

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก  
ในจังหวัดสงขลา

นางสาวบุษกรณ์ คงประดิษฐ์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Human Resource Management of Manufacturing Industry for Export in  
Songkhla Province**

**Miss Butsakorn Kongpradit**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกใน  
จังหวัดสงขลา  
ชื่อและนามสกุล นางสาวบุษกรณ์ คงประดิษฐ์  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์  
2. รองศาสตราจารย์นวลเสณห์ วงศ์เชิดธรรม

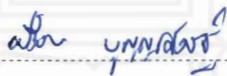
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



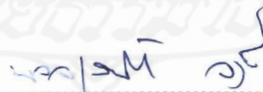
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์สมชาย หิรัญกิตติ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์นวลเสณห์ วงศ์เชิดธรรม)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)



**ชื่อวิทยานิพนธ์** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา  
**ผู้วิจัย** นางสาวบุษกรณ์ คงประดิษฐ์ รหัสนักศึกษา 2503004547 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ศรีธนา นุญญเศรษฐ์ (2) รองศาสตราจารย์นวลเสน่ห์ วงศ์เชิดธรรม  
**ปีการศึกษา** 2554

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา (2) เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา จำแนกตามลักษณะของบริษัท (3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา (4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา จำนวน 192 บริษัท กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 130 บริษัท ซึ่งสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว และการทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ด้านการคัดเลือก ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านการฝึกอบรม และด้านการสรรหา ตามลำดับ (2) บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาที่มีเงินทุนจดทะเบียนบริษัทแตกต่างกันมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจและประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน โดยบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 500 คนขึ้นไปมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกและด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 100 - 499 คน ส่วนบริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปีมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกมากกว่าบริษัทที่มีอายุน้อยกว่า ขณะที่บริษัทที่มีอายุมากกว่า 10 ปีมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าบริษัทที่มีอายุ 5-10 ปี และบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคืออาหารและเครื่องดื่ม มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก และด้านการฝึกอบรมน้อยกว่าบริษัทที่ส่งออกไม้ และยางและพลาสติก แต่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าบริษัทที่ส่งออกยานยนต์และรถพ่วง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญคือ ด้านการสรรหาซึ่งสรรหาได้ยากขึ้นเนื่องจากมีโรงงานอุตสาหกรรมจำนวนมาก ทำให้การแข่งขันสูงขึ้นและเกิดการขาดแคลนแรงงาน (4) แนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การเพิ่มสวัสดิการเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน อาทิ งดรับส่งพนักงาน ชุดทำงาน บ้านพักพนักงาน เบี้ยขยันในการทำงาน หรือทางภาครัฐช่วยในการกำหนดนโยบายด้านสิทธิประกันสังคมของพนักงานให้ครอบคลุมมากขึ้น

**คำสำคัญ** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ อุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก จังหวัดสงขลา

**Thesis title:** Human Resource Management of Manufacturing Industry for Export in Songkhla Province

**Researcher:** Miss Butsakorn Kongpradit; **ID:** 2503004547;

**Degree:** Master of Business Administration;

**Thesis advisors:** (1) Sritana Boonysait, Associate Professor;

(2) Nuansaneh Wongcherdtham, Associate Professor; **Academic year:** 2011

### Abstract

The purposes of this research were (1) to study level of human resource management of manufacturing industry for export in Songkhla province, (2) to compare human resource management of manufacturing industry for export in Songkhla province, (3) to study human resource management problems of manufacturing industry for export in Songkhla province, (4) to propose development methods of human resource management of manufacturing industry for export in Songkhla province.

This research was the survey research. The population were 192 companies in manufacturing industry for export in Songkhla province. The sample group consisted of 130 companies from stratified random sampling. The executives who were responsible for human resource management were data givers. The research tool was questionnaire and the statistical tools were percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA and least significant difference test.

The research findings showed that : (1) the human resource management of manufacturing industry for export in Songkhla province was at the high level. When considering each category, labor relations was at the highest level followed by performance appraisal, human resource planning, remuneration, selection, safety and health, training and recruitment respectively. (2) The companies in manufacturing industry for export in Songkhla province with different registered fund had similar human resource management. The companies with different amount of employees, length of business operation and kinds of product for export had different human resource management. The companies with more than 500 employees had more management of human resource for selection and safety and health than the companies with 100-499 employees. The companies with more than 20 years of operating period had human resource management on selection more than the company with fewer years of operating period; whereas the companies aged more than 10 years had human resource management on safety and health more than the companies aged 5-10 years. The companies exporting food and beverage products had human resource management on human resource planning, recruitment, selection and training less than the companies exporting woods, rubber and plastic but the human resource management on safety and health was more than the companies exporting auto tires and trailers by the statistically significance at 0.05 level. (3) The main problem was selection because it was difficult to recruit as there were a lot of factories which resulted in high competition and lack of labors. (4) The development of human resource management were increased additional benefits to employees as incentives and the government policy should expand the Social Security of employees to be more comprehensive.

**Keywords:** Human resource management, Manufacturing industry for export, Songkhla Province

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ และรองศาสตราจารย์นवलเสนห์ วงศ์เชิดธรรม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดจนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณอำพล ธรรมปาโล แรงงานจังหวัดสงขลา ที่กรุณาออกหนังสือขอความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลจากบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา และขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ พร้อมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำและให้กำลังใจในการทำวิจัยอย่างดี ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและถือว่ามีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างดีจากผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา จึงขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับการสนับสนุนกำลังใจ และคำแนะนำจากคณาจารย์สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และเพื่อนร่วมรุ่นเป็นอย่างดีมาโดยตลอด รวมถึงคนในครอบครัวที่ช่วยเหลือและสนับสนุนด้านกำลังใจและกำลังใจเป็นอย่างมากตลอดเวลาที่ทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จได้ด้วยดี ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยหวังว่าวิทยานิพนธ์นี้จะเป็นแหล่งความรู้แก่ผู้ที่สนใจทุกท่านเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารและจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นอันจะนำมาซึ่งความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กรและประเทศไทยสืบต่อไป

บุษกรณ์ คงประดิษฐ์

มกราคม 2555

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมุติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	7
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	76
ข้อมูลพื้นฐานของอุตสาหกรรมส่งออกในจังหวัดสงขลา.....	82
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	85
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	91
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	91
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	93
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	94
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	95



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะของบริษัท.....	97
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ อุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา.....	101
ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ อุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก จำแนกตามลักษณะของบริษัท.....	107
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ.....	125
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	128
สรุปการวิจัย.....	128
อภิปรายผล.....	132
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	137
บรรณานุกรม.....	139
ภาคผนวก.....	144
กรายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม.....	145
ข แบบสอบถาม.....	147
ประวัติผู้วิจัย.....	158



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	มูลค่าสินค้าส่งออกของจังหวัดสงขลา.....83
ตารางที่ 2.2	ประเภทของอุตสาหกรรมส่งออก.....83
ตารางที่ 2.3	จำแนกประเภทตามมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย.....84
ตารางที่ 2.4	หมวดย่อยตามมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย.....85
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....92
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....97
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละข้อมูลของบริษัท.....99
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม.....101
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกรายด้าน.....102
ตารางที่ 4.5	สถิติการทดสอบที่เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงาน.....107
ตารางที่ 4.6	ค่า F-ratio เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนบริษัท.....109
ตารางที่ 4.7	ค่า F-ratio เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในดำเนินธุรกิจ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว.....110
ตารางที่ 4.8	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือก ระหว่างระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน.....112
ตาราง 4.9	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ระหว่าง ระยะเวลาใน การดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน.....112
ตารางที่ 4.10	ค่าF-ratio เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทสินค้า ที่ส่งออก.....113
ตารางที่ 4.11	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ระหว่างประเภทสินค้า ที่ส่งออกแตกต่างกัน.....115

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

	หน้า
ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา ระหว่างประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน .....	112
ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือก ระหว่างประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน .....	119
ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ระหว่างประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน .....	121
ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัย และสุขภาพ ระหว่างประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน .....	123
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ .....	125



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ภาพที่ 2.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	24
ภาพที่ 2.2 ภาพรวมกระบวนการสรรหาบุคลากร.....	31
ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการคัดเลือก.....	37
ภาพที่ 2.4 กระบวนการของการฝึกอบรม.....	43



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่งของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็จะมีเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม แต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้อย่างยาก ความเจริญหรือความถดถอยของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่จะก่อให้เกิดการพัฒนา ปัจจัยประกอบอื่นซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ ประเทศต่างๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ (นงนุช วงษ์สุวรรณ 2546: 1)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต้องมีระบบการจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ องค์การจะต้องมีศักยภาพ สามารถดำเนินการได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในรูปแบบของการดำเนินงาน อันได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ ผลกำไรที่ได้รับจากการดำเนินงาน และความพึงพอใจในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารองค์การทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับล่าง จะต้องตระหนักถึงความสำคัญ ความเข้าใจ และการรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีระบบ มีความต่อเนื่องทั้งการจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุดแก่องค์การ และสังคม (อำนาจ แสงสว่าง 2544: 2) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะสะท้อนให้เห็นมุมมองของความรับผิดชอบ การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของบุคคลภายในองค์การอย่างเห็นได้ชัดยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการจัดการระบบต่างๆ จะไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน่วยงานเดิมนั้น แต่จะเป็นภารกิจร่วมกันทั้งองค์การ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบาย และแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร และผู้บริหารระดับล่างรับผิดชอบในการสนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้สะท้อนให้เห็นภาพรวมที่เป็นระบบ ซึ่งจะเห็นได้ว่าบทบาท

ของทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ถูกมองเป็นเพียงผู้ใช้แรงงานเท่านั้น แต่ถือว่าเป็นทุนทางสังคมและทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาและสร้างโอกาสความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต

สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีขนาดทางเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดของภาคใต้ มีแรงงานในภาคอุตสาหกรรมและบริการประมาณ 100,000 คน โดยมีภาคอุตสาหกรรมส่งออกประมาณร้อยละ 60 เช่น อุตสาหกรรมยางพารา อุตสาหกรรมถลุงมีเยือง อุตสาหกรรมอาหารกระป๋อง อาหารทะเลและแปรรูปสัตว์น้ำ เป็นต้น (หนังสือพิมพ์บ้านเมือง 2553) และในภาคอุตสาหกรรมส่งออกนี้ โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะเป็นโรงงานที่ต่อเนื่องกับการเกษตรและทำการผลิตเพื่อการส่งออกโดยใช้วัตถุดิบที่มาจากท้องถิ่น ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ของจังหวัดสงขลาจำนวนมากเป็นแรงงานอยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกนี้ ซึ่งแม้ว่าสถานการณ์การส่งออกของจังหวัดสงขลาจะมีการปรับตัวเพื่อชะลอการส่งออกประมาณร้อยละ 10-15 จากการแข็งตัวของค่าเงินบาท แต่ก็ไม่ได้มีผลกระทบต่อการผลิตและแรงงานของจังหวัดสงขลาแต่ประการใด ทั้งเรื่องของรายได้และเวลาการทำงาน ตรงกันข้ามโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ยังมีความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นอีกจำนวนมาก และมีการแข่งขันกันสูงมากเพื่อตอบแทนแรงงาน ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาว่าโรงงานอุตสาหกรรมในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกของจังหวัดสงขลา มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร แต่ละโรงงานมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เหมือนกันหรือไม่ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แก่โรงงานอุตสาหกรรมในอุตสาหกรรมการผลิตและอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกอื่นๆ ตลอดจนการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

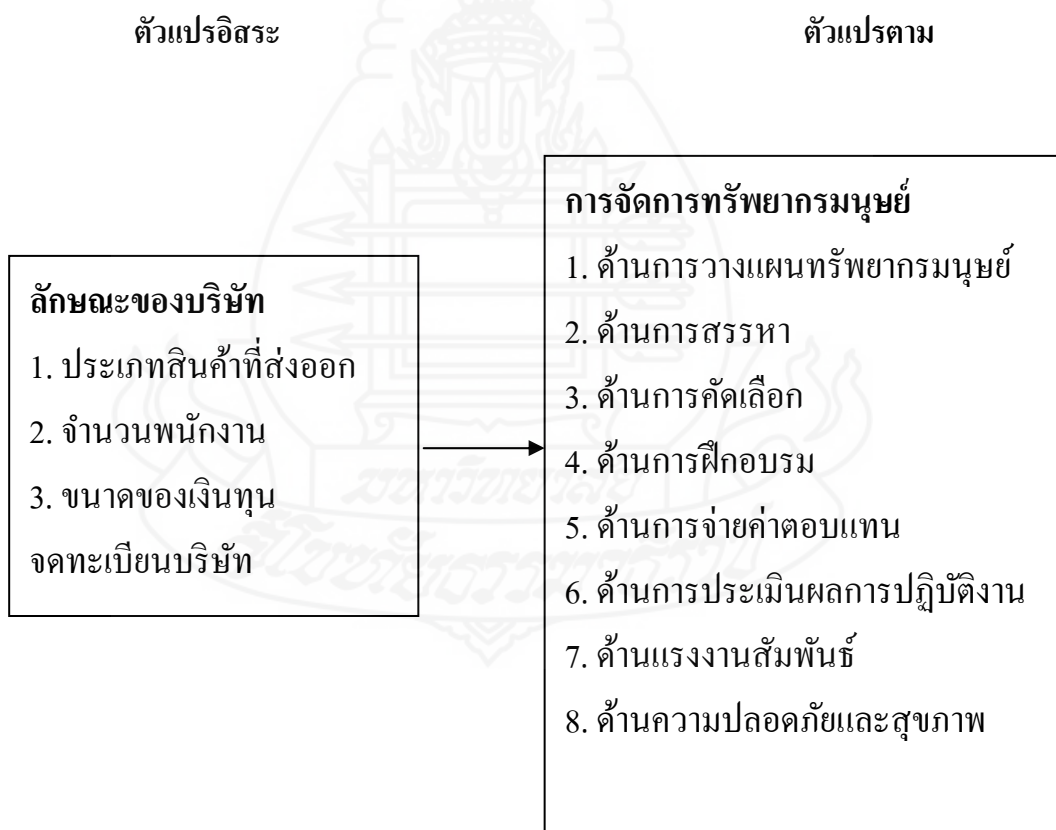
- 2.1 เพื่อศึกษาระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา จำแนกตามลักษณะของบริษัท
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา

2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรม  
การผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก  
ในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 8 ด้าน  
คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน  
การประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์ ความปลอดภัยและสุขภาพ

โดยสามารถนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมุติฐานการวิจัย

4.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับปานกลาง

4.2 บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาที่มีลักษณะบริษัทแตกต่างกัน จะมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตการวิจัย

##### 5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา จำนวน 192 บริษัท โดยมีผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเป็นผู้ให้ข้อมูล

##### 5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 8 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรม ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านแรงงานสัมพันธ์ และ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ

##### 5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัยคือเดือน มิถุนายน 2553 – มีนาคม 2555 โดยเก็บข้อมูลในเดือนกันยายน 2554

#### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 อุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก หมายถึง ธุรกิจที่ผลิตสินค้าเพื่อส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ และมีที่ตั้งโรงงานหรือสถานประกอบการอยู่ในเขตจังหวัดสงขลา

6.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้องค์การในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกของจังหวัดสงขลา ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามา



ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 8 ด้าน ดังนี้

**6.2.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรและการตอบสนองความต้องการบุคลากรขององค์กรเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ และทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

**6.2.2 ด้านการสรรหา** หมายถึง การจงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร ซึ่งอาจเป็นพนักงานหรือบุคคลภายนอกก็ได้ โดยใช้การโฆษณา การติดต่อกับสำนักงานจัดหางาน และการรับสมัครจากสถาบันการศึกษา

**6.2.3 ด้านการคัดเลือก** หมายถึง การกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงาน โดยวิธีการคัดเลือก ได้แก่ การทดสอบ การสัมภาษณ์ การทดสอบความถนัด และการพิจารณาประวัติการทำงาน

**6.2.4 ด้านการฝึกอบรม** หมายถึง การพัฒนาพนักงานขององค์กร ให้ได้รับความรู้ ทักษะเพิ่มมากขึ้น เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีการวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหาการฝึกอบรม การฝึกอบรมด้วยวิธีต่างๆ และการประเมินผลการฝึกอบรม

**6.2.5 ด้านการจ่ายค่าตอบแทน** หมายถึง การจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ได้แก่ โบนัส เครื่องแบบพนักงานและจัดรถรับส่งให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของพนักงาน

**6.2.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง การวัดผลงานของพนักงานตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดของแต่ละตำแหน่งงาน โดยมีแบบฟอร์มในการประเมินผล และมีการแจ้งผลการประเมินให้กับพนักงานได้ทราบเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

**6.2.7 ด้านแรงงานสัมพันธ์** หมายถึง ความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ตั้งแต่การกำหนดนโยบายด้านบุคคล ระเบียบข้อบังคับ การว่าจ้างไปจนถึงการเลิกจ้าง

**6.2.8 ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ** หมายถึง การดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน ซึ่งรวมถึงการป้องกันอันตราย การส่งเสริมสุขภาพอนามัย และการมีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย

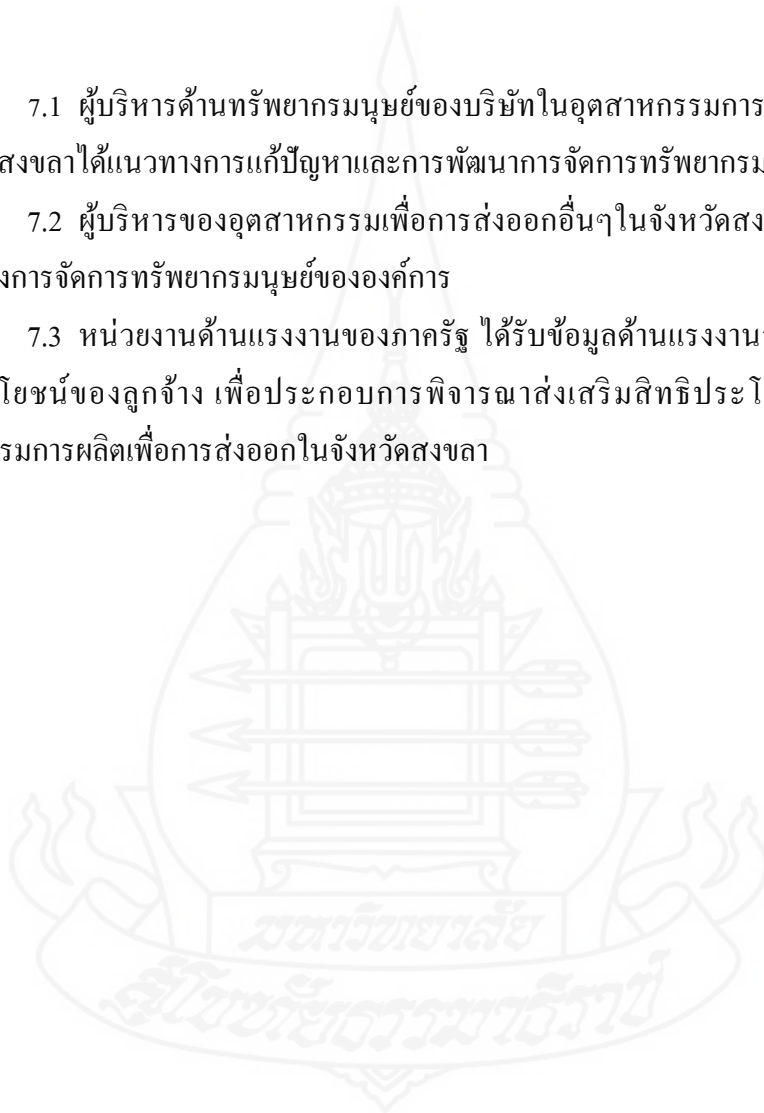
**6.3 ลักษณะของบริษัท** หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของบริษัทที่ผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา ได้แก่ ประเภทสินค้าที่ส่งออก จำนวนพนักงาน ขนาดของเงินทุนจดทะเบียนบริษัท และอายุของบริษัท

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาได้แนวทางการแก้ปัญหาและการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

7.2 ผู้บริหารของอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกอื่นๆในจังหวัดสงขลา และจังหวัดอื่นได้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

7.3 หน่วยงานด้านแรงงานของภาครัฐ ได้รับข้อมูลด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของลูกจ้าง เพื่อประกอบการพิจารณาส่งเสริมสิทธิประโยชน์ของลูกจ้างในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. ข้อมูลพื้นฐานของอุตสาหกรรมส่งออกในจังหวัดสงขลา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำแนกกิจกรรมออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์และ ความปลอดภัยและสุขภาพ

##### 1.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้มากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายที่น่าสนใจมานำเสนอต่อไปนี้

คณัย เทียนพุ่ม และคณะ (2541: 4-5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมด้านบริหารงานบุคคลที่ครอบคลุมในภารกิจด้านการสรรหาของพนักงาน เช่น การรับสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การว่าจ้าง การบรรจุ และการทดลองปฏิบัติงานเป็นต้น ด้านการพัฒนาซึ่งครอบคลุมถึงการพัฒนาพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การด้านการรักษาพนักงานในส่วนค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการและผลประโยชน์

เกื้อกูล การสื่อสัมพันธ์ สุขอนามัยความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ ด้านการใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การออกแบบงาน การกำหนดตำแหน่ง การวิจัย และการตรวจสอบ ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลเกิดคุณค่าสูงสุด

สมชาย หิรัญภิตติ (2542: 9) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
4. เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

สุนันทา เลานันทน์ (2542: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

กรกนก ทิพรส (2543: 111) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน โดยจะต้องจัดทำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพ การพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ การรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

พยอม วงศ์สารศรี (2544: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาชำระรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่

ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 2) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2546: 15) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

วิลาวรรณ รพีพิศล (2550: 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบัน

Bowin and Harvey (2001: 6) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Robert and David (2001: 4) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

จากความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การธำรงรักษาและการใช้ประโยชน์บุคลากรขององค์กร เพื่อให้้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 1.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญเพราะสามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเกี่ยวกับ

1. การจ้างคนที่ไม่เหมาะสมกับงาน เสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์
2. อัตราการออกจากงานสูง
3. การที่พนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
4. การที่บริษัทต้องขึ้นศาลเพราะมีข้อพิพาททางด้านแรงงาน

ซึ่งเกิดจากการกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน เป็นการทำลายประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของหน่วยงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2544: 6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากรที่ดีให้แก่องค์กร เนื่องจากการแข่งขันกันเป็นจำนวนค่อนข้างสูงในการจ้างแรงงานที่ดีในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งเอกชนและรัฐบาล



2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมทางด้านวิชาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานเพิ่มขึ้น

4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ

5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอารัดเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัวและความขัดแย้งให้น้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นสังคมที่มีความสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

มนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้พนักงานรักองค์กร ทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย

2. ช่วยพัฒนาองค์กร องค์กรประกอบด้วยบุคลากร เมื่อระบบบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงสามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป

3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ ในสังคมประกอบด้วยองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน เมื่อองค์กรมั่นคงก้าวหน้าก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วย เพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐาน คือครอบครัวให้มั่นคง และขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป จนเน้นความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2548: 37) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นหน้าที่ทางธุรกิจที่มีความสำคัญไม่แพ้หน้าที่ทางการเงิน การตลาด และการปฏิบัติการ ซึ่งปัจจุบันหลายหน่วยงานทั้งภายในและต่างประเทศ ตลอดจนทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสนใจกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือ



สำคัญในการผลักดันให้แต่ละหน่วยงานมีการพัฒนาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และมีส่วนเสริมสร้างหลักประกันให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จในอนาคต โดยเฉพาะกระแสการตื่นตัวในการบริหารทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาและขยายตัวอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 5) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร

2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และยังคงส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย

4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรและเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

จากความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ตลอดจนการพัฒนาสังคมและประเทศโดยรวม

### 1.3 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 10-11) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติ และนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือ เป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยอ้างถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามโมเดลของ Mondy, Noe and Premeaux. (1999 :5) มีกิจกรรมในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา(Development) เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์(Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงาน และตำแหน่งภายในองค์การ เช่น การประกันชีวิต และสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯลฯ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labour Relations) พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์(Labour Relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง(ฝ่ายจัดการ)

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal : PA) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพท์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

สุนันทา เลานันท์ (2542: 15-18) ได้กล่าวว่า ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ถือเป็นหัวใจหลักขององค์กรที่จะต้องจัดให้ตอบสนองต่อนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ ภารกิจหลักดังกล่าวประกอบด้วย 6 ด้าน โดยแต่ละด้านมีกิจกรรมสำคัญดังนี้

### **1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection)**

1.1 จัดทำการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดรายละเอียดเฉพาะของงานแต่ละงานภายในองค์กร

1.2 พยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

1.3 จัดทำแผนและปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่วางไว้

1.4 สรรหาทรัพยากรมนุษย์ตามที่องค์กรต้องการเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

1.5 คัดเลือกและดำเนินการจ้างพนักงานเพื่อบรรจุในงานต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในองค์กร

### **2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)**

2.1 ปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงาน

2.2 ออกแบบและปฏิบัติตามโครงการพัฒนาองค์กรและการบริหาร

2.3 ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

2.4 ช่วยเหลือพนักงานในการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล(Compensation and Benefit) ออกแบบและปฏิบัติตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลสำหรับพนักงานทุกคน ตรวจสอบให้มั่นใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลมีความยุติธรรม เสมอภาค และพอเพียง

### **4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)**

4.1 ออกแบบโปรแกรมและปฏิบัติตามโปรแกรม เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีสุขภาพดี และมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

4.2 ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างองค์การและสหภาพแรงงาน ออกแบบระบบการปฏิบัติตามระเบียบ วินัย และการร้องทุกข์

#### 6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research)

6.1 จัดทำสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

6.2 ออกแบบระบบการสื่อสารของพนักงาน และนำระบบไปปฏิบัติ

ซงชัย สันติวงษ์ (2546: 49-52) ได้กล่าวว่ากระบวนการบริหารงานบุคคล (The Personnel Management Process) ย่อมมีเป้าหมายในการบริหารและการจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในทางการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งแก่องค์การเอง และแก่พนักงานทุกคนด้วย และเช่นเดียวกันสำหรับแต่ละหน้าที่งานหรือแต่ละขั้นตอนในกระบวนการนั้นต่างมีเป้าหมายเฉพาะที่จะให้สำเร็จผลบางอย่างแตกต่างกันไป และต่างมุ่งพยายามที่จะให้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เป้าหมายส่วนรวมของการบริหารงานบุคคลสำเร็จผลสูงสุดด้วย หน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคลจะเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวพันกันดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน

(Task Specialization Process )

2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process)

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process)

4. การปฐมนิเทศ บรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal - Process)

5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development Process)

6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process)

7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์

(Health, Safety Maintenance Process and Labor Relations)

8. การใช้วินัย และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล (Discipline, Control and Evaluation Process)

สมเกียรติ พ่วงรอด (2546: 17) กล่าวว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล เป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์การต้องการเพื่อมาปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างดี อยู่ในสังคมองค์การ

ได้ มีความมั่นคง มีขวัญกำลังใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. การวางแผนงานบุคคล เป็นการเตรียมการ โดยการศึกษาวิจัยถึงอดีต ปัจจุบัน และคาดการณ์กำลังคนในองค์กรล่วงหน้าโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ขององค์กรในอนาคต เพื่อการเตรียมบุคคลและการคัดเลือกบุคคลมาปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

2. การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน เพื่อเป็นการรองรับผู้ที่คัดเลือกบรรจุเพื่อปฏิบัติงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการจัดการด้านค่าตอบแทนของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายเดือน หรือเงินเดือน หรือค่าจ้าง

3. การสรรหาและการคัดเลือก เป็นกระบวนการคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและตรงตามลักษณะงานจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กรหรือตลาดแรงงานอื่นๆ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ คัดเลือกโดยใช้ระบบคุณธรรมมาปฏิบัติงานในองค์กร

4. การบรรจุและการแต่งตั้ง เป็นการรับบุคคล โดยผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้วมาบรรจุแต่งตั้ง และมอบหมายหน้าที่การทำงานที่รับผิดชอบให้กับบุคคลปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นในองค์กร

5. การปฐมนิเทศ วัตถุประสงค์เพื่อการต้อนรับและแนะนำบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ให้ทราบ และเข้าใจเกี่ยวกับสถานภาพ โดยทั่วไปขององค์กรหรือหน่วยงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ประวัติความเป็นมาขององค์กร นโยบาย บุคลากรในหน่วยงาน สิทธิประโยชน์ต่างๆ ระเบียบปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรใหม่เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและต่อการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข

6. การทดลองปฏิบัติงาน

7. การโอนและการย้าย การโอนเป็นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่ในสังกัดเดิมไปปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรอื่นต่างสังกัด โดยให้ได้รับเงินเดือนและมีสถานภาพเท่าเดิมหรือเทียบเคียงกับที่เคยได้รับในสังกัดเดิม การย้ายเป็นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่และความรับผิดชอบจากที่เคยปฏิบัติอยู่ในองค์กรไปยังองค์กรอื่นโดยยังมีสถานภาพในการปฏิบัติงานเท่าเดิมและอยู่ในสังกัดเดิม

8. การจัดทำประวัติ เป็นการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับประวัติบุคคล ได้แก่ ประวัติส่วนตัว การศึกษา ประสบการณ์ การอบรม และการศึกษาดูงาน การบริการวิชาการรวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น

9. การพัฒนาบุคคล โดยดำเนินการวิธีการที่เหมาะสมเพื่อวัตถุประสงค์และประสิทธิภาพขององค์กร

10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบ กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในระยะเวลาหนึ่งพร้อมลงบันทึกไว้เพื่อประเมินผล ปรับปรุงพัฒนา บำรุงขวัญบุคลากรในองค์กร

11. วินัยและการดำเนินการทางวินัย กำหนดเพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมความประพฤติและพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ปฏิบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

12. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล สวัสดิการเป็นสิ่งต้องจัดการจัดให้บุคลากรในองค์กรนอกเหนือจากเงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ค่าตอบแทนต่างๆ ที่มีใช้เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม

13. การพ้นจากงานและบำเหน็จบำนาญ การพ้นจากงานเป็นการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติในองค์กร โดยเหตุผลของบุคคลหรือเหตุผลจากองค์กรที่มีผลทำให้หมดสภาพและมีสิทธิที่ได้รับตามปกติ บำเหน็จบำนาญเป็นประโยชน์เกื้อกูลซึ่งบุคลากรจะได้รับจากองค์กรก็ต่อเมื่อบุคลากรผู้นั้นออกจากองค์กรไปโดยได้รับบำเหน็จหรือบำนาญขึ้นอยู่กับเวลาปฏิบัติงาน 25 ปีบริบูรณ์หรืออายุครบ 50 ปีบริบูรณ์ก็มีสิทธิที่จะเลือกว่าจะรับบำเหน็จ หรือบำนาญ แต่ถ้ามีเวลาปฏิบัติงานไม่ถึง 25 ปีบริบูรณ์ก็จะได้รับบำเหน็จ

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2551: 1-32) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ 4 ด้าน ได้แก่ การจัดหา การพัฒนา การจูงใจ และการบำรุงรักษาบุคลากร และในการทำหน้าที่ทั้ง 4 ประการดังกล่าวนี้ ในแต่ละหน้าที่ยังสามารถจำแนกออกเป็นงานหรือกิจกรรมได้อีก ทั้งนี้ในการทำงานหรือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จะต้องกระทำตามลำดับก่อนหลังและต่อเนื่องกันไปในลักษณะของกระบวนการเรียกว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

1. การจัดหาคนเข้ามาทำงาน
  - การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
  - การสรรหา
  - การคัดเลือก
2. การฝึกอบรมและพัฒนา
  - การปฐมนิเทศ
  - การฝึกอบรมบุคลากร



- การพัฒนาบุคลากร
- การพัฒนาอาชีพ
- 3. การเสริมสร้างแรงจูงใจ
  - ทฤษฎีต่างๆ ด้านการจูงใจและการออกแบบงาน
  - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - รางวัลและค่าตอบแทน
  - ผลประโยชน์ของบุคลากร
- 4. การบำรุงรักษา
  - สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
  - การสื่อสาร
  - การพนักงานสัมพันธ์

Ivancevich (2001: 36) ได้แบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้าน โดยมุ่งเน้นแต่ละกระบวนการด้านคน และผลลัพธ์ (Focus of each process on people and results) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resource)
  - 1.1 โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน
  - 1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
  - 1.3 การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน
  - 1.4 การสรรหา
  - 1.5 การคัดเลือก
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resource) ประกอบด้วย
  - 2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 2.2 การจ่ายค่าตอบแทน
  - 2.3 ผลประโยชน์และบริการ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resource) ประกอบด้วย
  - 3.1 การฝึกอบรม
  - 3.2 การพัฒนา
  - 3.3 การวางแผนอาชีพ
  - 3.4 วินัย



4. การป้องกันและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resource) ประกอบด้วย

4.1 แรงงานสัมพันธ์และการต่อรองโดยรวม

4.2 ความปลอดภัย สุขภาพ และความสะอาดสบาย

จากความเห็นของนักวิชาการข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหรือขั้นตอนที่สำคัญ 8 ด้าน ได้แก่ (1)การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2)การสรรหา (3)การคัดเลือก (4) การฝึกอบรม (5) การจ่ายค่าตอบแทน (6)การประเมินผลการปฏิบัติงาน (7) แรงงานสัมพันธ์ และ (8)ความปลอดภัยและสุขภาพ

#### 1.4 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

##### 1.4.1 ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 31) ได้ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรมีความสนใจว่า องค์กรจะต้องมีชนิด และจำนวนบุคลากรอยู่ในสถานที่ที่ถูกต้องตามเวลาที่ต้องการเพื่อทำงานต่างๆ ให้แก่ องค์กร โดยหลักการประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

นนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 88) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการจัดระบบทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม ในอนาคต ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 57) ได้อธิบายไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต อย่างเป็นระบบโดยจะต้องระบุจำนวน คุณสมบัติของบุคลากร รวมถึงระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการให้สอดคล้องกับแผนงานที่องค์กรกำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อมั่นใจว่าจะได้บุคลากรที่เพียงพอพร้อมในคุณสมบัติ มีจำนวนเพียงพอกับภารกิจขององค์กรที่จะจัดกระทำในอนาคตเป็นสำคัญ และสิ่งที่ควรตระหนักให้มากที่สุดคือ การกำหนดแนวทางปฏิบัติและแผนการใช้บุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่องค์กร

Wayne (1996: 142) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมด้านบุคลากรที่อาศัยความพยายามในการวางแผนเพื่ออนาคตด้านธุรกิจ และความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมา ปฏิบัติงานให้ตอบสนองความต้องการขององค์กร

จากความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สรุปได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ และทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

#### 1.4.2 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 139) กล่าวว่า เหตุผลสำคัญที่จำเป็นต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการ ก็เพื่อที่จะมุ่งให้เกิดผลสำเร็จในประการต่างๆ ต่อไปนี้

1. เพื่อให้มีประสิทธิภาพและสมรรถภาพสูงสุดในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
2. เพื่อสามารถตอบสนองความพึงพอใจของพนักงาน และเพื่อโอกาสที่จะได้มีการพัฒนาพนักงานได้มากขึ้นกว่าเดิม
3. เพื่อที่จะให้มีการวางแผนที่จะได้ทำการว่าจ้างได้อย่างถูกต้อง

