

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่าย

นายลักษณะัย ณะวังน้อย



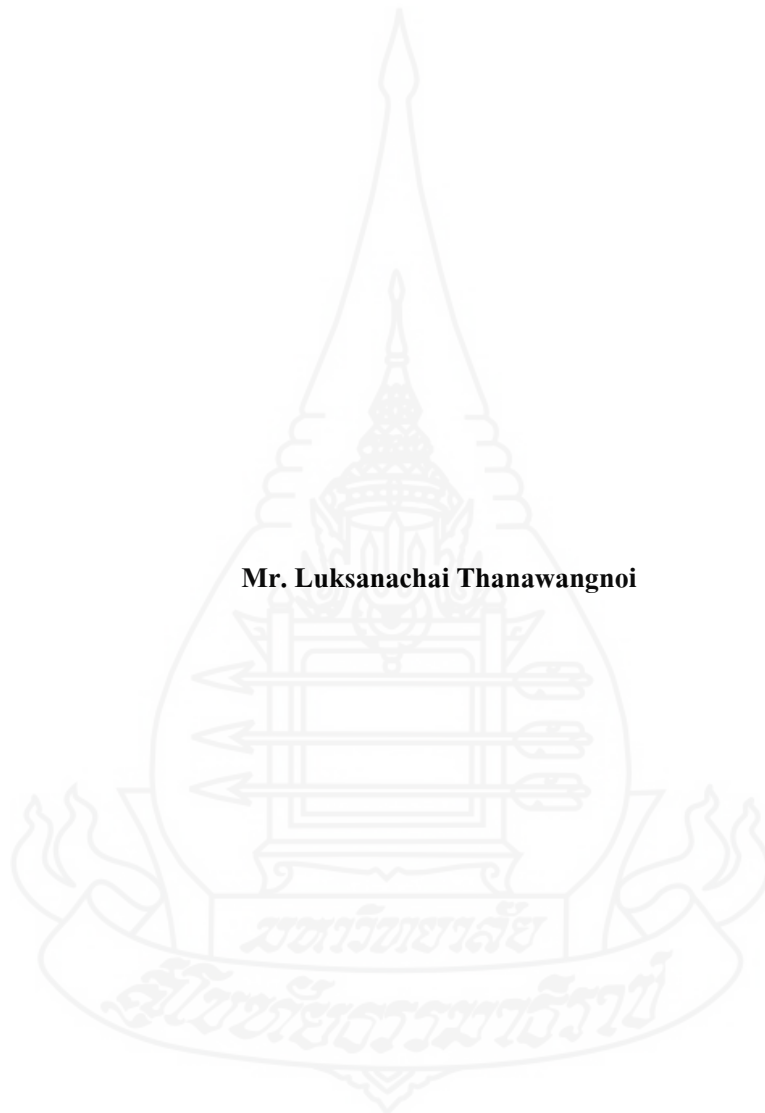
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ.2554

**The Relationship between Human Resource Management and Performance  
Efficiency of Betagro Group Employees**

**Mr. Luksanachai Thanawangnoi**



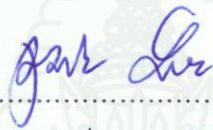
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพ  
การปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่าย  
ชื่อและนามสกุล นายลักษณะชัย ธนะวังน้อย  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธ์  
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สมชาย หิรัญกิตติ)



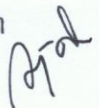
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธ์)



.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์)



.....ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)



**ชื่อวิทยานิพนธ์** ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานเครือข่ายโทร

**ผู้วิจัย** นายลักษณะชัย ธนะวังน้อย รหัสนักศึกษา 2513001103

**ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ชรินทร์ ชุณหพันธรัักษ์ (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรรัตน์  
ภิญโญอนันตพงษ์ ปีการศึกษา 2554

**บทคัดย่อ**

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
เครือข่ายโทร (2) ศึกษาความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายโทร (3)  
ศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล(4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายโทร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเครือข่ายโทรจำนวน 4,078 คน คำนวณ  
กลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ได้จำนวน 365 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่  
แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การ  
ทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน 7 ด้านคือการวางแผน  
การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัย  
และสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน  
อยู่ในระดับมากทุกด้าน (2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานใน 4 ด้าน  
คือ ปริมาณงาน คุณภาพงาน เวลาในการทำงาน และค่าใช้จ่าย ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
ทุกด้าน (3) ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
พบว่า อายุ ประสบการณ์และรายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากร  
มนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่าทั้งโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำทุกด้าน (5) องค์การควรปรับปรุงนโยบายการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดียิ่งขึ้น

**คำสำคัญ** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เครือข่ายโทร

**Thesis title:** The Relationship between Human Resource Management and Performance Efficiency of Betagro Group Employees  
**Researcher:** Mr. Luksanachai Thanawangnoi; **ID:** 2513001103;  
**Degree:** Master of Business Administration;  
**Thesis advisors:** (1) Chanin Chunhapuntharuk, Associate Professor; (2) Dr. Amornrut Pinyoanuntapong, Assistant Professor; **Academic year:** 2011

### **Abstract**

The objectives of this research were: (1) to reveal the human resource management of Betagro Group; (2) to study the performance efficiency of Betagro Group employees; and (3) to study and compare the opinions towards the human resource management and the performance efficiency of Betagro Group employees in terms of personal factors. (4) to study the relationships between the human resource management and the performance efficiency of Betagro Group employees.

The population used in this study consisted of 4,078 Betagro Group employees; and the sample size was 365 employees calculated by Yamane's formula. The instrument used in collecting data was questionnaire. The statistical procedures used in analyzing data were percentage, mean, standard deviation, t- test and F-test, and Pearson's product-moment correlation.

The findings of this research could be concluded as the following. (1) The opinions towards human resource management of Betagro Group in the following seven aspects, viz., human resource planning, recruitment and selection, training and development, compensation and benefits, safety and health, employee and labor relations, and performance appraisal, on the whole and in every aspect were of a more level. (2) The opinions towards performance efficiency of Betagro Group employees in the following four aspects, viz., quantity of work, quality of work, working time, and cost of work, on the whole and in every aspect, were of a more level. (3) The results of testing for personal factors affecting the performance efficiency indicated that personal factors, viz., age, working experience and monthly income were statistically affecting to performance efficiency at .05 level of significance. (4) The level of relations between human resource management and performance efficiency were statistically positive related at .05 level of significance in every aspect. (5) Organization should have to improve the policies of human resource management for the better of performance efficiency of employees.

**Keywords:** Human resource management, performance efficiency, Betagro group

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งของ รองศาสตราจารย์ ชรินทร์ ชุนพันธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสองท่าน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำแนวทางอันเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยมาตลอดตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสองท่านอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ไว จามรมาน และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์ จากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พณีย์ สัตตะกลิน สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช คุณเจียมจิต จิวะสิทธิกุลและคุณราตรี ภูเขา จากเครือข่ายโทร ที่ได้ให้คำแนะนำ ให้ความรู้และตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ได้กรุณาช่วยเหลือในการทำวิจัย และสุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และภรรยาที่ให้การสนับสนุนเป็นกำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้ตลอดมา

ลักษณะชัย ชนะวังน้อย  
พฤษภาคม 2555

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	9
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	26
ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายโทร.....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	54
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	56

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน...64	
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....69	
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....89	
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือข่ายโทร ..... 94	
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....95	
สรุปการวิจัย .....95	
อภิปรายผล .....98	
ข้อเสนอแนะ..... 103	
บรรณานุกรม.....104	
ภาคผนวก.....110	
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ (ตรวจแบบสอบถาม).....111	
ข แบบสอบถาม.....113	
ประวัติผู้วิจัย.....124	





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม.....	54
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม.....	56
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	57
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์.....	58
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	59
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายชื่อในด้านค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น.....	60
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายชื่อในด้านความปลอดภัย และสุขภาพ.....	61
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายชื่อในด้านพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์.....	62
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายชื่อ ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	63
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวม.....	64

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายชื่อในด้านปริมาณงาน.....	65
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายชื่อในด้านคุณภาพงาน.....	66
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายชื่อ ในด้านเวลาในการทำงาน.....	67
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายชื่อในด้านค่าใช้จ่าย.....	68
ตารางที่ 4.15	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายที่มีต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที (t-test) .....	69
ตารางที่ 4.16	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายที่มีต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวม จำแนกตามอายุ โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) .....	70
ตารางที่ 4.17	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่าย ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวม จำแนกตามอายุ โดยวิธีของเซฟเฟ.....	71
ตารางที่ 4.18	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่าย ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน จำแนกตามอายุ โดยวิธีของเซฟเฟ.....	72
ตารางที่ 4.19	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่าย ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน จำแนกตามอายุ โดยวิธีของเซฟเฟ.....	73
ตารางที่ 4.20	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่าย ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน จำแนกตามอายุ โดยวิธีของเซฟเฟ.....	74
ตารางที่ 4.21	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่าย ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาค่าใช้จ่าย จำแนกตามอายุ โดยวิธีของเซฟเฟ.....	75

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

หน้า

ตารางที่ 4.22	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test).....	76
ตารางที่ 4.23	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test).....	77
ตารางที่ 4.24	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยวิธีของเซฟเฟ.....	78
ตารางที่ 4.25	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยวิธีของเซฟเฟ.....	79
ตารางที่ 4.26	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยวิธีของเซฟเฟ.....	80
ตารางที่ 4.27	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยวิธีของเซฟเฟ.....	81
ตารางที่ 4.28	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยวิธีของเซฟเฟ.....	82
ตารางที่ 4.29	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) .....	83
ตารางที่ 4.30	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยวิธีของเซฟเฟ.....	84

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.31	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครื่องเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยวิธีของเซฟเฟ่.....	85
ตารางที่ 4.32	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครื่องเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยวิธีของเซฟเฟ่.....	86
ตารางที่ 4.33	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครื่องเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยวิธีของเซฟเฟ่.....	87
ตารางที่ 4.34	การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครื่องเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยวิธีของเซฟเฟ่.....	88
ตารางที่ 4.35	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวม .....	89
ตารางที่ 4.36	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน.....	90
ตารางที่ 4.37	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน.....	91
ตารางที่ 4.38	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน.....	92
ตารางที่ 4.39	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย.....	93