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 91) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร ในการดำเนินแนวทางในการพัฒนาองค์กรในอนาคต ซึ่งความสำคัญสามารถแยกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ความสำคัญของบุคลากรจะช่วยให้บุคลากรได้วางแผนพัฒนาตนเองในขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ตั้งแต่การเตรียมตัวเพื่อพัฒนาคุณลักษณะให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งในด้านความรู้ ด้านเทคนิควิธี และด้านทักษะ
2. ความสำคัญต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าผู้บริหารชอบได้มีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่กำหนดนโยบายเป็นแผนงาน และโครงการตั้งแต่ระดับสูงหรือระดับชาติลงมาจะทำให้ศักยภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในส่วนย่อย
3. ความสำคัญขององค์กร องค์กรเมื่อได้บุคลากรที่มีการพัฒนามาดีแล้วย่อมดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรได้ดี ทำให้งานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่ต้องเสียเวลา และค่าใช้จ่ายมาพัฒนาบุคลากร

นพ ศิริบุญนาค (2546: 18) ได้สรุปว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญดังนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี

2. ทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถภาพของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
  3. ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการวางแผนองค์การ
  4. ทำให้องค์การทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่พนักงานผลิตได้กับเกณฑ์ที่องค์การตั้งไว้
  5. ทำให้องค์การสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานที่ทำงานในแต่ละอาชีพ และในแต่ละระดับของความรับผิดชอบ
  6. ทำให้องค์การสามารถที่จะจัดปริมาณ ประเภท และระดับของทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม
  7. ทำให้องค์การสามารถพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ในอนาคต
  8. ทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์
- วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 58) กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

1. ทำให้องค์การทราบทิศทางการวางแผนงานกับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม คือ ทุกคนสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองถนัดและพอใจ ขณะเดียวกันแต่ละส่วนงานในองค์การไม่ประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนกำลังคน ซึ่งเป็นผลทำให้องค์การสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทัดเทียมกับธุรกิจอื่นได้อย่างมั่นใจ
2. ทำให้องค์การมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าจะเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนานัปการก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจำนวน ลักษณะ คุณสมบัติ ตลอดจนความสามารถของบุคลากรที่องค์การต้องการ รวมถึงการเตรียมความพร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรอบรู้ ก้าวทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
3. ทำให้องค์การมีแผนการดำเนินงานเฉพาะ ที่จะคอยดูแลงานด้านบุคลากรโดยตรงไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหา คัดเลือก การโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา รวมถึงการพ้นออกจากงาน ซึ่งแผนเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์การปฏิบัติงานอย่างมีระบบที่ชัดเจน สามารถทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะปฏิบัติงาน อันจะส่งเสริมให้องค์การมีความมั่นใจที่จะสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าในอนาคตมากยิ่งขึ้น

4. ทำให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพราะการลงทุนเพื่อพัฒนาองค์การต้องใช้ทรัพยากรในการบริหารเป็นจำนวนมากและต้องใช้ระยะเวลายาวนาน จึงบรรลุผลตามเป้าหมาย

จากความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์การ ซึ่งเป็นการวางแผนงานกับบุคคลให้เหมาะสมกันและทำให้องค์การสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี

#### 1.4.3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กิ่งพร ทองใบ (2543: 10-8) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลายขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ขององค์การธุรกิจ ซึ่งฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการแผนทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ สถานะเศรษฐกิจ สถานะสังคม และสถานะทางด้านเทคโนโลยี

2. การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การพยากรณ์ หมายถึงการคาดคะเนหรือประมาณการเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ โดยแปลงจากแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการองค์การมาสู่แผนละเอียดในลักษณะของการระบุจำนวนและคุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในระยะเวลาในอนาคตที่กำหนดไว้

3. การพยากรณ์การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมในขั้นตอนนี้เป็นการคาดคะเนหรือประมาณการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ หรือจัดหาตอบสนองความต้องการได้ ซึ่งผู้รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการประเมินทรัพยากรมนุษย์ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรและแหล่งที่จะจัดหาได้จากภายนอกองค์กร

4. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ แผนทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างขึ้นมีลักษณะเป็นการจับคู่เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ และการตอบสนองความต้องการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ทำการพยากรณ์ไว้แล้วในขั้นตอนที่ 2 และ 3 เพื่อกำหนดทางเลือกและเลือก

ทางที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การธุรกิจ ในอันที่จะทำให้จัดใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์การ

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 93) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป และกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เฉพาะองค์การ

1. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป มีขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

1.1 พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ ซึ่งถือเป็นขั้นแรกที

นักรวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.2 กำหนดขอบเขตปัญหา เป็นการพิจารณาปัญหาด้านกำลังคนในองค์การว่ามีปัญหาอะไรบ้าง

1.3 กำหนดวิธีการในการแก้ไขปัญหา เป็นการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา โดยการกำหนดทางเลือกหลายๆ ทางที่คิดว่าสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ตรงเป้าหมายที่สุด

1.4 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นนี้จะต้องใช้นักวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ข้อมูล คัดเลือกข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหานั้นเพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้น

1.5 กำหนดแนวปฏิบัติปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารบุคคล ให้ปฏิบัติตามแผนเพื่อแก้ไขปัญหานั้น

1.6 การตรวจสอบและประเมินผล ขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน และต้องทำการประเมินผลทุกครั้ง เพื่อจะได้ทราบผลการแก้ไขปัญหานั้นว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่

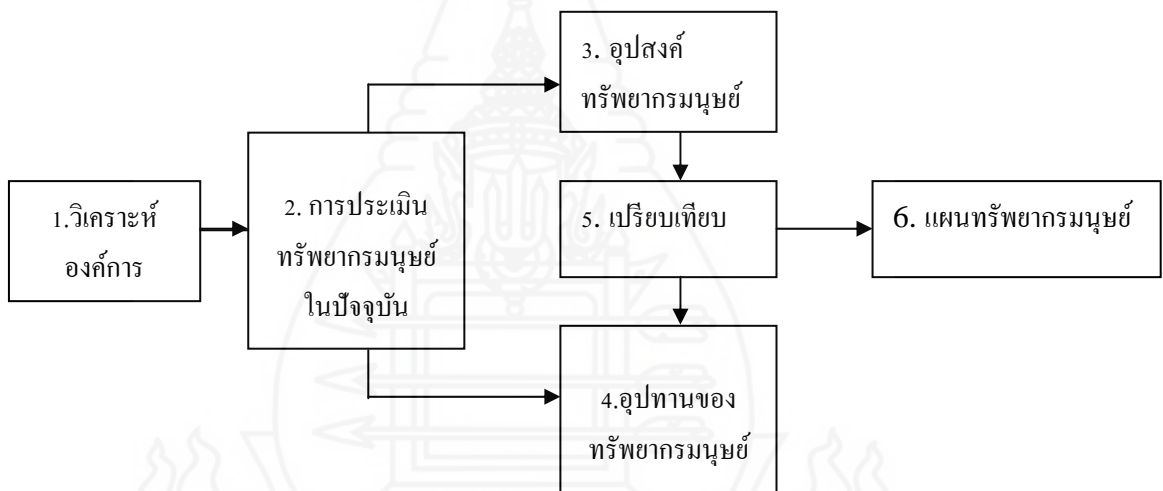
2. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เฉพาะองค์การ จากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปที่กล่าวมาแล้ว เมื่อนำมาพิจารณาเฉพาะในองค์การที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจะมีลักษณะดังนี้

2.1 การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ องค์การจะต้องทำแผนคาดการณ์กำลังคนในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีข้อมูลของพนักงานปัจจุบันว่า ในด้านจำนวนความรู้ความสามารถ ทักษะเป็นอย่างไร จะต้องวางแผนคาดการณ์กำลังคนในอนาคตที่สัมพันธ์กับลักษณะงานที่ขยายเพิ่มขึ้น

2.2 กำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อทราบปริมาณและประเภทความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตตามระยะเวลาที่กำหนด ขั้นตอนที่สำคัญคือ การจัดทำแผนเพื่อจัดหากำลังคนมาให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

2.3 การตรวจสอบและการปรับปรุง เมื่อมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และได้นำแผนมาปฏิบัติแล้ว ควรจะได้มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติตามแผนทุกขั้นตอน ว่าการคาดการณ์ไว้นั้นมีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างในการปฏิบัติ ปรับปรุงบางส่วนที่บกพร่อง ปรับแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เพื่อให้ได้แผนที่มีประสิทธิภาพ

Decenzo and Robbins (2002: 135) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning Process) เป็นกระบวนการเพื่อทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคต ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเปรียบเทียบกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อปรับกระบวนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้อยู่ในสภาวะดุลยภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีกระบวนการที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Decenzo and Robbins (2002: 135)

ขั้นที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เกี่ยวข้องกับขอบเขตการดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการวิเคราะห์งานจะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้รู้จำนวนและประเภททรัพยากรมนุษย์

ขั้นที่ 2 การประเมินทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลภายในทั่วไปขององค์กร ได้แก่ จำนวนพนักงาน คนงาน และทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยมีการจัดทำเป็นระบบคลังข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ชื่อ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม



เป้าหมายด้านอาชีพ ตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน ความสามารถทางภาษาและทักษะอื่นๆ องค์การสามารถใช้ข้อมูลนี้กำหนดความต้องการฝึกอบรม การเลื่อนขั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารข้อมูลนี้ โดยการจัดกลุ่มของข้อมูล การจัดเก็บจะทำเป็นทะเบียนข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเรียกใช้ได้ตลอดเวลา

ขั้นที่ 3 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นการประเมินถึงสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การต้องการมีในปัจจุบันและในอนาคต ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในปัจจุบันเป็นการประเมินทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพมีจำนวนอยู่เท่าไร และมีคุณลักษณะอย่างไร ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในอนาคตเป็นการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ โดยวิเคราะห์จากระดับและรูปแบบของงาน ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การในอนาคตว่ามีความต้องการบุคคลในรูปแบบของทักษะ ความรู้ และความสามารถแบบใด

ขั้นที่ 4 อุปทานของทรัพยากรมนุษย์ สามารถเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ 2 ประการดังนี้ (1) อุปทานในองค์การ หมายถึง จำนวนที่มีอยู่ จะเพิ่มขึ้นหรือลดลง จากสาเหตุการเลื่อนขั้น โยกย้าย การให้ออก การเกษียณ นโยบายการจ่ายบำนาญก่อนเกษียณ เป็นต้น (2) อุปทานนอกองค์การ หมายถึง ปริมาณผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ทั้งชาย และหญิง นอกจากนี้ ปริมาณของอุปทานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงยังขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของบุคคล

ขั้นที่ 5 การเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ของวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือการเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผลการเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานเกิดผล 2 ประการคือ อุปสงค์มากกว่าอุปทาน องค์การควรจะดำเนินการจัดหาคนเข้ามาทำงานเพิ่มขึ้น ส่วนอุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน องค์การควรดำเนินการคัดคนออก

ขั้นที่ 6 การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ ผลทั้ง 2 ประการจากขั้นตอนที่ 5 ข้างต้นนำไปสู่การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปเมื่อองค์การพิจารณาทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานแล้ว มักจะดำเนินการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงเวลา แผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย แผนระยะสั้น แผนระยะกลาง แผนระยะยาว

จากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เป็นกระบวนการเพื่อทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ การประเมินอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ การเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ และการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

## 1.5 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

### 1.5.1 ความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

พยอม วงศ์สารศรี (2544: 114) ให้ความหมายของการสรรหา (Recruitment) ว่าเป็นกระบวนการในการแสวงหา และจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 99) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 159) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากร คือ การดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง ที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการ ให้เข้ามาร่วมทำงานในอันที่จะช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

นนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 139) ได้สรุปไว้ว่า การสรรหาเป็นกระบวนการ แสวงหาและจูงใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีที่ตรงตามความต้องการขององค์กรมา สมัครงาน เพื่อจะได้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน

จากความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การสรรหา ทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและคุณสมบัติ ต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร

### 1.5.2 แหล่งการสรรหา

นนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 142) กล่าวว่า แหล่งการสรรหา มี 2 ทาง คือ แหล่ง จากภายในองค์กร หมายถึง การเลือกจากพนักงานขององค์กรขึ้นมาดำรงตำแหน่งใหม่ วิธีนี้มีข้อดี คือ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานขององค์กรให้เกิดความหวังว่า ถ้าตั้งใจปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่แล้ว ย่อมมีโอกาสดี ไม่ต้องแข่งขันกับบุคคลภายนอก ส่วนขององค์กรเองก็ได้ ประโยชน์เนื่องจากมีความเสี่ยงน้อย ส่วนแหล่งจากภายนอกองค์กร หมายถึง การคัดเลือกจาก บุคคลภายนอกองค์กรเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัท จะมีข้อดีก็คือ สามารถแสวงหาผู้สมัคร ได้ อย่างกว้างขวาง ทำให้มีโอกาสมากขึ้นที่จะเลือกพนักงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับตำแหน่ง เป็น การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถแสวงหาแหล่งงานได้มากขึ้น



วิลาวรรณ รพีพิศล (2544: 90) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร โดยทั่วไปยังถูกแบ่งเป็น 2 วิธี คือ (1) การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ถือว่าเป็นการประหยัดแล้วยังเป็นการให้โอกาสแก่บุคคลเก่าได้ก้าวหน้า เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออุทิศตนเพื่อองค์กร ทั้งยังเป็นการลดเวลาการปรับตัวของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วย เพราะบุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ตลอดจนคุ้นเคยระบบงานเป็นอย่างดี (2) การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ถือเป็นความหลากหลายในการค้นหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วสามารถปฏิบัติได้หลายวิธี เช่น การประกาศรับสมัคร โดยทั่วไปซึ่งใช้วิธีการอาศัยสื่อต่างๆ การติดต่อสำนักงานจัดหาแรงงาน การติดต่อสถาบันการศึกษา การจัดตลาดนัดพบแรงงาน เป็นต้น สำหรับแหล่งการสรรหา (Source of Recruit) มีสองทาง คือ แหล่งจากภายในองค์กร และจากภายนอกองค์กร

1. จากภายในองค์กร หมายถึง การเลือกจากพนักงานขององค์กรขึ้นมาดำรงตำแหน่งใหม่ วิธีนี้มีข้อดีและข้อเสีย ข้อดี เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานขององค์กรให้เกิดความหวังว่า ถ้าตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว ย่อมมีโอกาสดี ไม่ต้องแข่งขันกับบุคคลภายนอกส่วนขององค์กรเองก็ได้ประโยชน์ เนื่องจากมีโอกาสเสี่ยงน้อย เพราะสามารถรู้ถึงพื้นฐานของพนักงานมาก่อนแล้ว ทำให้ตัดสินใจได้ง่าย

2. จากภายนอกองค์กร หมายถึง การเลือกจากบุคคลภายนอกองค์กรเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัท จะมีข้อดีก็คือ สามารถแสวงหาผู้สมัครได้อย่างกว้างขวาง ทำให้มีโอกาสมากขึ้นที่จะเลือกพนักงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถแสวงหาแหล่งงานได้มากขึ้น เลือกลงงานได้ตรงกับความสามารถของตนเองได้มากที่สุด ส่วนข้อเสียก็คือ อาจไม่เปิดโอกาสให้บุคคลภายในองค์กรมีความก้าวหน้าได้ ทั้งที่ได้ทุ่มเทให้กับองค์กรมานาน ผู้ที่สมัครเข้ามาใหม่อาจไม่ดีพอ เพราะเครื่องมือวัดอาจไม่สามารถวัดได้ตรงพฤติกรรมที่แท้จริง เมื่ออยู่ไปนานๆ อาจสร้างปัญหาให้กับองค์กรได้

Cronk and Others (1994 : 47) ได้เปรียบเทียบข้อดีของการสรรหาพนักงานจากภายในและภายนอกองค์กร ดังตารางต่อไปนี้

การสรรหาจากภายในองค์กร	การสรรหาจากภายนอกองค์กร
1. มีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานอยู่แล้ว	1. ทำให้สามารถเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถจากกลุ่มใหญ่
2. ช่วยสร้างความเชื่อมโยง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เนื่องจากคุ้นเคยกับเป้าหมายและวัฒนธรรม	2. ทำให้ได้รับความคิดใหม่ๆ จากพนักงานกลุ่มใหม่
3. เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงาน	3. สร้างความเป็นธรรมและเปิดโอกาสอย่างกว้างขวางต่อบุคคลภายนอก ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น
4. ก่อให้เกิดการวางแผนอาชีพสำหรับพนักงานแต่ละคนมองเห็นความก้าวหน้าของตน	4. สร้างพลังและอำนาจทางการบริหารที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับภายนอก
5. ช่วยให้การควบคุมธรรมในองค์กร เกิดการยอมรับพนักงานภายในกันเอง	5. สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมากขึ้น

จากแหล่งการสรรหาข้างต้นสรุปได้ว่า แหล่งการสรรหาโดยทั่วไปมี 2 แหล่ง คือ การสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร และการสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร ซึ่งทั้ง 2 วิธีนี้ มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป

### 1.5.3 กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

กึ่งพร ทองใบ (2543: 10-24) กล่าวว่า กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นขึ้นหลังจากที่ได้มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแล้ว เมื่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Demand) มีมากกว่าปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร (Human Resource Supply) สำหรับกิจกรรมในกระบวนการสรรหาประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การวางแผนการสรรหา (Recruitment Planning) กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

- 1.1 การประมาณจำนวนบุคลากรที่ต้องการสรรหา
- 1.2 การกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งที่สรรหา

## 2. การพัฒนากลยุทธ์การสรรหา (Recruitment Strategy Development)

กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

- 2.1 การคัดเลือกข้อกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา
- 2.2 การคัดเลือกแหล่งและช่องทางการสรรหา
- 2.4 การคัดเลือก การแนะนำข่าวสารและข้อมูลในการสรรหา
- 2.4 การคัดเลือกและเตรียมผู้ทำการสรรหา

## 3. กิจกรรมการสรรหา (Recruitment Activities) กิจกรรมที่ต้องกระทำใน

ขั้นนี้ คือ

- 3.1 การแจ้งตำแหน่งงานว่าง
- 3.2 การ โฆษณารับสมัครงาน
- 3.4 การเยี่ยมชมสถาบันการศึกษา
- 3.4 การดำเนินการสรรหาวิธีอื่น

## 4. การประเมินผลการสรรหา (Recruitment Evaluation) กิจกรรมที่ต้อง

กระทำในขั้นนี้ คือ

- 4.1 การประเมินจำนวนตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุทดแทนตำแหน่งที่ว่าง
- 4.2 การประเมินต้นทุนที่ใช้ในการสรรหา
- 4.3 การประเมินเวลาที่ใช้ในการสรรหา
- 4.4 การประเมินประสิทธิผลของการสรรหา

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 161) กล่าวว่า กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หรือกระบวนการสรรหาพนักงานนั้นอาจสรุปเป็นขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดลักษณะงาน คือ การวิเคราะห์งาน การวางแผน จะเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจได้ชัดเจนถึงลักษณะของงานในแง่มุมต่างๆ ซึ่งช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติพนักงานที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาการวางแผนการสรรหา หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาพนักงาน ซึ่งควรจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สามารถสื่อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่บริษัทต้องการได้โดยตรงมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การพิจารณาสร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา กลไกที่สำคัญที่สุดของการสรรหาที่มีประสิทธิภาพนั้น ประเด็นสำคัญจะอยู่ที่การพิจารณา รายละเอียดต่างๆ ของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา หรือนั่นก็คือ การมุ่งพยายามที่จะกำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานให้เห็นชัดเจน ทั้งในแง่ของรางวัลตอบแทนและคุณลักษณะ

ของพนักงานที่ดีที่สุดที่อยากได้ ควบคู่กับการพิจารณาความคาดหมายที่เป็นความประสงค์ที่อยู่ในใจของผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการสรรหา เมื่อได้กำหนดนโยบายและตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการพิจารณารายละเอียดที่เกี่ยวข้องที่จะใช้เป็นข้อเสนอและข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นก็เป็นการดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

วิลาวรรณ รพีพิศล (2550: 82) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการปฏิบัติดังต่อไปนี้

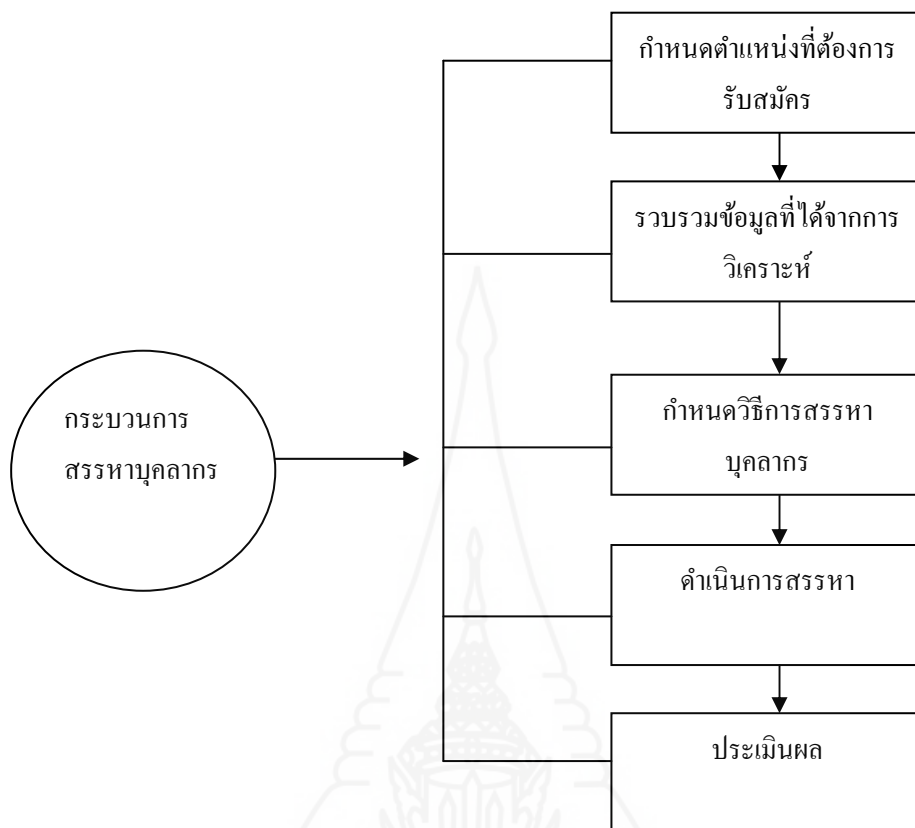
ขั้นที่ 1 กำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร โดยศึกษาข้อมูลจากแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และมีการยืนยันขอจ้างจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ หลังจากกำหนดตำแหน่งที่ต้องการรับสมัครใหม่แล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งได้แก่ เอกสารกำหนดรายละเอียดของงาน ข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงงานใหม่ที่บุคลากรต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากร ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งสรรหาโดยพิจารณาวิธีการที่เหมาะสมกับนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กร ผู้สรรหาจะต้องคำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการสรรหาที่ต้องเสียไป เพื่อให้ได้บุคลากรที่ต้องการ

ขั้นที่ 4 ดำเนินการสรรหา ในการดำเนินการสรรหาบุคลากรตามวิธีที่กำหนดไว้ เช่น ปิดประกาศตำแหน่งงานที่ว่าง รับสมัครสอบแข่งขัน การโฆษณาตามสื่อต่างๆ การไปรับสมัครด้วยตนเองในสถานศึกษา เป็นต้น หลักสำคัญจะต้องใช้วิธีการจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด

ขั้นที่ 5 การประเมินผล การประเมินผลถือเป็นการตรวจสอบดูว่า การสรรหาขององค์กรนั้นได้บุคลากรเหมาะสมกับความต้องการขององค์กรมากน้อยเพียงใด หากพบว่ามี ความบกพร่องเกิดจากกระบวนการสรรหา ผู้รับผิดชอบจะได้หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข และค้นหาวิธีการปฏิบัติ หรือกลยุทธ์ใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ภาพรวมกระบวนการสรรหาบุคลากร

ที่มา : วิจารณ์ รพีพิศล (2550: 83)

จากกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร การรวบรวมข้อมูลของตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร การกำหนดวิธีการสรรหา การดำเนินการสรรหา และการประเมินผล

## 1.6 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

### 1.6.1 ความหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

สุนันทา เลานันทน์ (2542: 147) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก (Selection) ว่าเป็นกระบวนการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และมีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุดจากบรรดาบุคคลทั้งหลายที่มาสมัครงาน เพื่อให้เข้ามาทำงานใน

ตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการกำลังคนโดยวิธีการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้อย่างใกล้เคียงว่า บุคคลใดน่าจะประสบผลสำเร็จตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 132) ได้สรุปความหมายการคัดเลือกบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องตรงกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์กรใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์กรต่างๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 175) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกกว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุดในคุณสมบัติถูกต้องตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ที่ต้องการรับคน โดยทั่วไปการเลือกพนักงานนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่องค์กรจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ของคุณสมบัติที่ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า

Mondy and Noe (1999: 180) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการตัดสินใจพิจารณาคัดเลือกบุคลากรจากผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการกลั่นกรองบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยองค์กรพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ โดยใช้เครื่องมือที่คาดว่าจะพยากรณ์ได้ใกล้เคียงกับวัตถุประสงค์มากที่สุด

### 1.6.2 หลักการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

จุมพล นิมพานิช (2544: 117) กล่าวว่าหลักของการคัดเลือกโดยทั่วไปมุ่งพิจารณาคณะลักษณะต่างๆ ที่เป็นลักษณะที่เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภท คุณลักษณะต่างๆ ที่นำมาพิจารณา ได้แก่

ประการที่ 1 ร่างกายหมายถึง สุขภาพอนามัยของผู้ที่มาสมัครว่ามีสุขภาพอนามัยเป็นอย่างไร มีร่างกายที่มีสุขภาพแข็งแรงมากน้อยเพียงใด

ประการที่ 2 ความรู้ที่นอกเหนือไปจากความรู้สำคัญที่ได้รับมาจากการศึกษาระดับมัธยมศึกษาแล้ว มีความรู้พิเศษอย่างอื่นอีกหรือไม่ อาทิ ความรู้ทางด้านภาษา ทางด้านคอมพิวเตอร์ ขณะเดียวกันเป็นบุคคลที่ชอบแสวงหาความรู้หรือไม่ อย่างไร



ประการที่ 3 ปฏิภาณไหวพริบตลอดจนเขวี้ยงปัญญาที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจเฉพาะหน้าบางเรื่องเป็นเช่นไร คุณลักษณะในประการนี้ปัจจุบันถือว่ามีค่าสำคัญมาก โดยเฉพาะปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ต้องการให้บุคลากรที่เข้ามาสู่องค์กรควรมีคุณลักษณะเช่นว่านี้

ประการที่ 4 ความถนัดตามธรรมชาติมีหรือไม่ ถ้ามี มีมากน้อยแค่ไหน

ประการที่ 5 ความสนใจ ความเต็มใจ ตลอดจนความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถเป็นเช่นไร คุณลักษณะในข้อนี้เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญ เพราะถ้าบุคลากรที่องค์กรคัดเลือกมาไม่มีความสนใจ ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน การที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมาย บรรลุวัตถุประสงค์หรือมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องไม่่ง่ายนัก อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่าการที่จะต้องมี การพิจารณาคุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าว ก็เพราะต้องการให้การคัดเลือกได้คนดี ขณะเดียวกันมีความเหมาะสมกับตำแหน่งตามแนวคิดที่ว่า Put the right man on the right job

ประการที่ 6 บุคลิกภาพอื่น เช่น ความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเสียสละ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่างๆ

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2546 :152) กล่าวว่าหลักการสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรในองค์กรทั่วไป มีดังนี้

1. พยายามคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งเป็นไปตามนโยบายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
2. มีข้อมูลประกอบการเลือกและตัดสินใจมากพอ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับงานหรือตำแหน่งที่จะบรรจุ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร
3. ใช้วิธีการเลือกหลายๆ วิธีเนื่องจากวิธีการคัดเลือกแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัด จึงต้องพิจารณาลักษณะงานเป็นหลักแล้วพิจารณาว่าจะใช้วิธีเลือกอย่างไรจึงจะได้พนักงานตรงกับงานตามต้องการ
4. มีประสิทธิภาพในการเลือก จากกิจกรรมการเลือกทำให้ได้บุคลากรบรรจุใหม่ที่ดีมีความรัก ความผูกพันกับองค์กร และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร สามารถปฏิบัติงานได้ดีรู้จักยืดหยุ่นเป็น
5. มีความยุติธรรม ให้ความยุติธรรมกับผู้สมัครทุกคน โดยใช้ระบบคุณธรรมที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก
6. มียุทธศาสตร์ในการเลือกบุคลากร จะกำหนดเกณฑ์และข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกพนักงานจากผู้สมัคร และกำหนดวิธีการเฉพาะในการเก็บรวบรวมข้อมูล



7. มีความเที่ยงตรง การตัดสินใจเลือกบุคลากรเป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานในอนาคต จากการตรวจสอบในใบสมัครอาจไม่ได้พนักงานที่ดี แนวทางที่ จะช่วยให้การตัดสินใจเลือกข้อมูลมากขึ้น และค่อนข้างมีประสิทธิภาพ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 95) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรในปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยหลักปฏิบัติ 3 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า “ M3 ” ได้แก่

1. M ตัวแรก คือ MENTAL หมายถึง การวิจัยศึกษาเกี่ยวกับภูมิปัญญาของ บุคลากร โดยหลักปฏิบัติ คือ ต้องคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และพัฒนาแล้วมีแววพัฒนาได้ โดยการวัดด้านสติปัญญา ปัจจุบันมุ่งความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ และวัดผลในสิ่งที่บุคลากรได้เรียนรู้ ซึ่งบางองค์การอาจจะวัดผลด้านนี้ หรือบางองค์การอาจจะไม่วัดผลสิ่งที่เรียนมาก็ได้หากเชื่อถือใน ชื่อเสียงและผลทางการศึกษา และการวัดความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน อาจจะวัดความรู้เฉพาะอาชีพ หรือเฉพาะตำแหน่งงาน ส่วนการวัดความถนัดทางสติปัญญา หรือ ระดับ IQ และ EQ ว่าเป็นอย่างไร

2. M ตัวที่สอง คือ MIND หมายถึง จิตใจโดยเราต้องสรรหาบุคลากรที่มี คุณภาพหรือพูดง่ายๆ ว่ามีคุณค่าทางจิตใจที่ยึดมั่นในความดีหรือกฎระเบียบของสังคมที่เราอาศัยอยู่ โดยการวัดด้านจิตพิสัย(Affective) ที่เกี่ยวกับทัศนคติ จริยธรรม คุณค่าส่วนบุคคล ซึ่งปัจจุบันได้มีการพัฒนาเพื่อวัดความสามารถทางอารมณ์เพิ่มเข้ามาในระดับผู้บริหาร

3. M ตัวที่สาม คือ META PHYSICAL หมายถึง การสอบวัดเกี่ยวกับ บุคลิกภาพเพื่อสรรหาบุคลากรที่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การได้ โดยทั่วไปจะวัดเกี่ยวกับ บุคลิกภาพ การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ

จากหลักการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า หลักการคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางที่จะต้องสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับ งานซึ่งเป็นไปตามนโยบายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และในการตัดสินใจ คัดเลือกพนักงานจะต้องมีการกำหนด กฎเกณฑ์และข้อบังคับให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อที่จะได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานกับองค์การ

### 1.6.3 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

กิ่งพร ทองใบ (2543: 10-44) กล่าวว่ากระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละองค์การอาจมีการกำหนดขั้นตอนในรายละเอียดแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตามขั้นตอน หลักๆ ของกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองขั้นต้น เมื่อมีผู้สมัครเข้าทำงานกับองค์การใน ตำแหน่งว่างที่เปิดรับสมัคร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสถานที่และบุคคล

ที่จะให้ผู้สมัครติดต่อสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดในการกรอกใบสมัคร เอกสารที่ต้องการ หนังสือรับรอง ตลอดจนกระบวนการคัดเลือกที่จะดำเนินการในขั้นนี้ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมที่เห็นได้ชัดเจน เช่น วุฒิการศึกษาไม่ตรง บุคลิกไม่ดี ร่างกายไม่สมบูรณ์ โดยหัวหน้าแผนกที่จ้างมักจะเป็นผู้รับผิดชอบในการคัดเลือก

2. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน ใบสมัครงานที่องค์การจัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร การดำเนินการในขั้นนี้จึงเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้สมัครจากประวัติของผู้สมัคร

3. การทดสอบเพื่อการคัดเลือก การทดสอบ (Testing) เป็นวิธีการในการวัดความแตกต่างของคุณสมบัติระหว่างผู้สมัคร ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการทำงาน องค์การโดยทั่วไปเชื่อกันว่าหากการคัดเลือกกระทำอย่างถูกต้องและเพียงพอ จะเป็นการชี้ว่าบุคคลผู้นั้นต่อไปจะทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากระดับคะแนนจากการทดสอบ

4 การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน การสัมภาษณ์เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครด้วยวิธีการพูดแบบเผชิญหน้า ซึ่งการสัมภาษณ์นี้จะทำให้ได้ข้อมูลในส่วนที่การทดสอบด้วยข้อเขียน หรือการทดสอบการปฏิบัติงาน ไม่สามารถกระทำรวบรวมได้ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ทักษะ และไหวพริบ เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้จะทำให้การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรมีความละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น องค์การจะต้องพิจารณาแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการสัมภาษณ์ที่มีความสามารถในการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครจากการสัมภาษณ์ได้เป็นอย่างดี เพราะหากผู้สัมภาษณ์ไม่มีความเข้าใจคืออย่างเพียงพอที่อาจตัดสินใจผิดพลาดได้

5. การตรวจสอบการอ้างอิงและการตรวจสอบประวัติ การดำเนินการในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าผู้สมัครได้ให้ข้อเท็จจริงเพียงใด เพราะข้อมูลที่เขียนไว้ในใบสมัครไม่อาจเชื่อถือได้ทั้งหมด เนื่องจากผู้สมัครมักจะเขียนแต่เฉพาะลักษณะเด่นของตนเพื่อให้ได้รับการพิจารณาคัดเลือก การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติมักกระทำโดยการติดต่อกับบุคคลที่ผู้สมัครระบุอ้างอิงไว้ในใบสมัครเพื่อสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้สมัคร เพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงที่เขียนไว้ในใบสมัคร รวมทั้งการสอบถามถึงพฤติกรรมที่อาจเป็นปัญหาของผู้สมัครที่มีได้มีการเขียนไว้ แต่อาจเป็นลักษณะด้อยที่อาจก่อปัญหาแก่องค์การที่จะรับเข้าทำงานได้ในอนาคต

6. การตรวจสอบสุขภาพ การตรวจสอบสุขภาพมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 4 ประการ คือ

6.1 เพื่อคัดบุคคลที่มีสุขภาพอ่อนแอ ไม่แข็งแรง และไม่เหมาะสมพอที่จะทำงานออกไป คนที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีความสามารถทำงานได้ดี และมีสุขภาพแข็งแรง