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....5



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมเป็นไปอย่างรวดเร็วทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเช่น ภาวะการเงินในองค์กร การตลาดขององค์กร การผลิตสินค้า วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกเช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ส่งผลให้ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างสูงใน ทุก ๆ ด้านทั้งในเรื่องการผลิต การให้บริการ การตลาด และเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเหล่านี้มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ด้วยเหตุนี้องค์กรทุกแห่งจึงต้องมีการลงทุนทั้งเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ และทรัพยากรมนุษย์ โดยทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญและมีค่าที่สุดขององค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์บริหารทรัพยากรอื่น ๆ ได้ดีอีกด้วย ฉะนั้น องค์กรจึงต้องมีการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างทันท่วงที การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับเปลี่ยนไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนนั้นอยู่ที่ "คุณภาพของคน" ในองค์กรนั้นๆ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่งในการปฏิบัติงานขององค์กรที่จะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์กรสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง องค์กรเหล่านี้จะพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากระบบเดิมที่เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” ที่มีแนวคิดว่าเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งของการผลิตสินค้าและบริการเท่านั้น ซึ่งรูปแบบของการบริหารงานบุคคลในลักษณะนี้จะมีกระบวนการง่าย ๆ เช่น จ้างบุคลากรเข้ามาทำงาน แล้วจ่ายค่าจ้างให้ตามที่องค์กรกำหนด ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยกฎระเบียบขององค์กรที่เข้มงวด บุคลากรคนใดปฏิบัติงานได้ดีก็ให้ปฏิบัติงานต่อไป แต่ถ้าบุคลากรคนใดที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจก็ให้ออกจากงานไป เป็นต้น มาสู่ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่เรียกว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ที่มีแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการมองไปข้างหน้า หรือคิดล่วงหน้า ในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ออกมาทั้งนี้เพื่อดึงดูด จูงใจ และรักษาบุคลากรที่องค์กรต้องการให้มุ่งมั่นกับการปฏิบัติงานให้กับ องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (ชัยทวี เสนะวงศ์ 2547: เว็บไซต์)

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย การสำรวจความต้องการทรัพยากร มนุษย์ในแต่ละหน่วยงาน เป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมเพื่อทดแทนบุคลากรของ องค์กรที่ขาดแคลน การตอบสนองทรัพยากรมนุษย์โดยการสรรหาทั้งจากภายนอกและภายใน องค์กรและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กร และเมื่อได้รับบุคลากรเข้ามาทำงานแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้รู้จักเป้าหมายขององค์กรและทำให้บุคลากรมี ความสามารถในการงานนั้น ๆ ดีขึ้น รวมไปถึงการธำรงรักษาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรักในองค์กร และอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานเพื่อความมั่นคงในงานของตัวบุคลากรเองและความมั่นคงขององค์กร อาจจะกล่าวได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถบริหารงาน ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และส่วนตัวบุคลากรเองก็จะทำให้มีความสามารถและทักษะที่ดีเหมาะสมกับ งานของตัวเอง

สำหรับในภาคธุรกิจการเกษตรนั้น ปัจจุบันก็มีการแข่งขันการอย่างสูงเช่นเดียวกับธุรกิจ อื่นๆ เนื่องจากความต้องการของประชากรในประเทศที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีผู้ประกอบการใหม่หลาย รายเข้ามาแข่งขันในธุรกิจ ส่งผลให้ผู้ประกอบการเดิมที่อยู่ในตลาดอยู่แล้วต้องปรับตัวให้สามารถรักษา ส่วนแบ่งตลาดที่มีอยู่ได้ องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวทั้งในเรื่องของกลยุทธ์ขององค์กรเช่น ทำ การเกษตรครบวงจร คือ เลี้ยงสัตว์เอง ทำอาหารสัตว์เอง ทำโรงงานแปรรูปเอง และมีช่องทางการ จำหน่ายเอง หรือหากกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่ๆ หรือหาตลาดหรือออกสินค้าใหม่ๆ เพื่อผลประโยชน์ สูงสุดขององค์กร และประกอบกับในปัจจุบันผู้บริโภคมีกระแสห่วงใยสุขภาพมากขึ้น ผู้ประกอบการ จึงต้องคำนึงความปลอดภัยทางด้านอาหารจากวัตถุดิบ เช่น เนื้อสุกร เนื้อไก่ ให้มีความปลอดภัย ปลอดภัย สารเคมีตกค้าง สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับเปลี่ยนสินค้า ภาพลักษณ์ โฆษณา ตลอดจนการ ปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยต่าง ๆ เช่น ระบบISO ระบบการผลิตที่ดี Good Manufacturing Product (GMP) ระบบการเกษตรที่ดี Good Agriculture Product (GAP) ระบบHACCP เหล่านี้ในให้ตรง ตามมาตรฐานเพื่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคสูงสุด ซึ่งการที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จทางด้าน ผลประโยชน์ คือกำไร และความเชื่อมั่นในความปลอดภัยของผู้บริโภคไปพร้อมๆกันนั้น นอกจาก องค์กรจะต้องมีความพร้อมทางด้านเงินทุน เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่ดีได้มาตรฐานแล้ว ความพร้อม ของคนหรือพนักงานในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด เพราะพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดใน องค์กร องค์กรจึงต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้มี ความสามารถตรงตามที่ต้องการ เพื่อผลผลิตที่ดีมีคุณภาพผู้บริโภคมั่นใจ ส่งผลถึงผล ประโยชน์ที่ดีขององค์กรต่อไป

เครือข่ายโคโร เป็นกลุ่มบริษัทที่ประกอบธุรกิจการเกษตรแบบครบวงจรขนาดใหญ่ โดย ดำเนินธุรกิจที่เป็นพื้นฐานด้านอุตสาหกรรมเกษตรเช่น การเลี้ยงสัตว์ การทำอาหารสัตว์ ต่อมาเครือข่าย

ทาโกรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นผู้นำในวงการอุตสาหกรรมการเกษตร ต่อมาจึงมีการจัดตั้งบริษัทในเครือที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอีกหลายบริษัท เพื่อรองรับเครือข่ายธุรกิจของเบทาโกร ตั้งแต่ธุรกิจการผลิต การเลี้ยง และการพัฒนาสายพันธุ์ ทั้งสุกร ไก่เนื้อและไก่ไข่ การจัดทำฟาร์มพ่อแม่พันธุ์แม่พันธุ์ การผลิตและจำหน่ายเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ในระดับมาตรฐานสากล อีกทั้งยังร่วมมือกับเกษตรกรในโครงการประกันราคาไก่เนื้อและไก่ไข่ จัดทำโครงการจัดเลี้ยงสุกรขุน การผลิตและจำหน่ายสุกรขุน เนื้อไก่สด ไข่ไก่ และผลิตภัณฑ์อาหาร เพื่อจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

เครือเบทาโกรมีนโยบายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรคือ เป็นผู้นำในวงการธุรกิจอาหาร-เกษตร(Food-Agro Industry) และเป็นผู้นำในด้านความปลอดภัยของอาหารและคุณภาพสินค้าในระดับโลก ตลอดจนเป็นองค์กรที่ดีต่อประชาชน เครือเบทาโกรได้จัดตั้งสำนักทรัพยากรมนุษย์เครือเบทาโกรขึ้นเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องบุคลากรโดยตรง ทุก ๆ ปีจะมีการสำรวจความต้องการ มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และทำการคัดเลือกพนักงานใหม่ให้มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของแต่ละหน่วยงาน และหลังจากที่ได้ผ่านการคัดเลือกเข้ามาแล้ว พนักงานทุกคนจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในหัวข้อที่จำเป็นต่องานและเป็นประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยจัดอบรมโดยลำดับแรกจะเป็นการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายขององค์กร แนวทางในการทำงาน จากนั้นจะมีการอบรมสัมมนาตามแต่ละหน่วยงาน เช่น อบรมเทคนิคการเจรจาต่อรองกับลูกค้ากับฝ่ายการตลาด อบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์กับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น โดยแตกต่างกันไปในแต่ละหน้าที่เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้นไปตลอดชีวิตการทำงานและจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงการทำงานทุกปี ส่วนทางด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์นั้น นอกจากเงินเดือนแล้ว เครือเบทาโกรจะเน้นความพึงพอใจของพนักงาน โดยพนักงานทุกคนจะได้รับสวัสดิการต่าง ๆ เช่น โบนัส กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล สิทธิในการสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์เบทาโกรอีกด้วย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กล่าวคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีแล้วนั้นก็ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลที่ดีทั้งในเรื่องของ คุณภาพสินค้า คุณภาพการให้บริการ และคุณภาพของงานที่ออกมา โดยองค์กรทำการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อองค์กร สามารถสนองตอบความต้องการกำลังในหน่วยงานต่างๆ ได้และทำการอบรมและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มามีความเชี่ยวชาญ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น รวมไปถึงการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถนั้น ให้มีความภักดีต่อองค์กรอยู่กับองค์กรไปนานๆ



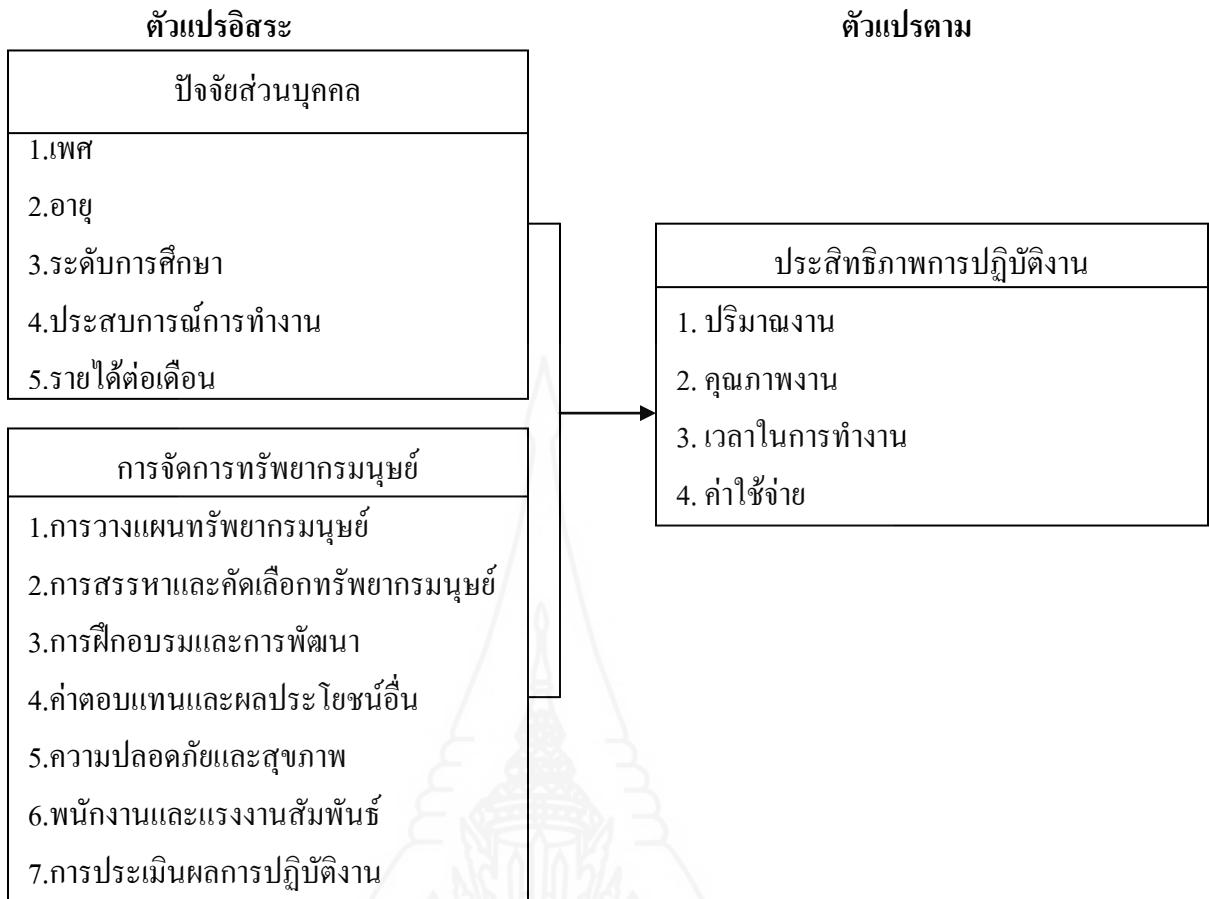
จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร โดยใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นจากพนักงานของเครือเบทาโกร ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางให้ฝ่ายบริหารสามารถนำไปปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกรให้ดียิ่งขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเกิดความพึงพอใจต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร
- 2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร
- 2.3 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยจากทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ มอนดี โน้ และพรีโมซ์ (Mondy, Noe and Premeaux, 1999: 5) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการต่างๆที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่การวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทฤษฎีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ ซินซุ ลิวและแอนน์ มิลล์ (Xinzhu Liu and Anne Mills, 2007: 359) ที่กล่าวว่าองค์กรสามารถผลิตปัจจัยนำออก (กำไร) สูงสุดในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้า (ต้นทุน) ต่ำสุด กล่าวคือ สามารถผลิตปริมาณสินค้าได้มากที่สุด คุณภาพของสินค้าดีที่สุดโดยค่าใช้จ่ายในการผลิตต่ำสุดและสามารถผลิตสินค้าได้ทันเวลา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเรือเบทาโกรที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