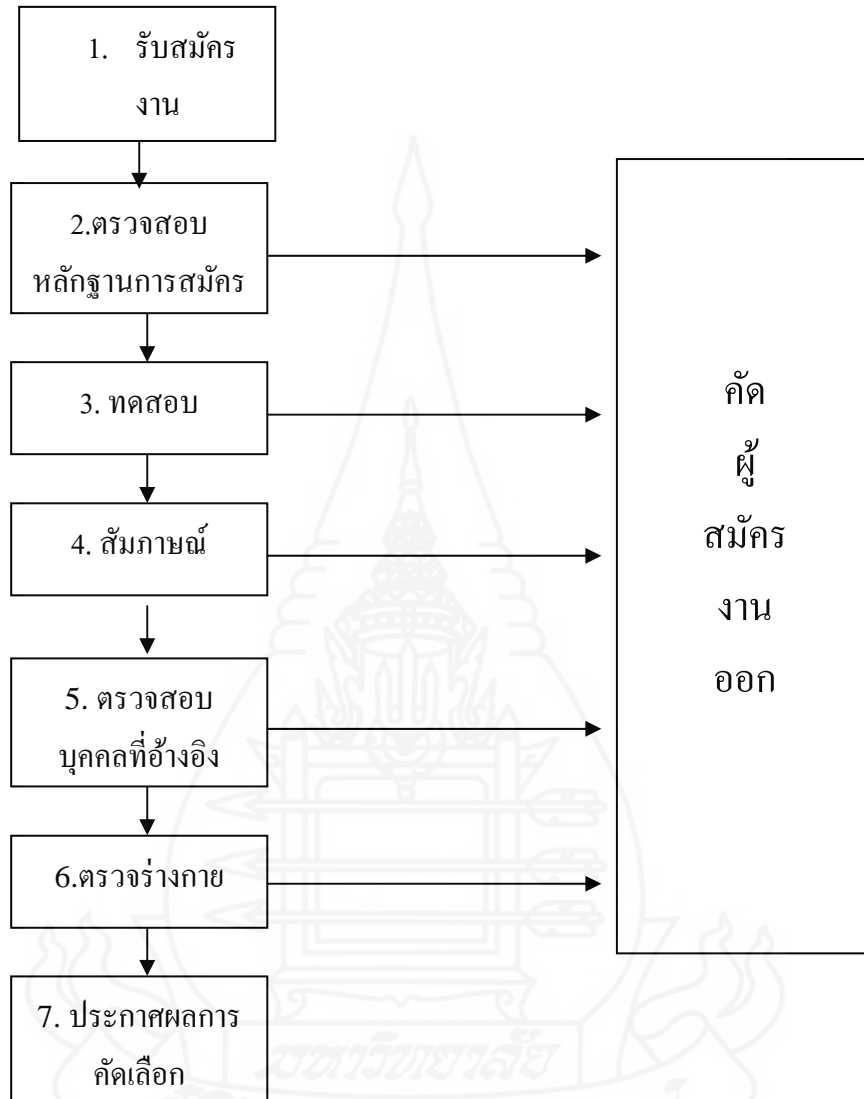
6.2 เพื่อป้องกันความเสียหายที่องค์กรต้องจ่ายให้แก่บุคลากรในกรณีที่บุคลากรเจ็บป่วยจากการทำงาน การตรวจสอบสุขภาพจะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาพก่อนที่บุคคลจะเข้าสู่องค์กร เพื่อใช้ในการตรวจสอบได้ว่าเมื่อบุคคลเจ็บป่วยนั้นมีสาเหตุเนื่องมาจากการทำงานหรือไม่

6.3 การป้องกันโรคติดต่ออันอาจเกิดขึ้นกับบุคลากรที่องค์กรมีอยู่ หากกรณีที่พนักงานใหม่มีโรคบางอย่างที่อาจแพร่เชื้อได้

7. การตัดสินใจคัดเลือกหรือการคัดเลือกขั้นสุดท้าย ขั้นตอนนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับสมัครบุคคล ที่จะทำการตัดสินใจว่าจะรับหรือปฏิเสธผู้สมัคร โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เพียงช่วยเหลือกลั่นกรอง และทำการทดสอบผู้สมัครให้เหลือจำนวนใกล้เคียงกับตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับ และช่วยในการตัดสินใจขั้นนี้ด้วยการรวบรวมข้อเท็จจริงจากผู้สมัครให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง



อำนาจ แสงสว่าง (2544: 135) กล่าวว่ากระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่  
เข้ามาทำงานมีลำดับขั้น 7 ขั้น ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการคัดเลือก

ที่มา : อำนาจ แสงสว่าง ( 2544 : 135 )

1. รับสมัครงาน ตามตำแหน่งงานว่างที่บริษัทประกาศรับสมัครงาน ตามเงื่อนไขตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา คุณสมบัติของผู้สมัคร และข้อตกลงอื่นๆ โดยผู้สมัครงานต้องกรอกใบสมัครงานด้วยตนเองพร้อมทั้งแนบเอกสารใบสำคัญต่างๆ ประกอบการสมัครงานด้วย

2. ตรวจสอบหลักฐานการสมัครงาน จะต้องตรวจการกรอกข้อความในใบสมัครงานให้ครบถ้วนและถูกต้องตามหลักฐานใบแสดงคุณวุฒิการศึกษา ใบสำเนาทะเบียนบ้าน

3. ทดสอบ จะต้องมีการทดสอบความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้สมัครงานที่กำหนดไว้ เช่นมีการสอบข้อเขียนวิชาเฉพาะตำแหน่ง วิชาความรู้ความสามารถทั่วไป เป็นต้น ผู้สอบผ่านข้อเขียนจะได้มีรายชื่อติดประกาศแจ้งให้ทราบ

4. สัมภาษณ์ เป็นการคัดเลือกผู้สมัครที่สอบผ่านข้อเขียนแล้ว เข้ามาสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ และคุณภาพของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับสมัคร

5. ตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิงและประวัติผู้สมัครงาน เป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้สมัครในทางด้านประวัติส่วนตัว การศึกษา การทำงาน และความประพฤติจากบุคคลที่อ้างอิง ซึ่งเป็นผู้รู้จักกับผู้สมัครงาน และให้คำรับรอง ผลการตรวจสอบจะสามารถคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

6. ตรวจร่างกาย เป็นการตรวจร่างกายโดยแพทย์ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ปราศจากโรค เข้ามาเป็นพนักงานในตำแหน่งงานที่รับสมัคร

7. ประกาศผลการคัดเลือก เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการรับสมัคร ภายหลังจากที่ผู้สอบสัมภาษณ์ได้รับการตรวจร่างกายแล้ว และผลการตรวจร่างกายผ่านเรียบร้อยแล้ว องค์การก็จะประกาศผลรายชื่อผู้สอบได้เข้ามาเป็นพนักงานขององค์การ

วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2550: 96) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรจำเป็นต้องมีขั้นตอนการปฏิบัติ ต่อไปนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 ต้อนรับผู้สมัคร เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยเริ่มต้นตั้งแต่แจกใบสมัคร อำนวยความสะดวกแก่ผู้มาสมัคร ถือเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีในครั้งแรกให้แก่บุคลากรที่เข้ามาสมัครงาน ด้วยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับรายละเอียดในการสมัคร เพื่อให้ผู้สมัครได้มีการเตรียมความพร้อม และไม่ต้องวิตกกังวลต่อกระบวนการในขั้นต่อไป

2. ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ขั้นต้น ในแต่ละองค์การอาจจะมีแนวปฏิบัติที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะแสวงหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมัคร และถือว่าเป็นการกลั่นกรองผู้ที่มีคุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้การคัดเลือกมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

3. ขั้นตอนที่ 3 กรอกใบสมัคร เป็นขั้นของการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น โดยให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการศึกษา การปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะความชำนาญงาน ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งาน เป็นต้น

4. ขั้นตอนที่ 4 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบคัดเลือก หลังจากที่ได้มีการตรวจสอบหลักฐานข้อมูลของผู้สมัครแต่ละคนแล้ว จะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นสำคัญ และประกาศรายชื่อผู้สมัครเพื่อสอบคัดเลือกในขั้นต่อไป

5. ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบเพื่อจ้างงาน เป็นวิธีการหนึ่งที่ปฏิบัติกันเป็นหลักสากล มีการยอมรับและเชื่อถือได้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะผลการทดสอบสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้ค่อนข้างมาก

6. ขั้นตอนที่ 6 การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย ขั้นนี้โดยมากจะเป็นการสัมภาษณ์ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อวินิจฉัยหรือให้ความเห็นชอบว่าบุคลากรที่ได้ผ่านการสอบคัดเลือกขั้นต้นมาแล้วนั้นสมควรจะได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานหรือไม่

7. ขั้นตอนที่ 7 ตรวจสอบประวัติและภูมิหลังของผู้สมัคร หลังจากผู้สมัครได้ผ่านการสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายแล้ว การคัดเลือกยังจำเป็นต้องตรวจสอบค้นหาความจริงของข้อมูลที่ให้ไว้เพิ่มเติมจากบุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิงไว้

8. ขั้นตอนที่ 8 การประชุมพิจารณาตัดสินผล จะเป็นการดำเนินการโดยคณะกรรมการจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการคัดเลือก ร่วมประชุมปรึกษาหารือ พิจารณาความเหมาะสมของผู้สมัครที่ผ่านกระบวนการต่างๆ มาแล้ว เพื่อเป็นการยืนยันผลการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง ก่อนที่จะมีการประกาศผลให้รับทราบอย่างเป็นทางการ

9. ขั้นตอนที่ 9 การประกาศผล หลังจากได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการเรียบร้อยแล้ว ผู้ดำเนินการคัดเลือกจะต้องประกาศผลให้ผู้สมัครทราบ เพื่อเตรียมตัวเข้ารับการตรวจสอบสุขภาพ แสดงถึงความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจอีกขั้นหนึ่งก่อนที่จะรายงานตัวเข้ามาปฏิบัติงานจริง

10. ขั้นตอนที่ 10 การตรวจสุขภาพร่างกาย ถือเป็นกรกั่นกรองคุณภาพของผู้สมัครอีกครั้งหนึ่ง โดยพิจารณาว่า ถ้าผู้สมัครรายใดมีสุขภาพไม่แข็งแรง มีโรคติดต่อร้ายแรง สุขภาพไม่อำนวยต่อหน้าที่ที่จะต้องถูกคัดออก เพื่อจะได้บรรจุผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีความพร้อมในคุณสมบัติที่ระบุไว้ และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานจริงๆ ต่อไป

11. ขั้นตอนที่ 11 ประกาศผลครั้งสุดท้าย เป็นการจัดทำโดยหน่วยงานที่ดูแลการรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยตรง ไม่เกี่ยวกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่



ดำเนินการรับสมัครและคัดเลือกให้ โดยหัวหน้าหน่วยงานในส่วนนี้จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ  
ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากกระบวนการคัดเลือกข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการคัดเลือกพนักงาน  
เข้ามาทำงานในบริษัทนั้นประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การตรวจสอบหลักฐานการสมัครงาน  
การสัมภาษณ์ขั้นต้น การกรอกใบสมัคร การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบคัดเลือก การทดสอบเพื่อ  
จ้างงาน และการประกาศผลการคัดเลือก

## 1.7 การฝึกอบรม

### 1.7.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ชูชัย สมัทธิไกร (2544: 5) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการ  
จัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของ  
บุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 276) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า เป็น  
การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านสารสนเทศและทักษะที่  
สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่าง ได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดีโดยจะต้องผ่านกระบวนการ  
โปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดไว้เป็นรูปแบบ มีมาตรฐานการฝึกอบรมและการประเมินผลเป็นที่  
ยอมรับและได้รับความนิยมนจากทุกองค์การในแต่ละสาขาอาชีพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 266) ได้สรุปความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็น  
กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของ  
พนักงานเพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จ  
ต่อเป้าหมายขององค์การ

นพ ศรีบุญนาค (2546: 45) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการ  
ให้การศึกษาระยะสั้น โดยใช้ระบบระเบียบหรือวิธีการที่เป็นระบบเพื่อให้ทรัพยากรระดับพนักงาน  
ได้เรียนรู้หรือมีประสบการณ์ด้านเทคนิคและทักษะ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 140) ได้สรุปความหมายของการฝึกอบรม  
ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นการเพิ่มความสามารถในการ  
ปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน  
รวมทั้งความรับผิดชอบต่างๆที่บุคลากรพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งอื่น ๆ ที่แวดล้อมเกี่ยวข้องกับตัว  
ผู้ปฏิบัติงาน



จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ได้รับความรู้ ทักษะเพิ่มมากขึ้น เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 1.7.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

อานวย แสงสว่าง (2544: 276) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะบุคลากรผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และระดับงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้เมื่อองค์กรมีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งมีการจัด โปรแกรมการฝึกอบรมจะทำให้ห้องค์การได้รับการพัฒนาตามไปด้วย จะทำให้ห้องค์การสามารถยกระดับคุณภาพการทำงานให้มีมาตรฐานสูงมากขึ้น และชื่อเสียงขององค์กรก็จะเป็นที่นิยมแพร่หลายและได้รับความเชื่อถือเพิ่มมากขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 274) กล่าวว่า การฝึกอบรมมักจะจัดขึ้นด้วยเหตุผลและความจำเป็นดังต่อไปนี้

1. เพื่อยกระดับปริมาณผลผลิต
2. เพื่อยกระดับคุณภาพของผลผลิต
3. เพื่อลดต้นทุนของงานที่จะเสียหายและลดต้นทุนในการซ่อมแซมเครื่องจักร
4. เพื่อลดจำนวนและต้นทุนของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น
5. เพื่อลดอัตราการลาออกและการขาดงาน และเสริมสร้างความพอใจในหน้าทำงาน ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมสามารถเป็นเครื่องช่วยในการยกระดับความพอใจของพนักงานได้ด้วย

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 140) กล่าวว่า การฝึกอบรม ถือเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ ที่จะต้องตระหนักถึงการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร รวมทั้งมีความตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลา ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นต่อทุกองค์การ ดังนี้

1. เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. ช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร
3. ช่วยลดการควบคุมการปฏิบัติงานบุคลากร
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. ช่วยยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน
6. ช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 1.7.3 กระบวนการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 275) กล่าวว่าในการดำเนินการเรื่องการฝึกอบรมนั้น ขั้นตอนของการดำเนินการจะมีดังนี้

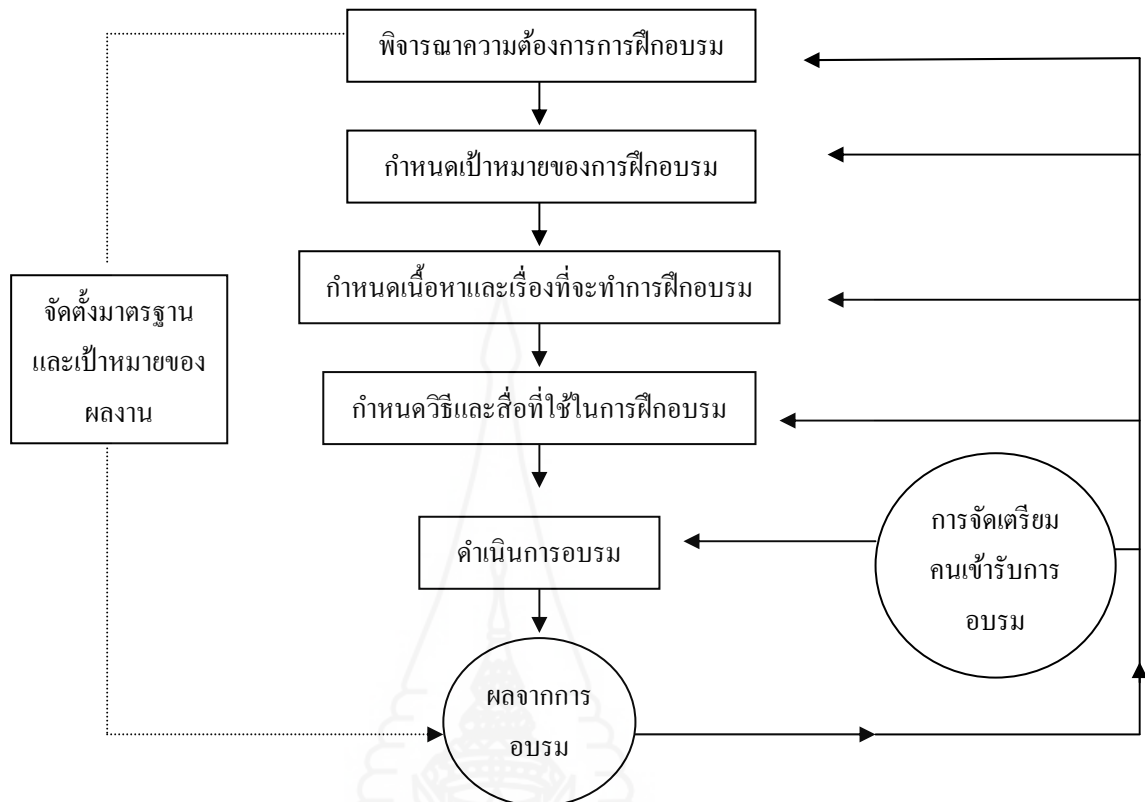
1. พิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบและพิจารณาให้ทราบถึงความจำเป็นและต้องการที่มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น ซึ่งอาจเป็นทั้งในแง่ที่ต้องทำเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพความสามารถความชำนาญต่าง ๆ

2. เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเขียนระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรม เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายประการต่างๆ ที่พึงจะต้องได้จากการฝึกอบรม ซึ่งการดำเนินการจัดการฝึกอบรมต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดหลักสูตรเนื้อหาวิชาตลอดจนวิธีที่ใช้อบรม ก็จะกระทำโดยยึดถือตามเป้าหมายดังกล่าวนี้

3. กำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม หมายถึง การพิจารณาเพื่อที่จะเสริมความรู้ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการนั้นจะต้องมีการอบรมเรื่องอะไรบ้าง รวมตลอดถึงการพิจารณาส่วนประกอบของเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม ซึ่งถ้ากล่าวง่าย ๆ ก็คือการจัดหลักสูตรและหัวข้อเรื่องที่จะอบรมนั่นเอง

4. การกำหนดวิธีที่ใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม ในที่นี้ก็คือการพิจารณาต่อไปว่า เรื่องที่จะอบรมดังกล่าวถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและได้ผลดีนั้น ควรใช้วิธีการอบรมแบบใดจึงจะได้ผลดีที่สุดและเหมาะสมกับบุคคลที่จะอบรมและเรื่องที่ต้องการอบรม นอกจากนี้ก็ต้องพิจารณาถึงสื่อหรือเครื่องมือที่จะมาใช้อบรมด้วย

5. การดำเนินการอบรม คือ หลังจากที่ทุกอย่างได้ดำเนินการมาครบถ้วนตามขั้นตอนแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายก็คือ การเริ่มต้นดำเนินการอบรมตามแผนและตามแนวทางต่างๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้แล้ว



ภาพที่ 2.4 กระบวนการของการฝึกอบรม

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 275)

Dessler and Huat (2007: 134) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นการจัดหาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานให้กับพนักงาน ทั้งทักษะด้านเทคนิคและทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการตัดสินใจ และทักษะด้านการสื่อสาร ดังนั้นกระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 ขั้นวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

- กำหนดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงาน
- กำหนดวัตถุประสงค์ด้านความรู้และผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและ

สามารถวัดได้

2. ขั้นที่ 2 ขั้นตอนการสอน

- จัดทำเนื้อหาการฝึกอบรม ได้แก่ คู่มือ แบบฝึกหัด และกิจกรรมต่างๆ
- ใช้เทคนิค เช่น การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานและการเรียนรู้โดยใช้

คอมพิวเตอร์

3. ขั้นที่ 3 ทำให้เกิดความเที่ยงตรง

- ทดสอบความเที่ยงตรงของโครงการฝึกอบรมโดยการนำเสนอต่อผู้ฟัง

กลุ่มเล็กที่เป็นตัวแทน

4. ขั้นที่ 4 ขั้นตอนการฝึกอบรม

- ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มพนักงานเป้าหมาย

5. ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผลและติดตามผล

- ประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรม

จากกระบวนการฝึกอบรมข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรม

ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดเป้าหมาย เนื้อหาและวิธีการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม

#### 1.7.4 วิธีการฝึกอบรม

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2546: 155) ได้กล่าวไว้ว่าวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้ในปัจจุบันมีดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย เป็นวิธีการที่ใช้กันมานานและแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง

การฝึกอบรมแทบทุกประเภทจะมีการบรรยายแทรกอยู่ด้วยเสมอ เพราะการบรรยายจะเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการสื่อความหมายทำให้เกิดการคล้อยตามเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ฟัง การบรรยายที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้บรรยายจะต้องมีความรู้และมีทักษะในการพูด การสื่อความหมาย การใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ประกอบและประการที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บรรยายจะต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ตรงใจผู้ฟังตลอดเวลา เพื่อให้ผู้ฟังสามารถทำความเข้าใจได้มากที่สุด

2. การประชุม เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมพนักงานที่มีความรู้และ

ผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป เพราะการประชุมจะมีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อแก้ปัญหาหรือมองหาโอกาสในแต่ละเรื่องที่ทำการประชุม โดยผลของการประชุมจะก่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน และก่อให้เกิดการประสานงานในขณะปฏิบัติงานต่อไป

3. การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตามเรื่องราวที่สมมุติขึ้น ให้เหมือนกับอยู่ในสถานการณ์จริงที่สุด เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

4. การใช้กรณีศึกษา การฝึกอบรมโดยวิธีนี้ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกที่คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัย Harvard และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ส่งผลให้สถาบันการศึกษาต่างๆ ได้นำวิธีการนี้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ และต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยวัตถุประสงค์สำคัญของการใช้กรณีศึกษาก็เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประมวลความรู้ทักษะ และประสบการณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนภายในระยะเวลาที่จำกัด

5. การสาธิต เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันมานาน เนื่องจากเป็นวิธีการที่ง่ายไม่ซับซ้อนและสามารถเห็นผลได้ในระยะเวลาดสั้น เพราะเป็นการฝึกอบรมโดยแสดงจากตัวอย่างจริงโดยที่ผู้ฝึกสอนจะแสดงตัวอย่างพร้อมทั้งอธิบายให้ผู้เรียนฟังถึงขั้นตอนต่างๆ พร้อมทั้งอาจจะมีการทดลองปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

6. การสัมมนา เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ และผู้บริหารของแต่ละองค์กร ผู้จัดการสัมมนาจะจัดให้มีการรวมตัวของสมาชิกเป็นกลุ่มที่มีขนาดไม่ใหญ่มาก มีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาและเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเสรี

7. การฝึกงานในสถานการณ์จริง การฝึกอบรมวิธีนี้มักจะใช้กับพนักงานใหม่หรือบุคลากรในระดับปฏิบัติงานโดยมีการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง ซึ่งมักจะเป็นโรงงานหรือสำนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 201) ได้สรุปวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันอยู่ดังนี้

1. การบรรยาย ประกอบการใช้สื่อต่างๆ ให้ข้อคิดและวิชาการ

ส่วนประกอบ คือ ขนาดของกลุ่ม ระยะเวลาฝึกอบรม ความสามารถของผู้บรรยาย และการเร้าความสนใจ

2. การประชุมอภิปรายหรือการสัมมนา ในรูปแบบ Directed , Consultative และ Problem Solving ให้คิดพิจารณาหาวิธีแก้ปัญหาตามหัวข้อเรื่องและความน่าเชื่อถือของผู้ทรงคุณวุฒิที่มาเป็นวิทยากร

3. การเข้าร่วมฟังบรรยายสรุปผลงานหรือผลงานวิจัย ความสนใจขึ้นอยู่กับหัวข้อเรื่องและประโยชน์ของกลุ่มอาชีพ เช่น การประชุมรายงานผลงานของสมาคมร่วมอาชีพ

4. กรณีศึกษาตัวอย่าง เสนอเหตุการณ์จำลองของจริงให้แสดงความคิดเห็นและหาวิธีแก้ปัญหา

5. การแสดงบทบาท เช่น ในธุรกิจขายประกันใช้ในการเปิด – ปิดการขาย หรือการตอบข้อโต้แย้งของลูกค้าเหมือนอยู่ในสถานการณ์จริง มีการสังเกต ประเมินและอภิปรายพฤติกรรมของผู้แสดงบทบาท

6. การสาธิต เช่น การขายเครื่องครัวของ ทัปเปอร์แวร์ ดีนาแวร์ เครื่องไมโครเวฟ ฯลฯ และการขายตรงเครื่องสำอาง เป็นต้น หรือแสดงกระบวนการทำงานหรือวิธีปฏิบัติ มีการยกตัวอย่างของจริงและการทำงานจริงในการฝึกอบรม

7. โดยวิธีให้ทำงาน เช่น การทดลองเรียนงาน การหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้งานทั้งระบบของหน่วยงาน เพื่อหาความเหมาะสมในการลงตำแหน่ง และการสอนงาน เป็นการ ทำงานโดยมีพนักงานที่ชำนาญหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เลี้ยงสอนงานให้โดยทำการสอนอย่างมีขั้นตอนแล้วให้ลงมือทำ ติดตามผลและประเมินผล สร้างความพอใจและการนำไปใช้ให้คิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาได้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 224) กล่าวว่า การจัดฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีการหรือรูปแบบที่ใช้ในการฝึกอบรมต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีนิยมนำใช้กันมานาน และแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะเป็นทางการ ผู้บรรยายจะมีบทบาทและอิทธิพลต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแง่ของการกำหนดเนื้อหา ขอบเขต รายละเอียด ที่สำคัญจะต้องเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ ที่เป็นเนื้อหาสาระที่บรรยายให้สอดคล้องกับหัวข้อเรื่องได้อย่างแนบเนียน ถือเป็น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด โดยอาศัยการบรรยายเพียงคนเดียว บทบาทต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้บรรยายว่าจะสามารถโน้มน้าวให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจในเนื้อหาที่บรรยายได้มากน้อยเพียงใด

2. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นวิธีการอบรมที่อาศัยการระดมแนวความคิดเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหาต่างๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้แสดงความคิดเห็น โดยมีต้องกังวลว่าความคิดของตนจะถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ดังนั้น การดำเนินงานในขั้นแรกจึงต้องกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด และเมื่อสามารถระดมความคิดได้มากเพียงพอแล้ว ในขั้นต่อไปจึงให้ทุกคนร่วมกันพิจารณา เลือกรับความคิดที่ทุกคนเห็นว่าดีที่สุดเหมาะสมที่สุด การระดมสมองจึงเป็นวิธีกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาใช้ได้ทันที



3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle) เป็นวิธีการอบรมที่มีรูปแบบ เหมือนกับการอภิปรายโต้เถียงที่จัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม แสดงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่ง หนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง วิทยากรจะเป็นผู้ เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา วิทยากรจะใช้วิธีการถาม เพิ่มเติมเป็นระยะๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน และชี้นำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง ซึ่งการสนทนาวงกลมเป็นที่นิยมมากโดยเฉพาะการศึกษาในต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ ได้ว่าเป็นวิธีการที่ดึงความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดี

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) เป็นวิธีการอบรมที่ให้ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาจากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริง หรือเสมือนจริง โดยยกมาให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย หรืออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาพร้อมกัน ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจโดยง่าย เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และเพิ่มพูน ประสบการณ์ได้โดยไม่รู้ตัว ถือเป็นเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ เป็นการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดในเชิงวิจารณ์ด้วย

5. การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นวิธีการอบรมที่มีบุคลากรตั้งแต่ สองคนขึ้นไปมาร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และข่าวสารข้อมูลต่างๆ การ นำเอาวิธีนี้มาใช้ในการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟัง อาจแบ่งเข้าอบรม เป็นกลุ่มย่อยๆ หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมาก วัตถุประสงค์สำคัญของการนำวิธีการ อภิปรายมาใช้ในการฝึกอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นของตนอย่างอิสระ อีกทั้งฝึกให้เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

6. การสร้างสถานการณ์ (Simulation) เป็นวิธีการอบรมที่มีการจำลอง สถานการณ์ต่างๆ ให้มีสภาพคล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เป็นจริงมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านอาคาร สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตัวบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และประเด็นเรื่องราวที่นำมาใช้ใน การฝึกอบรม เพียงแต่ไม่ได้จัดทำในสถานที่จริง

7. กลุ่มปฏิบัติงาน (Working Group) เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของ การฝึกอบรมที่ให้มีการปฏิบัติงานร่วมกัน หมายถึง การฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม ร่วมกัน วางแผน และตัดสินใจในระดับกลุ่ม ซึ่งวิทยากรจะแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มปฏิบัติงาน กลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ปฏิบัติงานในลักษณะเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง ตามที่ได้รับ มอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา หรือการหา ข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง



8. การดูแลงานภาคสนาม (Field Visit) เป็นเทคนิคทางการศึกษาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริงในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ที่สำคัญวิทยากรอาจจะต้องแยกผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด มีโอกาสซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด เจาะจงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

9. เกมการศึกษา (Educational Games) เกมที่ใช้ในการอบรม เป็นเกมส์ทางการศึกษา ที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่าเกมส์กลุ่ม ในแต่ละเกมส์จะมีเอกลักษณ์เฉพาะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมส์การศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักการศึกษาได้พยายามคิดค้นวิธีมาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เพลิดเพลิน ซึ่งการใช้เกมส์ในการอบรมจะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมในหลายๆด้าน

10. การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการฝึกอบรมวิธีหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นจากตัวอย่างจริง โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงานบางประเภท ไม่อาจสอนได้ด้วยคำอธิบายอย่างเดียว โดยไม่ต้องอาศัยอุปกรณ์ประกอบ สารสำคัญของวิธีการนี้ คือผู้อบรมจะต้องแสดงตัวอย่างพร้อมอธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฟังขั้นตอนต่างๆ พร้อมมีการทดลองปฏิบัติให้เห็นจริงในแต่ละขั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติ

11. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และผู้บริหารแต่ละองค์กร ผู้จัดสัมมนาจะจัดให้มีการรวมตัวของบุคลากรเป็นกลุ่ม มีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณา และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเสรี โดยมีผู้ดำเนินการอภิปรายคอยทำหน้าที่ดูแลให้การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่กำหนดไว้

12. การศึกษาอบรมแบบทางไกล (Telet raining) ถือเป็นมิติใหม่ของการฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมที่เน้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตรงกับแนวทางการบริหารจัดการยุคใหม่ เช่น การประชุมทางไกลโดยใช้คอมพิวเตอร์ มีลักษณะเป็นการอบรมแบบเครือข่าย บางครั้งใช้ประชุมโดยวิดีโอ ซึ่งปัจจุบันมีหลายองค์กรที่ใช้การฝึกอบรมกลุ่มบุคลากรด้วยวิธีนี้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมขององค์กรใหญ่ๆ ที่สามารถอบรมกลุ่มบุคลากรในสาขาต่างๆ โดยใช้โทรศัพท์เชื่อมต่อได้ และการส่งข้อมูลผ่านดาวเทียม เป็นต้น

จากวิธีการฝึกอบรมข้างต้นสรุปได้ว่า วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี ที่สำคัญ ได้แก่ การบรรยาย การประชุมอภิปรายหรือการสัมมนา การแสดงบทบาทสมมุติ การใช้กรณีศึกษา การสาธิต และการฝึกงานในสถานการณ์จริง

## 1.8 การจ่ายค่าตอบแทน

### 1.8.1 ความหมายของค่าตอบแทนหรือการจ่ายค่าตอบแทน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546: 214) ได้อธิบายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่น ที่องค์กรให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 349) ได้สรุปการจ่ายค่าตอบแทนว่าเป็นรางวัล ผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงานของตนเพื่อสำหรับงานที่พนักงานเหล่านั้นได้ทำให้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 224) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนคือ ค่าจ้างและเงินเดือน รวมถึงผลประโยชน์เกี่ยวพันอื่นๆ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตให้อยู่ในระดับสูงยิ่งขึ้น โดยเฉพาะค่าจ้างถือเป็นค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับ นับจากชั่วโมงการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์

จากความหมายของค่าตอบแทนข้างต้นสรุปได้ว่า การจ่ายค่าตอบแทนเป็นการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงานของบุคลากร

### 1.8.2 ประเภทของค่าตอบแทน

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 248) ได้แยกประเภทของค่าตอบแทน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

#### 1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่

1.1 ค่าจ้าง ใช้ความหมายเดียวกับที่แคบลงมากกว่าคำว่า ค่าตอบแทน เพราะหมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนเฉพาะเป็นตัวเงินเท่านั้น ค่าจ้างคำนวณจากฐานของเวลา เช่น จ่ายเป็นรายวัน รายชั่วโมง หรือคำนวณจากจำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้เงินเดือน เหมือนกับค่าจ้างแต่จ่ายเหมา เป็นรายเดือน หรือรายปี ไม่ได้คิดค่าหน่วยเวลาทำงาน หรือต่อหน่วยชิ้นงานที่ผลิตได้

1.2 ค่านายหน้า มักจะใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานขาย คล้ายกันมากกับการจ่ายค่าจ้างตามผลงานเพียงแต่ว่าค่านายหน้ามักจะคิดจากยอดเงิน ไม่ใช่คิดจากผลผลิต

1.3 โบนัส เป็นค่าตอบแทนพิเศษมี 2 แบบ คือ โบนัสที่ให้เนื่องจากมีผลงานที่ดี นับเป็นการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจรูปหนึ่ง อีกแบบหนึ่งเป็นโบนัสที่ให้ในโอกาสพิเศษโดยไม่มีข้อผูกพันกับผลการปฏิบัติงานแต่อย่างใด เช่น จ่ายเงินให้ในโอกาสขึ้นปีใหม่ โอกาสตรุษจีน

1.4 รายรับ เป็นจำนวนเงินทั้งหมดที่พนักงานได้รับ รวมทั้งค่าทำงานล่วงเวลา เงินค่านายหน้า ค่าโบนัส และอื่นๆ เพราะฉะนั้นรายรับจึงอาจจะมากกว่าค่าจ้างหรือเงินเดือน

1.5 ค่าจ้างที่แท้จริง หมายถึงอำนาจซื้อเป็นการกล่าวถึงค่าจ้างเพื่อเปรียบเทียบกับค่าครองชีพ มักจะใช้คำนี้เสมอ ในการเจรจาต่อรองขอค่าจ้างเพิ่ม

1.6 การปรับค่าจ้าง เกี่ยวเนื่องกับคำว่าค่าจ้างที่แท้จริง คือ เป็นการปรับค่าจ้างโดยอัตโนมัติ อาจจะเนื่องมาจากค่าครองชีพ หรือปัจจัยอื่นที่ได้ตกลงกันได้

1.7 กองทุนหลักทรัพย์ เป็นเงินสะสมที่เก็บออมไว้ให้ลูกจ้าง โดยรวมเป็นกองทุน เพื่อให้ลูกจ้างได้กู้ยืมใน โครงการที่อยู่อาศัย โดยกองทุนนี้จะแสวงหาประโยชน์สมทบเข้ากองทุนจากดอกเบี้ยเงินกู้จากเงินลงทุนในหลักทรัพย์ของกิจการต่างๆ

## 2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่

2.1 สภาวะแวดล้อมของบริษัท หมายถึง สภาพการณ์ต่างๆ ของบริษัทที่อำนวยความสะดวกให้แก่คนงาน เช่น การที่บริษัทมีชื่อเสียงในด้านการเป็นผู้นำทางธุรกิจในด้านใดด้านหนึ่ง

2.2 สภาวะแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงานที่เป็นผลให้ลูกจ้างสามารถทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 162) ได้แบ่งประเภทค่าตอบแทนออกเป็น 2 ประเภท คือ