4.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเรือเบทาโกร

#### 5. ขอบเขตการวิจัย

##### 5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรกลุ่มที่ใช้ศึกษาคือ พนักงานในเรือเบทาโกร รวม 33 บริษัท จำนวน 4,078 คน กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 365 คน

## 5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร

**5.2.1 ตัวแปรอิสระ** คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือ เบทาโกร ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**5.2.2 ตัวแปรตาม** ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเครือเบทาโกร ใน ด้าน ปริมาณงาน คุณภาพงานค่าใช้จ่าย และเวลาในการทำงาน

## 5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือ เดือนมกราคม 2555

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง นโยบาย การปฏิบัติงานและระบบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิภาพของพนักงาน องค์กรจะต้องเน้นเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร มี 8 ข้อคือ

**6.1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง กระบวนการสำรวจความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร ในอนาคต

**6.1.2 การสรรหาบุคลากร** หมายถึง กลุ่มกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อจูงใจ ให้ ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อช่วย ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

**6.1.3 การคัดเลือก** หมายถึง กระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด สำหรับ องค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

**6.1.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรม** หมายถึง กระบวนการที่มีระบบเพื่อ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นกิจกรรม

เพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา หมายถึง การจัดการความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

**6.1.5 ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น** ผลตอบแทน หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์ หมายถึง รางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร

**6.1.6 ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัย** หมายถึง เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพ หมายถึง สภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

**6.1.7 พนักงานและแรงงานสัมพันธ์** พนักงานเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานคือลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงานและนายจ้าง

**6.1.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง กระบวนการ ประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

**6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน** หมายถึง การมีประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล คือการทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและพลังงานน้อยที่สุด การจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กรอันจะทำให้ตนเอง ผู้อื่น และองค์กรเกิดความพึงพอใจ และสงบสุขในที่สุด แบ่งเป็น 4 ข้อคือ

**6.2.1 ปริมาณงาน** หมายถึง จำนวนที่กลุ่มคนหรือหน่วยงานผลิตสินค้าหรืองานตัวใดตัวหนึ่งขึ้นมาตามเป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้

**6.2.2 คุณภาพงาน** หมายถึง งานหรือสินค้าที่ผลิตขึ้นมาเป็นไปตามข้อกำหนดตามมาตรฐาน

**6.2.3 เวลาในการทำงาน** หมายถึง การทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ มีคุณภาพและเสร็จทันตามกำหนดเวลา

**6.2.4 ค่าใช้จ่าย** หมายถึง จำนวนเงินหรือทรัพยากรที่ใช้ไปในการผลิตสินค้าหรือบริการ

**6.3 เครือข่ายโทร** หมายถึง กลุ่มบริษัทที่ประกอบธุรกิจการเกษตรแบบครบวงจรขนาดใหญ่ แบ่งออกเป็น 6 สายธุรกิจคือ สายธุรกิจภูมิภาคและอาหารสัตว์ สายธุรกิจไก่ สายธุรกิจอาหาร สายธุรกิจสุกร สายธุรกิจสุขภาพสัตว์ และธุรกิจอื่นๆ ประกอบไปด้วยบริษัททั้งหมด 33 บริษัท พนักงาน 4,078 คน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ฝ่ายบริหารนำข้อมูลจากการวิจัยไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2 ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจหรือพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกรต่อไป

7.3 ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย สามารถใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่นๆในภาคธุรกิจ การเกษตรและธุรกิจอื่นๆต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายโทร ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดและทฤษฎีมาเป็นแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายโทร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

##### 1.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลาย ดังนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2545: 15) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับ บุคลากรขององค์กร ร่วมการใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุ บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้ บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคม ได้อย่างมีความสุขในอนาคต

ชัยญา ผลอนันต์ (2546: 16-18) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด คนเป็นผู้ลงมือลงแรง ออกความคิดผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพ ตามที่ลูกค้าต้องการ แต่คนก็มีความหลากหลายแต่ละบุคคลล้วนแตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องใช้ ทักษะในการบริหารงานบุคคล ให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์งานหรือให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายขององค์กร ในการใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

เป้าหมาย และภารกิจขององค์กร มุ่งไปในแนวทางเดียวกันของพนักงานและองค์กร โดยมีการกำหนดนโยบายทรัพยากรบุคคล การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาการคัดเลือก การคัดเลือก การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพพนักงานและชุมชนสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดการสื่อสารภายในองค์กร

วรรณารถ แสงมณี (2547: 2) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุ บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาข้าราชการรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลภาพเกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในการทำงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550: 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความคิด ซึ่งมีศักยภาพในตัวเองที่แต่ละคนแตกต่างกัน ทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานก็แตกต่างกันด้วย ทั้งสองประเด็นนี้จึงต้องนำมาพิจารณาร่วมกันเพราะผลจากการปฏิบัติงาน จะสะท้อนศักยภาพของมนุษย์ และกระบวนการทำงาน ถ้าสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามนุษย์มีศักยภาพเพียงใด ผลปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ก็สามารถที่จะดำเนินการพัฒนาหรือดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2551: 1-7) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง เป็นหน้าที่ (ทางด้านการบริหาร) หนึ่งในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรการเสริมสร้างแรงจูงใจ และการบำรุงรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร

มอนดี โน้ และพรีโมซ์ (Mondy, Noe and Premeaux, 1999: 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

โบวิน และ ฮาร์วี (Bowin and Harvey, 2001: 6) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

อาร์มสตรอง (Armstrong, 2006: 5) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกันและกรณีทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใดๆ

โนเอ (Noe, 2007: 2) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง นโยบาย การปฏิบัติงานและระบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิภาพของพนักงาน ในหลายองค์การจะสื่อความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการปฏิบัติที่เกี่ยวกับผู้คน

เดสเลอร์ (Dessler, 2008: 2) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง ขบวนการของการสรรหา คัดเลือก อบรม ประเมินผล จ่ายผลตอบแทนแก่พนักงาน และเกี่ยวกับพนักงานในด้านของ ความสัมพันธ์ของพนักงาน สุขภาพ ความปลอดภัยและความยุติธรรมแก่พนักงาน

สโตน (Stone, 2008: 2) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ของหัวหน้า-ลูกน้อง โดยเฉพาะเป็นการเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรบุคคลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและความพึงพอใจในงานรายบุคคล

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์หมายถึง นโยบาย การปฏิบัติงานและระบบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิภาพของพนักงาน องค์การจะต้องเน้นเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

## 1.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลายดังนี้

### 1.2.1 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บริหาร

หวน พิณรุฬห์ (2554) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บริหารไว้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารเพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการมีดังนี้

- 1) การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
- 2) อัตราการออกจากงานสูง
- 3) การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
- 4) การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์
- 5) ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร
- 6) ทำให้องค์กรถูกฟ้องจากการจัดสถานะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
- 7) การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม
- 8) ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลของหน่วยงาน



### 9) การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน

ชันดราโมฮาน (Chandramohan, 2008: 1-10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บริหารไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความหลากหลายกันทั้งในเรื่องของสภาพทางสังคมของพนักงานแต่ละคน โดยทุกคนต่างต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความพึงพอใจของแต่ละคน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนที่ช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานทำงานเป็นทีม บรรยากาศในการทำงานที่ดี นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้

#### 1.2.1 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงาน

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2548: 140) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานไว้ว่า เป็นการลงทุนเกี่ยวกับมนุษย์ในระยะยาว (Long-term investment) ในอันที่จะเพิ่มคุณค่าของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ สักยภาพของคน รวมทั้งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ องค์กรควรทำการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างจริงจัง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรต้องมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของมนุษย์ เชื่อว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ซึ่งนอกจากที่องค์กรต้องพัฒนาแล้ว องค์กรยังต้องดูแลให้สมาชิกได้มีโอกาสแสดงความสามารถในด้านต่าง ๆ ด้วย

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550: 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานไว้ว่า ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่องเนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้พนักงานรักงาน รักองค์กรทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย เมื่อระบบการบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคง สามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป และยังช่วยพัฒนาระบบสังคม และประเทศชาติ องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน เมื่อองค์กรมั่นคงก้าวหน้า ก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วยเพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐาน คือครอบครัวให้มั่นคงและขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป จนเน้นความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติซึ่งหมายความว่า ความเจริญมั่นคงของประเทศชาติเกิดจากบุคคลในชาติมีคุณภาพ ที่จะต้องอาศัยระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากความสามารถส่วนบุคคล ในระบบครอบครัว ระบบการทำงานในองค์กร ที่เกี่ยวพันกับระบบการบริหารที่ดีของผู้ที่รับผิดชอบระดับต่าง ๆ

#### 1.2.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กร

นพ ศรีบุญนาค (2545: 47-48) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กรไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้องค์กรมีความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

สาคร สุขศรีวงศ์ (2552) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กรไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร ประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1) สามารถวางแผนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ได้เพียงพอและสอดคล้องกับแผนงาน

2) สามารถชักจูงให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสนใจสมัครเข้าทำงาน

3) สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ

4) สามารถฝึกฝนและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากยิ่งขึ้น

5) เกิดประสิทธิภาพในการจ่ายค่าตอบแทน

6) มีระบบการประเมินผลที่มีคุณภาพ

7) พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

แซลมอน (salmon,2005: 61) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กรไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยการเพิ่มการลงทุนในด้านของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก เน้นการฝึกอบรมอย่างดีเหล่านี้ เป็นสิ่งสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพิ่มการพัฒนาทักษะการทำงาน ทำให้เป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

### 1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีทั้งปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้เช่น สภาพสังคม ภาวะเศรษฐกิจ ปัญหาทางการเมือง เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกให้ได้ ส่วนปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้คือสภาพแวดล้อมภายในนั่นคือ การเงิน การตลาด เป็นต้น มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลาย ดังนี้

สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์ (2549: 29-36) ได้อธิบายถึงปัจจัยสภาพแวดล้อม 8 ด้าน ว่าในปัจจุบัน ทุกองค์กรต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายในหลายรูปแบบที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน โดยปัจจัยทั้ง 8 ด้านมีรายละเอียดดังนี้

1) การปรับโครงสร้างใหม่ขององค์กร การปรับโครงสร้างใหม่ขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป สิ่งที่เกิดขึ้นอาจพบได้หลายลักษณะ เช่น การควบรวมกิจการ การลดขนาด การถอนตัวหรือเลิกธุรกิจและการปรับเปลี่ยนระบบ โดยสิ่งท้าทายที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างใหม่ที่ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึง ได้แก่ (1) การยุบเลิกตำแหน่งงานเดิม ซึ่งรวมถึง เงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์ต่างๆ (2) การเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ (3) การโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานในสถานที่แห่งใหม่ (4) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆที่แตกต่างจากเดิม (5) เส้นทางอาชีพของ

พนักงานเปลี่ยนแปลงไป (6) อำนาจ สถานภาพ และชื่อเสียงของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป (7) การเปลี่ยนเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และ (8) การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

2) การร่วมลงทุนธุรกิจข้ามชาติ แนวโน้มระยะยาวชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจจะมีการรวมตัวกันในระดับนานาชาติ ซึ่งนับเป็นมิติใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยสิ่งท้าทายที่จะเกิดขึ้นจากการร่วมลงทุนข้ามชาติ ได้แก่ (1) การที่ประเทศซึ่งบริษัทตั้งอยู่คาดหวังให้ประชาชนของตนมีงานทำมากขึ้น (2) ตำแหน่งบริหารระดับสูงมักจะสงวนไว้สำหรับพนักงานจากบริษัทแม่ (3) เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน (4) การจำกัดขอบเขตของการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (5) อุปสรรคเรื่องการใช้ภาษา (6) ความแตกต่างระหว่างค่าตอบแทนของพนักงานที่มาจากบริษัทแม่และบริษัทท้องถิ่น (7) ความแตกต่างของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) การเจริญเติบโตที่ช้าลง การเจริญเติบโตที่ช้าลงของธุรกิจในระยะยาว ย่อมทำให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงเสียโอกาสในการก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ โดยการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ (1) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยแทนพนักงาน (2) การจัดองค์การในแนวราบ ทำให้ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางถูกตัดออกไป (3) การปิดโรงงานเพื่อควบคุมการผลิตให้อยู่ในระดับที่เป็นจริง (4) การออกแบบงานใหม่ที่ยืดหยุ่นกว่าเดิม

4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีอิทธิพลอย่างสูงต่อการออกแบบงานและโครงสร้างองค์การ ตลอดจนทักษะที่จำเป็นของพนักงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (1) พนักงานต้องมีทักษะมากกว่าเดิม (2) มีการใช้ทีมงานเสมือนจริงมากขึ้น (3) การเพิ่มบทบาทของผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ให้คำแนะนำ (4) โครงสร้างของหน่วยงานจะราบลง (5) ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องพัฒนาขึ้น

5) ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความไร้พรมแดนของตลาดและการผลิตสินค้ามีผลทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ในหลายกรณี ผู้ประกอบธุรกิจข้ามชาติประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี ในขณะที่หลายแห่งก็ประสบความล้มเหลว บางรายอาจใช้วิธีถ่ายโอนการดำเนินงานไปต่างประเทศเพื่อหาแรงงานที่ถูกกว่า หรือหาแรงงานที่มีความชำนาญจากทั่วโลก

6) สิ่งท้าทายด้านคุณภาพ การตื่นตัวเพื่อผลักดันให้องค์การเร่งพัฒนาคุณภาพเข้าสู่การรับรองมาตรฐานคุณภาพ ได้ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังนี้ (1) ปรัชญาในการบริหารงานได้มุ่งเน้นว่าทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ช่วยให้ระบบการทำงานมีคุณภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การในที่สุด (2) มีการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์สู่วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ทุกคนจำเป็นต้องเร่งพัฒนางานในความรับผิดชอบให้ได้มาตรฐาน (3) ความจำเป็นในการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพภายในได้ (4) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (5) การทำงานเป็นทีมที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ตอบสนองความพอใจของผู้บริโภค (6) การสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการและผู้รับบริการจะมีเพิ่มขึ้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเป็นสิ่งจำเป็น

7) ความหลากหลายของแรงงานที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ประสบการณ์ รายได้ ภูมิปัญญา สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งท้าทายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ (1) การฝึกอบรมเพื่อยกระดับทักษะของแรงงานสูงอายุให้ทันต่อเทคโนโลยี (2) การสร้างความมั่นใจในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งกับแรงงานใหม่ที่อายุน้อย (3) การทบทวนเกี่ยวกับการเกษียณอายุ การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ

8) ความคาดหวังของพนักงาน ในปัจจุบันประชาชนมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น จึงทำให้ค่านิยมและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย พนักงานต้องการมีส่วนร่วมมากขึ้น พนักงานต้องการคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องทบทวนใหม่ในเรื่องต่อไปนี้ (1) การจัดชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น (2) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ (3) การทำงานเป็นทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง (4) การทำงานเป็นทีม

สมชาย หิรัญกิตติ (2550: 16) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องเข้าไปเกี่ยวกับปัจจัยของสภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อเป็นการว่ากำลังคนพอหรือไม่ ทรัพยากรมนุษย์มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานหรือไม่และจะมีการวางแผนความต้องการในอนาคตอย่างไร โดยให้สัมพันธ์กับหน้าที่ต่างๆในองค์กร ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้น เพื่อเป็นการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจากภาวะเศรษฐกิจ กฎหมาย คู่แข่งขัน เป็นต้น

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้เช่น สภาพสังคม ภาวะเศรษฐกิจ ปัญหาทางการเมือง และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น การเงิน การตลาด องค์กรจะต้องปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ จะต้องมีการวางแผนทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้รองรับกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้สัมพันธ์กับหน้าที่ต่างๆในองค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

### 1.3.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

สมชาย หิรัญกิตติ (2550: 17-20) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่องค์กรควบคุมไม่ได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ถือหุ้น คือเจ้าของกิจการที่มีหุ้นอยู่ในธุรกิจ มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ เพื่อให้้องค์กรสามารถเพิ่มรายได้หรือลดต้นทุนการดำเนินงาน

การแข่งขัน เป็นรูปแบบของปฏิกริยาระหว่างกลุ่ม ซึ่งเกิดขึ้นเป้าหมายของกลุ่มเข้ากันไม่ได้และมีปฏิกริยาขัดแย้งกัน องค์กรอาจเผชิญความตึงเครียดในการแข่งขันทั้งทางด้านผลผลิตและด้านแรงงาน ถ้าองค์กรไม่อยู่ในตำแหน่งที่ผูกขาดในตลาด คืออาจมีองค์กรอื่นผลิตสินค้าหรือบริการที่เหมือนกันเข้ามาแข่งขันได้ ดังนั้นองค์กรต้องรักษาพนักงานที่มีความสามารถเอาไว้ถ้าต้องการประสบความสำเร็จในการเจริญเติบโต

ลูกค้า เป็นบุคคลที่ใช้สินค้าและบริการขององค์กรซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร เพราะว่าการขายมีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงว่ามีพนักงานที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และต้องวางระบบให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานของพนักงานจะไม่เป็นอุปสรรคต่อลูกค้า ตลอดจนจะต้องจ้างพนักงานที่มีความสามารถในการจัดหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยี เป็นความรู้ เครื่องมือ เทคนิคและกิจกรรม ซึ่งเปลี่ยนจากปัจจัยนำเข้าองค์กรออกมาเป็นผลผลิต ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งผลของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วนี้มีผลทำทลายการจัดการทรัพยากรมนุษย์กล่าวคือ การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เศรษฐกิจ เป็นสถานะเกี่ยวกับด้านการเงินและเศรษฐกิจของประเทศทั้งหมดรวมทั้งในส่วนต่างๆที่แตกต่างกันในประเทศ โดยทั่วไปเมื่อเศรษฐกิจเติบโตเร็วจะทำให้การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพพบว่ายากยิ่งกว่าในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจถดถอย

กฎหมาย เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็น กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายการทำงานของคนต่างด้าว กฎหมายประกันสังคม เป็นต้น

สภาพตลาดของแรงงาน เป็นสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับองค์กร ต้องคำนึงถึงกำลังในตลาดแรงงาน กำลังแรงงานที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน และการกำหนดอัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน

สังคม ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน การมีสิ่งจูงใจในการทำงานที่ยุติธรรม สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงาน

สภาพแรงงาน เป็นเรื่องของแรงงาน ชื่อเรียกร่องด้านแรงงานและการเปิดโอกาสให้พนักงานรวมกลุ่มเพื่อการต่อรอง

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ องค์กรจึงต้องใช้วิเคราะห้เพื่อเป็นการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้มีการวางแผนปรับตัว เปลี่ยนแปลง นโยบาย กฎระเบียบ ตลอดจนหน้าที่ต่างๆในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรต่อไป

### 1.3.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

สมชาย หิรัญกิตติ (2550: 17-20) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายในว่า ในปัจจุบันนั้นการติดต่อภายในองค์กรมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องระลึกรถึงความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าสู่การบริหารเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ โดยสภาพแวดล้อมภายในที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งงานการเงิน การตลาด การผลิตและอื่นๆทุกงานในองค์กรมีรายละเอียดต่อไปนี้

การเงิน งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ได้แก่ การสรรหาคน การแจ้งประวัติ เกี่ยวกับความสามารถ การให้ข้อมูลเวลาทำงานเพื่อนำไปคำนวณค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส การฝึกอบรม การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การจ่ายเงินชดเชย การให้สวัสดิการ การวางแผนจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม เป็นต้น