### ประเภทที่ 1 การจ่ายเป็นเงิน โดยตรง (Direct Financial Payments)

ค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในรูปแบบของค่าตอบแทน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น โบนัสประจำปี โบนัสพิเศษ เบี้ยขยันและค่าทำงานล่วงเวลา และเงินบำเหน็จเมื่อเกษียณอายุ เป็นต้น

### ประเภทที่ 2 การจ่ายมิใช่เป็นเงิน โดยตรง (Indirect Financial Payments)

เป็นค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในรูปแบบของผลประโยชน์ตอบแทน เช่น จ่ายค่าตอบแทน ได้แก่ การประกันอุบัติเหตุ การประกันชีวิต การกำหนดวันลาหยุดพักผ่อนประจำปี การให้โอกาสไปศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และการให้ประกาศเกียรติคุณเป็นรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น รวมทั้งการเลื่อนระดับและตำแหน่งงานให้สูงขึ้น

กิ่งพร ทองใบ (2550: 13-9) ได้แบ่งประเภทค่าตอบแทนออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งย่อยได้เป็น 2 ชนิด ชนิดแรกคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่พนักงานหรือลูกจ้างทำ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น ชนิดที่ 2 คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เป็นสิ่งที่ลูกจ้างได้รับจากการเป็นลูกจ้างขององค์กรนอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษานบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันลา เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่พนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และทำให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรหรือกิจการของนายจ้าง ซึ่งพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คืองาน และสภาพแวดล้อมของงาน

2.1 งาน หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ เช่น ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายงาน การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น

2.2 สภาพแวดล้อมของงาน หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ทีมงาน สภาพการทำงานที่ดีและปลอดภัย การยืดหยุ่นเวลาการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

จากประเภทของค่าตอบแทนที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งที่กิจการหรือหน่วยงานจะต้องจ่ายให้แก่พนักงาน โดยทั่วไปแล้วแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น โบนัสและอื่นๆ และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้าง เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน

### 1.8.3 วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน

Carrell (อ้างถึงใน นพ ศรีบุญนาท 2546: 59) ได้อธิบายว่า การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร โดยทั่วไปจะมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อดึงดูดบุคคลทั่วไปเข้ามาทำงานในองค์กร
2. เพื่อรักษาคณงานหรือพนักงานให้อยู่ทำงานในองค์กรต่อไป

3. เพื่อจูงใจคนงานหรือพนักงานให้ตั้งใจหรือใช้ความพยายามในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่

กึ่งพร ทองใบ (2550: 13-7) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่มีความละเอียดซับซ้อน ส่วนหนึ่งเนื่องจากฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือทางการบริหารในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างให้เป็นที่พึงพอใจร่วมกันในระดับหนึ่ง โดยฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์หลักในการบริหารค่าตอบแทนอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. เพื่อจูงใจลูกจ้างให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
2. เพื่อควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน
3. เพื่อเป็นฐานสำคัญในการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์จากบุคลากร และการเลื่อนขั้น

4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 225) ได้กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนจึงมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจูงใจบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานโดยเน้นถึงประสิทธิภาพสูงสุด
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับผลผลิต โดยกำหนดแนวนโยบายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม
3. เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการจ้างงาน รวมถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนนั้น เพื่อมุ่งสร้างระบบการให้รางวัลที่เป็นธรรมแก่ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง โดยที่ระบบการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวสามารถที่จะดึงดูดให้พนักงานมีความสนใจในการปฏิบัติงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

### 1.8.4 การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ

บรรรยงค์ โตจินดา (2543: 268) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับผลงานที่ทำได้ เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่พนักงานจะมีกำลังใจในการทำงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจจะใช้ได้กับงานบางชนิด โดยเฉพาะงานด้านการผลิตมีลักษณะการจ่ายค่าตอบแทน คือ

1. การจ่ายให้แต่ละบุคคล โดยคิดจากผลงานของแต่ละบุคคล วัดผลผลิตได้ชัดเจน มีความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์กร ใช้หลักที่ว่า “ ทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย ” (A fair day’s work for day’s pay ) เป็นการมองคนในลักษณะเป็นเครื่องจักรหรือหน่วยผลิต ไม่ได้คิดถึงปัจจัยอื่นทางด้านมนุษยธรรม

2. การจ่ายให้เป็นกลุ่ม ผลสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันของบุคคลหลายคน ถ้างานนั้นมีผลดี การจะได้ค่าตอบแทนที่สูงจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการทำงานของกลุ่มเพื่อการตอบแทนที่คุ้มค่า การจ่ายค่าตอบแทนจะมีลักษณะเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง การให้สิทธิการถือหุ้นในบริษัท การแบ่งปันผลกำไร ในกรณีที่ผู้บริหารสามารถทำอะไรให้ ซึ่งส่วนใหญ่จะให้พนักงานระดับบริหารขององค์กร ได้จัดสรรค่าตอบแทนในลักษณะคืนกำไรให้ การจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานขายในรูปของการจ่ายเป็นค่าเดินทางที่พัก ค่าทำงานล่วงเวลา ค่านายหน้าซึ่งจ่ายจากผลปฏิบัติงานโดยตรงหรือการจ่ายให้กับพนักงานทั้งองค์กร โดยมีการให้สิทธิเป็นเจ้าของหุ้นขององค์กรที่มีอยู่ มีการแบ่งส่วนกำไรให้พนักงาน ตลอดจนการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยทำในรูปคณะกรรมการขององค์กร

กึ่งพร ทองใบ ( 2550 : 13-47 ) กล่าวว่า การเจริญเติบโตของธุรกิจมิได้เกิดจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์แต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ยังเกิดจากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจนั้นมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพด้วย การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เป็นหลักที่จัดว่าเป็นการจ่ายแบบคุณธรรมที่ดีที่สุดในวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดการยอมรับของลูกจ้างพนักงาน แต่การเจริญเติบโตขององค์กรธุรกิจต้องอาศัยการจูงใจและส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างพนักงานให้สูงขึ้น การพิจารณากำหนดค่าตอบแทนโดยคิดจากเวลาที่ทำงานหรือการคิดจากผลผลิตที่ได้จากการทำงานกล่าวคือ กรณีที่ใช้ปัจจัยด้านเวลาเป็นหลักในการคิดค่าตอบแทน พนักงานจะได้ค่าตอบแทนตามเวลาที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นอัตราค่าตอบแทนรายชั่วโมงหรือรายวันที่คงที่แน่นอนขึ้นใช้ในการคำนวณค่าตอบแทนที่พนักงานได้ทำ ส่วนกรณีที่ใช้ปัจจัยด้านผลผลิต การคำนวณค่าตอบแทนจะคิดจากอัตราค่าตอบแทนที่ได้กำหนดเป็นรายชิ้นไว้เป็นพื้นฐานเบื้องต้น วิธีการจ่ายค่าตอบแทนโดยคิดจากเวลาและผลผลิตที่ได้จากการทำงานนี้เรียกว่า ค่าตอบแทนแบบจูงใจ เป้าหมายของการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ คือ การปรับปรุงผล



การปฏิบัติงานของลูกจ้างพนักงานให้เพิ่มขึ้น โดยเชิงเปรียบเทียบประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการเพิ่มผลผลิตของลูกจ้างต้องมากกว่าต้นทุนแรงงานจากการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจที่เพิ่มขึ้น จากค่าตอบแทนปกติหรือพื้นฐาน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 236) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ หรือที่เรียกกันว่า ค่าตอบแทนผันแปรที่เกิดจากผลงาน ลักษณะของการจูงใจส่วนใหญ่จะวัดจาก ปริมาณงานที่บุคลากรปฏิบัติได้ โดยมีมาตรฐานการผลิตและใช้วิธีการจ่ายตามผลผลิตหรือผลงาน เป็นเครื่องมือในทางปฏิบัติ โดยแบ่งการจูงใจเป็น 3 ระดับ คือ

1. ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับบุคคล เป็นรางวัลที่ให้กับความมุ่งมั่นและ ผลงานของบุคลากร ได้แก่ ระบบค่าจ้างรายชิ้น เงินส่วนแบ่งการขาย โบนัส และรางวัลยกย่องอื่นๆ เช่น รางวัลเดินทางไปเที่ยว รางวัลเป็นสินค้า รางวัลการมาปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาหนึ่งของการให้ ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับบุคคล คือ การให้ความสำคัญที่ต่ำที่สุดนั้น อาจทำให้คนอื่นไม่สนใจจะ แข่งขันด้วย การแข่งขันจึงมีเฉพาะคนเก่งๆ เท่านั้น

2. ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับกลุ่มหรือทีม การปรับค่าตอบแทนลักษณะนี้ เพื่อต้องการให้กลุ่มหรือทีมร่วมมือกันมากขึ้น โดยเฉพาะการให้ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับกลุ่ม หรือทีมที่ปฏิบัติกันส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการแบ่งผลประโยชน์ซึ่งทีมต้องปฏิบัติงานให้ได้ผล งานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยเป้าหมายของแผนการแบ่งผลประโยชน์ส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่ การปรับปรุงคุณภาพ ลดต้นทุนค่าแรง และผลลัพท์อื่นๆ ที่สามารถวัดได้

3. ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับองค์กร เป็นการให้รางวัลสำหรับผลงานทั่ว ทั้งองค์กร เนื่องจากเชื่อมั่นว่าบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานร่วมกันจะทำให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น มีผลกำไรสูงขึ้น แนวทางนี้จะมีการจัดสรรกำไรให้แก่บุคลากร โดยส่วนใหญ่จะจ่ายเป็นร้อยละของ ส่วนที่เพิ่มขึ้นจากค่าตอบแทนหลัก วิธีการจ่ายที่นิยมปฏิบัติกันคือ การจ่ายในรูปแบบการแบ่งกำไร และการจ่ายหุ้นให้แก่บุคลากร สำหรับผู้บริหารระดับสูงจะจ่ายในรูปแบบการเลือกถือหุ้นหรือ ค่าตอบแทนสะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า นอกจากองค์กรจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบ ของค่าจ้างและเงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อหนุน ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ยัง นิยมการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ ซึ่งเป็นการวัดจากปริมาณงานที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานแล้วยัง เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.8.5 การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษหรือผลประโยชน์เกื้อกูล

นพ ศิริบุญนาท (2546: 66) กล่าวว่านอกจากองค์การจะจ่ายค่าตอบแทนการทำงานตามเวลาและตามผลงานที่พนักงานทำได้แล้วองค์การก็จะจ่าย “ผลประโยชน์เกื้อกูล” (Fringe benefits) ซึ่งหมายถึง ผลประโยชน์หรือค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนผลประโยชน์เกื้อกูลแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท มีดังนี้

1. ผลประโยชน์เกื้อกูลที่จ่ายให้เมื่อมาทำงานพิเศษ เป็นเงินพิเศษที่องค์การจ่ายให้พนักงานที่มาทำงานยากขึ้นหรือลำบากขึ้น
2. ค่าตอบแทนที่จ่ายให้โดยไม่ต้องทำงาน เช่น การให้มีวันลาหยุดต่างๆ เช่น ลากิจ ลาป่วย ลาคลอดบุตร ลาอุปสมบท เป็นต้น ซึ่งเท่ากับว่าองค์การเสียค่าใช้จ่ายให้พนักงานไปในการลาหยุดโดยไม่ต้องปฏิบัติงาน
3. สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ได้แก่ การให้เงินช่วยเหลือ ให้บริการต่างๆ แก่พนักงาน เช่น ให้รถยนต์ประจำตำแหน่ง ให้การรักษาพยาบาล ค่าน้ำมันรถ เป็นต้น
4. การจ่ายเพื่อสุขภาพและความมั่นคง เช่น การประกันชีวิตเป็นกลุ่ม การประกันการเจ็บป่วยและอุบัติเหตุ การประกันสังคม และการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อว่างงาน เช่น ให้บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น
5. การจ่ายอื่นๆ เช่น การให้รางวัล การให้ของขวัญหรือโบนัส ชุตทำงาน และเครื่องช่วยให้ออกกำลังกายจากการทำงาน หรือการให้เงินสด เป็นต้น

วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2550: 235) กล่าวว่าผลประโยชน์เกื้อหนุนที่องค์การจัดให้เพิ่มนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนนั้นแยกประเภทได้ดังนี้

1. ผลประโยชน์ที่สร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น การให้หลักประกันต่อบุคลากร โดยการจ้างงานแบบตลอดชีพ หรือการให้บุคลากรมีส่วนร่วมบริหารงานรวมถึงการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนเมื่อมีการว่างงาน ในรูปของเงินชดเชย เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น
2. ผลประโยชน์เกื้อหนุนในรูปสวัสดิการต่างๆ เช่น รถรับส่ง ชุดเครื่องแบบ อาหาร ที่พัก เป็นต้น
3. ผลประโยชน์เกื้อหนุนในการรักษาพยาบาล และการประกันภัยต่างๆ เช่น ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ การจ่ายชดเชยการเจ็บป่วย
4. ผลประโยชน์เกื้อหนุนในกรณีเกษียณอายุ โดยจัดในรูปของเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนประกันสังคม และกองทุนฌาปนกิจ

5. ผลประโยชน์เกื้อหนุนสำหรับการลาหยุด ซึ่งกฎหมายคุ้มครองแรงงานได้กำหนดไว้ เช่น หยุดพักผ่อน หยุดประจำปี วันลาป่วย ลาคลอด ลากิจ ลาวาช

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าผลประโยชน์เกื้อหนุน หรือผลประโยชน์เกื้อหนุน เป็นหน้าที่ในการกำหนดและให้ผลตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ทางอ้อมในองค์กร นอกเหนือไปจากค่าตอบแทนทางตรงเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการเข้าออกของแรงงาน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและพนักงาน ประโยชน์และบริการอาจเป็นไปได้ทั้งรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การรักษาพยาบาล การลาพักผ่อน การประกันชีวิต เป็นต้น

## 1.9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 1.9.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เสนาะ ดิยาว (2545: 118) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในด้านการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่า การปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้นหรือไม่ และทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกันอย่างไรหากมีการเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรระดับเดียวกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 316) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546: 98) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 195) ได้สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น เป็นการวัดหรือประเมินค่าผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดให้ปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและสิ่งใดบ้างที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละคนซึ่งมีการจัดเป็นระบบการวัดผลตามกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใดสิ่งใดบ้างที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีโอกาสที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นอย่างไร

### 1.9.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Mondy (อ้างถึงใน นพ ศรีบุญนาท 2546: 64) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจกระทำด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อการสรรหาบุคคล โดยการทดสอบว่าบุคคลมีความสามารถที่จะเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่กำหนดไว้ได้หรือไม่
2. เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
3. เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่าผู้อื่นในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
4. เพื่อการเลื่อนเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีผลงานที่ปฏิบัติได้จริงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะได้หรือต่ำกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานมากน้อยเพียงใด เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
5. เพื่อการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ผลการประเมินจะชี้ว่าบุคคลใดมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมที่จะทำงานใด หากปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลยก็อาจจะให้ออกจากงานไป
6. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคล หากพบว่ามีความอ่อนหรือข้อบกพร่องในด้านใดก็จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะที่จำเป็นต่องานให้แก่พนักงานโดยการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล
7. เพื่อปรับปรุงระบบทำงานและอุปกรณ์การทำงาน อาจพบว่ากรณีที่ผลงานต่ำมิได้มีสาเหตุมาจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นเพราะระบบหรือวิธีการทำงานยังไม่รัดกุมหรือเหมาะสม

กึ่งพร ทองใบ (2550: 12-8) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อที่จะหามาตรฐานหรือหลักเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานที่แน่นอนและมีระบบสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป ได้แก่

1. เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมที่จะแต่งตั้งไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ข้อมูลที่ได้จาก

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ในการเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่ากันในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไป โดยเป็นไปอย่างยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบ และมีระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยเสมอหน้า เป็นการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2. เพื่อการพิจารณาโอน โยกย้าย ลดตำแหน่ง และการออกจากงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ได้ข้อมูลซึ่งนำมากำหนดได้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดเหมาะสมกับการทำงานในตำแหน่งใด และคนใดสามารถทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างเป็นที่พึงพอใจ ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นว่าบุคคลใดมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เหมาะสมที่จะทำงานใด ถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลยก็มีความจำเป็นในการพิจารณาให้ออกจากงานไป

3. เพื่อการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้มีมาตรฐานที่ดีในการปรับปรุงเงินเดือนให้เหมาะสม และได้รับการยอมรับ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการกำหนดค่าจ้างเงินเดือนของพนักงานมาก เพราะจะวัดให้เห็นว่าใครควรได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมากกว่าใคร และอยู่ในระดับใดของอัตราเงินเดือนทั้งหมด ซึ่งจะต้องมองที่องค์ประกอบของตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อให้การกำหนดค่าตอบแทนมีความเหมาะสมเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น โดยจะต้องมีลักษณะการจูงใจมากกว่าการบั่นทอนกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4. เพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ อันจะทำให้สามารถรู้ถึงจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นได้

5. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้ข้อมูลที่ชี้ถึงข้อบกพร่องต่างๆ ในการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานไม่รู้ ข้อมูลนี้จะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคล ถ้าพบว่ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องก็จะได้ปรับปรุง แก้ไขเพื่อเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

6. เพื่อปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชา หมายถึงความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาคอยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะต้องมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้บังคับบัญชามองเห็นความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาความสำคัญของงานให้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น



7. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรร่วมกันกำหนด วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรต้องมีการตกลงร่วมกันในผลของงานที่ต้องการ เพื่อใช้เป็น มาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงาน การร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานทำให้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

8. เพื่อการแก้ไข ปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงาน ในกรณีที่ผลผลิตขององค์กรต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจมิได้มีสาเหตุมาจากผู้ปฏิบัติงาน หากแต่อาจสืบเนื่องมาจากระบบมีการทำงานที่ไม่รัดกุม หรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานไม่ดีพอ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ได้ข้อมูลวิเคราะห์ถึงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ที่ เหมาะสม เพื่อการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

9. เพื่อปรับปรุงวิธีคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน หากพบว่าผลงานตกต่ำ เนื่องจากการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถไม่ตรงกับงาน ก็สามารถแก้ไขโดยการย้อนกลับ ไปพิจารณาปรับปรุงเรื่องวิธีการในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เช่น ปรับปรุงข้อสอบ คัดเลือก ปรับปรุงวิธีการคัดเลือก หรืออื่นๆ ให้ได้คนที่เหมาะสมต่อไป

10. เพื่อกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้มีผลงานมากขึ้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน ได้รับการประเมินว่าอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจในการประเมินครั้งต่อไป ซึ่งเป็นเป้าหมายของบุคคล โดยทั่วไปที่ต้องการผลการประเมินในระดับที่น่าพอใจ เพื่อประโยชน์ในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนขึ้นเงินเดือน ภายหลังการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว

11. เพื่อให้เห็นประสิทธิผลโดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาการบริหาร ว่ามีความสำเร็จเพียงใด โดยผลรวมของส่วนย่อยจะเป็นตัวชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ องค์กรเป็นอย่างดี เพราะถ้าปรากฏว่าผลการประเมินออกมาไม่น่าพอใจจะได้หาทางปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 198) กล่าวว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้อง และอยู่ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโดยทั่วไปมีดังนี้

1. เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างที่ จำเป็นต้องรีบปรับปรุงแก้ไข



2. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ และจัดการตำแหน่งงานให้เป็นที่พอใจโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
  3. เพื่อใช้พัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เพราะผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของบุคลากรและเป็นแนวทางปรับปรุงเพื่อเพิ่มทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องานให้มากยิ่งขึ้น
  4. เพื่อประสานสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป
  5. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
  6. เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย
- จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการประเมิน และให้ได้มาตรฐานเป็นไปตามความต้องการขององค์กรและเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่

### 1.9.3 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Cronk and Others (อ้างถึงใน นงนุช วงษ์สุวรรณ 2546: 230) กล่าวว่า ประโยชน์ที่สำคัญที่ได้จากการประเมิน สรุปได้ดังนี้

1. ใช้ข้อมูลที่ได้อธิบายวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ใช้ในการวางแผนอาชีพ
3. สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานที่มีต่อองค์กร
4. ให้รางวัลและสนับสนุนความก้าวหน้าของพนักงาน ใช้ประกอบการตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ทางการบริหารพนักงาน
5. เป็นข้อมูลซึ่งเป็นหลักฐานที่เป็นเหตุผลให้พนักงานออกจากงาน

กิ่งพร ทองใบ (2550: 12-6) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญโดยพิจารณาจากประโยชน์ที่ผู้บริหาร พนักงาน และองค์กรได้รับในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1. ทำให้พนักงานได้ลำดับเป้าหมายของงาน โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ทบทวนแจ้งผลเพื่อจัดปัญหาความไม่เข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน

2. ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องทบทวนผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด ได้ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน และการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ทำให้พนักงานมีโอกาสรับทราบผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง
4. ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
5. ใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกำลังคนและการวางแผนขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ช่วยในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน
7. ช่วยในการประเมินผลพนักงานใหม่เพื่อการปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
8. ช่วยให้พนักงานเกิดความพอใจในงานและสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมของพนักงาน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 199) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรดังต่อไปนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบดำเนินไปด้วยความโปร่งใสยุติธรรม มีระบบเป็นระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ไม่ถูกกั้นแก้งอรั้นเอาเปรียบ หรือเล่นพรรคเล่นพวกโดยปราศจากเหตุผล
2. ทำให้การจัดการตำแหน่งงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลดขั้นลดตำแหน่ง และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจุดเด่นและด้อยของบุคลากรแต่ละคนได้เป็นอย่างดี
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
4. ทำให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุผลตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และควรจะปรับปรุงตนเองในจุดใดบ้าง
5. ใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ โดยไม่ต้องคอยกังวลว่าตนเองจะไม่ได้รับความเป็นธรรม
6. เป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมความเข้าใจและสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

7. ช่วยพัฒนาแนวทางการวางแผนอาชีพ การกำหนดอัตรากำลังคน การสรรหา คัดเลือกบุคลากร และพัฒนาระบบงานให้แก่องค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากความสำคัญข้างต้น สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานในการพิจารณาความดีความชอบดำเนินไปด้วยความโปร่งใสยุติธรรม และยังเป็นเครื่องมือในการทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อที่จะทำให้ตัวเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและยังทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 1.9.4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กรรณก ทิพรส (2543: 101) กล่าวว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การระบุเป้าหมายเฉพาะที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะสามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้

2. การคาดหวังจากการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างานจะช่วยเหลือด้วยการทบทวนหน้าที่หลัก ทำการวิเคราะห์งานและจัดทำคำอธิบายลักษณะงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

3. การตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยการสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วทำการประเมินเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

4. อธิบายผลการประเมินกับพนักงาน ผลการประเมินจะถูกนำมาพูดคุยระหว่างหัวหน้างานและพนักงานผู้ถูกประเมินเพื่อนำไปสู่การสร้างงานตามที่ต้องการใหม่

กิ่งพร ทองใบ (2550: 12-16) กล่าวว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพิจารณา โยบายและแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเช่นกัน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้หลายวัตถุประสงค์ การที่จะทำการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทุกข้อพร้อมกันในเวลาเดียวเป็นเรื่องยาก การระบุเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกิจการแต่ละแห่งเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการต้องเลือกเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. การกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่เหมาะสมที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมในขั้นตอนนี้ คือ การพิจารณาเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน จากวิธีการประเมินที่แบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ วิธีการประเมินผลรายบุคคล วิธีการประเมินผลกลุ่มและวิธีอื่นๆ

3. การวัดผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกิจกรรมในการให้ค่าแก่การปฏิบัติงานตามวิธีการและเกณฑ์ซึ่งกำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 2 เพื่อให้ได้ค่าเป็นตัวเลขของผลการปฏิบัติงาน ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเป็นช่วงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมในขั้นตอนนี้คือการนำผลของการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งดำเนินการแล้วในขั้นตอนที่ 3 ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินว่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นอยู่ในระดับใด

5. การนำผลการประเมินมาแจ้งและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน นับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นช่องทางให้มีข่าวสารย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสชี้แจงหรือทำความเข้าใจเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 209) กล่าวว่า การประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมาย จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน ขั้นแรกองค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินการสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การมากที่สุด

2. เลือกวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับเป้าหมายและลักษณะงาน โดยจะต้องเลือกจากหลาย ๆ วิธี โดยพิจารณาถึงข้อดี ข้อเสียของวิธีที่เลือกมาใช้ในแต่ละครั้ง

3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน มาตรฐานถือเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผล หากองค์การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง วัดผลได้ถูกต้อง ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมากยิ่งขึ้น

4. แจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทำหน้าที่ประเมิน บุคลากรผู้ถูกประเมิน โดยเฉพาะผู้มีหน้าที่ประเมินจะต้องทราบถึงจุดหมายในการประเมินแต่ละครั้ง รวมถึงวิธีการปฏิบัติของเครื่องมือที่นำมาใช้

5. การประเมินผล คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานรวมทั้งพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งข้อมูลทั้งหลายจะได้อาจมาจากการสอบถาม สังเกต สัมภาษณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของงาน

6. การวิเคราะห์ผล เมื่อผ่านขั้นตอนของการประเมินผลแล้วผู้ประเมินจะต้องนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงและนำผลที่ได้มาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงานต่อไป

7. นำผลไปใช้ ผลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ในด้านต่างๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การปรับขึ้นเงินเดือน การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการวางแผนกำลังคนในอนาคต เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว จำเป็นจะต้องอาศัยวิธีการประเมินที่ถูกต้องตามรูปแบบต่างๆ ที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพและยุติธรรม ตามหลักการประเมินที่ดีที่จะต้องเน้นเรื่องความเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ เป็นเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (1) การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) เลือกวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับเป้าหมายและลักษณะงาน (3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน (4) แจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ (5) การวัดผลการปฏิบัติงาน (6) การประเมินผล (7) การวิเคราะห์ผล (8) การนำผลการประเมินมาแจ้งและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน

## 1.10 แรงงานสัมพันธ์

### 1.10.1 ความหมายของแรงงานสัมพันธ์

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 407) ได้อธิบายว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และการจ้างงาน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2546: 10) ได้ให้ความหมายของแรงงานสัมพันธ์ ว่า มีความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติงานต่อกันระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายบริหาร กับฝ่ายลูกจ้างหรือฝ่ายพนักงาน การเกี่ยวข้องและปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายจะมีผลทั้งทางบวกและทางลบต่อกระบวนการบริหาร การปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง

นพ ศิริบุญนาค (2546: 108) ได้อธิบายว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลทุกกลุ่มซึ่งต้องเกี่ยวข้องกันในด้านแรงงาน ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีลักษณะที่ต้องอาศัยพึ่งพิงกัน แต่ฝ่ายต่างก็มีจุดมุ่งหมาย นั่นคือ ความอยู่รอดและความเจริญเติบโต อย่างไรก็ตามวิถีทางเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแต่ละฝ่ายอาจเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ดังนั้นการศึกษาปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์จึงเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้ง การต่อรองเรื่องผลประโยชน์และวิธีการที่จะสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันตลอดจนการร่วมกันแก้ปัญหาขัดแย้งนั้นๆ ให้ยุติลงด้วยดี

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่าแรงงานสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกันและกันของบุคคลสองฝ่ายในองค์กรซึ่งอีกฝ่ายเป็นผู้ว่าจ้างเรียกว่า นายจ้าง และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อแลกกับค่าตอบแทนเรียกว่า ลูกจ้าง

### 1.10.2 ความสัมพันธ์แบบทวิภาคีและไตรภาคี

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546: 340) กล่าวว่าความสัมพันธ์แบบทวิภาคีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างสามารถดำเนินการในหลายลักษณะ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนข่าวสาร วิธีการนี้เป็นการเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างในการให้ข่าวสารต่างๆ ของความเคลื่อนไหวที่ตนกระทำ เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
2. การปรึกษาหารือ วิธีการนี้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจทำการจัดทำขึ้น โดยให้ผู้แทนของทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสร่วมประชุมหรือพบปะกัน เพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นร่วมกันก่อนจะลุกลามเป็นปัญหาที่รุนแรงในอนาคต
3. คณะกรรมการร่วม นายจ้างและลูกจ้างทำการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่างทั้งสองฝ่าย เพื่อพิจารณาหาข้อสรุปร่วมกันในเรื่องต่างๆ เช่น สวัสดิการ ระเบียบวินัย สุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
4. การเจรจาต่อรอง เมื่อมีปัญหาหรือข้อเรียกร้องเกิดขึ้น ทั้งสองฝ่ายจะส่งตัวแทนเข้าทำการเจรจหาข้อตกลงหรือทางออกที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีอุปสรรคน้อยที่สุด แต่ถ้าการเจรจาไม่สามารถตกลงกันได้ก็จะต้องมีความพยายามในการดำเนินการไกล่เกลี่ย เพื่อหาข้อสรุปที่ยอมรับได้ ก่อนที่จะมีการนัดหยุดงานโดยฝ่ายลูกจ้าง หรือการปิดงานโดยฝ่ายนายจ้าง
5. การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ฝ่ายนายจ้างอาจเปิดโอกาสให้ตัวแทนฝ่ายลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้ลูกจ้างเกิดความเข้าใจในนโยบาย ความต้องการ และเหตุผลในการปฏิบัติขององค์กร ตลอดจนช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น



เนื่องจากวิธีการนี้ตัวแทนฝ่ายลูกจ้างสามารถแสดงความคิดเห็น และป้องกันผลประโยชน์ของฝ่ายตนต่อผู้บริหารขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว

ส่วนความสัมพันธ์แบบไตรภาคี ระหว่าง 3 ฝ่าย คือ นายจ้าง ลูกจ้าง รัฐบาล โดยสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วยหน้าที่ต่อไปนี้

1. ระวังข้อพิพาทด้านแรงงาน ข้อพิพาทแรงงานเป็นเรื่องที่บุคคลทั่วไปในสังคมสมัยใหม่มักรับรู้จากสื่อสารมวลชนแขนงต่างๆ เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อสังคม เนื่องจากนายจ้างและลูกจ้างต่างมีความต้องการที่แตกต่างกันจึงต้องมีกลุ่มบุคคลเข้ามาประสานงานให้เกิดความยุติธรรม โดยที่คณะกรรมการไตรภาคีในลักษณะนี้จะทำหน้าที่ระวังข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาที่รุนแรง ตลอดจนช่วยส่งเสริมความสงบของสังคม

2. คุ้มครองแรงงาน คณะกรรมการไตรภาคีในลักษณะนี้จะทำหน้าที่คุ้มครองแรงงานให้สามารถปฏิบัติงานและสามารถดำรงชีพได้อย่างเหมาะสมตามสมควรแก่สภาพ

3. กำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำ คณะกรรมการไตรภาคีในลักษณะนี้จะทำหน้าที่กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำสำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ลูกจ้างสามารถมีรายได้ที่เพียงพอแก่การดำรงชีพในสังคม

4. เสนอนโยบาย คณะกรรมการไตรภาคีในลักษณะนี้จะทำหน้าที่นำเสนอแนวคิดและนโยบายต่อภาครัฐ เพื่อนำมาพิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติต่อไป

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 295) กล่าวว่าความสัมพันธ์แบบทวิภาคี ประกอบด้วยหน้าที่ต่อไปนี้

1. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

2. การปรึกษาหารือร่วมกัน โดยใช้ตัวแทนของทั้งสองฝ่ายร่วมประชุมหารือเพื่อแก้ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3. คณะกรรมการร่วม เป็นคณะกรรมการที่มาจากตัวแทนนายจ้างและลูกจ้างทำหน้าที่คอยพิจารณาหาข้อสรุปในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของลูกจ้าง เช่น สวัสดิการ สุขภาพความปลอดภัย ตลอดจนระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน

4. การเจรจาต่อรอง ในกรณีที่มีปัญหาหรือข้อเรียกร้องเกิดขึ้น โดยทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง จะต้องส่งตัวแทนเข้าร่วมหารือเพื่อสรุปและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

5. การร่วมบริหารงาน โดยฝ่ายนายจ้างจะเปิดโอกาสให้ตัวแทนฝ่ายลูกจ้างมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานตนเอง

ความสัมพันธ์แบบไตรภาคี ประกอบด้วยหน้าที่ต่อไปนี้

1. ระวังข้อพิพาทด้านแรงงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่รุนแรง และเพื่อความสงบของสังคม ผู้ดูแลงานส่วนนี้คือ คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์
2. คุ้มครองแรงงาน คณะกรรมการไตรภาคีจะทำหน้าที่คุ้มครองแรงงานให้สามารถปฏิบัติงาน และดำรงอยู่ได้อย่างสันติสุขในสังคม โดยเฉพาะในเรื่องประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. กำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำ คณะกรรมการไตรภาคีจะทำหน้าที่กำหนดค่าแรงขั้นต่ำ เพื่อให้ลูกจ้างสามารถมีรายได้เพียงพอแก่การดำรงชีพ
4. ร่วมเสนอแนวคิด คณะกรรมการไตรภาคีจะทำหน้าที่เสนอแนวคิดร่วมกับคณะกรรมการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สภาที่ปรึกษาแรงงานแห่งชาติ เกี่ยวกับนโยบายด้านแรงงานที่จะต้องดำเนินการต่อไปเพื่อความเป็นธรรมของผู้ใช้แรงงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าความสัมพันธ์แบบไตรภาคีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างสามารถดำเนินการในหลายลักษณะ คือ การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ปรึกษาหารือ เป็นคณะกรรมการร่วมคอยพิจารณาหาข้อสรุปในเรื่องต่างๆ รวมถึงการเจรจาต่อรอง ในปัญหาหรือข้อเรียกร้องที่เกิดขึ้น และร่วมกันบริหารงานขององค์กร ส่วนความสัมพันธ์แบบไตรภาคี ระหว่าง 3 ฝ่ายคือนายจ้าง ลูกจ้าง รัฐบาล โดยสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท คือ การระวังข้อพิพาทด้านแรงงาน การคุ้มครองแรงงาน การกำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำ และร่วมกันเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับนโยบายด้านแรงงาน

### 1.10.3 องค์กรลูกจ้าง

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2546: 336) ได้กล่าวว่าการพัฒนาขององค์กรลูกจ้างมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของสังคมมนุษย์จากสังคมเกษตรกรรม เข้าสู่ความเป็นสังคมอุตสาหกรรมที่มีรูปแบบการผลิตสินค้าในปริมาณมาก เพื่อสนองความต้องการของสังคม ทำให้ผู้ประกอบการต้องอาศัยแรงงานจำนวนมากเข้ามาปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม ส่งผลให้ผู้ใช้แรงงานเกิดการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างกันและเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง ซึ่งการรวมตัวของลูกจ้างในภาคอุตสาหกรรมได้มีพัฒนาการต่อเนื่อง และส่งผลต่อเนื่องถึงพัฒนาการขององค์กรลูกจ้างของหน่วยงานหลายประเภทในปัจจุบัน เนื่องจากแรงงานไม่ว่าจะถูกเรียกในลักษณะใด เช่น สมาชิก พนักงาน ลูกจ้าง หรือกรรมกรต่างก็เป็นกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานและสร้างผลผลิตให้กับองค์กร ดังนั้นการศึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์จึงต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับองค์กรลูกจ้าง โดยที่องค์กรลูกจ้างสามารถจำแนกออกเป็นหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. สหภาพแรงงาน หมายถึง องค์กรของลูกจ้างที่ถูกจัดตั้งขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของตน เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม
2. สหพันธ์แรงงาน หมายถึง องค์กรที่เกิดจากการรวมตัวกันระหว่างสหภาพแรงงานที่มีสมาชิกเป็นลูกจ้างของนายจ้างเดียวกัน หรือสมาชิกปฏิบัติงานอยู่ในกิจกรรมประเภทเดียวกันตั้งแต่ 2 สหภาพขึ้นไป โดยที่สหพันธ์แรงงานจะมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคีและสามารถร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของลูกจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ

3. สภาองค์กรลูกจ้าง หมายถึง องค์กรที่เกิดจากการรวมตัวกันของสหภาพหรือสหพันธ์แรงงาน เพื่อกระทำกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ร่วมกันในระดับมหภาค การรวมตัวของสหภาพแรงงานและสหพันธ์แรงงานเข้าเป็นสภาองค์กรลูกจ้างจะช่วยสร้างแรงสนับสนุนและอำนาจต่อรองให้กับกลุ่มลูกจ้างในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ

วิลารธณ รพีพิศาล (2550: 292) ได้กล่าวว่าแนวคิดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ได้วิวัฒนาการตามลำดับตั้งแต่ยุคเกษตรกรรมจนถึงยุคอุตสาหกรรม ที่เริ่มมีการเอารัดเอาเปรียบระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างมากขึ้น โดยเฉพาะในระยะเริ่มต้นการปฏิวัติอุตสาหกรรมปลายคริสต์ศตวรรษที่ 18 นั้น ลูกจ้างถูกเอารัดเอาเปรียบจากฝ่ายนายจ้างในระบบเสรีนิยมที่จะมุ่งสร้างผลผลิตและให้ได้กำไรมากที่สุด โดยวิธีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำไม่มีสวัสดิการตามควรจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานยาวนานในแต่ละวันสภาพแวดล้อมที่เลวร้ายก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมแก่สุขภาพอนามัยเป็นอย่างยิ่ง แนวคิดของฝ่ายลูกจ้างดังกล่าวนี้เองทำให้เกิดการรวมตัวขึ้นเพื่อให้เกิดพลังการยอมรับนับถือ และเกิดอำนาจในการเข้าร่วมปรึกษาหารือ หรืออำนาจในการต่อรองเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ตามหลักของแรงงานสัมพันธ์ที่ให้สิทธิทั้งลูกจ้าง และนายจ้างจัดตั้งองค์กรของตนเองได้ภายใต้เงื่อนไขตามข้อบังคับของกฎหมาย โดยลูกจ้างสามารถจัดตั้งองค์กรลูกจ้างตามรูปแบบต่างๆ ต่อไปนี้

1. สหภาพแรงงาน หมายถึง องค์กรที่ลูกจ้างสมัครใจร่วมกันจัดตั้งและดำเนินการในรูปประชาธิปไตย ให้เป็นตัวแทนของลูกจ้างในการเจรจาต่อรองกับนายจ้างเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน และยังเป็นศูนย์รวมความคิดเห็นของลูกจ้างที่แสดงต่อสถาบันทางสังคมอื่นๆ และต่อรัฐด้วย

2. สหพันธ์แรงงาน หมายถึง องค์กรที่เกิดจากการรวมตัวกันระหว่างสหภาพแรงงานประเภทเดียวกันตั้งแต่ 2 สหภาพแรงงานขึ้นไปร่วมกันจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหพันธ์แรงงานและมีฐานะเป็นนิติบุคคล การจัดตั้งสหพันธ์แรงงานหรือการเข้าร่วมเป็นสมาชิก

สหพันธ์แรงงานจะกระทำได้อีกต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกด้วยคะแนนเสียงกึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมดของแต่ละสหภาพแรงงาน

3. สภาพองค์การลูกจ้าง หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันของสหภาพแรงงานหรือสหพันธ์แรงงาน ไม่น้อยกว่า 15 แห่ง ร่วมกันจดทะเบียนจัดตั้งและมีฐานะเป็นนิติบุคคลเช่นกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะกระทำกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ในระดับมหภาค ประการสำคัญจะช่วยเป็นแรงสนับสนุนและสร้างอำนาจต่อรองให้แก่กลุ่มลูกจ้าง ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

ศรีธนา บุญชูเศรษฐี(2550: 14-25) กล่าวว่าลูกจ้าง คือผู้ซึ่งตกลงทำงานให้นายจ้าง โดยได้รับค่าจ้าง ลูกจ้างจึงมีหน้าที่ในการทำงานต่างๆ ให้แก่นายจ้างตามที่ได้ตกลงกันไว้ซึ่งถือเป็นสัญญาจ้างแรงงานที่ต้องปฏิบัติตาม โดยการทำงานนั้นอาจเป็นงานที่ใช้แรงงานมาก เช่น งานกรรมกร งานช่าง เป็นต้น หรืองานที่ใช้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และจัดการ เช่น งานผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น เป็นต้น สิทธิของฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างซึ่งเป็นไปตามสัญญาขององค์การแรงงานระหว่างประเทศโดยถือเป็นสิทธิแรงงานขั้นพื้นฐานมี 2 ประการ ได้แก่

1. สิทธิในการรวมตัวกันก่อตั้งองค์การของตน การรวมพลังของลูกจ้างเพื่อสร้างอำนาจต่อรองในการคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของลูกจ้างเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ดังนั้นลูกจ้างจึงมีสิทธิในการเข้าร่วมกันก่อตั้งองค์การลูกจ้างโดยสมัครใจได้โดยปราศจากการแทรกแซงจากนายจ้าง และไม่ต้องได้รับอนุญาตจากเจ้าพนักงานของรัฐ นอกจากนี้องค์การลูกจ้างดังกล่าวก็มีสิทธิ เสรีภาพในการเลือกผู้แทน การบริหารงาน และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การอื่นในรูปของสหพันธ์โดยเจ้าพนักงานของรัฐไม่สามารถแทรกแซงการใช้สิทธิ เสรีภาพได้ ขณะเดียวกันนายจ้างก็มีสิทธิที่จะก่อตั้งองค์การนายจ้างในลักษณะเดียวกับองค์การลูกจ้างได้

2. สิทธิที่จะดำเนินการเจรจาต่อรองเป็นหมู่คณะ เมื่อลูกจ้างมีสิทธิที่จะก่อตั้งองค์การลูกจ้าง ลูกจ้างย่อมได้รับความคุ้มครองในการใช้สิทธิ และองค์การลูกจ้างก็ย่อมมีสิทธิที่จะเรียกร้องและเจรจาต่อรองในนามของลูกจ้างได้ โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับสภาพการจ้าง เช่น วันและเวลาทำงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ การเลิกจ้าง เป็นต้น การเจรจาต่อรองระหว่างองค์การลูกจ้างกับนายจ้างหรือองค์การนายจ้างจะต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ และร่วมกันหาข้อสรุปด้วยความจริงใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน

สิทธิในการรวมตัวกันก่อตั้งองค์การของตนดังกล่าวทำให้ลูกจ้างในประเทศไทยรวมตัวกันเป็นองค์การลูกจ้างในรูปสหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน และสภาองค์การลูกจ้าง ซึ่งการจัดตั้งและดำเนินงานต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ในการจัดตั้งองค์การลูกจ้างถือเป็นการรวมตัวกันในการที่จะก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการทำงานของผู้ใช้แรงงาน โดยมีบทบาทสำคัญในการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของสมาชิกและการร่วมทำกิจกรรมด้านสังคมในรูปแบบต่างๆ จึงถือเป็นการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการ โดยจัดตั้งได้ 3 รูปแบบ คือ สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน และสภาองค์การลูกจ้าง

#### 1.10.4 องค์การนายจ้าง

ฉันทภูพันธ์ เจริญนนท์ (2546: 339) ได้กล่าวว่านายจ้างเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจไม่แพ้กลุ่มแรงงาน เนื่องจากนายจ้างเป็นผู้ก่อตั้ง ดูแล และตัดสินใจดำเนินกิจกรรมขององค์การโดยนายจ้างเป็นผู้ลงทุน รวบรวมและบริหารปัจจัยทางการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในอดีตการรวมตัวของนายจ้างมักจะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางธุรกิจ เช่น หอการค้า สมาคมอุตสาหกรรม สมาคมอุตสาหกรรมหรือการค้า เป็นต้น ซึ่งบางครั้งองค์การเหล่านี้อาจเข้าเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านแรงงานสัมพันธ์ โดยเฉพาะเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของสมาชิกในองค์การ ต่อมากฎหมายกำหนดให้มีการจัดตั้งองค์การของนายจ้างที่มีวัตถุประสงค์ด้านแรงงานสัมพันธ์ขึ้น โดยตรง เพื่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งองค์การของนายจ้างที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์สามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. สมาคมนายจ้าง หมายถึง องค์การระดับพื้นฐานของนายจ้างที่มีกิจการในลักษณะเดียวกันรวมตัวจัดตั้งขึ้น เพื่อคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ที่พึงได้ของตนตลอดจนพยายามเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่มนายจ้างด้วยกัน และระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
2. สหพันธ์นายจ้าง หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวของสมาคมนายจ้างที่มีสมาชิกประกอบกิจการในลักษณะเดียวกันตั้งแต่ 2 สมาคมขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปกป้องสิทธิและผลประโยชน์และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มนายจ้าง
3. สภาองค์การนายจ้าง หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันของสมาคมหรือสหพันธ์นายจ้างตั้งแต่ 5 องค์การขึ้นไป เพื่อส่งเสริมกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ในระดับมหภาค

วิลาวรรณ รัชพิศาล (2550: 294) ได้กล่าวว่า การรวมตัวกันเป็นองค์การของฝ่ายนายจ้างนั้น ในระยะเริ่มแรกเป็นการรวมกลุ่มเพื่อประโยชน์ทางด้านการค้า ด้านธุรกิจ หรือด้านอุตสาหกรรมเท่านั้น สำหรับในประเทศไทยการรวมกลุ่มของฝ่ายนายจ้างกระทำอยู่หลาย



รูปแบบ เช่น สมาคมอุตสาหกรรมไทย และหอการค้าไทย เป็นต้น ซึ่งองค์การเหล่านี้แม้จะเป็นองค์การของฝ่ายนายจ้างก็ตาม แต่ยังคงขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักเป็นอย่างอื่น เมื่อมีปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ก็จะร่วมกันปรึกษาหารือและมีบทบาทในการแก้ปัญหาข้อพิพาทแรงงานบ้างในบางครั้ง องค์การดังกล่าวจึงไม่มีสิทธิและหน้าที่ในด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรง ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 โดยกำหนดให้สิทธิแก่นายจ้างจัดตั้งองค์การของฝ่ายนายจ้างได้ 3 ระดับ คือ

1. สมาคมนายจ้าง เป็นองค์การของนายจ้างที่ประกอบกิจการประเภทเดียวกันตั้งแต่ 3 แห่งขึ้นไป การจัดตั้งต้องจดทะเบียนต่อนายทะเบียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหาและคุ้มครองประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และระหว่างนายจ้างด้วยกัน

2. สหพันธ์นายจ้าง หมายถึง เป็นองค์การของสมาคมนายจ้างที่มีสมาชิกประกอบกิจการประเภทเดียวกันตั้งแต่ 2 สมาคมนายจ้างขึ้นไป การจัดตั้งต้องจดทะเบียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล วัตถุประสงค์ของสหพันธ์นายจ้างเป็นเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ของสมาคมนายจ้าง

3. สภาองค์กรนายจ้าง เป็นองค์การที่ประกอบด้วย สมาคมนายจ้างหรือสหพันธ์นายจ้างตั้งแต่ 5 แห่งขึ้นไป การจัดตั้งต้องจดทะเบียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการศึกษาและด้านแรงงานสัมพันธ์เท่านั้น

ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์ (2550: 14-30) กล่าวว่านายจ้าง คือผู้ซึ่งรับลูกจ้างเข้าทำงานโดยจ่ายค่าจ้างให้ นายจ้างจึงมีหน้าที่จ่ายค่าจ้างตลอดระยะเวลาที่ลูกจ้างทำงานให้แก่นายจ้าง นอกจากนี้เมื่อการจ้างแรงงานสิ้นสุดลง นายจ้างต้องออกใบสำคัญแสดงการทำงาน หรือที่นิยมเรียกว่า ใบผ่านงาน ให้แก่ลูกจ้างในวันที่สิ้นสุดการจ้างนั้น โดยลูกจ้างไม่ต้องร้องขอหรือทวงถาม และต้องจ่ายเงินค่าเดินทางกลับให้แก่ลูกจ้างหากส่งลูกจ้างไปทำงานต่างถิ่น สำหรับสิทธิของนายจ้าง นอกจากสิทธิในการควบคุมบังคับบัญชาหรือสั่งลูกจ้างให้ทำงานให้แก่นายจ้างแล้ว นายจ้างยังมีสิทธิอื่นๆ เช่น สิทธิในการกำหนดกระบวนการและตารางการผลิต สิทธิในการดำเนินการทางวินัย สิทธิในการจัดตั้งองค์การ เป็นต้น องค์การที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของนายจ้างตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 มี 3 ระดับ ได้แก่

1. สมาคมนายจ้าง คือองค์การที่นายจ้างรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อแสวงหาและคุ้มครองประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างด้วยกันและระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างการจัดตั้งต้องดำเนินการโดยนายจ้างซึ่งเป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลที่มาจากกิจการประเภทเดียวกันจำนวนไม่น้อยกว่า 3 ราย เป็นผู้เริ่มก่อการและยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นหนังสือพร้อมทั้งร่างข้อบังคับของสมาคมนายจ้าง เมื่อได้รับจดทะเบียนเป็นนิติ



บุคคลแล้วต้องดำเนินการประชุมใหญ่สามัญครั้งแรกภายใน 120 วันนับแต่วันที่จดทะเบียน เพื่อเลือกตั้งกรรมการและมอบหมายการตั้งปวงให้คณะกรรมการ รวมทั้งอนุมัติร่างข้อบังคับที่ได้ยื่นไว้ เมื่อขอจดทะเบียน หลังจากนั้นจึงนำข้อบังคับและรายชื่อ ที่อยู่ อาชีพหรือวิชาชีพของกรรมการไปจดทะเบียนภายใน 14 วันนับแต่วันที่ประชุมใหญ่ลงมติจึงเริ่มดำเนินงานได้

2. สหพันธ์นายจ้าง คือองค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันของสมาคมนายจ้างที่มีสมาชิกประกอบกิจการประเภทเดียวกันตั้งแต่ 2 สมาคมขึ้นไป เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาคมนายจ้าง และคุ้มครองผลประโยชน์ของสมาคมนายจ้าง การจัดตั้งหรือเข้าเป็นสมาชิกของสหพันธ์นายจ้างต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกด้วยคะแนนเสียงเกินกึ่งหนึ่งและต้องนำไปจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล สมาคมนายจ้างซึ่งเป็นสมาชิกสหพันธ์นายจ้างมีสิทธิส่งผู้แทนไปร่วมประชุมและดำเนินการของสหพันธ์นายจ้างได้ตามจำนวนที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ส่วนคณะกรรมการของสหพันธ์นายจ้างให้เลือกตั้งจากผู้แทนของสมาคมนายจ้างที่เป็นสมาชิกของสหพันธ์นายจ้างนั้น

3. สภาองค์กรนายจ้าง คือองค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันของสมาคมนายจ้างหรือสหพันธ์นายจ้างไม่น้อยกว่า 5 แห่ง เพื่อส่งเสริมการศึกษาและส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์เท่านั้น สภาองค์กรนายจ้างเป็นองค์กรแรงงานระดับชาติเช่นเดียวกับสภาองค์กรลูกจ้าง โดยต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและมีบทบาทสำคัญในนามของฝ่ายนายจ้าง อาทิ การเป็นกรรมการในคณะกรรมการไตรภาคีต่างๆ เช่น คณะกรรมการค่าจ้าง คณะกรรมการประกันสังคม เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ในการจัดตั้งองค์กรนายจ้างขึ้น เป็นการรวมตัวกันของฝ่ายนายจ้าง ซึ่งจะช่วยให้ปกป้องผลประโยชน์ของสมาชิกในองค์กร และเมื่อเกิดปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ก็จะร่วมกันปรึกษาหารือและมีบทบาทในการแก้ปัญหาข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นในองค์กร ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างและนำมาซึ่งผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานของลูกจ้างที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจัดตั้งได้ 3 รูปแบบ คือ สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน และสภาองค์กรลูกจ้าง

## 1.11 ความปลอดภัยและสุขภาพ

### 1.11.1 ความหมายของความปลอดภัยและสุขภาพ

สุรพล พยอมแย้ม (2545: 289) ได้กล่าวว่า ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่มีอุปสรรคใด ๆ ขัดขวาง ซึ่งอุปสรรคนั้นอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ อุปสรรคที่ทราบและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าตามข้อมูลที่มีอยู่และอุปสรรคที่ไม่คาดคิดและมีได้ควบคุมไว้ก่อน อุปสรรคประเภทหลังนี้เรียกรวม ๆ กันว่า

“อุบัติเหตุ(Accident)” และอุบัติเหตุนี้เองนับเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความสูญเสียอย่างมากมาย ความสูญเสีย (Loss) ที่เกิดจากอุบัติเหตุที่อาจสรุปได้ 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

1. สูญเสียด้านทรัพยากรบุคคล เช่น อาการบาดเจ็บ พิการ หรือเสียชีวิต
2. สูญเสียด้านทรัพย์สิน เช่น เครื่องจักรพัง เกิดการระเบิดหรือไฟไหม้
3. สูญเสียผลผลิต เช่น ไม่สามารถผลิตของได้ทันตามกำหนดของสินค้าที่ผลิต
4. สูญเสียรายได้หรือผลกำไร เช่น ไม่สามารถผลิตของได้ทันตามกำหนด ต้องซื้อสินค้า หรือเครื่องจักรทดแทน

จุฑามาส ทวีไพบูลย์วงศ์ และ สุวรรณ เทพจิต (2550: 259) ได้กล่าวว่า สุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนกำหนดมาตรการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียที่มีผลกระทบต่อบุคลากรและการดำเนินงานขององค์กรในการปฏิบัติงาน เช่น จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม การจัดบริการรักษาพยาบาล และการจัดหน่วยงานให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น โดยคำนึงถึงว่า การเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพกายและใจอยู่ในภาวะปกติ รวมถึงได้รับการคุ้มครองความปลอดภัยอย่างดี จะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นเรื่องที่ผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องรับผิดชอบดูแลระมัดระวังป้องกันมิให้เกิดอันตรายในสถานที่ทำงาน ทั้งหน่วยงานเอกชนและของภาครัฐ ทั้งนี้เป็นอันตรายจากอุบัติเหตุและการเจ็บป่วยจากสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งจากจุดนี้สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ตามระเบียบของหน่วยงาน ค่าฟื้นฟู ค่าทำศพและค่าทดแทนกรณีขาดรายได้ การสูญเสียอวัยวะหรือทุพพลภาพ และค่าทดแทนแก่ทายาทที่เสียชีวิตด้วย ดังนั้นวิธีป้องกันมิให้อุบัติเหตุเกิดขึ้นจะต้องมีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรตามเหมาะสมขององค์กร เพื่อเป็นการสงวนไว้ซึ่งกำลังพลให้นานที่สุดเท่าที่ทำได้ตามกำลังความสามารถของการบริหาร

### 1.11.2 ความสำคัญของความปลอดภัยและสุขภาพ

บรรองค์ โดจินดา (2543: 297) ได้กล่าวว่าความต้องการของมนุษย์เป็นเรื่องที่มีการศึกษาจากนักทฤษฎีเป็นเวลานานแล้ว นักทฤษฎีต่างๆ พยายามที่จะทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีหลายแบบ พฤติกรรมหนึ่งที่มนุษย์กระทำ คือ หลีกหนีความเจ็บปวด และแสวงหาความสะดวกสบาย ซึ่งจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow ได้กล่าวถึงความต้องการของบุคคลส่วนหนึ่งที่กล่าวไว้ คือ ความต้องการความปลอดภัย การหลีกเลี่ยงจากความเจ็บปวดเพื่อให้ร่างกายเกิดความปลอดภัย ต้องการพักผ่อนนอนหลับ ต้องการแสวงหาความ

ปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ การที่บุคคลต้องเสี่ยงภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับร่างกายและชีวิต เป็นสิ่งที่นายจ้างหรือผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ควรรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความปลอดภัยกับบุคลากร ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 115 ตอนที่ 83 วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2541 มีผลใช้บังคับวันที่ 18 สิงหาคม 2541 พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 และพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงาน พ.ศ. 2522 ซึ่งถ้ามีมาตรการในการดูแลทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นการใช้แรงงานอย่างดี ให้โอกาสในการศึกษาอบรมเพื่อให้แรงงานเหล่านี้เข้าใจถึงการรักษาความปลอดภัยต่างๆ ก็จะทำให้องค์การและประเทศชาติอยู่รอดได้อย่างดี รวมทั้งองค์การต่างๆ ก็มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 243) ได้กล่าวว่า ปัจจัยทางบริหารถือว่าคน คือทุน ที่เป็นทรัพย์สินมีค่าและเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานขององค์การที่จะต้องได้รับการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมปฏิบัติงานได้ เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่นๆ โดยเฉพาะในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรที่จะต้องดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดและบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดสำหรับบุคลากรที่อยู่ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน การที่มนุษย์เรามีสุขภาพดีพร้อมได้รับความปลอดภัยจากการปฏิบัติงานย่อมส่งผลต่อสุขภาพกายและใจตลอดจนความสำเร็จขององค์การ สำหรับประเทศไทยกฎหมายเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน คือพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ที่ให้อำนาจกระทรวงแรงงานออกกฎกระทรวงดำเนินการเพื่อดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของบุคลากร นอกจากนี้ยังมีพระราชบัญญัติเงินทดแทนที่กำหนดให้นายจ้างจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนตั้งแต่ร้อยละ 0.2 ถึงร้อยละ 5 ของค่าจ้างตามสภาพความเสี่ยงของกิจการ โดยกองทุนเงินทดแทนจะจ่ายเงินช่วยเหลือบุคลากรที่ประสบอุบัติเหตุ หรือเจ็บป่วยเนื่องจากการปฏิบัติงานเป็นค่ารักษาพยาบาล ค่าฟื้นฟูสมรรถภาพ ค่าทำศพ และเงินทดแทนให้กับบุคลากรที่ขาดรายได้ในระหว่างที่เสียชีวิตรวมทั้งการประกันการว่างงานของบุคลากร

จากความสำคัญข้างต้นสรุปได้ว่า ความปลอดภัยและสุขภาพในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนกำหนดมาตรการป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย ที่มีผลกระทบต่อบุคลากรและการดำเนินงานขององค์การ ในการดูแลรักษาบุคลากร

### 1.11.3 สาเหตุของความไม่ปลอดภัยในการทำงาน

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2548: 287) ได้กล่าวว่า สาเหตุของการไม่ปลอดภัยในการทำงานนั้นเป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นจาก 2 สาเหตุดังนี้

1. สภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรือการทํากิจกรรมที่ล่อแหลม ซึ่งจะมีผลในการเพิ่มโอกาสของการเกิดอุบัติเหตุ เช่น การขับรถยนต์ในสภาพอากาศที่ไม่อำนวยไม่ว่าจะเป็นหมอกกลางจืด หิมะ หรือฝนตกหนัก เป็นต้น โดยสภาพการณ์ที่กล่าวถึงอาจจะมีใช้สภาวะความรุนแรงของสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่อาจจะเป็นปัจจัยแวดล้อมปกติในการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานขึ้นได้ ซึ่งเราสามารถแบ่งแยกเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดอุบัติเหตุได้ดังนี้ (1) แสงสว่าง (2) อุณหภูมิ (3) เสียง (4) ลี (5) บรรยากาศในการทำงาน

2. การกระทำที่ไม่ปลอดภัย หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลกระทำแล้วมีแนวโน้ม ความน่าจะเป็น หรือมีความล่อแหลมต่อการเกิดอุบัติเหตุ โดยทั่วไปแล้วเรามักจะได้ยินคำกล่าวที่ว่า “ ความประมาทเป็นหนทางแห่งความตาย” ซึ่งนับว่าเป็นความจริงอยู่มาก ตัวอย่างเช่น คนงานที่เมาสุราขณะทำงาน หรือคนขับรถที่ใช้ความเร็วเกินกว่าอัตราที่กำหนดย่อมมีโอกาสเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน นอกจากนี้การกระทำที่รู้เท่าไม่ถึงการณ์ยังอาจจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงได้เช่นกัน

เสนาะ ดิยาว (2545: 605) ได้กล่าวว่าสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุและอันตรายในการทำงานแบ่งออกเป็น 2 สาเหตุ คือ

1. สภาพการณ์ไม่ปลอดภัย หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น อันจะนำไปให้เกิดอันตรายหรืออุบัติเหตุในการทำงาน แบ่งแยกออกได้ 3 ประเภท คือ (1) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เป็นสภาพทางวัตถุที่มักจะมองเห็นได้ไม่ต้องอาศัยเครื่องมือมากนัก เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ความสั่นสะเทือน เสียงความกดอากาศ เป็นต้น (2) สิ่งแวดล้อมทางเคมี เป็นสภาพที่เกิดจากวัตถุที่มีปฏิกิริยาทางเคมี ซึ่งอาจเกิดจากกระบวนการผลิตโดยตรงหรือเป็นผลพลอยได้จากการผลิต (3) สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ เป็นสภาพที่เกิดจากสิ่งมีชีวิตที่อาจเป็นสัตว์หรือพืชก็ได้ โดยปกติได้แก่ พวกเชื้อโรค พวกไวรัส แบคทีเรีย หรือพาราไซต์

2. การกระทำไม่ปลอดภัย หมายถึง สภาพที่เกิดจากการกระทำของคนอันจะนำไปสู่อุบัติเหตุหรือเกิดอันตรายจากการกระทำนั้นด้วย แยกออกไปเป็น 3 ประเภทคือ (1) พฤติกรรมของคน ความไม่ปลอดภัยที่เกิดจากการกระทำของผู้ปฏิบัติงานนั้นเกิดจากทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ (2) สภาพทางสังคมและเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อภาวะร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นสภาพที่คนสร้างขึ้นและสภาพนั้นมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์และการดำเนินชีวิตของคน (3) สภาพร่างกายเป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานมีสภาพร่างกายไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ การมีโรคประจำตัว การมีอวัยวะบางอย่างพิการและความไม่สมบูรณ์ของร่างกายบางส่วน

จุฑามาส ทวีไพบูลย์วงศ์ และ สุวรรณ เทพจิต (2550: 319) กล่าวว่า สาเหตุพื้นฐานที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ มีอยู่ 3 ประการ

1. เหตุสุควิสัย เช่น เดินผ่านหน้าต่างที่เป็นกระจก แล้วบังเอิญมีคนขว้างลูกบอลถูกกระจกแตกตกลงมาพอดี เป็นสาเหตุที่อยู่เหนือการควบคุมของฝ่ายบริหาร ในที่นี้จึงมุ่งพิจารณาสาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดจากสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและการกระทำที่ไม่ปลอดภัย
2. สภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย มีดังต่อไปนี้ การใช้เครื่องมือป้องกันภัยไม่ถูกวิธี เครื่องจักรชำรุด มีขั้นตอนการทำงานของเครื่องจักรที่เป็นอันตราย ที่เก็บเครื่องมือไม่มีความปลอดภัยและการใช้เครื่องจักรเกินกำลัง และแสงสว่างและช่องระบายลมไม่เพียงพอ แม้อุบัติเหตุสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ แต่มีบางที่ที่อันตรายกว่าที่อื่น อุบัติเหตุจำนวนมากในอุตสาหกรรมเกิดจากการใช้รถยก เครื่องมืออุปกรณ์ บันได และนั่งร้าน นอกจากนี้ การใช้เครื่องมือและเครื่องจักรอย่างไม่เหมาะสมเป็นอีกสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ
3. การกระทำที่ไม่ปลอดภัย ผู้จัดการที่คำนึงถึงความปลอดภัยส่วนมากทราบดีว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะขจัดอุบัติเหตุให้หมดไป เพียงแค่ด้วยการลดสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย อุบัติเหตุอาจเกิดจากการกระทำที่ไม่ปลอดภัย เช่น การโยนวัสดุ การดำเนินขั้นตอนการทำงานที่ไม่ปลอดภัยหรือการยกของที่ไม่ถูกวิธี

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สาเหตุของความไม่ปลอดภัยในการทำงานเป็นอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยไม่ได้คาดคิดหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้ามาก่อนและไม่สามารถควบคุมได้ เป็นสิ่งที่เป็อันตรายต่อการดำเนินงานบุคลากรและสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรเป็นอย่างมาก

## 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายภายใต้สถานการณ์เดียวกัน มิใช่เป็นเพราะความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญา ตลอดจนประสบการณ์ที่แตกต่างเท่านั้น หากแต่ยังมีปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าอีกประการหนึ่ง คือ การที่บุคคลได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเป็นเหตุให้แต่ละบุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถในการทำงานมากน้อยแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจจึงได้ให้ความสำคัญกับความต้องการของมนุษย์ว่ามีความแตกต่างและเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ทฤษฎีที่สนับสนุนแนวทางการศึกษาความต้องการของมนุษย์ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎีความต้องการ ERG และทฤษฎีสองปัจจัย



## 2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

ฉันทานันทน์ (2546: 23) กล่าวว่าทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ อับราฮัม มาสโลว์ เป็นคนแรกที่ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายโดยกล่าวถึงสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 3 ประการ ที่มีผลต่อการจูงใจ ได้แก่

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอย่างต่อเนื่องไม่มีทางบรรลุได้หมด เมื่อความต้องการใดได้รับการบำบัดแล้ว บุคคลจะมีความต้องการใหม่ขึ้น
2. พฤติกรรมเป็นผลมาจากความต้องการ โดยที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุความต้องการในขณะนั้น
3. ความต้องการของบุคคลสามารถจัดให้อยู่ในลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาขั้นสูงสุด เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองขั้นความต้องการขั้นหนึ่ง เขาจะเกิดความต้องการในขั้นถัดไป

ผลการศึกษาค้นคว้าเกิดเป็นแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ แบ่งออกเป็น 5 ลำดับขั้นดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นพื้นฐานการดำรงชีพ ประกอบด้วยปัจจัยสี่ คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการพื้นฐานอื่น เช่น การพักผ่อน การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ อากาศ เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety and Security Needs) เป็นขั้นความต้องการต่อความตอบสนองทางกาย คือ มีความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางร่างกาย ทรัพย์สิน
3. ความต้องการความรักและมีส่วนร่วมในสังคม (Belonging and Social Activity Needs) เพื่อให้เกิดความยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและตำแหน่งหน้าที่ (Esteem and Status Needs) เป็นความต้องการสูงขึ้นมาอีก คือ ต้องการเป็นคนสำคัญของกลุ่มสมาชิก ต้องการชื่อเสียงให้สังคมยกย่องนับถือ ตำแหน่งหน้าที่และฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น
5. ความต้องการสมหวัง (Self-realization and Fulfillment) ความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง ซึ่งเป็นความปรารถนาให้มีความสำเร็จในชีวิต ตามอุดมการณ์ที่หวังเอาไว้ เป็นความภาคภูมิใจสูงสุดในชีวิต

ราณี อธิชัยกุล (2550: 7-13) กล่าวว่านักจิตวิทยา อับราฮัม มาสโลว์ ได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) ใน ค. ศ. 1943 ทฤษฎีนี้นับได้ว่าเป็นทฤษฎีการจูงใจแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้บริหารที่มักนำไปประยุกต์ใช้ เพราะทฤษฎีเข้าใจง่ายและสอดคล้องกับสัญชาตญาณของมนุษย์ ทฤษฎีของมาสโลว์มีสมมุติฐาน ดังนี้



1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด
2. ความต้องการของมนุษย์สามารถเรียงลำดับตามความสำคัญตั้งแต่ระดับต่ำสุด คือ ความต้องการพื้นฐาน สูงขึ้นไปจนระดับสูงสุด
3. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะ ไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป มนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูง ซึ่งจะกลายเป็นสิ่งจูงใจแทน
4. ความต้องการของมนุษย์จะสลับซับซ้อน มนุษย์มีความต้องการหลายอย่างพร้อมกันได้ ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทั้งหมดไป ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นได้  
ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประเภท ดังนี้
  1. ความต้องการทางกาย ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อากาศ การพักผ่อน เป็นต้น ซึ่งเป็นความต้องการระดับต่ำที่สุด บุคลากรที่มีความต้องการระดับนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญต่องานที่ทำเป็นหลัก แต่จะสนใจทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้
  2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยจากอันตราย เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในงาน ตลอดจนความปลอดภัยจากความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน บุคลากรที่มีความต้องการความมั่นคงมองการทำงานว่ามีคุณค่า ในฐานะเป็นหลักประกันว่าจะทำให้ไม่ขาดแคลนการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตน
  3. ความต้องการสังคม ได้แก่ ความต้องการสังคมหรือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความต้องการมิตรภาพและความรัก และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือที่ทำงาน บุคลากรที่ต้องการสังคมและความรักจะมองการทำงานว่ามีคุณค่าในการสร้างโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น
  4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ประกอบด้วย ความต้องการที่ตอบสนองความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ และความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ มีชื่อเสียง เกียรติยศ โดยการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดคุณค่าและชื่อเสียง บุคลากรที่มีความต้องการเกียรติยศหรือชื่อเสียงต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในผลงาน และรับรู้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน
  5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ได้แก่ ความต้องการใช้ความพยายาม ทักษะ และศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตนเองให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิด หรือเป็นดังที่คาดหวัง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการสูงสุดที่มนุษย์คาดหวัง และอาจเป็นไปได้ยาก และหากบุคคลใดบรรลุความต้องการขั้นนี้จะได้รับยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สาระสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการในแต่ละขั้นตามแนวความคิดของมาสโลว์ที่ว่า ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประเภท ได้แก่ ความต้องการทางกายก่อนจึงจะเกิดแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้นไป ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการสังคม ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการขั้นสูงสุด

## 2.2 ทฤษฎีความต้องการ ERG

เสนาะ ตีเขาว์ (2545: 118) ได้กล่าวถึงทฤษฎี อี อาร์ จี (E R G Theory) ไว้ว่า Clayton ได้พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ เพื่อทำให้ง่ายและนำมาใช้กับการปฏิบัติงานในองค์กร โดยได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการมีชีวิต ได้แก่ ความต้องการมีความเป็นอยู่ที่ดีทั้งร่างกายและวัตถุ ซึ่งเป็นการรวมเอาความต้องการทางร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยอยู่ด้วยกันเมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

2. ความต้องการความสัมพันธ์ เป็นความต้องการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ความต้องการนี้เหมือนกับความต้องการทางสังคมตามทฤษฎีของมาสโลว์

3. ความต้องการความเจริญเติบโต เป็นการต้องการความเติบโตและการพัฒนาทางจิตใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีลักษณะอย่างเดียวกับความต้องการให้ตัวเองมีความสำคัญและต้องการให้ความคิดของตัวเองเป็นจริง อันเป็นความต้องการขั้นที่สี่และขั้นที่ห้าตามทฤษฎีของมาสโลว์