การตลาด งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการตลาด ได้แก่ การสรรหาคน การแจ้งประวัติ เกี่ยวกับความสามารถ การให้ข้อมูลการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การจ่ายเงินชดเชย การให้สวัสดิการ การวางแผนกำลังคน เป็นต้น

การผลิต งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ได้แก่ การสรรหาคน การแจ้งประวัติ เกี่ยวกับความสามารถ การให้ข้อมูลการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การจ่ายเงินชดเชย การให้สวัสดิการ การวางแผนกำลังคน การป้องกันอุบัติเหตุ เป็นต้น

งานอื่นๆและวัฒนธรรมขององค์กร งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ ได้แก่ การสรรหาคน การแจ้งประวัติ เกี่ยวกับความสามารถ การให้ข้อมูลการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การให้ข้อมูลต่างๆตามที่ต้องการใช้ในงานวิจัย เป็นต้น

สำหรับวัฒนธรรมขององค์กรเป็นระบบค่านิยมร่วม ความเชื่อและอุปนิสัยภายในองค์กรที่มีปฏิกริยากับโครงสร้างที่เป็นทางการเพื่อกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรมซึ่งถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมภายในอีกตัวหนึ่งที่มีความสำคัญ เมื่อเริ่มทำงานพนักงานต้องเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานขององค์กรที่เข้ามาทำงานใหม่รวมทั้งเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่แสดงถึงค่านิยมและมาตรฐาน วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อความพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีผลกระทบเช่นเดียวกับระดับและคุณภาพของการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ องค์กรสามารถที่จะกำหนดนโยบายหรือหน้าที่ต่างๆในองค์กรได้ แต่ในปัจจุบันนั้นการติดต่อภายในองค์กรมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องระลึกถึงความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าสู่การบริหารเสมอ โดยจะต้องกำหนดหน้าที่ต่างๆในองค์กรให้มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น คล่องตัว เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

#### 1.4 กระบวนการทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์กรจะมีกระบวนการทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ มีขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การตอบสนองโดยการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง สุขภาพและความปลอดภัย

กิตแมนและแม็คแดเนียล (Gitman and McDaniel, 2008: 277) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการทำงานแบบเป็นขั้นตอนตั้งแต่การได้ทรัพยากรมนุษย์มาจนถึงออกไปจากองค์การ แบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดความต้องการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการธำรงรักษา ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ แรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 1.4.1 การกำหนดความต้องการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

##### 1) การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์

เกรียงไกร เกียรติบุญศรี และจักร อินทรจักร (2544: 22-23) กล่าวว่า ก่อนที่จะกำหนดนโยบายการบริหารอัตรากำลัง จะต้องมีการพยากรณ์กำลังคนให้ชัดเจน ด้วยวิธีการที่ถูกต้องสมเหตุผล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานกำลังคน ทำให้ทราบแน่ชัดว่า นโยบายอัตรากำลังคนเป็นอย่างไร ต่อไปก็พัฒนาไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ วางแผนงานแต่ละด้าน และจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารอัตรากำลัง เพื่อให้สามารถดำเนินการสรรหาคนได้ตามจำนวนและประเภทที่ต้องการขององค์กร สิ่งที่ต้องพิจารณาทบทวนในการวางแผนอัตรากำลังคือ ข้อมูลสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขขององค์กร ข้อมูลกำลังคนที่เคลื่อนไหว เอกสารการวิเคราะห์งาน คำพรรณานาถลักษณะงาน คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ที่ชัดเจนถูกต้องตรงตามเนื้องานจริง และ โครงสร้างอัตรากำลังที่ต้องการได้รับการอนุมัติ

กิตแมนและแม็คแดเนียล (Gitman and McDaniel, 2008: 277) ได้กล่าวถึง การกำหนดการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของวางแผน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์งานในแต่ละตำแหน่ง(job analysis) การกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง(job description) เป็นการสำรวจและกำหนดความต้องการของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานขององค์การ

##### 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545: 165) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคต ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่ต้องการในช่วงเวลาที่เหมาะสม และองค์การได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือภารกิจหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ยม นาคสุข (2550) กล่าวว่า เนื่องจากองค์การต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบแนวทางในการพัฒนาตนเอง (ทำcareer planning &

development) เพื่อให้การสรรหา (ว่าจ้าง) บุคลากรเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (หน่วยงานเป็นผู้ทำ) เพื่อประโยชน์ในการวางแผนระยะยาวของประเทศ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จึงทำไปเพื่อเตรียมดำเนินการสรรหาคนมาทดแทนบุคลากรที่ขาดหายไป เช่น เกษียณ ตาย ลาออก ต้องมีการสำรวจ การลาออกจากงาน (labor turn over) เพื่อจัดหาบุคลากรใหม่ที่หน่วยงานต้องการ สำหรับงานใหม่ๆที่เกิดขึ้น เพื่อประโยชน์ในอนาคตของหน่วยงาน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปมักจะเน้น 3 ด้าน ได้แก่

1. การกำหนดจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ที่ถูกต้องเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา
2. การสรรหาบุคคล ที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ
3. การพัฒนาบุคลากร ให้พร้อมปฏิบัติงานหน้าที่ในทุกระดับตำแหน่ง

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็น ข้อดีของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือ ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พนักงานเกิดความพอใจและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น และสร้างโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ฉะนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพิจารณาถึง ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ต้องพิจารณาความต้องการใช้พนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

#### 1.4.2 การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์

เมื่อมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แล้ว ขั้นตอนต่อไปการตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหาและการคัดเลือก จะเป็นกระบวนการดำเนินการให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ตามที่ต้องการ เพื่อตอบสนองตามแผนที่วางไว้

##### 1) การสรรหา

กิ่งพร ทองใบ (2543: 268 - 269) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการในการชักจูงบุคคลที่มีคุณสมบัติและจำนวนที่เหมาะสมมาสมัครทำงานกับองค์กร ในระยะเวลาที่องค์กรมีความต้องการ ซึ่งองค์กรจะได้ทำ การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับที่ได้วิเคราะห์งานมา จัดทำการพรรณาลักษณะงานไว้แล้วเข้าทำงานกับองค์กรต่อไป กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับแจ้งความต้องการพนักงานจากหน่วยงานอื่น จากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่ในการหาเอกสารพรรณาลักษณะงานเพื่อกำหนดเป็นคุณสมบัติที่ต้องการในการสรรหาพิจารณาแหล่งสรรหาจากภายใน หรือภายนอกองค์กร กำหนดวิธีการในการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่ต้องการ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 111) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ตลอดจนกระตุ้น



ให้มาสมัครงานกับองค์กร ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงที่สุดกับคุณลักษณะของงานจะได้รับการคัดเลือก ดังนั้นการสรรหาได้บุคลากรที่ดีที่สุดย่อมมาจากวิธีการที่ดีที่สุดในการสรรหา

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544: 20-23) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาพอสรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยชี้ขาดในการแข่งขันทุกประเภทการกำหนดนโยบายการสรรหา (Recruitment Policy) มี 2 แนวทาง

(1) การสรรหาจากภายนอก กระทำ ได้ด้วยรูปแบบ การติดต่อสำนักงาน จัดหางาน การประกาศรับสมัคร การติดต่อสถาบันการศึกษา การติดต่อสหภาพแรงงาน การออกรับสมัครงานนอกสถานที่ และการเปิดโอกาสให้มาสมัครงานที่องค์กรด้วยตนเอง

(2) การสรรหาจากภายในทำได้ด้วยรูปแบบการโอนย้ายภายในและการเกลี้ยกำลังคน

สุภาพร พิศาลบุตร (2544: 12-25) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการรับสมัครบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา ความสามารถ และประสบการณ์เข้าทำงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมาสมัครในตำแหน่งงานที่องค์กรเปิดรับสมัคร การสรรหาจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จำเป็นสำหรับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสรรหาคือ

(1) เพื่อการทดแทนตำแหน่งที่ว่าง เนื่องจากการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานหรือการเลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้าย

(2) เพื่อการสรรหาพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานในลักษณะงานใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพนักงานที่มีอยู่เดิมไม่สามารถทำได้ จึงจำเป็นต้องใช้พนักงานใหม่เข้ามาทำงาน

(3) เพื่อการสรรหาพนักงานอันเนื่องมาจากอัตราความเจริญเติบโตขององค์กร ที่ทำให้ต้องขยายกิจการหรือตั้งหน่วยงานใหม่ ซึ่งต้องการพนักงานเพิ่ม หรือให้ทันกับความต้องการของตลาด

## 2) การคัดเลือก

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 125-149) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกว่าการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา เป็นกระบวนการที่คัดเลือกและบรรจุบุคลากรเพื่อให้เหมาะสมกับงาน จุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคลากรนั้น เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามความต้องการของแต่ละหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำ การคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคลากร แต่เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจกระบวนการคัดเลือกบุคลากร

สมยศ นาวิการ (2544: 456) กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับ การประเมินและการคัดเลือกผู้สมัครงาน ใบสมัครงาน ประวัติ การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบการอ้างอิง เป็นเครื่องมือของการคัดเลือกที่ใช้กันโดยทั่วไป

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2545: 166) กล่าวว่า การคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เทคนิควิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ

#### 1.4.3 การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในระยะยาว จำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ไว้กับองค์กรให้นานที่สุด

##### 1) การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

สุภาพร พิศาลบุตร (2544: 12-25) ได้กล่าวถึง การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้โดยวิธีการ การพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานขึ้น โดยการร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ ที่ต้องการให้มีการอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการอบรมและพัฒนาพนักงาน ที่ฝ่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน เพื่อการเพิ่มการรักษาระดับความสามารถ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงาน คือ

(1) *การให้การศึกษา* หัวใจสำคัญของการศึกษาที่แท้จริง คือ การทำให้ผู้เข้ารับการศึกษารู้เหตุการณในอดีต และปัจจุบัน ซึ่งเป็นเหตุการณที่เกิดขึ้นและได้มีการหยุดนิ่งเป็นส่วนใหญ่ แล้วตอบคำถามว่าทำไมต้องเป็นเช่นนั้น สามารถทำอะไรมาพิจารณา แล้วทำการคิดวิเคราะห์ เหตุการณในอนาคตได้ การศึกษานี้จะใช้ระยะเวลาการศึกษานาน ในปัจจุบันมีการให้การศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา นอกสถาบันการศึกษา หรือแม้แต่ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการศึกษา เช่น การศึกษาทางอินเทอร์เน็ต ที่เรียกว่า E-learning

(2) *การปฐมนิเทศ* เป็นการแนะนำให้พนักงานใหม่ขององค์กรที่จะต้องพบกับงานใหม่ ระบบการบริหารงานใหม่ ผู้บริหารคนใหม่ และเพื่อนร่วมงานใหม่ ให้รู้จักและเข้าใจ องค์กรรู้จักหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ แนะนำ พนักงานใหม่กับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้รู้จักกัน และให้ความช่วยเหลือในการทำงานร่วมกัน การปฐมนิเทศจะเป็นกิจกรรมที่ฝ่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จัดขึ้นมาเมื่อมีการบรรจุจ้างพนักงานใหม่ ให้มีการประชุมพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ เข้าใจนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ หน้าที่ต่างๆ ในองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรที่พนักงานทุกคน ในองค์กรจะต้องทราบ เป็นการช่วยให้พนักงานใหม่ปรับตัวให้เข้ากับการทำงานกับองค์กรและเพื่อนร่วมงานใหม่ และยังเป็นการช่วยให้พนักงานใหม่ทำงานได้ถูกต้อง

(3) *การฝึกอบรม* เกิดจากความต้องการขององค์กรที่ต้องการเพิ่มศักยภาพพนักงานให้มีคุณภาพเป็นที่พึงประสงค์ขององค์กร ได้แก่ ความรู้ความสามารถสมัยใหม่ เจตคติค่านิยม และบุคลิกภาพที่ดี เป็นการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน การเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นหรืองานใหม่ที่ต้องการความรู้ความสามารถเฉพาะและมีความพร้อมที่จะเลือกตำแหน่งที่สูงขึ้นไป การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ไม่ได้กระทำขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่จะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อจะได้ปรับปรุงคุณภาพพนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งกระบวนการฝึกอบรมมักจัดเป็นรูปแบบ มีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม มีมาตรฐานการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ส่วนรูปแบบการฝึกอบรม ที่สำคัญมีดังนี้

ก. *การฝึกอบรมขณะทำงาน* (on the job training) เป็นรูปแบบที่ใช้กันมากที่สุด

พนักงานจะถูกฝึกอบรมในขณะที่ทำงานจริง โดยผู้บริหารหรือพนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์ในงานที่พนักงานปฏิบัติจะเป็นผู้ให้การอบรมแนะนำ เทคนิควิธีการทำงานให้โดยตรง เป็นวิธีที่ช่วยให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้จากผู้มีความสามารถที่แท้จริง สามารถพบปัญหาและแก้ไขได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงแต่วิธีการเช่นนี้จะให้ได้ผลดีต่อพนักงานก็ต่อเมื่อมีเวลาเพียงพอสำหรับการอบรม เพราะวิธีนี้จะต้องอบรมแบบค่อยเป็นค่อยไปจึงจะทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ถึงวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นผลงาน

ข. *การฝึกหัดงานช่างฝีมือ* เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่จัดให้มีการเรียนรู้ในห้องเรียนและให้มีการทดลองฝึกปฏิบัติเข้าด้วยกัน

ค. *การอบรมในห้องบรรยาย* เป็นการอบรมให้แก่ผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มใหญ่ ซึ่งให้ผู้อบรมส่วนใหญ่จะใช้วิธีการบรรยายแสดงให้เข้าใจสิ่งที่ต้องการให้พนักงานเรียนรู้ โดยมีเครื่องมือช่วยในการเรียนรู้ เช่น เครื่องฉายภาพคอมพิวเตอร์ สไลด์ แผ่นใส

ง. *การสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้* (seminar) เป็นรูปแบบที่ใช้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และรับฟังจากผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันก็จะมีการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โดยจะเป็นการถกเถียงเกี่ยวกับปัญหาและการหาหนทางแก้ไขปัญหา

จ. *การหมุนเวียนงาน* ในบางช่วงบางเวลาจะมีการหมุนเวียนพนักงานจากตำแหน่งงานหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งงานหนึ่งเพื่อทำให้พนักงานมีความเข้าใจในหน้าที่ต่างๆ ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ ในกรณีที่พนักงานคนหนึ่งคนใดไม่สามารถทำงานในหน้าที่นั้นๆ ได้เป็นการชั่วคราว

จ. การบริหารค่าตอบแทน (compensation) เป็นการตอบแทนพนักงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กร ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรใช้ในการจูงใจให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

ข. การรักษาระเบียบวินัย เรื่องของระเบียบวินัยนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบ นำมาใช้และติดตามผล ในการแจ้งให้ทราบจะต้องระบุถึงข้อบังคับต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติตามและการลงโทษเมื่อมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎ

ค. การวางแผนจัดองค์การ แม้ว่างานวางแผนจะเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารชั้นสูงสุดก็ตาม แต่ก็มีงานด้านการบริหารบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ฝ่ายบริหารงานบุคคลจึงต้องมีความรับผิดชอบร่วมด้วยในฐานะที่เป็นงานทางด้านเทคนิค

ง. การวิจัยงานบุคคล งานทางด้านวิจัยงานบุคคลนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับการบริหารธุรกิจปัจจุบัน เพราะความรู้ทางด้านพฤติกรรมของคน การจูงใจหรือพฤติกรรมของกลุ่มนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

## 2) แรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรอง

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 359-370) ได้กล่าวถึง การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์โดยให้ความเห็นเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรองว่า การให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ความคิด และกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้น ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Quality Work Life) ด้วยการให้คำแนะนำปรึกษาที่ดี ทำให้สภาพการทำงานดีขึ้นโดยการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบงานและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตนเอง องค์กรต้องพยายามให้บุคลากรมีโอกาสมากขึ้นในการสร้างผลงานของตน การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อความสำเร็จของตนเองและองค์กร เป็นวิธีการสื่อสารระหว่างองค์กรกับบุคลากร เพื่อให้สามารถทำการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ลดความกดดันทั้งสองฝ่าย ซึ่งการติดต่อสื่อสารใช้ได้ทั้งการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและผสมผสานกับการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งจะเกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 300-301) ได้กล่าวถึง การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ความเห็นเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์และเจรจาต่อรองว่า เป็นความสัมพันธ์แบบทวิภาคี ซึ่งดำเนินการได้ในหลายลักษณะ ดังนี้

การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ระหว่างทั้งฝ่ายนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาและฝ่ายลูกจ้างหรือฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทั้งสองฝ่าย

การปรึกษาหารือ เป็นวิธีการให้ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสร่วมประชุมหรือพบปะกัน เพื่อแก้ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นร่วมกัน

คณะกรรมการร่วม ทั้งฝ่ายนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาและฝ่ายลูกจ้างหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จัดตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่างทั้งสองฝ่าย เพื่อพิจารณาหาข้อสรุปร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น สุขภาพ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การเจรจาต่อรองเมื่อมีปัญหาหรือข้อเรียกร้องเกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายจะส่งตัวแทนเข้าทำการเจรจาข้อตกลงหรือทางออกที่เหมาะสม

การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ฝ่ายนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ตัวแทนฝ่ายลูกจ้างหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้ลูกจ้างหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในนโยบาย ความต้องการและเหตุผลในการปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

### 3) สุขภาพและความปลอดภัย

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543: 312) ได้กล่าวถึงการพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านสุขภาพและความปลอดภัยว่า สุขภาพ (Health) คือ ความปลอดภัยจากการเจ็บป่วยทางด้านร่างกายและอารมณ์ของบุคลากร ส่วนความปลอดภัย (Safety) หมายถึง การป้องกันบุคลากรจากการบาดเจ็บอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ อันตรายที่สัมพันธ์กับการทำงาน (Work-Related Accidents)

บรรยงค์ ไตจินดา (2543: 298-299) ได้กล่าวถึง การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านสุขภาพและความปลอดภัยว่า ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรควรให้ความสนใจถึงความสำคัญ และความจำเป็นของงานด้านความปลอดภัย โดยศึกษาเหตุผลความสูญเสียทางเศรษฐกิจ มนุษยธรรม การปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความปลอดภัย ดังนี้

(1) การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น จัดบริเวณที่ทำงานให้ปลอดภัย เป็นต้น

(2) การจัดตั้งคณะกรรมการ หรือมอบหมายให้มีผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน เช่น ร่างระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความปลอดภัย จัดทำ ป้ายคำเตือน เป็นต้น

(3) การให้การศึกษา และฝึกอบรมกับบุคลากรในด้านความปลอดภัย เช่น จัดทำคู่มือแนะนำ การใช้เครื่องมือ เครื่องจักร เป็นต้น

(4) การติดตามผลของการปฏิบัติงานในด้านความปลอดภัย เช่น การตรวจสภาพที่ทำงาน การตรวจสุขภาพของบุคลากร การจัดให้มีสถานพยาบาล เป็นต้น

(5) การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อความปลอดภัย เพื่อแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ

### 1.5 กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ (2550: 27-29) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตาม

ทฤษฎีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ มอนดี้ โนเอและพรีโมซ์(Mondy, Noe and Premeaux, 1999: 5) โดยแต่ละกิจกรรมมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.5.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการ

สำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กรในอนาคต ดังนี้ (1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน (3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีการออกแบบงานและการวิเคราะห์งานก่อน

การออกแบบงาน(Job design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างและการออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร

1.5.2 การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

1.5.3 การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

1.5.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา (Development) เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

#### 1.5.5 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and benefits)

ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯลฯ

**1.5.6 ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)** ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

**1.5.7 พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labour relations)** พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labour relation) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ฝ่ายจัดการ)

**1.5.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน [Performance Appraisal (PA)]** เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพท์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

ข้อมูลจากนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างเป็นลำดับขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจัดทำกระบวนการเหล่านี้เป็นลำดับขั้นตอน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถ ทักษะ เชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีคุณภาพในการทำงานที่ดี และรักษาทรัพยากรมนุษย์นั้นๆ ให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

## 2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### 2.1 ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้หลากหลายดังนี้

สมยศ นาวิการ (2545: 14) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความมีประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของความสำเร็จของเป้าหมาย ซึ่งความมีประสิทธิภาพจะตอบคำถามว่า เราต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไรในแง่ของเงินทุน เจ้าหน้าที่ อุปกรณ์ ปัจจัย จิตวิทยา และอื่นๆ ต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความมีประสิทธิภาพ คือ อัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยการผลิต

สมใจ ลักษณะ (2546: 7) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า หมายถึงการมีประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล คือ การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและพลังงาน

น้อยที่สุด ได้แก่การทำงานเร็วและได้งานที่ดี บุคคล ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือ เทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลือง ต้นทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุดเป็นบุคคลที่มีความสุข และพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ ดีขึ้นอยู่เสมอ

กันตยา เพิ่มผล (2550: 3) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ขนาดและความสามารถของความสำเร็จหรือบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์กร ส่วนการทำงาน หมายถึง การกระทำของบุคลากรที่มีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการ หรือเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ดังนั้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงหมายถึง การปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถ และทักษะในการกระทำของบุคคลหรือของตนเอง หรือของผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กรอันจะทำให้ตนเอง ผู้อื่น และองค์กรเกิดความพึงพอใจ และสงบสุขในที่สุด