ราณี อิศัยกุล (2550: 7-17) กล่าวว่านักจิตวิทยา เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ที่เรียกว่า ทฤษฎี อี อาร์ จี (E R G Theory) ในช่วงปลาย ค. ศ. 1960 โดยพัฒนาแนวคิดมาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นเพียง 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการมีชีวิต ได้แก่ ความต้องการทางกายและวัตถุ เพื่อให้มีชีวิตอยู่ เช่น อาหาร รวมทั้งเงินเดือน ประโยชน์และบริการ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นต้น

2. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มวิชาชีพ เป็นต้น บุคคลจะตอบสนองความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกกับผู้อื่น รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า ได้แก่ ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จหรือผลงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่องนับถือ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ทฤษฎี อี อาร์ จี ได้มีการพัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 อย่าง ได้แก่ ความต้องการมีชีวิต ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการความเจริญเติบโต

### 2.3 ทฤษฎีสองปัจจัย

ทงไบ สุคซารี (2543: 206) กล่าวว่าทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก ได้เสนอทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจเรียกว่า “ทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัย” (The Two – Factor Theory) พบว่ามีมิติ 2 มิติ ที่แตกต่างกันที่อยู่ด้วยกัน คือมิติหนึ่งเริ่มจากความพอใจในการทำงาน ต่อเนื่องไปถึงความไม่มีความพอใจ มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสัมพันธ์กับงาน โดยตรงทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่
  - 1.1 ความสำเร็จในชีวิต
  - 1.2 การยอมรับ
  - 1.3 ลักษณะของงาน
  - 1.4 ความรับผิดชอบ
  - 1.5 ความก้าวหน้า
  - 1.6 การเติบโต
2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) สิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงานในองค์กร คือมีองค์ประกอบจากสภาพการทำงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่
  - 2.1 เงินเดือน
  - 2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
  - 2.3 นโยบายและการบริหารงานหน่วยงาน
  - 2.4 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา
  - 2.5 สภาพการทำงาน
  - 2.6 ความเป็นส่วนตัว
  - 2.7 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน
  - 2.8 ความมั่นคงในการทำงาน
  - 2.9 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา

## 2.10 วิธีการปกครองบังคับบัญชา

### 2.11 สถานะของอาชีพ

ราณี อิศัยกุล (2550: 7-19) กล่าวว่านักจิตวิทยา เฟรดเดอริก เฮอส์สเบอร์ก และคณะ ได้พัฒนาทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory) ขึ้นในช่วงปลาย ค. ศ. 1960 โดยการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรจำนวน 203 คน ที่ทำงานในองค์กรในเมืองฟิสต์เบอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้พวกเขาพอใจและไม่พอใจในการทำงาน และสรุปได้ว่ามีปัจจัย 2 ประเภทที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจคือ

1. ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยเจริญเติบโต คือปัจจัยที่จูงใจบุคลากรให้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และการกระทำของบุคลากรในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบต่องาน โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการงาน และนำไปสู่ความพยายามและการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้มีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความสามารถและความพยายามให้กับองค์กร และช่วยตอบสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยบำรุงรักษา เป็นปัจจัยที่หากขาดหายจะทำให้เกิดความไม่พอใจ ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน แม้มีอยู่ก็จะไม่ทำให้เกิดการจูงใจในการทำงาน แต่หากจัดให้ไม่เพียงพอหรือขาดหายไปจะทำให้เกิดความไม่พอใจกับงานและองค์กร ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาเงินเดือน ความมั่นคงในงาน เป็นต้น ปัจจัยค้ำจุนเหล่านี้ แม้องค์กรจัดให้มีมากจนเกินพอก็ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามมากขึ้นได้ เพียงแต่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น

สรุปได้ว่า สาระสำคัญของทฤษฎีนี้ มุ่งนำเสนอปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความสุขมีความพอใจในงานหรือหน้าที่ที่ตนได้ปฏิบัติอยู่ และปัจจัยจะช่วยให้พนักงานสามารถหลีกเลี่ยงจากความไม่พอใจ ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ตามลำดับ โดยองค์กรจะต้องใช้ทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน เพื่อทำให้พนักงานมีความสุข ความพึงพอใจในการทำงานและองค์กรจะต้องใช้ทั้งสองปัจจัยควบคู่กันไป เพื่อที่จะทำให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

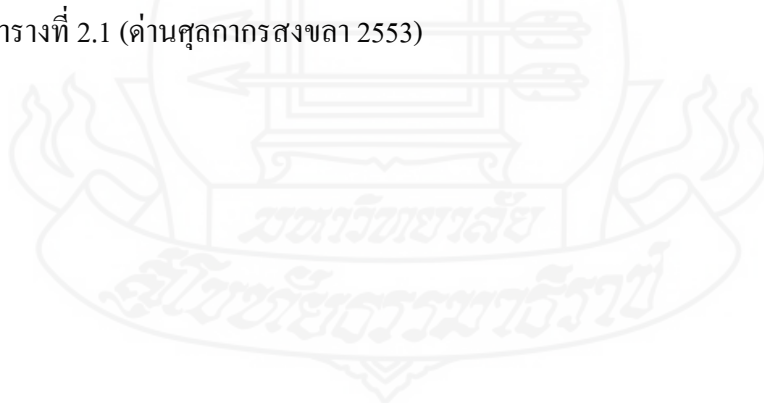
### 3. ข้อมูลพื้นฐานของอุตสาหกรรมส่งออกในจังหวัดสงขลา

จังหวัดสงขลามีพื้นที่ 7,765,323 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 4,853,249 ไร่ มีขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ 27 ของประเทศ และใหญ่เป็นอันดับที่ 3 ของภาคใต้ รองจากจังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดสงขลามีภูมิศาสตร์ที่ดี มีขนาดทางเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดของภาคใต้ มีความสมดุลของภาคการผลิตดีกว่าจังหวัดอื่น และยังเป็นที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรมที่ผลิตเพื่อการส่งออกหลายแห่ง สำหรับข้อมูลพื้นฐานของอุตสาหกรรมส่งออกในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย สภาพทั่วไปของอุตสาหกรรมส่งออก และประเภทของอุตสาหกรรมส่งออก

#### 3.1 สภาพทั่วไปของอุตสาหกรรมส่งออก

โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสงขลาประมาณร้อยละ 60 เป็นโรงงานในอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกได้แก่ อุตสาหกรรมอาหารทะเลบรรจุกระป๋อง อาหารทะเลแช่แข็งและห้องเย็น และอุตสาหกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์ยางพารา ได้แก่ โรงงานผลิตถุงมือยาง โรงงานเฟอร์นิเจอร์ (ไม้ยาง) โรงงานยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง และโรงงานแปรรูปอัดบ่มน้ำยาไม้ยางพารา โรงงานผลิตไม้อัดประสาน เป็นต้น โดยส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอหาดใหญ่ รองลงมาตั้งอยู่ในอำเภอเมืองสงขลา อำเภอรัตนบุรี อำเภอจะนะ และอำเภอสะเดา

ในปี 2553 (พฤศจิกายน) มูลค่าสินค้าส่งออกของจังหวัดสงขลาที่ผ่านด่านศุลกากรจังหวัดสงขลามีจำนวนทั้งสิ้น 6,729,382,140 ล้านบาท โดยมูลค่าสินค้าส่งออก 10 อันดับแรกแสดงในตารางที่ 2.1 (ด่านศุลกากรสงขลา 2553)



ตารางที่ 2.1 มูลค่าสินค้าส่งออกของจังหวัดสงขลา

ลำดับ	ชื่อสินค้า	มูลค่า (ล้านบาท)	น้ำหนัก (ตัน)
1	ยางพารา	1,424,510,823	13,204,388
2	ปลาปรุงแต่งที่บรรจุภาชนะ	1,296,315,581	13,966,938
3	ดีบุกสภาพโลหะ	1,283,442,005	1,659,966
4	กุ้ง ปรุง แช่เย็น	677,608,379	3,175,924
5	ถุ้งมือทำด้วยยาง	502,056,625	2,744,456
6	น้ำมันดิบ	402,510,169	25,020,000
7	ปูกุ้งปรุงแต่ง	302,850,025	975,087
8	เนื้อปลาสดแช่แข็ง	290,476,974	2,043,038
9	อาหารสัตว์	289,354,335	2,771,043
10	หอย แช่เย็น	260,257,224	1,584,526

### 3.2 ประเภทของอุตสาหกรรมส่งออก

โรงงานอุตสาหกรรมส่งออก และเปิดประกอบการ ณ เดือนมกราคม 2553 มีจำนวนทั้งสิ้น 218 บริษัท โดยจำแนกประเภทตามข้อมูลศูนย์ส่งเสริมการค้าส่งออกในภูมิภาค (หาดใหญ่) ได้ 13 ประเภท ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ประเภทของอุตสาหกรรมส่งออก

ลำดับที่	ประเภท	จำนวนบริษัท
1	ผลิตภัณฑ์การเกษตร แร่ เชื้อเพลิง	68
2	อาหาร	50
3	ชิ้นส่วนรถยนต์ และอุปกรณ์เสริม / เครื่องจักรและอุปกรณ์	10
4	เคมีภัณฑ์ เวชภัณฑ์ห้องน้ำ	5
5	วัสดุก่อสร้าง อาคาร / ฮาร์ดแวร์	11
6	อิเล็กทรอนิกส์ / ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้า / ชิ้นส่วน	3
7	เฟอร์นิเจอร์	18



ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ลำดับที่	ประเภท	จำนวนบริษัท
8	เกม / ของเล่น	1
9	ผลิตภัณฑ์ครัวเรือน	2
10	เครื่องหนัง / พิววีซี / ผลิตภัณฑ์อื่นๆ	8
11	ของขวัญ / ของตกแต่ง และหัตถกรรม	5
12	งานบริการ / พิมพ์ / บรรจุหีบห่อ	11
13	อาหารสัตว์เลี้ยง / ซื่อขายบริษัท	26
<b>รวม</b>		<b>218</b>

โรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 218 บริษัทดังกล่าว หากนำมาจำแนกประเภทตามมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย (Thailand Standard Industrial Classification : TSIC) จะได้ 9 ประเภทดังแสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 จำแนกประเภทตามมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย

ที่	ประเภท	จำนวนบริษัท
1	เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้	11
2	การผลิต	192
3	การก่อสร้าง	3
4	โรงแรมและภัตตาคาร	1
5	การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้าและการคมนาคม	4
6	ตัวกลางทางการเงิน	2
7	บริการด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่าและบริการทางธุรกิจ	3
8	การศึกษา	1
9	การบริการด้านสุขภาพและงานสังคมสงเคราะห์	1
<b>รวม</b>		<b>218</b>

จากตารางที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าโรงงานอุตสาหกรรมจัดอยู่ในประเภทการผลิตมากที่สุดถึง 192 บริษัท หรือคิดเป็นร้อยละ 88.1 ซึ่งทำให้โรงงานอุตสาหกรรมประเภทนี้เป็นประเภทที่น่าสนใจศึกษาในรายละเอียดโดยจำนวน 192 บริษัทนี้ สามารถแบ่งเป็นหมวดย่อยตามมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย ได้ 12 หมวดย่อย ดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 หมวดย่อยตามมาตรฐานอุตสาหกรรมประเทศไทย

ที่	หมวดย่อยของการผลิต	จำนวนบริษัท
1	การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม	71
2	การผลิตไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้และไม้ก๊อก ยกเว้นเครื่องเรือน รวมทั้งการผลิตสิ่งของจากฟางและวัสดุอื่นๆ	28
3	การผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์จากกระดาษ	9
4	การพิมพ์โฆษณา การพิมพ์และทำสำเนาสิ่งบันทึก	2
5	การผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี	7
6	การผลิตผลิตภัณฑ์ยางและผลิตภัณฑ์พลาสติก	44
7	การผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ	12
8	การผลิตโลหะขั้นมูลฐาน	1
9	การผลิตยานยนต์ รถพ่วงและรถกึ่งรถพ่วง	10
10	การผลิตเครื่องเรือนและการผลิตซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ที่อื่น	3
11	การผลิตอุปกรณ์และเครื่องมือทางวิทยุ โทรทัศน์ และการสื่อสาร	3
12	การไฟฟ้า แก๊ส ไอน้ำและน้ำร้อน	2
	<b>รวม</b>	<b>192</b>

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

นรา ขำคม (2544) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีแนวคิดทุนนิยมกับแนวคิดสังคมนิยมยังไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจน โดยกลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์การ มีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง การจัดองค์การในการบริหารอย่างง่าย ๆ ไม่มีความสลับซับซ้อน การจัดการทรัพยากร

มนุษย์นั้นไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องของเพศ วัยและภูมิฐานะ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย ส่วนความสัมพันธ์เกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านประโยชน์ทดแทนและแรงงานสัมพันธ์ ด้านการทดสอบความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังมีปัญหาในด้านการเข้าการออกจากงาน การขาดแคลนแรงงาน ระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน ปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัวของพนักงาน ผู้บริหารและระบบการบริหารงาน สำหรับแนวโน้มในการสรรหาคงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่นอกจากจะมีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น ส่วนด้านประโยชน์ทดแทนมีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ในด้านสวัสดิการอื่นๆ ยังคงอยู่ในระดับเดิม

วิภูฐา กัลป์ยาศิริ (2544) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ : กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) พบว่า องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศมีนโยบายหรือแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติบุคลากรกับความต้องการขององค์กร และให้ความสำคัญของการรักษาบุคลากร โดยจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เพียงพอเหมาะสม และคำนึงถึงสุขภาพความปลอดภัยให้กับพนักงาน ส่วนนโยบายหรือแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น พบว่า ทั้งองค์กรและผู้บริหารองค์กรให้การสนับสนุนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรดังกล่าวมีแนวคิดที่ครอบคลุมแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน รวมทั้งนโยบายแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานและตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยเน้นถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาดปลอดภัย ตลอดจนคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นสำคัญ มีการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นรูปธรรม และเป็นกระบวนการโดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการแล้วจึงดำเนินการฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงาน มีการติดตามประเมินผลทุกครั้งที่เกิดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้องค์กรทั้ง 2 ยังมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจ คือ มีระบบการจัดการที่ดีไว้นำคน ลักษณะการปกครองของผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรและมีอิสรภาพในการดำเนินงานที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งการ หรือการควบคุมโดยบริษัทแม่

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะมีหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมและ

บริการ มีหน้าที่หลักคือทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา มีการดำเนินการในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกมาแตกต่างกัน การคัดเลือกจะดำเนินโดยผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหารในหน่วยงาน การสรรหามีแหล่งการสรรหาที่สำคัญ คือ การสมัครด้วยตนเอง รองลงไป คือการแนะนำจากพนักงาน และการประกาศในหนังสือพิมพ์ ส่วนวิธีคัดเลือกที่ใช้คือ วิธีการสัมภาษณ์เป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุด สำหรับการจัดการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันโดยไม่มีกำหนดแผนการฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีการประเมินผล 1 ครั้งต่อปี รองลงไปคือประเมิน 2 ครั้งต่อปี มีวัตถุประสงค์ในการประเมินเพื่อการปรับเงินเดือน การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินใช้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและคุณภาพ และในด้านการวางแผนอาชีพไม่มีการวางแผนอาชีพ หรือมีการวางแผนอาชีพแต่ไม่เป็นระบบ สำหรับการให้รางวัลสิ่งจูงใจเป็นลักษณะรายบุคคล และปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาก็คือ ผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ สำหรับค่าตอบแทนส่วนใหญ่จะเท่ากับองค์การอื่น ๆ สำหรับการเตรียมพร้อมเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์จะมีการเปลี่ยนแปลงระบบกระบวนการทำงานและให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น

ปรางชดา สุคนธ์พานิช (2545) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ เพื่อศึกษาหลักการ แนวทางการพัฒนาความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจเอกชนข้ามชาติแห่งหนึ่งที่น่าแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจข้ามชาติแห่งนี้ นำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ คือการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดความสามารถในงานของพนักงานจากลักษณะงาน คำบรรยายลักษณะงาน และทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงาน ผลของการนำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานดังกล่าว ทำให้องค์กรสามารถวางแผนเป้าหมายได้อย่างชัดเจนถึงความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ และทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ได้พบว่า (1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพฯ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละหัวข้อย่อยของแต่ละด้านพบว่า ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบประโยชน์และการให้บริการมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (2) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ และอายุงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามเพศในแต่ละด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และส่วนใหญ่เพศหญิงมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านมากกว่าเพศชาย ยกเว้นด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่เพศชายมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นมากกว่าเพศหญิง ปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการจัดการโครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านประเภทของการประกอบการและกลยุทธ์ในการบริหาร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน (3) จากผลการวิจัยมีข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ และการสรรหา ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการดำเนินการด้านความปลอดภัย

ปรีชา ปลื้มจิตต์ (2549) จากผลการวิจัยพบว่าผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีการปฏิบัติตนสูงในวินัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และวินัยด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่นำศักยภาพดังกล่าวมาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไป

นัทธยา ภูเข้มไสย (2550) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในเขตจังหวัดขอนแก่นพบว่าผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก เช่น องค์กรมีการพิจารณาผู้สมัครจากประวัติการปฏิบัติงานในอดีตเพื่อประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือก และด้านการบริหารค่าตอบแทน เช่น องค์กรมีการสำรวจค่าจ้างหรือเงินเดือนในตลาดแรงงานเพื่อนำมาเปรียบเทียบในการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงาน และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์งาน เช่น องค์กรมีการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจน เช่น การระบุลักษณะของงาน ข้อกำหนดงาน หรือมาตรฐานการทำงาน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น องค์กรมีการปรับปรุงแผนกำลังคนหรือการวางแผนครั้งต่อไปให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ เช่น องค์กรมีการให้การศึกษาด้านความรู้ทางเทคนิคให้เกิดทักษะความชำนาญทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาวแก่พนักงาน

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Stone (1991) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของโครงการพัฒนาบุคลากรและค่าตอบแทนกับการประเมินการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า ตัวแปรด้านต่างๆ ของครู ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การเป็นครู การฝึกอบรม การได้รับค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูจำนวน 347 คนที่เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างหรือไม่ ในการวิเคราะห์คะแนนประเมิน ได้แบ่งครูออกเป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาตามโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการสอนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการดังกล่าว โดยแยกกลุ่มครูที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นปีที่ 5 และปีที่ 6 ด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า คะแนนเฉลี่ยของการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นปีที่ 5 และปีที่ 6 แต่โดยทั่วไปถ้าไม่คำนึงการฝึกอบรมครูที่ได้รับค่าตอบแทนจะมีผลการประเมินสูงกว่าครูที่ไม่รับค่าตอบแทน ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าการมองเห็นประโยชน์จากค่าตอบแทนอาจทำให้ครูตั้งใจทำงานและพัฒนาการสอนให้ดีขึ้น

Jennifer Mencl (2004) ได้ทำการวิจัย ความเข้มข้นทางศีลธรรมและอารมณ์ทางศีลธรรมในกระบวนการตัดสินใจทางจริยธรรม การศึกษาวิชาชีพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สุขภาพและความอยู่ดีมีสุขภาพของลูกจ้าง เป็นข้อควรคำนึงถึงที่สำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบัน และได้ให้ความสำคัญกับการเคลื่อนไหวในจิตวิทยาแง่บวก ไม่ใช่เฉพาะธุรกิจเท่านั้นที่ต้องใส่ใจกับภาวะเบียบที่เกี่ยวกับสุขภาพ มีข้อเสนอว่า ความใกล้เคียงด้านจิตวิทยาเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบกระบวนการตัดสินใจทางจริยธรรมมากกว่าเมื่อเทียบกับความใกล้เคียงทางสังคมและความใกล้เคียง



ทางกายภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อผลลัพธ์ที่สำคัญอยู่ในระดับต่ำ ยิ่งไปกว่านั้นความเห็นอกเห็นใจที่มีเหตุผลและความเห็นอกเห็นใจที่เป็นความรักมีอิทธิพลอย่างสำคัญและด้านบวกต่อการประเมินทางศีลธรรม

Wei Liu (2004) ได้วิจัย การส่งเสริมทางองค์การที่ได้รับการฝึกการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์งานที่สำคัญ พบว่า มีความเชื่ออย่างกว้างขวาง ว่าอุปกรณ์ฝึกทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จที่ส่งผลกระทบต่อทักษะของลูกจ้าง แรงกระตุ้นและพฤติกรรมสามารถได้รับผลประโยชน์ทางกลยุทธ์สำหรับองค์กร อย่างไรก็ตาม กลไกที่แทรกแซงผลลัพธ์นี้ยังตรวจสอบคุณค่าทางกลยุทธ์ที่ได้ของทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างวัฒนธรรมทางองค์การและความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งไม่สามารถลอกเลียนได้ การอบรมทรัพยากรมนุษย์รวมระดับการจ่ายค่าจ้างโอกาสพัฒนาอาชีพการส่งเสริมครอบครัวทำงาน และความสัมพันธ์กับหัวหน้า ถูกเชื่อมกับการส่งเสริมทางองค์การที่ได้รับในด้านบวก ระดับการส่งเสริมทางองค์การที่ได้รับที่สูงกว่าส่งผลต่อความตั้งใจโยกย้ายในระดับต่ำกว่าและความหมายของการยอมรับในส่วนบุคคลเพื่อแลกเปลี่ยนกับองค์การ การทำงานที่ดีขึ้นและการทำงานในองค์การที่แข็งแกร่งผลลัพธ์ของการส่งเสริมทางองค์การที่ได้รับต่อความตั้งใจโยกย้ายรู้สึกผูกพัน และการทุ่มเทเพื่อองค์กรถูกพบเพื่อให้พอดีโดยความทุ่มเทแบบมีอาชีพ การค้นพบของการศึกษานี้ ส่องประกายต่อกระบวนการโดยผ่านการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง

Dunleavy (2005) ได้วิจัย บทบาทการเข้าใจการลดผลกระทบด้านลบ การผสมผสานลักษณะรวมของผู้สมัครและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่าผลด้านลบถูกลดลงเมื่อมีความแตกต่างที่มีความหมาย อัตราส่วนความผันผวนขึ้นอยู่กับอัตราส่วนการเลือก และเปอร์เซ็นต์ของผู้สมัครกลุ่มน้อยในกลุ่มผู้สมัครขึ้นอยู่กับไม่ว่าผลกระทบด้านลบหรือเป็นความผันผวนได้อย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะที่ถูกรวบรวมให้ลดผลกระทบด้านลบ

จากวรรณกรรมที่ทบทวนข้างต้น จะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยเห็นสมควรศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ (1)การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2)การสรรหาบุคลากร (3)การคัดเลือก (4) การฝึกอบรม (5) การจ่ายค่าตอบแทน (6)การประเมินผลการปฏิบัติงาน (7) แรงงานสัมพันธ์ (8) ความปลอดภัยและสุขภาพ

# บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา และเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในงานวิจัยนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

#### 1.1 ประชากร

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา จำนวน 192 บริษัท โดยมีผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเป็นผู้ให้ข้อมูล

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

**1.2.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)** ใช้วิธีการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
N = ขนาดของประชากร  
e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

$$\begin{aligned}
 \text{แทนค่า } n &= \frac{192}{1 + 192 (0.05^2)} \\
 &= 129.72 \\
 &= 130 \text{ ตัวอย่าง}
 \end{aligned}$$

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบริษัทต่างๆ ในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก จังหวัดสงขลา จำนวนทั้งสิ้น 130 บริษัท

**1.2.2 การสุ่มตัวอย่าง (Sampling Method)** ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งประชากรตามหมวดย่อยของอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งแบ่งได้เป็น 12 หมวด หลังจากนั้นหาสัดส่วนประชากรแต่ละหมวด และคำนวณจำนวนตัวอย่างในแต่ละหมวดตามสัดส่วนที่ได้ จะได้จำนวนตัวอย่างในแต่ละหมวดดังแสดงในตารางที่ 3.1 ซึ่งรวมตัวอย่างทั้งสิ้น 130 บริษัท และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายในแต่ละหมวดตามสัดส่วน เพื่อให้ได้ตัวอย่างตามตารางที่ 3.1 ต่อไป

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หมวดย่อยของการผลิต	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม	71	48
2. การผลิตไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้และไม้ก๊อก ยกเว้นเครื่องเรือน รวมทั้งการผลิตสิ่งของจากฟางและวัสดุอื่นๆ	28	19
3. การผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์จากกระดาษ	9	6
4. การพิมพ์โฆษณา การพิมพ์และทำสำเนาสื่อบันทึก	2	1
5. การผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี	7	5
6. การผลิตผลิตภัณฑ์ยางและผลิตภัณฑ์พลาสติก	44	30
7. การผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ	12	8
8. การผลิตโลหะขั้นมูลฐาน	1	1
9. การผลิตยานยนต์ รถพ่วงและรถกึ่งรถพ่วง	10	7
10. การผลิตเครื่องเรือนและการผลิตซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ที่อื่น	3	2

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หมวดย่อยของการผลิต	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
11. การผลิตอุปกรณ์และเครื่องมือทางวิทยุ โทรทัศน์ และการ สื่อสาร	3	2
12. การไฟฟ้า แก๊ส ให้น้ำและน้ำร้อน	2	1
<b>รวม</b>	<b>192</b>	<b>130</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมี การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

### 2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

2.1.1 ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถามการวิจัย

2.1.2 ศึกษาข้อมูล เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทาง นำมาสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

2.1.3 กำหนดประเด็นของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนิยาม ศัพท์เฉพาะ

2.1.4 ร่างแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะของบริษัท ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple – Choices) มีจำนวนคำถามทั้งหมด 10 ข้อ

ตอนที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการ ส่งออกในจังหวัดสงขลา ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 8 ด้าน ตามแนวของลิเคอร์ท (Best and Kahn,1993 : 249) มีจำนวนคำถามทั้งหมด 50 ข้อ โดยกำหนดค่า คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	ระดับการจัดการมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับการจัดการมาก
3	หมายถึง	ระดับการจัดการปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับการจัดการน้อย
1	หมายถึง	ระดับการจัดการน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ลักษณะคำถามเป็นแบบ

ปลายเปิด (Open Ended)

## 2.2 การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดำเนินการดังนี้

2.2.1 กำหนดหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 ท่าน (ตามรายชื่อในภาคผนวก ก) ให้คะแนนแต่ละข้อคำถามการวิจัย เพื่อแสดงว่าคำถามสอดคล้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา โดยผู้วิจัยจะเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ไปใช้ในการวิจัย

2.2.2 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 บริษัท เพื่อนำมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าเท่ากับ 0.95

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัย ได้ดำเนินการในเดือนกันยายน 2554 ด้วยการจัดส่งแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในเขตอำเภอเมือง และอำเภอหาดใหญ่ ส่วนอำเภออื่นๆ จัดส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์โดยวิธีลงทะเบียนและรับคืนทางไปรษณีย์ จำนวนทั้งสิ้น 130 ฉบับ โดยมีการติดตามแบบสอบถามทางโทรศัพท์เป็นระยะๆ จนได้รับกลับคืน 130 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 4.1 ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้จะใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

**4.1.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)** ใช้วิเคราะห์แบบสอบถาม ได้แก่

- 1) ค่าความถี่ (Frequency)
- 2) ค่าร้อยละ (Percentage)
- 3) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean:  $\bar{X}$ )
- 4) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD)

**4.1.2 สถิติอ้างอิง (Inferential Statistics)** ใช้วิเคราะห์แบบสอบถาม ได้แก่

- 1) การทดสอบค่าที (t – test )
- 2) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)
- 3) การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

(Least Significant Difference : LSD)

**4.1.3 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)** ใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

### 4.2 การกำหนดเกณฑ์การแปลผลของค่าเฉลี่ย (Mean)

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยนำเสนอการแปลผลของค่าเฉลี่ย กำหนดเป็น 5 ระดับ (สุจิตรา หังสพฤกษ์ (2544 : 195) ดังนี้

<u>ระดับคะแนนเฉลี่ย</u>	<u>ความหมาย</u>
4.50 – 5.00	ระดับการจัดการมากที่สุด
3.50 – 4.49	ระดับการจัดการมาก
2.50 – 3.49	ระดับการจัดการปานกลาง
1.50 – 2.49	ระดับการจัดการน้อย
1.00 – 1.49	ระดับการจัดการน้อยที่สุด



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก ในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามจากบริษัทในอุตสาหกรรม การผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาจำนวน 130 แห่ง โดยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะของบริษัท

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิต เพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา

ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อ การส่งออกในจังหวัดสงขลา จำแนกตามลักษณะของบริษัท

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำอักษรย่อและ สัญลักษณ์มาใช้ดังนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิจัย

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ
df	แทน	ชั้นแห่งความอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง (Mean of Squares)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะของบริษัท

### 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และประสบการณ์ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 130 คน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน (n = 130)	ร้อยละ(100.0)
1.	เพศ		
	ชาย	103	79.2
	เพศหญิง	27	20.8
2.	อายุ		
	ต่ำกว่า 35 ปี	10	7.7
	35-40 ปี	36	27.7
	41-45 ปี	37	28.5
	46-50 ปี	41	31.5
	มากกว่า 50 ปี	6	4.6
3.	ระดับการศึกษา		
	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	2	1.6
	ปริญญาตรี	90	69.2
	สูงกว่าปริญญาตรี	38	29.2
4.	ตำแหน่งงานปัจจุบัน		
	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	73	56.2
	ผู้จัดการโรงงาน	54	41.5
	ผู้จัดการ	3	2.3

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (n = 130)	ร้อยละ(100.0)
5.	อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	1-2 ปี	3	2.3
	3-5 ปี	33	25.4
	6-10ปี	75	57.7
	มากกว่า 10 ปี	19	14.6
6.	ประสบการณ์การทำงานทางการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์		
	ต่ำกว่า 5 ปี	6	4.6
	5-10ปี	53	40.8
	11-15ปี	39	30.0
	16-20ปี	26	20.0
	มากกว่า 20 ปี	6	4.6

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้  
เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 79.2 และเพศหญิง ร้อยละ 20.8  
อายุ มากที่สุด มีอายุ 46-50 ปี ร้อยละ 31.5 รองลงมา มีอายุ 41-45 ปี ร้อยละ 28.5 และ  
น้อยที่สุด มีอายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 4.6

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 69.2 รองลงมา มี  
ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 29.2 และน้อยที่สุด มีระดับการศึกษาประกาศนียบัตร  
วิชาชีพชั้นสูง ร้อยละ 1.6

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคล ร้อยละ 56.2  
รองลงมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน ร้อยละ 41.5 และน้อยที่สุดดำรงตำแหน่งผู้จัดการ ร้อยละ 2.3

อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีอายุงาน 6-10 ปี ร้อยละ 57.7 รองลงมา มี  
อายุงาน 3-5 ปี ร้อยละ 25.4 และน้อยที่สุด มีอายุงาน 1-2 ปี ร้อยละ 2.3

ประสบการณ์การทำงานทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มากที่สุด มีประสบการณ์  
การทำงานทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5-10 ปี ร้อยละ 40.8 รองลงมา มีอายุงาน 11-15 ปี  
ร้อยละ 30.0 และน้อยที่สุด มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี และมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 4.6 เท่ากัน

## 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของบริษัท

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของบริษัท ได้แก่ เงินทุนจดทะเบียนของบริษัท ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของบริษัท จำนวนพนักงาน และประเภทของสินค้าที่ส่งออกของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 130 คน จาก 130 บริษัท แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละข้อมูลของบริษัท

	ข้อมูลบริษัท	จำนวน (n = 130)	ร้อยละ(100.0)
1.	เงินทุนจดทะเบียนของบริษัท		
	ไม่เกิน 5 ล้านบาท	3	2.3
	5 ล้านบาท-100 ล้านบาท	72	55.4
	101 ล้านบาท-200 ล้านบาท	34	26.1
	201 ล้านบาท-500 ล้านบาท	19	14.6
	มากกว่า 500 ล้านบาท	2	1.6
2.	ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของบริษัท		
	5-10 ปี	19	14.6
	11-15 ปี	37	28.5
	16-20 ปี	48	36.9
	มากกว่า 20 ปี	26	20.0
3	จำนวนพนักงานของบริษัท		
	100-499 คน	45	34.6
	500 คนขึ้นไป	85	65.4
4.	ประเภทสินค้าที่ส่งออก		
	การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม	48	36.9
	การผลิตไม้ผลิตภัณฑ์จากไม้และไม้ก๊อก	19	14.6
	ยกเว้น เครื่องเรือน รวมทั้งการผลิตสิ่งของจาก		
	ฟาง และวัสดุอื่นๆ		
	การผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์จากกระดาษ	6	4.6
	การผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี	5	3.8
	การผลิตผลิตภัณฑ์ยางและผลิตภัณฑ์พลาสติก	30	23.0

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลบริษัท	จำนวน (n = 130)	ร้อยละ(100.0)
การผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ	8	6.2
การผลิตยานยนต์ รถพ่วงและรถกึ่งรถพ่วง	7	5.4
การผลิตเครื่องเรือนและการผลิตซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ ที่อื่น	2	1.6
อุปกรณ์และเครื่องมือทางวิทยุ โทรทัศน์และ การสื่อสาร	2	1.6
อื่นๆ คือการพิมพ์โฆษณา การผลิตโลหะ และ การผลิต ไฟฟ้า แก๊ส	3	2.3

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ลักษณะของบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกมี ดังนี้

เงินทุนจดทะเบียนของบริษัท ส่วนใหญ่มีเงินทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท-100 ล้านบาท ร้อยละ 55.4 รองลงมาเงินทุนจดทะเบียน 101 ล้านบาท-200 ล้านบาท ร้อยละ 26.1 และน้อยที่สุดมีเงินทุนจดทะเบียน มากกว่า 500 ล้านบาท ร้อยละ 1.6

ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของบริษัท มากที่สุดดำเนินธุรกิจของบริษัท 16-20 ปี ร้อยละ 36.9 รองลงมาดำเนินธุรกิจของบริษัท 11-15 ปี ร้อยละ 28.5 และน้อยที่สุดดำเนินธุรกิจของบริษัท 5-10 ปี ร้อยละ 14.6

จำนวนพนักงานของบริษัท ส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 500 คนขึ้นไป ร้อยละ 65.4 และจำนวนพนักงาน 100-499 คน ร้อยละ 34.6

ประเภทของสินค้าที่ส่งออก มากที่สุดผลิตสินค้าที่ส่งออกเกี่ยวกับการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องคัม ร้อยละ 36.9 รองลงมาผลิตสินค้าที่ส่งออกเกี่ยวกับการผลิตผลิตภัณฑ์ยางและผลิตภัณฑ์พลาสติก ร้อยละ 23.0 และน้อยที่สุด การผลิตเครื่องเรือน และการผลิตซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ที่อื่น และอุปกรณ์และเครื่องมือทางวิทยุ โทรทัศน์และการสื่อสารร้อยละ 1.6 เท่ากัน

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิต เพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์ และความปลอดภัยและสุขภาพ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.3 - 4.4