อนันท์ งามสะอาด (2552) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงกระบวนการดำเนินงานที่มีลักษณะดังนี้ คือ ประหยัด ได้แก่ ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร และประหยัดเวลา เสร็จทันตามกำหนดเวลา และมีคุณภาพ โดยพิจารณาทั้งกระบวนการตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าหรือวัตถุดิบมีการคัดสรรอย่างดี มีกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิตที่ดีและมีผลผลิต (Output) ที่ดี

เซอร์โต (Certo, 2000: 9) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด กล่าวคือเป็นการใช้โดยมีเป้าหมายหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

เดวิด พาร์ดีย์ (David Pardey, 2007: 7-8) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในหลายรูปแบบดังนี้

- 1) การเปลี่ยนทรัพยากรไปเป็นผลผลิต(outputs) มากที่สุด
- 2) การทำงานให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด มีของเสียน้อยที่สุด เสียเวลาน้อยที่สุด
- 3) ผลผลิตมากที่สุดโดยลงทุนน้อยที่สุด
- 4) การใช้ทรัพยากรโดยประสบความสำเร็จด้านการผลิตสินค้าหรือบริการ

ซินซู ลิวและแอนน์ มิลล์ (Xinzhu Liu and Anne Mills, 2007: 359) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การที่องค์กรสามารถผลิตปัจจัยนำออก (กำไร) สูงสุด ในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้า (ต้นทุน) ต่ำสุด กล่าวคือ สามารถผลิตปริมาณสินค้าหรือการให้บริการได้มากที่สุด คุณภาพของสินค้าหรือคุณภาพการให้บริการดีที่สุดในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าในการผลิตต่ำสุดและสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการได้ทันเวลา



จากความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจากนักวิชาการหลายๆท่าน สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพของพนักงาน อย่างเต็มความสามารถเพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและได้รับการสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานจากองค์กรเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด ใช้เวลาในการทำงานน้อยที่สุด

## 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย โดยมีนักวิชาการหลายๆท่านได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ธัญญา ผลอนันต์ (2546: 77) กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

ประเภทที่ 1 ด้านบุคคล หมายถึง ลักษณะส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ เช่น เพศ อายุ ศาสนา การศึกษา พื้นเพ บุคลิกภาพ เชื้อชาติ ปัญญา ประสิทธิภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความสนใจในงาน และมุมมองต่อฝ่ายบริหาร เป็นต้น

ประเภทที่ 2 ด้านงาน ได้แก่ ลักษณะของเนื้องาน เช่น งานนี้น่าสนใจหรือไม่ มีความท้าทายแปลกใหม่ มากน้อยเพียงใด เปิดโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนา มากน้อยเพียงใด ฐานะทางวิชาชีพและขนาดขององค์กร ตลอดจนความยากง่ายของงานก็มีผลต่อ การปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงาน

ประเภทที่ 3 ด้านการจัดการ คือความมั่นคงในงานอย่างไร ทำงานแล้วมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ ได้รับอำนาจในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด ค่าตอบแทนตลอดจนสวัสดิการ พอเพียงหรือไม่และยังอาจรวมถึงเพื่อนร่วมงานด้วย

สมใจ ลักษณะ (2546: 10) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน ได้แก่

ปัจจัยด้านองค์กร การจัดการในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรต้องเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในภาพรวมของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเสนอ แนวคิด แนวปฏิบัติในวิธีการปรับปรุงการบริหารและการจัดการการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่การพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร การบริหารงานบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจเพื่อ ประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งสภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร

ปัจจัยด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรประกอบด้วยบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง บุคลิกภาพ ค่านิยม การตั้งเป้าประสงค์ของชีวิตและการทำงาน การสำรวจตัวเอง การพิชิตปัญหาอุปสรรคในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

นอกจากปัจจัยด้านองค์กรและปัจจัยด้านบุคคลแล้ว การใช้แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยผู้บริหารจัดการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญในการ จัดรูปแบบของการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

รูปแบบในการ จูงใจมี 3 รูปแบบ คือ การจูงใจด้วยรางวัลค่าตอบแทน การจูงใจด้วยงาน และการจูงใจด้วย วัฒนธรรมองค์กร

รูปแบบที่ 1 การจูงใจด้วยรางวัลค่าตอบแทน ได้แก่

รางวัลค่าตอบแทนในรูปของเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นที่มาของการได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการและการบริการ ต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล สงเคราะห์ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

รางวัลค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การให้เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องทำงานส่วนตัวของผู้บริหาร รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น ให้โอกาสไปศึกษาอบรมสัมมนา ให้ รับผิดชอบโครงการที่มีเกียรติและได้สร้างผลงานลักษณะที่สำคัญของการให้

รูปแบบที่ 2 การจูงใจด้วยงาน

หลักการที่สำคัญของการจูงใจด้วยงาน คือ ใช้ลักษณะและเงื่อนไขวิธีการทำงานจูงใจให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ พอใจอุทิศให้กับงานและให้ ความร่วมมือพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน วิธีการจูงใจด้วยงานควรประยุกต์การจูงใจ โดย เน้นการจัดงานให้ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงาน ได้มีอิสระในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ความสำเร็จในงานด้วยตนเอง ความสำเร็จและความพอใจในงานที่ตนรับผิดชอบจะ ช่วยจูงใจให้เกิดการอุทิศตนตั้งใจทำงานให้ประสพผลดียิ่งขึ้น แนวปฏิบัติที่พบว่าได้ผลดีในการ จูงใจด้วยงาน คือ การหมุนเวียนงาน คือ ทำให้พ้นสภาพความจำเจความกระตือรือร้นในงานใหม่ การขยายขอบเขตและเนื้อหาของงานคือ มอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้น เพื่อแสดง ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของเขา ซึ่งจะสร้างความท้าทายในการทำงาน

รูปแบบที่ 3 การจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์กร

การจัดวัฒนธรรมองค์กรให้จูงใจบุคลากรให้มีความรักในองค์กร บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์กร รูปแบบการจัดการในองค์กรใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมองค์กรที่จูงใจบุคลากรให้มีประสิทธิภาพทำงานสูงขึ้น ใช้วิถีทัศน์สร้างเป้าหมายในอนาคตความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเป็นทิศทางที่ทุก คนมุ่งมั่นให้ทุกคนมีส่วนร่วม คือ การให้ความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ ใช้การตัดสินใจ จากระดับล่าง โดยให้ความไว้วางใจและให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้อยู่ ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนในนโยบาย ทิศทาง แนวดำเนินการที่ พวกเขาต้องการ ให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำแผนงาน ติดตามประเมินแผนงาน และ ภูมิใจในความสำเร็จของแผนงาน

ให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าของบุคคลและสนองความต้องการของบุคคล เช่น สอนความต้องการความมั่นคงด้วยการจ้างงานตลอดชีวิต และให้ความสำคัญกับระดับอาวุโส ให้ความสำคัญ เชื่อถือไว้วางใจด้วยการควบคุมเฉพาะเป้าหมาย และให้ทุกคนมีโอกาสกำหนด รายละเอียดของวิธีการ ดำเนินงานด้วยตนเอง ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลด้วยการจัดการติดตามประเมินผลด้วย วิธีการธรรมชาติ เช่น การสนทนาระหว่างผู้บริหารกับ ผู้ปฏิบัติงานให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินผล การทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อร่วมกันภูมิใจเมื่อ ผลงานประสบความสำเร็จ และช่วยกันปรับปรุงแก้ไขใน ส่วนที่ยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย

โรเบิร์ต แอล แมทธิส และ จอห์น เอช แจ็คสัน (Robert L. Mathis and John H. Jackson, 2008: 71-72) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ว่าประกอบไปด้วย 3 ปัจจัยหลักคือ

- 1) ความสามารถในการทำงานเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถของ พนักงาน ความสนใจในการทำงาน และลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล
- 2) นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน ประกอบด้วย แรงจูงใจในการทำงาน จริยธรรม ในการทำงาน และการเข้าและการลาออกของพนักงาน
- 3) การสนับสนุนขององค์กร ประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา อุปกรณ์ และเทคโนโลยี มาตรฐานการปฏิบัติงาน การบริหารงานและเพื่อนร่วมงาน

อาซิฟ คัมโบ (Asif Kamboh 2009) พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์กร ใดๆ ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยพนักงานทุกคน องค์กรส่วนใหญ่จะใช้แรงจูงใจใน การกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีหลายปัจจัยที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพของพนักงานทัศนคติและพฤติกรรมจะเป็นบทบาทสำคัญในประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติงานสำหรับปัจจัยอื่นๆที่กล่าวไว้มีดังนี้

บรรยากาศในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน เป็น สิ่งที่จะแสดงให้เห็นว่าพวกเขาจะพอใจหรือไม่พอใจในงานหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งที่บอกได้ดีกว่าพนักงานขององค์กรได้รับการดูแลจากองค์กรอย่างไรองค์กรได้ ให้ความสำคัญต่อพนักงานอย่างไร

ระบบ เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรใด ๆ และ พนักงานจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด บางครั้งอาจมีความยากลำบากในการยอมรับขั้นตอน มาตรฐานการทำงานที่กำหนดขึ้น

ข้อเสนอแนะจากพนักงาน หากข้อเสนอแนะได้รับการตอบสนองอย่างถูกต้องจะทำให้ การปฏิบัติงานราบรื่น โดยปัญหาในการทำงานต่างๆ จะถูกนำมาอภิปรายกัน องค์กรที่สามารถ แก้ปัญหาต่างๆ ได้ตามข้อเสนอแนะของพนักงานในองค์กรจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์กรได้

การให้การสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือการจัดการ มีบทบาทสำคัญมากในการการทำ  
 กำไรให้องค์กร การให้คำแนะนำของหัวหน้างานที่มีประโยชน์ การตัดสินใจในการดำเนินงาน  
 บางอย่างเป็นส่วนสำคัญของการสนับสนุนการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาและสนับสนุนให้เกิด  
 ประสิทธิภาพขององค์กร

แรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร การสร้างแรงจูงใจของพนักงานที่มี  
 ความแตกต่างกันนั้นเป็นสิ่งสำคัญเพื่อประโยชน์ขององค์กร วิธีการกระตุ้นแรงจูงใจมีอยู่หลายวิธี ซึ่ง  
 จะส่งผลถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่แตกต่างกัน

ความสามารถ มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความเชื่อมั่นของพนักงานและยังจะมีบทบาท  
 สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการงานใดๆ ทักษะได้มาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ การมี  
 ทักษะและพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน และ  
 เมื่อพนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะส่งผลดีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นก็คือ  
 การเพิ่มการทำกำไรขององค์กร

การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีที่สำคัญของการปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพการ  
 ทำงานเพื่อให้ความชำนาญมากขึ้น นอกจากนี้จะเป็นการเล็งเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมดังกล่าว  
 ส่งผลต่อเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานในการเพิ่มทำกำไรในองค์กร

ดีนา เดวิด (Deena David, 2009) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการ  
 ปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรว่า ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆหลายอย่าง อื่นๆดังนี้  
 ความรู้และทักษะ สำหรับพนักงานที่จะปฏิบัติงานได้ดีในองค์กรนั้น พนักงานควรมี  
 ความรู้และทักษะที่เพียงพอ และต้องมีทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ดี มีทักษะที่จำเป็นและเหมาะสมงาน  
 เหล่านี้จะทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี

ครอบครัว โดยปกติแล้วพนักงานทุกคนในองค์กรใด ๆ จะมีปัญหาครอบครัว บางคน  
 อาจมีปัญหาที่พบบ่อย ปัญหาส่วนตัวเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ นายจ้างควรจะแสดง  
 ความเห็นอกเห็นใจที่เพียงพอเกี่ยวกับปัญหาของพนักงานเหล่านี้ซึ่งจะช่วยให้การทำงาน of  
 ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสนับสนุนจากหัวหน้างาน เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหัวหน้างาน  
 ต้องมีความเข้าใจในความต้องการของพนักงาน บางครั้ง การหาความผิดพลาดในการทำงานของ  
 พนักงานอาจนำไปสู่ความบกพร่องในการทำงาน และควรมีการวางแผนและมีการให้คำแนะนำที่ดีเพื่อ  
 ประสิทธิภาพของพนักงาน

ความสามารถในการปรับตัว พนักงานบางคนอาจจะไม่สามารถที่จะรับมือกับการ  
 เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในที่ทำงานได้ เช่นอุปกรณ์ใหม่ๆหรือประเภทของงานใหม่ๆ เหล่านี้จะทำให้  
 พนักงานไม่สามารถที่จะปรับตัวได้อย่างทันที องค์กรควรใช้การฝึกอบรมที่เพียงพอ เพื่อช่วยให้  
 พนักงานเพื่อรับมือและสามารถที่จะทำงานได้ดีขึ้น

ค่านิยมของสังคม การทำงานในองค์กรอาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรต้องติดต่อกับคน

สุขภาพ พนักงานจะต้องมีสุขภาพกายและสุขภาพใจเพื่อที่จะทำงานได้ดี การเจ็บป่วยหรือโรคบางโรคสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ในบางครั้งอาจทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพไปเลย การประกันสุขภาพอย่างเพียงพอเป็นผลประโยชน์หนึ่งขององค์กรที่มอบให้แก่พนักงาน เพื่อช่วยให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงานควรเหมาะต่อการทำงานของพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดีอาจทำให้พนักงานที่มีความสามารถในการทำงานดีนั้นทำงานด้อยประสิทธิภาพไปเลยก็ได้

จริยธรรม จริยธรรมการทำงานเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการมีศีลธรรมและจริยธรรมอันดีสามารถช่วยให้พนักงานปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานตนเอง

เจฟฟ์ คัตส์ (Geoff Cutts, 2009) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานว่าประกอบไปด้วยหลายปัจจัยด้วยกัน ดังนี้

ความสามารถ คือลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล ทักษะและความรู้ที่จะใช้ในการทำงาน เป็นสิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก และจะติดตัวบุคคลนั้นๆ ไปตลอดชีวิตการทำงาน และพยายามด้วยความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้นั้น ขึ้นอยู่กับแรงกระตุ้นและการจ่ายค่าตอบแทน

แรงจูงใจ พนักงานหลายคนที่ไม่ได้รับแรงจูงใจในการทำงาน จะสำเร็จตามเป้าหมายอยู่ในขั้นที่ยอมรับได้โดยใช้ความสามารถเพียง 20-30% ของความสามารถของตน แต่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานที่รู้จักการกระตุ้นให้พนักงานใช้ความสามารถในการทำงาน 80-90% จะทำงานได้ผลในระดับที่สูงขึ้น

ความคาดหวังและความต้องการของพนักงาน โดยทั่วไปผู้คนคาดหวังว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันภายในองค์กร คาดหวังที่จะได้รับรางวัลสำหรับความพยายาม คาดหวังว่าจะได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่ง ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

ความเข้าใจในงานหรือบทบาทหน้าที่ คือการรับรู้และเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและใช้ความรู้ความมานะพยายามในการทำงานนั้นๆ โดยพนักงานทุกคนจะต้องรู้และเข้าใจในมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และคำบรรยายลักษณะงาน (job description) ของตนเอง

ปัจจัยสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงาน การขาดทรัพยากรที่เพียงพอหรือใช้อุปกรณ์ล้าสมัย อาจทำให้งานเสร็จช้าลงกว่ากำหนดมาก หรือการมีนโยบายที่เข้มงวดมากเกินไปก็อาจทำให้พนักงานทำงานด้อยประสิทธิภาพลงได้

รีเบคกา มาซิน (Rebecca Mazin, 2007) กล่าวว่า มีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและ ปัจจัยขององค์กร หากสามารถระบุปัจจัยเหล่านี้ได้ ก็จะสามารถช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรได้

ความสามารถในการทำงาน พนักงานจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีทักษะความรู้และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน หากพนักงานคนใดอยู่ปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับความสามารถของตนเองแล้วนั้น งานอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

การฝึกอบรม พนักงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปได้แต่ในงานบางอย่างอาจจะต้องใช้ความสามารถที่พิเศษเพิ่มมากขึ้น หรือในกรณีที่เป็งานในบทบาทหน้าที่ใหม่หรือมีอุปกรณ์ใหม่ๆ การใช้การฝึกอบรมจะสามารถช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ได้

เป้าหมายที่ชัดเจน เมื่อทุกคนเข้าใจเป้าหมายของการทำงาน การดำเนินการเพื่อให้ได้เป้าหมายก็ง่าย และสามารถวัดประสิทธิภาพการทำงานไปพร้อมกันได้ องค์กรที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนจะใช้เวลาในการดำเนินการต่างๆ ที่สั้นลงและรวดเร็ว ได้ผลตอบแทนที่ดีคืองานที่ออกมาดีมีคุณภาพ

เครื่องมือและอุปกรณ์ พนักงานจะต้องมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่พร้อมและใช้งานได้ อุปกรณ์ที่ล้ำสมัยหรือไม่มีเลย จะส่งผลกระทบต่อการทำงานได้

ขวัญกำลังใจและวัฒนธรรมขององค์กร ขวัญกำลังใจที่ไม่ดีจะทำให้พนักงานไม่สบายใจ ไม่อยากมาทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานด้อยประสิทธิภาพลง ในทางกลับกันถ้าขวัญและกำลังใจดี ที่ทำงานจะเป็นที่ที่มีความสุข สนุก สามารถกระตุ้นให้พนักงานอยากมาทำงานและจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานอีกด้วย

จากปัจจัยต่างๆที่นักวิชาการกล่าวถึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น ปัจจัยของตัวพนักงานเอง ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเข้าใจในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย ความมานะพยายาม และปัจจัยจากตัวองค์กร คือ แรงจูงใจในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน การฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้น เครื่องมือ อุปกรณ์เทคโนโลยีที่องค์กรจัดหาให้ เหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยทุกปัจจัยต้องมีความพร้อมมากที่สุด เพื่อให้ผลผลิตขององค์กรมากที่สุด

### 3. ข้อมูลเกี่ยวกับเครือเบทาโกร

เครือเบทาโกร ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2510 ภายใต้ชื่อ บริษัท เบทาโกร จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 10 ล้านบาท เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายอาหารสัตว์ โดยมีสำนักงานใหญ่แห่งแรกตั้งอยู่ที่เขตป้อมปราบฯ กรุงเทพฯ และก่อตั้งโรงงาน แห่งแรกที่ อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ และได้ขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการสร้างฐานการผลิตด้านปศุสัตว์แห่งแรก ประกอบด้วยฟาร์มไก่

ฟาร์มสุกร โรงงานอาหารสัตว์ และโรงฟักไข่ ที่อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมาและได้ขยายฐานการผลิตเต็มรูปแบบไปยังจังหวัดลพบุรี เนื่องจากมีความเหมาะสมทั้งทางด้านแหล่งวัตถุดิบและทำเลที่ตั้ง กลายเป็นจุดเริ่มต้นสู่การพัฒนาของการเป็นผู้นำอุตสาหกรรมการเกษตรครบวงจร ประกอบด้วย โรงงาน อาหารสัตว์ ฟาร์มไก่ ฟาร์มสุกร โรงฟักไข่ โรงงานแปรรูปและตัดแต่งเนื้อสุกรอนามัยและ โรงงานผลิตอาหารปรงสุกแช่แข็งจากเนื้อสุกรอนามัยและเนื้อสุกรเอสพีเอฟ ฯลฯ

จากธุรกิจที่เป็นพื้นฐานด้านอุตสาหกรรมเกษตรนำไปสู่การจัดตั้งบริษัทในเครือที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอีกหลายแห่ง เพื่อรองรับเครือข่ายธุรกิจของเบทาโกรตั้งแต่ธุรกิจการผลิต การเลี้ยง และการพัฒนาสายพันธุ์ ทั้งสุกร ไก่เนื้อและไก่ไข่ การจัดทำฟาร์มพ่อพันธุ์แม่พันธุ์ การผลิตและจำหน่ายเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ในระดับมาตรฐานสากล อีกทั้งยังร่วมมือกับเกษตรกรในโครงการประกันราคาไก่เนื้อและไก่ไข่โครงการจัดเลี้ยงสุกรขุน การผลิตและจำหน่ายสุกรขุน เนื้อไก่สด ไข่ไก่ และผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออก

ปัจจุบัน เครือเบทาโกร เป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจอุตสาหกรรมการเกษตรและอาหารครบวงจรของประเทศไทย ครอบคลุมตั้งแต่ธุรกิจอาหารสัตว์ ปศุสัตว์ ผลิตภัณฑ์ สำหรับสุขภาพสัตว์ ไปจนถึงผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพเพื่อการส่งออกและจำหน่ายในประเทศเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างหลากหลาย ภายใต้แนวคิด “เพื่อคุณภาพชีวิต”

### วิสัยทัศน์

เครือเบทาโกรมุ่งผลิตและพัฒนาอาหารที่มีคุณภาพสูงและปลอดภัย จากฐานอุตสาหกรรม การเกษตรที่ทันสมัย เพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร โลก

**พันธกิจ** เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว เครือเบทาโกรมุ่งมั่นที่จะ

- พัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกระดับ
- ปรับปรุงกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง โดยการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้บริโภค
- ดำเนินการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่เป็นเลิศ ภายใต้สัญลักษณ์ของเครือเบทาโกร
- มีเครือข่