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	4.52	0.46	มากที่สุด
2. การสรรหา	3.94	0.46	มาก
3. การคัดเลือก	4.43	0.43	มาก
4. การฝึกอบรม	4.14	0.33	มาก
5. การจ่ายค่าตอบแทน	4.45	0.49	มาก
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.59	0.36	มากที่สุด
7. แรงงานสัมพันธ์	4.60	0.38	มากที่สุด
8. ความปลอดภัยและสุขภาพ	4.42	0.45	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.31</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.40$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านแรงงานสัมพันธ์ ( $\bar{X}=4.60$ ) รองลงมาคือด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.59$ ) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=4.52$ ) และอยู่ในระดับมากคือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ( $\bar{X}=4.45$ ) ด้านการคัดเลือก ( $\bar{X}=4.43$ ) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ( $\bar{X}=4.42$ ) ด้านการฝึกอบรม ( $\bar{X}=4.14$ ) และด้านการสรรหา ( $\bar{X}=3.94$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกรายด้าน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		$\bar{X}$	SD	แปลผล
<b>1</b>	<b>ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>4.52</b>	<b>0.46</b>	<b>มากที่สุด</b>
1.1	มีการคาดคะเนจำนวนบุคลากรที่บริษัทต้องการ	4.62	0.62	มากที่สุด
1.2	มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการไว้ชัดเจน	4.69	0.56	มากที่สุด
1.3	มีระบบการจัดเก็บข้อมูลของพนักงานที่เป็นปัจจุบัน	4.78	0.44	มากที่สุด
1.4	มีการติดตามข้อมูลกำลังแรงงานในตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง	4.34	0.69	มาก
1.5	มีการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่ต้องการกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่เพื่อเตรียมการล่วงหน้า	4.25	0.67	มาก
1.6	มีการจัดทำแผนเพื่อให้บริษัทมีพนักงานตามที่ต้องการ	4.40	0.67	มาก
<b>2</b>	<b>ด้านการสรรหา</b>	<b>3.94</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>
2.1	มีการกำหนดตำแหน่งงานและคุณสมบัติที่ต้องการรับสมัคร	4.58	0.53	มากที่สุด
2.2	มีการรับสมัครจากพนักงานของบริษัท ก่อนที่จะรับสมัครจากบุคคลภายนอก	4.10	0.62	มาก
2.3	มีการประกาศรับสมัครบุคคลภายนอกโดยการโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ การปิดประกาศ เป็นต้น	3.96	0.69	มาก
2.4	มีการรับสมัครบุคคลภายนอกโดยใช้บริการของสำนักงานจัดหางาน	3.57	0.86	มาก
2.5	มีการรับสมัครนักเรียน/นักศึกษาจากสถาบันการศึกษาโดยตรง	3.49	0.94	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		$\bar{X}$	SD	แปลผล
<b>3</b>	<b>ด้านการคัดเลือก</b>	<b>4.43</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>
3.1	มีการกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจก่อนที่จะดำเนินการคัดเลือก	4.50	0.61	มากที่สุด
3.2	มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการทดสอบข้อเขียน	4.02	0.87	มาก
3.3	มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์	4.84	0.36	มากที่สุด
3.4	มีการทดสอบความถนัดและความคล่องแคล่วในการทำงาน	4.39	0.79	มาก
3.5	มีการพิจารณาผู้สมัครจากประวัติการทำงานเพื่อการประกอบการตัดสินใจคัดเลือก	4.43	0.67	มาก
3.6	มีการประกาศผลการคัดเลือกให้ผู้สมัครทราบ	4.39	0.70	มาก
<b>4</b>	<b>ด้านการฝึกอบรม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>
4.1	มีการวิเคราะห์ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานของบริษัท	4.50	0.56	มากที่สุด
	มีการกำหนดหลักสูตรและเนื้อหาที่จะฝึกอบรม	4.40	0.61	มาก
4.2	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านความรู้ทัศนคติและผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.25	0.56	มาก
4.3	มีการสอนงานโดยหัวหน้างานหรือพนักงานที่ชำนาญการ	4.23	0.55	มาก
4.4	มีการจัดบรรยายเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง	3.90	0.64	มาก
4.5	มีการให้พนักงานหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานเป็นระยะๆ เพื่อเรียนรู้งานและช่วยงานระหว่างกันได้	3.52	0.86	มาก
4.6	มีการฝึกงานโดยใช้ สถานการณ์จริง	3.93	0.80	มาก
	มีการติดตามการนำความรู้/ทักษะของพนักงานที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน	4.21	0.59	มาก
4.7				
4.8	มีการประเมินผลความสำเร็จของการฝึกอบรม	4.31	0.62	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	SD	แปลผล
<b>5</b>	<b>ด้านการจ่ายค่าตอบแทน</b>	<b>4.45</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>
5.1	มีการจ่ายค่าจ้าง/เงินเดือนเท่ากับอัตราที่จ่ายกันโดยทั่วไปในบริษัทอื่นๆ	4.35	0.59	มาก
5.2	มีการให้โบนัสพนักงานตามผลการปฏิบัติงาน	4.54	0.68	มากที่สุด
5.3	มีการจัดอาหารราคาประหยัดให้กับพนักงาน	4.30	0.98	มาก
5.4	มีการจัดชุดเครื่องแบบให้พนักงาน	4.62	0.63	มากที่สุด
5.5	มีการจัดรถรับส่งพนักงาน	4.43	0.87	มาก
5.6	มีการจัดที่พักให้กับพนักงาน	4.43	0.62	มาก
<b>6</b>	<b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>	<b>4.59</b>	<b>0.36</b>	<b>มากที่สุด</b>
6.1	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.79	0.47	มากที่สุด
6.2	มีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน	4.76	0.47	มากที่สุด
6.3	มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับลักษณะงาน	4.73	0.47	มากที่สุด
6.4	มีการจัดทำแบบฟอร์มเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมิน	4.51	0.54	มากที่สุด
6.5	มีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด	4.55	0.57	มากที่สุด
6.6	มีการแจ้งให้พนักงานทราบผลการประเมินทุกครั้ง	4.41	0.55	มาก
6.7	มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.35	0.55	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	SD	แปลผล
<b>7</b>	<b>ด้านแรงงานสัมพันธ์</b>	<b>4.60</b>	<b>0.38</b>	<b>มากที่สุด</b>
7.1	มีการกำหนดนโยบายการว่าจ้างและการเลิกจ้างที่ชัดเจน	4.61	0.51	มากที่สุด
7.2	มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับการทำงาน	4.70	0.49	มากที่สุด
7.3	มีการเปิดโอกาสให้ตัวแทนฝ่ายลูกจ้างมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน	4.57	0.59	มากที่สุด
7.4	มีการให้โอกาสพนักงานได้มีโอกาสพูดระบายความในใจถึงข้อขัดแย้งหรือความอัดอั้นใจหรือในเรื่องปัญหาต่างๆ	4.48	0.58	มาก
7.5	มีการนัดให้ลูกจ้างกับนายจ้างเจรจากันเมื่อเกิดปัญหาภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจและร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.40	0.68	มาก
<b>8</b>	<b>ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ</b>	<b>4.42</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>
8.1	มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงาน	4.43	0.56	มาก
8.2	มีการจัดอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคลเพื่อป้องกันอันตรายในการทำงาน เช่น หมวกนิรภัย รองเท้าถุงมือ แวนกันแสง ที่อุดหู เป็นต้น	4.53	0.57	มากที่สุด
8.3	มีการให้ความรู้กับบุคลากรในด้านความปลอดภัยในการทำงาน	4.44	0.61	มาก
8.4	มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยตามที่กฎหมายกำหนด	4.45	0.63	มาก
8.5	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยบุคลากร เช่น กิจกรรมการออกกำลังกาย กิจกรรมรณรงค์การลดอุบัติเหตุ กิจกรรมลดอุบัติเหตุเป็นศูนย์	4.20	0.67	มาก
8.6	มีการจัดตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี	4.44	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา ในแต่ละด้านมีดังนี้

**ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.52$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลของพนักงานที่เป็นปัจจุบัน ( $\bar{X}=4.78$ ) รองลงมาคือ มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการไว้ชัดเจน ( $\bar{X}=4.69$ ) และน้อยที่สุดคือ มีการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่ต้องการกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่เพื่อเตรียมการล่วงหน้า ( $\bar{X}=4.25$ )

**ด้านการสรรหา** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.94$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการกำหนดตำแหน่งงานและคุณสมบัติที่ต้องการรับสมัคร ( $\bar{X}=4.58$ ) รองลงมาในระดับมาก คือมีการรับสมัครจากพนักงานของบริษัท ก่อนที่จะรับสมัครจากบุคคลภายนอก ( $\bar{X}=4.10$ ) และน้อยที่สุดในระดับปานกลาง คือมีการรับสมัครนักเรียน/นักศึกษาจากสถาบันการศึกษาโดยตรง ( $\bar{X}=3.49$ )

**ด้านการคัดเลือก** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.43$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์ ( $\bar{X}=4.84$ ) รองลงมาคือมีการกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครก่อนที่จะดำเนินการคัดเลือก ( $\bar{X}=4.50$ ) และน้อยที่สุดคือ มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการทดสอบข้อเขียน ( $\bar{X}=4.02$ )

**ด้านการฝึกอบรม** พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.14$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการวิเคราะห์ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานของบริษัท ( $\bar{X}=4.50$ ) รองลงมาคือ มีการกำหนดหลักสูตรและเนื้อหาที่จะฝึกอบรม ( $\bar{X}=4.40$ ) และน้อยที่สุดคือ มีการให้พนักงานหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเป็นระยะๆ เพื่อเรียนรู้งานและช่วยงานระหว่างกันได้ ( $\bar{X}=3.52$ )

**ด้านการจ่ายค่าตอบแทน** พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.45$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการจัดชุดเครื่องแบบให้พนักงาน ( $\bar{X}=4.62$ ) รองลงมาคือ มีการให้โบนัสพนักงานตามผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.54$ ) และน้อยที่สุดคือ มีการจัดอาหารราคาประหยัดให้กับพนักงาน ( $\bar{X}=4.30$ )

**ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.59$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}=4.79$ ) รองลงมาคือ มีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน ( $\bar{X}=4.76$ ) และน้อยที่สุดคือ มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.35$ )

ด้านแรงงานสัมพันธ์ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.60$ ) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับการทำงาน ( $\bar{X}=4.70$ ) รองลงมาคือ มีการกำหนดนโยบายการว่าจ้างและการเลิกจ้างที่ชัดเจน ( $\bar{X}= 4.61$ ) และน้อยที่สุดคือ มีการนัดให้ลูกจ้างกับนายจ้างเจรจากันเมื่อเกิดปัญหาภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจและร่วมกัน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ( $\bar{X}=4.40$ )

ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.42$ ) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่ามากที่สุด คือมีการจัดอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคลเพื่อป้องกันอันตรายในการทำงาน เช่น หมวกนิรภัย รองเท้า ถุงมือ แวนกันแสง ที่อุดหู เป็นต้น ( $\bar{X}= 4.53$ ) รองลงมาในระดับมากที่สุด คือ มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยตามที่กฎหมายกำหนด ( $\bar{X}= 4.45$ ) และน้อยที่สุดคือ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยบุคลากร เช่น กิจกรรมการออกกำลังกาย กิจกรรมรณรงค์การลดอุบัติเหตุ กิจกรรมลดอุบัติเหตุเป็นศูนย์ ( $\bar{X}=4.20$ )

### ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อ การส่งออก จำแนกตามลักษณะของบริษัท

ผลการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการ ส่งออก จำแนกตามลักษณะบริษัท ได้แก่ จำนวนพนักงาน เงินทุนจดทะเบียนของบริษัท ระยะเวลา ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท และประเภทของสินค้าที่ส่งออก แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.5 – 4.15

ตารางที่ 4.5 สถิติการทดสอบทีเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	จำนวนพนักงาน	$\bar{X}$	t
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	100-499 คน	4.45	-1.08
	500คนขึ้นไป	4.55	
2. ด้านการสรรหา	100-499 คน	3.88	-1.00
	500คนขึ้นไป	3.98	
3. ด้านการคัดเลือก	100-499 คน	4.32	-2.04*
	500คนขึ้นไป	4.49	



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	จำนวนพนักงาน	$\bar{X}$	t
4. ด้านการฝึกอบรม	100-499 คน	4.14	0.03
	500คนขึ้นไป	4.14	
5. ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	100-499 คน	4.49	0.60
	500คนขึ้นไป	4.43	
6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	100-499 คน	4.62	0.66
	500คนขึ้นไป	4.57	
7. ด้านแรงงานสัมพันธ์	100-499 คน	4.60	0.10
	500คนขึ้นไป	4.60	
8. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	100-499 คน	4.27	-2.37*
	500คนขึ้นไป	4.50	
โดยรวม	100-499 คน	4.39	-0.21
	500คนขึ้นไป	4.40	

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น 2 ด้านคือด้านความปลอดภัยและสุขภาพ บริษัทที่มีพนักงาน 500 คนขึ้นไป มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบริษัทที่มีพนักงาน 100-499 คน และด้านการคัดเลือกบริษัทที่มีพนักงาน 500 คนขึ้นไป มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบริษัทที่มีพนักงาน 100-499 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.6 ค่า F-ratio เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตาม  
เงินทุนจดทะเบียนบริษัท

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
1.ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	0.12	0.03	0.14
	ภายในกลุ่ม	125	27.42	0.22	
	รวม	129	27.55		
2.ด้านการสรรหา	ระหว่างกลุ่ม	4	0.60	0.15	0.70
	ภายในกลุ่ม	125	26.62	0.21	
	รวม	129	27.22		
3.ด้านการคัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	4	1.12	0.28	1.54
	ภายในกลุ่ม	125	22.75	0.18	
	รวม	129	23.87		
4.ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	4	0.23	0.06	0.52
	ภายในกลุ่ม	125	13.67	0.11	
	รวม	129	13.90		
5.ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	4	1.81	0.45	1.96
	ภายในกลุ่ม	125	28.79	0.23	
	รวม	129	30.59		
6.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	0.15	0.04	0.27
	ภายในกลุ่ม	125	16.81	0.13	
	รวม	129	16.95		
7.ด้านแรงงานสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	4	1.24	0.31	2.26
	ภายในกลุ่ม	125	17.18	0.14	
	รวม	129	18.43		

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
8.ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	ระหว่างกลุ่ม	4	1.23	0.31	1.52
	ภายในกลุ่ม	125	25.34	0.20	
	รวม	129	26.57		
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4	0.24	0.06	0.63
	ภายในกลุ่ม	125	12.14	0.10	
	รวม	129	12.39		

จากตารางที่ 4.6 พบว่าบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกที่มีเงินทุนจดทะเบียนบริษัทแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7 ค่า F-ratio เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในดำเนินธุรกิจโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
1.ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3	1.24	0.41	1.99
	ภายในกลุ่ม	126	26.30	0.21	
	รวม	129	27.55		
2.ด้านการสรรหา	ระหว่างกลุ่ม	3	0.53	0.18	0.84
	ภายในกลุ่ม	126	26.69	0.21	
	รวม	129	27.22		
3.ด้านการคัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	3	2.15	0.72	4.15*
	ภายในกลุ่ม	126	21.72	0.17	
	รวม	129	23.87		
4.ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.14	0.05	0.41
	ภายในกลุ่ม	126	13.77	0.11	
	รวม		13.90		

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การจัดหาทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
5.ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	3	0.96	0.32	1.35
	ภายในกลุ่ม	126	29.64	0.24	
	รวม	129	30.59		
6.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.75	0.25	1.94
	ภายในกลุ่ม	126	16.21	0.13	
	รวม	129	16.95		
7.ด้านแรงงานสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	3	0.26	0.09	0.60
	ภายในกลุ่ม	126	18.17	0.14	
	รวม	129	18.43		
8.ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.10	0.70	3.60*
	ภายในกลุ่ม	126	24.47	0.19	
	รวม	129	26.57		
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.15	0.05	0.52
	ภายในกลุ่ม	126	12.24	0.10	
	รวม	129	12.39		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 พบว่าบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันในด้านการคัดเลือก และด้านความปลอดภัยและสุขภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการทดสอบหาผู้ที่แตกต่างกันโดยใช้วิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังตารางที่ 4.8-4.9 ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือก ระหว่าง  
ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน

ระยะเวลาในการ ดำเนินการธุรกิจ	$\bar{X}$	5-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า20ปี
5-10 ปี	4.48	-	0.04	0.00	0.30*
11-15 ปี	4.53		-	0.05	0.35*
16-20 ปี	4.48			-	0.30*
มากกว่า20ปี	4.18				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี 11-15 ปี และ 16-20 ปี มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกมากกว่าบริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ มากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ  
ระหว่าง ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน

ระยะเวลาในการ ดำเนินการธุรกิจ	$\bar{X}$	5-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า20ปี
5-10 ปี	4.15	-	0.29*	0.27*	0.43*
11-15 ปี	4.44		-	0.02	0.15
16-20 ปี	4.42			-	0.16
มากกว่า20ปี	4.58				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ น้อยกว่าบริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 11-15 ปี 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10 ค่าF-ratio เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทสินค้า ที่ส่งออก

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
1.ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	9	4.61	0.51	2.68*
	ภายในกลุ่ม	120	22.94	0.19	
	รวม	129	27.55		
2.ด้านการสรรหา	ระหว่างกลุ่ม	9	5.34	0.60	3.28*
	ภายในกลุ่ม	120	21.85	0.18	
	รวม	129	27.22		
3.ด้านการคัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	9	3.63	0.40	2.39*
	ภายในกลุ่ม	120	20.24	0.17	
	รวม	129	23.87		
4.ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	9	1.98	0.22	2.22*
	ภายในกลุ่ม	120	11.92	0.10	
	รวม	129	13.90		
5.ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	9	3.73	0.41	1.85
	ภายในกลุ่ม	120	26.87	0.22	
	รวม	129	30.59		
6.ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	9	1.43	0.16	1.23
	ภายในกลุ่ม	120	15.52	0.13	
	รวม	129	16.96		
7.ด้านแรงงานสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	9	1.64	0.18	1.30
	ภายในกลุ่ม	120	16.79	0.14	
	รวม	129	18.43		



ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

การจัดหาทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
7.ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	ระหว่างกลุ่ม	9	4.35	0.48	2.61*
	ภายในกลุ่ม	120	22.22	0.19	
	รวม	129	26.57		
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	9	0.95	0.11	1.11
	ภายในกลุ่ม	120	11.43	0.10	
	รวม	129	12.34		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรม และด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการทดสอบหาคู่ที่แตกต่างกันโดยใช้วิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังตารางที่ 4.11-4.15 ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ระหว่างประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน

ประเภทสินค้าที่ส่งออก	$\bar{X}$	อาหารและ เครื่องดื่ม	ไม้	ผลิต กระดาษ	ผลิต เคมีภัณฑ์	ยางและ พลาสติก	แร่โลหะ	ยานยนต์ รถพ่วง	เครื่องเรือน	เครื่องมือ วิทยุ โทรทัศน์	อื่นๆ
		4.32	4.56	4.56	4.93	4.54	4.69	4.81	4.67	4.92	4.94
อาหารและเครื่องดื่ม	4.32	-	-0.25*	-0.24	-0.62*	-0.22*	-0.37*	-0.49*	-0.35	-0.60	-0.62*
ไม้	4.56		-	0.01	-0.37	0.02	-0.13	-0.25	-0.11	-0.36	-0.38
ผลิตกระดาษ	4.56			-	-0.38	0.17	-0.13	-0.25	-0.11	-0.36	-0.39
ผลิตเคมีภัณฑ์	4.93				-	0.39	0.25	0.12	0.27	0.02	-0.01
ยางและพลาสติก	4.54					-	-0.15	-0.27	-0.13	-0.38	-0.41
แร่โลหะ	4.69						-	-1.22	0.02	-0.23	-0.26
ยานยนต์ รถพ่วง	4.81							-	0.14	-0.11	-0.13
เครื่องเรือน	4.67								-	-0.25	-0.28
เครื่องมือ วิทยุ โทรทัศน์	4.92									-	-0.03
อื่นๆ	4.94										-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคืออาหารและเครื่องดื่ม มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือ ไม้ ผลิตเคมีภัณฑ์ ยางและพลาสติก แร่โลหะ ยานยนต์รถพ่วง และอื่นๆ คือการพิมพ์ โฆษณา การพิมพ์และทำสำเนาสื่อบันทึก การไฟฟ้า แก๊ส ใอน้ำและน้ำร้อน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา ระหว่างประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน

ประเภทสินค้าที่ส่งออก	$\bar{X}$	อาหารและ	ไม้	ผลิต	ผลิต	ยางและ	แร่	ยานยนต์	เครื่อง	เครื่องมือ	อื่นๆ
		เครื่องดื่ม		กระดาษ	เคมีภัณฑ์	พลาสติก	โลหะ	รถพ่วง	เรือน	วิทยุ	
		3.73	3.96	4.27	4.12	3.97	4.30	4.23	4.50	4.10	4.00
อาหารและเครื่องดื่ม	3.73	-	-0.23*	-0.54*	-0.40	-0.25*	-0.58*	-0.53*	-0.78*	-0.38	-0.28
ไม้	3.96		-	-0.31	-0.16	-0.02	-0.34	-0.27	-0.54	-0.14	-0.04
ผลิตกระดาษ	4.27			-	0.15	0.29	-0.03	0.04	-0.23	0.17	0.27
ผลิตเคมีภัณฑ์	4.12				-	0.15	-0.18	-0.11	-0.38	0.02	0.12
ยางและพลาสติก	3.97					-	-0.33	-0.26	-0.53	-0.13	-0.03
แร่โลหะ	4.30						-	0.07	-0.20	0.20	0.30
ยานยนต์ รถพ่วง	4.23							-	-0.27	0.13	0.23
เครื่องเรือน	4.50								-	0.40	0.50
เครื่องมือ										-	0.10
วิทยุ โทรทัศน์	4.10										
อื่นๆ	4.00										-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคืออาหารและเครื่องดื่ม มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา น้อยกว่าบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือ ไม้ ผลิตภัณฑ์กระดาษ ยางและพลาสติก แร่โลหะ ยานยนต์รถพ่วง และเครื่องเรือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือก ระหว่างประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน

ประเภทสินค้าที่ส่งออก	$\bar{X}$	อาหารและ เครื่องดื่ม	ไม้	ผลิต กระดาษ	ผลิต เคมีภัณฑ์	ยางและ พลาสติก	แร่ โลหะ	ยานยนต์ รถพ่วง	เครื่อง เรือน	เครื่องมือ วิทยุ โทรทัศน์	อื่นๆ
		4.25	4.41	4.64	4.63	4.50	4.71	4.57	4.92	4.75	4.50
อาหารและเครื่องดื่ม	4.25	-	-0.16	-0.39*	-0.38*	-0.25*	-0.46*	-0.32	-0.67*	-0.50	-0.25
ไม้	4.41		-	-0.23	-0.22	-0.09	-0.30	-0.16	-0.50	-0.34	-0.09
ผลิตกระดาษ	4.64			-	0.01	0.14	-0.07	0.07	-0.28	-0.11	0.14
ผลิตเคมีภัณฑ์	4.63				-	0.13	-0.08	0.07	-0.28	-0.12	0.13
ยางและพลาสติก	4.50					-	-0.21	-0.07	-0.42	-0.25	0.00
แร่โลหะ	4.71						-	0.14	-0.21	-0.04	0.21
ยานยนต์ รถพ่วง	4.57							-	-0.35	-0.18	0.07
เครื่องเรือน	4.92								-	0.17	0.42
เครื่องมือ										-	0.25
วิทยุ โทรทัศน์	4.75										
อื่นๆ	4.50										-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 4.13 พบว่า บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคืออาหารและเครื่องคั่ว มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือก น้อยกว่าบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือ ผลิต กระดาษ ผลิตเคมีภัณฑ์ ยางและพลาสติก แร่โลหะ และเครื่องเรือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม ระหว่างประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน

ประเภทสินค้าที่ส่งออก	$\bar{X}$	อาหารและ เครื่องดื่ม	ไม้	ผลิต กระดาษ	ผลิต เคมีภัณฑ์	ยางและ พลาสติก	แร่ โลหะ	ยานยนต์ รถพ่วง	เครื่อง เรือน	เครื่องมือ วิทยุ โทรทัศน์	อื่นๆ
		4.01	4.21	4.43	4.29	4.17	4.15	4.17	4.11	4.50	4.37
อาหารและเครื่องดื่ม	4.01	-	-0.20*	-0.42*	-0.28	-0.16*	-0.14	-0.17	-0.10	-0.49*	-0.36
ไม้	4.21		-	-0.22	-0.08	0.04	0.06	0.04	0.10	-0.29	-0.16
ผลิตกระดาษ	4.43			-	0.14	0.25	0.27	0.25	0.31	-0.07	0.06
ผลิตเคมีภัณฑ์	4.29				-	0.11	0.14	0.11	0.18	-0.21	-0.08
ยางและพลาสติก	4.17					-	0.02	0.00	0.06	-0.33	-0.20
แร่โลหะ	4.15						-	-0.02	0.04	-0.35	-0.22
ยานยนต์รถพ่วง	4.17							-	0.06	-0.33	-0.20
เครื่องเรือน	4.11								-	-0.39	-0.26
เครื่องมือ วิทยุโทรทัศน์	4.50									-	0.13
อื่นๆ	4.37										-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคืออาหารและเครื่องดื่มนั้น มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม น้อยกว่าบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือ ไม้ผลิตกระดาษ ขางและพลาสติก และผลิตเครื่องมือวิทยุและโทรทัศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ระหว่างประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน

ประเภทสินค้าที่ส่งออก	$\bar{X}$	อาหารและ เครื่องดื่ม	ไม้	ผลิต กระดาษ	ผลิต เคมีภัณฑ์	ยางและ พลาสติก	แร่ โลหะ	ยานยนต์ รถพ่วง	เครื่อง เรือน	เครื่องมือ วิทยุ โทรทัศน์	อื่นๆ
		4.41	4.47	4.47	4.07	4.64	4.21	3.98	4.08	4.58	4.17
อาหารและเครื่องดื่ม	4.41	-	-0.06	-0.06	0.34	-0.23*	0.20	0.43*	0.33	-0.17	0.24
ไม้	4.47		-	0.00	0.41	-0.17	0.27	0.50*	0.39	-0.11	0.31
ผลิตกระดาษ	4.47			-	0.41	-0.17	0.26	0.50*	0.39	-0.11	0.31
ผลิตเคมีภัณฑ์	4.07				-	-0.57*	-0.14	0.09	-0.02	-0.52	-0.10
ยางและพลาสติก	4.64					-	0.43*	0.66*	0.55	0.06	0.47
แร่โลหะ	4.21						-	0.23	0.13	-0.38	0.04
ยานยนต์ รถพ่วง	3.98							-	-0.11	-0.61	-0.19
เครื่องเรือน	4.08								-	-0.50	-0.08
เครื่องมือ										-	0.42
วิทยุ โทรทัศน์	4.58										
อื่นๆ	4.17										-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือยางและพลาสติก มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ มากกว่าบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือ อาหารและเครื่องดื่่ม ผลิตภัณฑ์ภัณฑ์ และแร่โลหะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือยานยนต์ รถพ่วง มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ น้อยกว่าบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือ อาหารและเครื่องดื่่ม ไม้ ผลิตภัณฑ์กระดาษ ยางและพลาสติก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 57.7 แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ปัญหาอุปสรรค			ข้อเสนอแนะ		
รายการ	จำนวน (n=75)	ร้อยละ (100.0)	รายการ	จำนวน (n=75)	ร้อยละ (100.0)
<b>1.ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>					
1.1 จำนวนพนักงานในแต่ละปีที่เข้ามาทำงาน และลาออกไปมีจำนวนที่ไม่คงที่ จึงทำให้การวางแผนในบางฝ่ายเป็นไปได้ยาก	3	4.0		66	88.0
<b>2. ด้านการสรรหา</b>					
2.1 ขาดแคลนแรงงานเนื่องจากปัจจุบันมีโรงงานอุตสาหกรรม จำนวนมากทำให้เกิดการแข่งขันกันมากขึ้น	66	88.0	2.1 มีการเพิ่มสวัสดิการเพื่อสร้างแรงงานจงใจให้แก่พนักงาน เช่น มีรถรับส่งพนักงาน ชุดทำงาน เพิ่มเบี้ยขยันทำงานหรืออาจจะใช้แรงงานต่างด้าว	44	58.7



ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ปัญหาอุปสรรค			ข้อเสนอแนะ		
รายการ	จำนวน (n=75)	ร้อยละ (100.0)	รายการ	จำนวน (n=75)	ร้อยละ (100.0)
<b>3. ด้านการคัดเลือก</b>					
3.1 ขาดมาตรฐานในการคัดเลือก	44	58.7	3.1 สร้างแบบทดสอบที่เป็นมาตรฐานและมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกที่ชัดเจนโดยไม่ใช้ระบบอุปถัมภ์	3	4.0
<b>4. ด้านการฝึกอบรม</b>					
4.1 ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ ของบริษัท ในการส่งพนักงานเข้าฝึกอบรม	3	4.0	4.1 ให้ผู้บริหารมีนโยบายที่ชัดเจน ในหลักเกณฑ์การอบรมและกรณีที่พนักงานไม่เข้าอบรม		
<b>5. ด้านการจ่ายค่าตอบแทน</b>					
5.1 ค่าตอบแทนในแต่ละอุตสาหกรรมจะมีความแตกต่างกัน จึงทำให้เกิดการเปรียบเทียบกันในเรื่องเงินเดือน	10	13.3	5.1 อัตราค่าจ้างควรเป็นอัตราเดียวกัน	10	13.3

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ปัญหาอุปสรรค			ข้อเสนอแนะ		
รายการ	จำนวน (n=75)	ร้อยละ (100.0)	รายการ	จำนวน (n=75)	ร้อยละ (100.0)
<b>6. ด้านการประเมินผล</b>					
<b>การปฏิบัติงาน</b>					
6.1 ในการประเมินผลที่มีความยุติธรรมนั้นมีน้อย เช่น การดูจากการปฏิบัติงานเป็นหลักซึ่งไม่อิงเพื่อนพ้องนั้น	5	6.7	6.1 จัดทำแบบประเมินผล การปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย	5	6.7
<b>7. ด้านแรงงานสัมพันธ์</b>					
7.1 การมีพนักงานหลายเชื้อชาติ ทำงานด้วยกันมักเกิดปัญหาขึ้น	23	30.7	7.1 ให้พนักงานได้เรียนรู้วัฒนธรรม ของแต่ละเชื้อชาติ และสร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน	23	30.7

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะมากที่สุดในด้านการสรรหา คิดเป็นร้อยละ 88.0 รองลงมาคือด้านการคัดเลือก คิดเป็นร้อยละ 58.7 และน้อยที่สุดคือด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และด้านการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 4.0 เท่ากัน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา ได้สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา
- 1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา จำแนกตามลักษณะของบริษัท
- 1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา
- 1.1.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา จำนวน 192 บริษัท โดยมีผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเป็นผู้ให้ข้อมูล คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ได้ จำนวนทั้งสิ้น 130 บริษัท ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยแบ่งประชากรตามหมวดย่อยของอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งแบ่งได้เป็น 12 หมวด หลังจากนั้นหาสัดส่วนประชากรแต่ละหมวด และคำนวณจำนวนตัวอย่างในแต่ละหมวดตามสัดส่วนที่ได้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทำการทดสอบหาคู่ที่แตกต่างกันโดยใช้วิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

### 1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา สรุปได้ดังนี้

#### 1.3.1 ข้อมูลส่วนบุคคลและลักษณะของบริษัท

##### 1) ข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 79.2 มีอายุ 46-50 ปี ร้อยละ 31.5 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีร้อยละ 69.2 เป็นผู้อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคล ร้อยละ 56.2 มีอายุงาน 6-10 ปีร้อยละ 57.7 และมีประสบการณ์การทำงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5-10 ปี ร้อยละ 40.8

##### 2) ลักษณะของบริษัท

บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกส่วนใหญ่มีเงินทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท-100 ล้านบาทร้อยละ 55.4 ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของบริษัท 16-20 ปี ร้อยละ 36.9 จำนวนพนักงาน 500 คนขึ้นไป ร้อยละ 65.4 และประเภทของสินค้าที่ส่งออกคือผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มร้อยละ 36.9

#### 1.3.2 ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.40$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านแรงงานสัมพันธ์ ( $\bar{X}=4.60$ ) รองลงมาคือด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.59$ ) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=4.52$ ) และอยู่ในระดับมาก ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ( $\bar{X}=4.45$ ) ด้านการคัดเลือก ( $\bar{X}=4.43$ ) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ( $\bar{X}=4.42$ ) ด้านการฝึกอบรม ( $\bar{X}=4.14$ ) และด้านการสรรหา ( $\bar{X}=3.94$ ) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.52$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือมีระบบการจัดเก็บข้อมูลของพนักงานที่เป็นปัจจุบัน ( $\bar{X}=4.78$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่ต้องการกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่เพื่อเตรียมการล่วงหน้า ( $\bar{X}=4.25$ )

2) ด้านการสรรหา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.94$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการกำหนดตำแหน่งงานและคุณสมบัติที่ต้องการรับสมัคร ( $\bar{X}=4.58$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลางคือมีการรับสมัครนักเรียน/นักศึกษาจากสถาบันการศึกษาโดยตรง ( $\bar{X}=3.49$ )

3) ด้านการคัดเลือก พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.43$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือมีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์ ( $\bar{X}=4.84$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับมากคือ มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการทดสอบข้อเขียน ( $\bar{X}=4.02$ )

4) ด้านการฝึกอบรม พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.14$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการวิเคราะห์ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานของบริษัท ( $\bar{X}=4.50$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับมากคือ มีการให้พนักงานหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเป็นระยะๆ เพื่อเรียนรู้งานและช่วยงานระหว่างกันได้ ( $\bar{X}=3.52$ )

5) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.45$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือมีการจัดชุดเครื่องแบบให้พนักงาน ( $\bar{X}=4.62$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับมากคือมีการจัดอาหารราคาประหยัดให้กับพนักงาน ( $\bar{X}=4.30$ )

6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.59$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}=4.79$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับมากคือ มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.35$ )

7) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.42$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือมีการจัดอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคลเพื่อป้องกันอันตรายในการทำงาน เช่น หมวกนิรภัย รองเท้า ถุงมือ แวนกันแสง ที่อุดหู เป็นต้น ( $\bar{X}= 4.53$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับมาก คือมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยบุคลากร เช่น กิจกรรมการออกกำลังกาย กิจกรรมรณรงค์การลดอุบัติเหตุ กิจกรรมลดอุบัติเหตุเป็นศูนย์ เป็นต้น ( $\bar{X}=4.20$ )

8) ด้านแรงงานสัมพันธ์ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.60$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือมีการจัดทำระเบียบข้อบังคับการทำงาน ( $\bar{X}=4.70$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับมากคือ มีการนัดให้ลูกจ้างกับนายจ้างเจรจากันเมื่อเกิดปัญหาภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจและร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ( $\bar{X}=4.40$ )

### 1.3.3 เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา จำแนกตามลักษณะของบริษัท

1) จำนวนพนักงาน พบว่า บริษัทอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกันมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านการคัดเลือกแตกต่างกัน โดยบริษัทที่มีพนักงาน 500 คนขึ้นไป มีการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านการคัดเลือกมากกว่าบริษัทที่มีพนักงาน 100 – 499 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) ขนาดของเงินทุนจดทะเบียนบริษัท พบว่า บริษัทอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาที่มีเงินทุนจดทะเบียนแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกัน

3) ระยะเวลาในการดำเนินการธุรกิจพบว่า บริษัทอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาที่มีระยะเวลาในการดำเนินการธุรกิจแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันในด้านการคัดเลือก และด้านความปลอดภัยและสุขภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี 11-15 ปี และ 16-20 ปี มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกมากกว่าบริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี นอกจากนี้ บริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ น้อยกว่าบริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 11-15 ปี 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) ประเภทสินค้าที่ส่งออก พบว่า บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรม และด้านความปลอดภัยและสุขภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยแตกต่างกันดังนี้

บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออก คือ อาหารและเครื่องดื่ม มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออก คือ ไม้ผลิตเคมีภัณฑ์ ยางและพลาสติก แร่โลหะ ยานยนต์รถพ่วง และอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออก คือ อาหารและเครื่องดื่ม มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา น้อยกว่าบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือ ไม้ ผลิตกระดาษ ยางและพลาสติก แร่โลหะ ยานยนต์รถพ่วง และเครื่องเรือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคืออาหารและเครื่องดื่ม มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือก น้อยกว่าบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือ ผลิตกระดาษ ผลิตเคมีภัณฑ์ ยางและพลาสติก แร่โลหะ และเครื่องเรือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคืออาหารและเครื่องดื่ม มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม น้อยกว่าบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือ ไม้ ผลิตกระดาษ ยางและพลาสติก และผลิตเครื่องมือวิทยุและโทรทัศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือยางและพลาสติก มีการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ มากกว่าบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือ อาหารและเครื่องคั่ว ผลิตภัณฑ์ และแร่โลหะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือยานยนต์ รถพ่วง มีการจัดการทรัพยากร มนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ น้อยกว่าบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือ อาหารและ เครื่องคั่ว ไม้ ผลิตภัณฑ์ ยางและพลาสติก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 1.3.4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะมากที่สุด ใน ด้านการสรรหา คิดเป็นร้อยละ 88.0 และน้อยที่สุดคือด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และด้านการ ฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 4.0 สาเหตุหลักที่บริษัทขาดแคลนแรงงานเนื่องจากปัจจุบันมีโรงงาน อุตสาหกรรมเกิดขึ้นจำนวนมาก ทำให้เกิดการแข่งขันกันสูงตามไปด้วย ส่งผลให้เกิดการแย่งชิง แรงงานตามมา แนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าวคือเพิ่มสวัสดิการเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เช่น รถรับส่งพนักงาน ชุดทำงาน บ้านพักพนักงาน เพิ่มเบี้ยขยันในการทำงาน หรือทางภาครัฐช่วย ในการกำหนดนโยบายเรื่องสิทธิด้านประกันสังคมของพนักงาน และการลดภาษีเงินได้นิติบุคคล หรือภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาให้แก่พนักงาน ซึ่งจะทำให้นักลคมีความสนใจที่จะเข้ามาทำงานใน บริษัทมากยิ่งขึ้น หรืออีกทางเลือกหนึ่งคือ การจ้างแรงงานต่างด้าวเข้ามาทำงาน

## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยทำให้ทราบข้อเท็จจริงที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 2.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัด

#### สงขลา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัด สงขลาในภาพรวมมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารของบริษัท ในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก ตระหนักในคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ มีค่ามากที่สุดขององค์กร จึงให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับการดูแลทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีขึ้น และครอบคลุมมากขึ้นกว่าในอดีต การจัดการทรัพยากร มนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา จึงอยู่ในระดับมาก ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรภรณ์ ปฐมกุลนิตี (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กระบวนการ



บริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพฯ อยู่ในระดับมาก สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านอภิปรายผลได้ดังนี้

**2.1.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์** มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีระบบการจัดเก็บข้อมูลของพนักงานที่เป็นปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทต่างให้ความสำคัญกับการป้องกันความเสี่ยงจากสถานะการขาดแคลนพนักงาน และนำฐานข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการสรรหาพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นัทธยา ภูแย้มไสย ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในเขตจังหวัดขอนแก่นพบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ องค์กรมีการปรับปรุงแผนกำลังคนหรือการวางแผนครั้งต่อไปให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาให้ความสำคัญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในเขตจังหวัดขอนแก่นที่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

**2.1.2 ด้านการสรรหา** มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการกำหนดตำแหน่งงานและคุณสมบัติที่ต้องการรับสมัครอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะบริษัทต้องการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่บริษัทต้องการมาสมัครเข้าทำงานกับบริษัทมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เข้าทำงานในบริษัทต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นัทธยา ภูแย้มไสย ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในเขตจังหวัดขอนแก่น พบว่า การสรรหาและการคัดเลือก อยู่ในระดับมาก โดยองค์กรมีการพิจารณาผู้สมัครจากประวัติการปฏิบัติงานในอดีตเพื่อประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือก

**2.1.3 ด้านการคัดเลือก** มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์มากที่สุด อาจเป็นเพราะบริษัทเห็นว่าการทดสอบด้วยวิธีการสัมภาษณ์สามารถทำให้ทราบถึงทัศนคติของผู้สมัคร ได้ดีกว่าวิธีอื่นๆ และเป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกที่สุดซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ชัย คงจันทร์ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า วิธีคัดเลือกที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุด

**2.1.4 ด้านการฝึกอบรม** มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นที่จะต้องมีฝึกอบรมพนักงานของบริษัท อยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะบริษัทเห็นว่าการฝึกอบรมตรงกับความต้องการในการพัฒนาทักษะการทำงานและปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานให้แก่พนักงาน จึงให้ความสำคัญกับประเด็นนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วริษฐา กัลป์ยาศิริ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ : กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) พบว่า นโยบายหรือแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น องค์กรและผู้บริหารองค์กรให้การสนับสนุนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรดังกล่าวมีแนวคิดที่ครอบคลุมแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน รวมทั้งนโยบายแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานและตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยเน้นถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาดปลอดภัย ตลอดจนคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นสำคัญ มีการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นรูปธรรม และเป็นกระบวนการโดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการแล้วจึงดำเนินการฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงาน มีการติดตามประเมินผลทุกครั้งที่เกิดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้องค์กรทั้ง 2 ยังมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจ คือ มีระบบการจัดการที่ดีไว้นำคน ลักษณะการปกครองของผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรและมีอิสรภาพในการดำเนินงานที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งการ หรือการควบคุมโดยบริษัทแม่

**2.1.5 ด้านการจ่ายค่าตอบแทน** มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการจัดชุดเครื่องแบบให้พนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะเครื่องแต่งกายเป็นหนึ่งในปัจจัย 4 ที่สำคัญของมนุษย์ การจัดเครื่องแบบให้พนักงานจึงเป็นการให้หนึ่งในปัจจัย 4 แก่พนักงาน นอกจากนี้เครื่องแบบยังช่วยให้มีความเป็นระเบียบและดูแลรักษาความปลอดภัยในบริษัทได้สะดวกขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นัทธยา ภูแย้มไสย ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในเขตจังหวัดขอนแก่นพบว่า การบริหารค่าตอบแทนขององค์กรอยู่ในระดับมาก โดยมีการสำรวจค่าจ้างหรือเงินเดือนในตลาดแรงงานเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับในการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงาน

**2.1.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน อาจเป็นเพราะบริษัทต้องการเปรียบเทียบความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานกับความมุ่งหวังตามลักษณะงานที่บริษัทกำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้อง

กันมากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Stone (1991) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของโครงการพัฒนาบุคลากรและค่าตอบแทน กับการประเมินการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าตัวแปรด้านต่างๆ ของครู ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การเป็นครู การฝึกอบรม การได้รับค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูจำนวน 347 คนที่เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างหรือไม่ ในการวิเคราะห์คะแนนประเมิน ได้แบ่งครูออกเป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาตามโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการสอนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการดังกล่าว โดยแยกกลุ่มครูที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นปีที่ 5 และปีที่ 6 ด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า คะแนนเฉลี่ยของการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นปีที่ 5 และปีที่ 6 แต่โดยทั่วไปถ้าไม่คำนึงการฝึกอบรมครูที่ได้รับค่าตอบแทนจะมีผลการประเมินสูงกว่าครูที่ไม่รับค่าตอบแทน ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าการมองเห็นประโยชน์จากค่าตอบแทนอาจทำให้ครูตั้งใจทำงานและพัฒนาการสอนให้ดีขึ้น

**2.1.7 ด้านแรงงานสัมพันธ์** มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะ มีกฎหมายแรงงาน ซึ่งเป็นกฎหมายที่รัฐตราขึ้นมา เพื่อกำหนดสิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ที่พึงมีต่อกันอันเนื่องมาจากการจ้างงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการคุ้มครองแรงงาน ให้การจ้างและการประกอบอุตสาหกรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคม และมีระบบมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

**2.1.8 ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ** มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยบุคลากร เช่น กิจกรรมการออกกำลังกาย กิจกรรมรณรงค์การลดอุบัติเหตุ กิจกรรมลดอุบัติเหตุเป็นศูนย์กลางในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารของบริษัทยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับกิจกรรมดังกล่าวไม่มากเท่าที่ควร แต่มีแนวโน้มไปในทิศทางที่ดีขึ้นในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิภูฐา กัลป์ยาศิริ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ : กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) พบว่า องค์กรและผู้บริหารองค์กรให้การสนับสนุนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรดังกล่าวมีแนวคิดที่ครอบคลุมแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน รวมทั้งนโยบายแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานและตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยเน้นถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาดปลอดภัย ตลอดจนคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นสำคัญ

## 2.2 เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก ในจังหวัดสงขลา จำแนกตามลักษณะของบริษัท

พบว่าบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาที่มีจำนวนพนักงาน เงินทุนจดทะเบียน และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บริษัทที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป และมีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 11-15 ปี 16-20 ปี มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 100-499 คน และมีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แต่บริษัทที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าบริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 20 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทขนาดใหญ่และมีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจมากกว่าสิบปีขึ้นไปต่างให้ความสำคัญกับการรักษาไว้ซึ่งพนักงานของบริษัทมากขึ้น โดยถือว่าคน คือ ทุน ที่เป็นสินทรัพย์มีค่าและเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรที่จะต้องได้รับการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมปฏิบัติงานได้ เช่นเดียวกับสินทรัพย์อื่นๆ โดยเฉพาะในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรที่จะต้องดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดและบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดสำหรับบุคลากรที่อยู่ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน การที่มนุษย์เรามีสุขภาพดีพร้อมได้รับความปลอดภัยจากการปฏิบัติงานย่อมส่งผลต่อสุขภาพกายและใจตลอดจนความสำเร็จขององค์กร

ส่วนบริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี 11-15 ปี และ 16-20 ปี มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกมากกว่าบริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเป็นเพราะบริษัทที่เพิ่งก่อตั้งมีความมุ่งหวังในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรสูง จึงให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถและคัดเลือกบรรจุให้ตรงกับความต้องการของบริษัทมากที่สุด เพื่อเป็นกุญแจสำคัญในการนำบริษัทสู่ความเป็นเลิศในอนาคตและประหยัดงบประมาณในการฝึกอบรมพนักงานด้วย

ส่วนบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออก คือ อาหารและเครื่องดื่ม มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก น้อยกว่าบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออก คือ ยางและพลาสติก และแร่โลหะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออก คือ อาหารและเครื่องดื่ม ยังมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมน้อยกว่า

บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคือ ไม้ ผลิตภัณฑ์ยางและพลาสติก และผลิตเครื่องมือวิทยุและโทรทัศน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกด้วย อาจเป็นเพราะบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกประเภทอาหารและเครื่องดื่มยังไม่มีควมจำเป็นต้องใช้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่จบการศึกษาในระดับสูง หรือมีความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งงานสูงมากนัก จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและการฝึกอบรมพนักงานน้อยตามไปด้วย

### 3. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะ สำหรับการนำไปใช้ในการศึกษาต่อไปได้ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

บริษัทอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา ควรที่จะดำเนินการดังต่อไปนี้

##### 3.1.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการในอนาคตไว้อย่างชัดเจน และมีการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่ต้องการกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

##### 3.1.2 ด้านการสรรหา

ควรสรรหาพนักงานในตำแหน่งใหม่จากพนักงานภายในของบริษัทก่อนที่จะรับสมัครจากบุคคลภายนอก ซึ่งก็เป็นการดีในแง่ของการจงใจส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่บริษัทก็ไม่ควรที่จะละเลยการรับสมัครนักเรียน/นักศึกษาจากสถาบันการศึกษาโดยตรงด้วย

##### 3.1.3 ด้านการคัดเลือก

ควรใช้วิธีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นวิธีที่ประหยัดงบประมาณและจะได้ทราบถึงค่านิยมและทัศนคติของผู้สมัครแต่ละคน แต่เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการคัดเลือกควรที่จะนำวิธีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการทดสอบข้อเขียนมาใช้ควบคู่กันไปด้วย

##### 3.1.4 ด้านการฝึกอบรม

ควรจัดให้พนักงานหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเป็นระยะๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้งานและช่วยงานระหว่างกันได้



### 3.1.5 ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

ควรคำนึงถึงสุขโภชนาการของพนักงานให้มากขึ้น โดยจัดให้มีโรงอาหาร และน้ำดื่มที่สะอาดจำหน่ายในราคาประหยัดให้กับพนักงาน

### 3.1.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ควรมีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปฏิบัติงาน

### 3.1.7 ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ

ควรมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยตามที่กฎหมาย กำหนดมาให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน และจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยบุคลากร เช่น กิจกรรมการออกกำลังกาย กิจกรรมรณรงค์การลดอุบัติเหตุ กิจกรรมลดอุบัติเหตุเป็นศูนย์อย่างต่อเนื่อง

### 3.1.8 ด้านแรงงานสัมพันธ์

ควรให้ความสำคัญด้านแรงงานสัมพันธ์ให้มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งในส่วนของ อุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกอยู่ในระดับมากที่สุดอยู่แล้ว แต่หากเกิดปัญหาพิพาทภายใน องค์กรควรที่จะจัดให้ลูกจ้างกับนายจ้างเจรจากันเป็นลำดับแรก เพื่อสร้างความเข้าใจและร่วมกัน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

## 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับอุตสาหกรรมเพื่อการ ส่งออกอื่นๆ ในจังหวัดสงขลา

3.2.2 ควรมีการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับอุตสาหกรรมการผลิต เพื่อการส่งออกในจังหวัดอื่นของภาคใต้และภาคอื่นๆ ของประเทศไทย

บรรณานุกรม





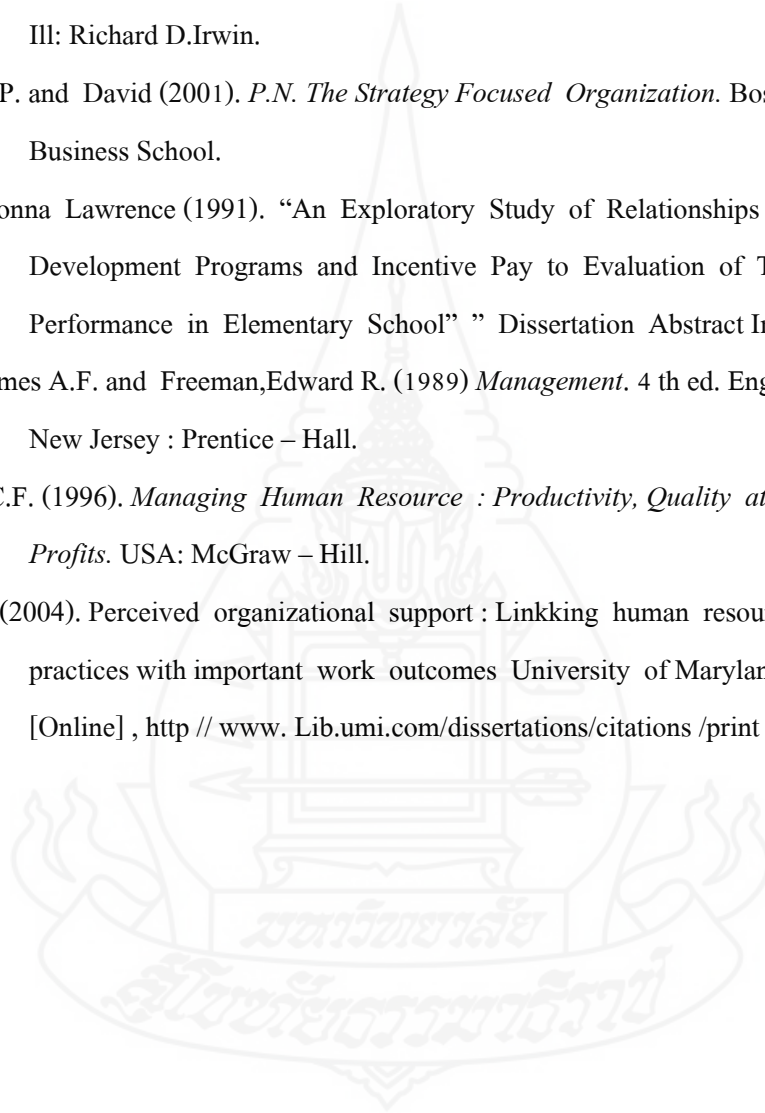
## บรรณานุกรม

- กรกนก ทิพรส (2543) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* มหาสารคาม คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- กิ่งพร ทองใบ (2550) “การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวลสารະชຸດວິຊາການຈັດກອຸ່ງການແລະທຸກຍາກມນຸຍ໌* หน้าที่ 10 ฉบับปรับปรุง นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เกษมสันต์ วัฒรรณ (2546) *กฎหมายแรงงานกับการบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร วิญญูชน
- จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขต” กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- จุฑามาส ทวีไพบูลย์วงษ์และ สุวรรณ เทพจิต (2550) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- จุมพล หนิมพานิช (2544) *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์* ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2551) *ประมวลสารະชຸດວິຊາການບຸກຍາກມນຸຍ໌* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชูชัย สมัทธิไกร (2544) *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร เม็ดทรายพรีนติ้ง
- \_\_\_\_\_ . (2548) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น
- दनัย เทียนพุม และคณะ (2541) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2551) *ประมวลสารະชຸດວິຊາການບຸກຍາກມນຸຍ໌* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ทองใบ สุธาธิ (2543) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* อุบลราชธานี สถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี

- ชงชัย สันติวงษ์ (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับปรับปรุงใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 11  
กรุงเทพมหานคร ประชุมช่าง
- ธัญญา ผลอนันต์ (2546) *คำตัน : หนังสือรวมศัพท์บริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2  
กรุงเทพมหานคร เนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป
- นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร จามจุรีโปรดักท์
- นพ ศรีบุญนาท (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์สูตรไพศาล
- นรา ขำคม (2544) “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก”  
วิทยานิพนธ์สังคมศาสตร์มหาบัณฑิต (พัฒนาแรงงานและสวัสดิการ)  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- นัทธยา ภูแย้มไสย (2550) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาด  
กลางในเขตจังหวัดขอนแก่น* มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- บรรยงค์ โตจินดา (2543) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร อมรการพิมพ์
- ปรางชดา สุคนธ์พานิช (2545) “ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร  
ธุรกิจ” ภาคนิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปรีชา ปลื้มจิตต์ (2549) “บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีใน  
เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง” วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยบูรพา
- พยอม วงศ์สารศรี (2544) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร  
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- รงทิพย์ สุรวิชัย (2544) “สภาพการบริหารงานบุคคล ข้าราชการสาย ข ค และลูกจ้างประจำ  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” รายงานการวิจัย หน่วยงานการเจ้าหน้าที่  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ราณี อธิชัยกุล (2550) *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 7  
ฉบับปรับปรุง นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วิภูฐา กัลป์ยาศิริ (2544) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ :  
กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอน  
แบล็ค จำกัด (มหาชน)”
- วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร V.J. ฟรินดิง

- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2544) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร
- ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์ (2550) “แรงงานสัมพันธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและ*  
*ทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 14 ฉบับปรับปรุง นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สมเกียรติ พ่วงรอด (2546) *การบริหารงานบุคคล* ปัตตานี โรงพิมพ์มิตรภาพปัตตานี
- สมชาย หิรัญกิตติ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ฉบับสมบูรณ์)* กรุงเทพมหานคร ชีระฟิล์ม
- สุนันทา เลานันท์ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร: ชนการพิมพ์
- สุรพล พยอมแย้ม (2545) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
 สำนักพิมพ์ธรรมเมธีสหายพัฒนาการพิมพ์
- สุจิตรา หังสพฤกษ์ (2544) “สถิติพรรณนา” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาวิทยานิพนธ์* หน่วยที่ 10  
 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสนาะ ดิยาว์ (2545) *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 12 กรุงเทพมหานคร  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544) “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติใน  
 ประเทศไทย: การศึกษาเปรียบเทียบ กองทุนวิจัยรัชดาภิเษกสมโภชจุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย”
- อำนวยการ แสงสว่าง (2544) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
 อักษราพัฒนา
- Best, John and Kahn, James V. (1993). *Research in Education* 7<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Bowin , R.B. and Harvey, D. (2001). *Human Resource Management*. 2<sup>th</sup> ed. Upper Saddle  
 River, NJ. : Prentice - Hall
- Cronk, Tom and Others . (1994). *Human Resource Management*. South Melbourne : Thomas  
 Nelson Australia
- Decenzo, D.A. and Robbins, S.P (2002) *Human Resource Management*. 7<sup>th</sup> ed.  
 New York : John Wiley & Sons.
- Dessler and Huat (2007). *Human Resource Management*. 9<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler , Gary Ten Chwee Huat (2007). *Human Resource Management*. Pearson Education  
 Indochina.
- Eric M Dunlear (2005). “Understanding adverse impact reduction : an intergration of application  
 pool characteristics and human resource management strategies” University of  
 Houston [Online] , [http // www. Lib.umi.com/dissertations/fullcit/3004769](http://www.Lib.umi.com/dissertations/fullcit/3004769)

- Ivancevich, John M. (2001). *Human Resource Management* 10<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Jennifer Mencl (2004) The roles of moral intensity and moral emoticons in the ethical decision-making process: A study of human resource management professionals University of nebraska-lincoln [Online] [http // www. Lib.umi.com/dissertations/fullcit/3004769](http://www.Lib.umi.com/dissertations/fullcit/3004769)
- Mondy, R Wayne and Noe , Robert M . (1999). *Human Resource Management*. 7<sup>th</sup> ed. Ill: Richard D.Irwin.
- Robert, S.P. and David (2001). *P.N. The Strategy Focused Organization*. Boston : Havard Business School.
- Stone , Bonna Lawrence (1991). “An Exploratory Study of Relationships of Teacher Staff Development Programs and Incentive Pay to Evaluation of Teacher Performance in Elementary School” ” Dissertation Abstract Intemational. 52 (6)
- Stoner, James A.F. and Freeman,Edward R. (1989) *Management*. 4 th ed. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice – Hall.
- Wayne , C.F. (1996). *Managing Human Resource : Productivity, Quality at Work Life, Profits*. USA: McGraw – Hill.
- Wei Liu . (2004). Perceived organizational support : Linkking human resource management practices with important work outcomes University of Maryland, college park [Online] , [http // www. Lib.umi.com/dissertations/citations /print](http://www.Lib.umi.com/dissertations/citations/print)





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบราชสันตติวงศ์



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

- ชื่อ รองศาสตราจารย์พสุ สถาภรณ์  
 วุฒิการศึกษา รป.ม.  
 ตำแหน่ง รองอธิการบดีอาวุโส มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่
- ชื่อ รองศาสตราจารย์นิรันดร์ จุลทรัพย์  
 วุฒิการศึกษา กศ.ม.(การแนะแนว)  
 ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
- ชื่อ อาจารย์เทพกร ณ สงขลา  
 วุฒิการศึกษา รป.ม.  
 ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิจัย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
- ชื่อ นายประดิษฐ์ เมฆรัตน์  
 วุฒิการศึกษา รป.ม.  
 ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท แปซิฟิกแปรรูปสัตว์น้ำ จำกัด



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม



## แบบสอบถาม

## เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา

## คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาตอบแบบถามและแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงทุกข้อเพื่อความถูกต้อง สมบูรณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

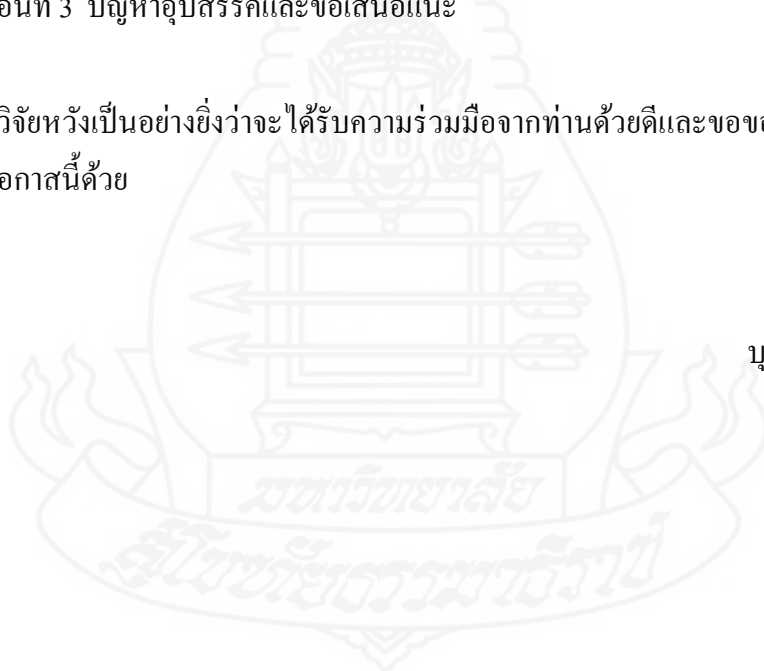
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะของบริษัท

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

บุษกรณ์ คงประดิษฐ์



## ตอนที่ 1

## ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะของบริษัท

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย  ใน ( ) ที่ตรงกับข้อมูลของท่านและของบริษัทตามความเป็นจริง

## 1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

## 2. อายุ

( ) ต่ำกว่า 35 ปี ( ) 35 - 40 ปี ( ) 41 - 45 ปี  
( ) 46 - 50 ปี ( ) มากกว่า 50 ปี

## 3. การศึกษา

( ) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ( )ปริญญาตรี  
( ) สูงกว่าปริญญาตรี ( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....

## 4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....

## 5. อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

( ) 1 - 2 ปี ( ) 3 - 5 ปี  
( ) 6 - 10 ปี ( ) มากกว่า 10 ปี

## 6. ประสบการณ์ทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

( ) ต่ำกว่า 5 ปี ( ) 5 - 10 ปี ( ) 11 - 15 ปี  
( ) 16 - 20 ปี ( ) มากกว่า 20 ปี

## 7. เงินทุนจดทะเบียนของบริษัท

( ) ไม่เกิน 5 ล้านบาท ( ) 5 ล้านบาท-100 ล้านบาท  
( ) 101 ล้านบาท- 200 ล้านบาท ( ) 201 ล้านบาท-500 ล้านบาท  
( ) มากกว่า 500 ล้านบาท

## 8. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

( ) ต่ำกว่า 5 ปี ( ) 5 - 10 ปี ( ) 11 - 15 ปี  
( ) 16 - 20 ปี ( ) มากกว่า 20 ปี

9. จำนวนพนักงานแต่ละระดับของบริษัท

ระดับบริหาร จำนวน.....คน

ระดับปฏิบัติการจำนวน.....คน

10. ประเภทสินค้าที่ส่งออก .....



## ตอนที่ 2

## ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย  ในช่องที่ตรงกับระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทท่านมากที่สุด โดยบริษัทของท่านได้ดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด เมื่อแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับการจัดการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>					
1. มีการคาดคะเนจำนวนบุคลากรที่บริษัทต้องการ					
2. มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการไว้ชัดเจน					
3. มีระบบการจัดเก็บข้อมูลของพนักงานที่เป็นปัจจุบัน					
4. มีการติดตามข้อมูลกำลังแรงงานในตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง					
5. มีการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่ต้องการกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่เพื่อเตรียมการล่วงหน้า					
6. มีการจัดทำแผนเพื่อให้บริษัทมีพนักงานตามที่ต้องการ					
<b>การสรรหา</b>					
7. มีการกำหนดตำแหน่งงานและคุณสมบัติที่ต้องการรับสมัครอย่างชัดเจน					
8. มีการรับสมัครจากพนักงานของบริษัท ก่อนที่จะรับสมัครจากบุคคลภายนอกบริษัท					
9. มีการประกาศรับสมัครบุคคลภายนอกโดยการโฆษณาผ่าน สื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ การปิดประกาศ เป็นต้น					

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับการจัดการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10. มีการรับสมัครบุคคลภายนอกโดยใช้บริการของสำนักงานจัดหางาน					
11. มีการรับสมัครนักเรียน/นักศึกษาจากสถาบันการศึกษาโดยตรง					
<b>การคัดเลือก</b>					
12. มีการกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร ก่อนที่จะดำเนินการคัดเลือก					
13. มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการทดสอบข้อเขียน					
14. มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์					
15. มีการทดสอบความถนัดและความคล่องแคล่วในการทำงาน					
16. มีการพิจารณาผู้สมัครจากประวัติการทำงานเพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือก					
17. มีการประกาศผลการคัดเลือกให้ผู้สมัครทราบ					
<b>การฝึกอบรม</b>					
18. มีการวิเคราะห์ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงาน ของบริษัท					
19. มีการกำหนดหลักสูตรและเนื้อหาที่จะฝึกอบรม					
20. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านความรู้ทัศนคติและผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
21. มีการสอนงานโดยหัวหน้างานหรือพนักงานที่ชำนาญงาน					
22. มีการจัดบรรยายเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง					
23. มีการให้พนักงานหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเป็นระยะๆ เพื่อเรียนรู้งานและช่วยงานระหว่างกันได้					

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับการจัดการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
24. มีการฝึกงานโดยใช้สถานการณ์จริง					
25. มีการติดตามการนำความรู้/ทักษะของพนักงานที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน					
26. มีการประเมินผลความสำเร็จของการฝึกอบรม					
<b><u>การจ่ายค่าตอบแทน</u></b>					
27. มีการจ่ายค่าจ้าง/เงินเดือนเท่ากับอัตราที่จ่ายกันโดยทั่วไปใน บริษัทอื่นๆ					
28. มีการให้โบนัสพนักงานตามผลการปฏิบัติงาน					
29. มีการจัดอาหารราคาประหยัดให้กับพนักงาน					
30. มีการจัดชุดเครื่องแบบให้พนักงาน					
31. มีการจัดรถรับส่งพนักงาน					
32. มีการจัดที่พักให้กับพนักงาน					
<b><u>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</u></b>					
33. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน					
34. มีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน					
35. มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับลักษณะงาน					
36. มีการจัดทำแบบฟอร์มเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมิน					
37. มีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด					
38. มีการแจ้งให้พนักงานทราบผลการประเมินทุกครั้ง					
39. มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปฏิบัติงาน					



การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับการจัดการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b><u>แรงงานสัมพันธ์</u></b>					
40. มีการกำหนดนโยบาย การว่าจ้างและการเลิกจ้างที่ชัดเจน					
41. มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับการทำงาน					
42. มีการเปิดโอกาสให้ตัวแทนฝ่ายลูกจ้างมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน					
43. มีการให้โอกาสพนักงานได้มีโอกาสพูดระบายความในใจถึงข้อขัดแย้ง หรือความอัดอั้นใจหรือในเรื่องปัญหาต่างๆ					
44. มีการนัดให้ลูกจ้างกับนายจ้างมาเจรจากัน เมื่อเกิดปัญหาภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจและร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
<b><u>ความปลอดภัยและสุขภาพ</u></b>					
45. มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงาน					
46. มีการจัดอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคลเพื่อป้องกันอันตรายในการทำงาน เช่น หมวกนิรภัย รองเท้าถุงมือ แวนกันแสง ที่อุดหู เป็นต้น					
47. มีการให้ความรู้กับบุคลากรในด้านความปลอดภัยในการทำงาน					
48. มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยตามที่กฎหมายกำหนด					
49. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยบุคลากร เช่น กิจกรรมการออกกำลังกาย กิจกรรมรณรงค์การลดอุบัติเหตุ กิจกรรมลดอุบัติเหตุเป็นศูนย์					
50. มีการจัดตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี					

ตอนที่ 3

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง : โปรดระบุปัญหาอุปสรรคและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ปัญหาอุปสรรค

.....  
.....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....

2. การสรรหา

ปัญหาอุปสรรค

.....  
.....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....

3. การคัดเลือก

ปัญหาอุปสรรค

.....  
.....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....



4. การฝึกอบรม

ปัญหาอุปสรรค

.....  
.....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....

5. การจ่ายค่าตอบแทน

ปัญหาอุปสรรค

.....  
.....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาอุปสรรค

.....  
.....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....

7. แรงงานสัมพันธ์

ปัญหาอุปสรรค

.....  
.....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....



8. ความปลอดภัยและสุขภาพ

ปัญหาอุปสรรค

.....  
.....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....

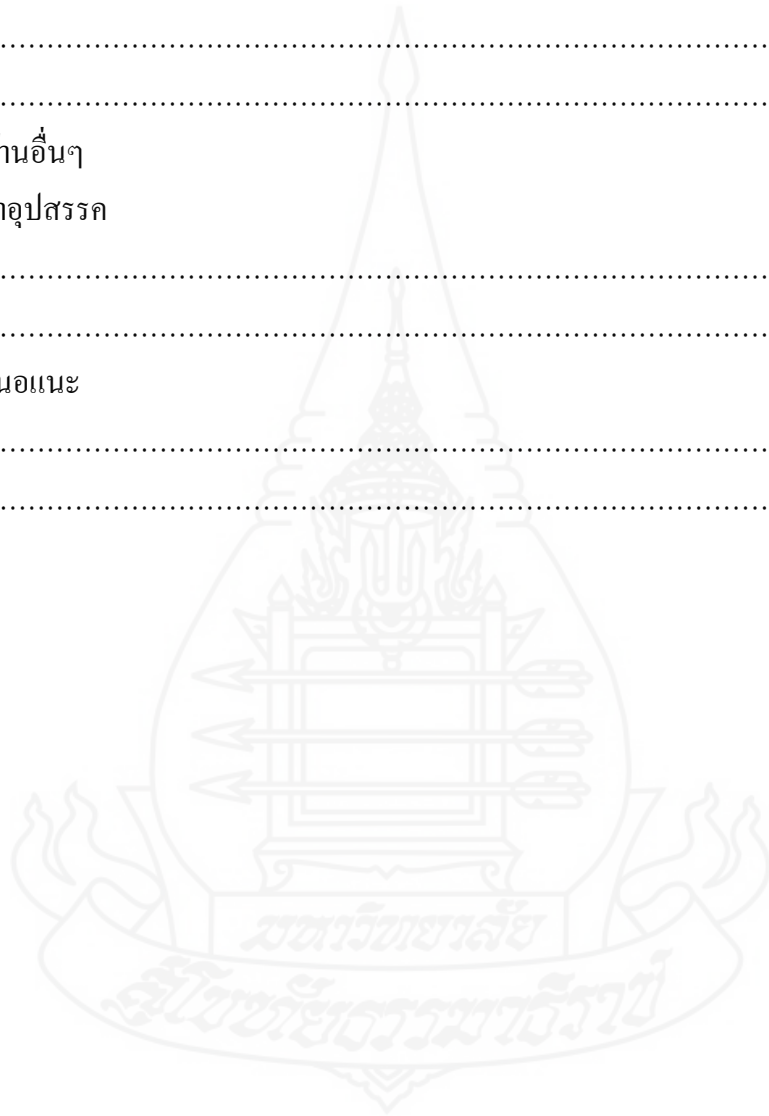
9. ด้านอื่นๆ

ปัญหาอุปสรรค

.....  
.....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวบุษกรณ์ คงประดิษฐ์
วัน เดือน ปีเกิด	21 เมษายน 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดสงขลา
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
สถานที่ทำงาน	สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา

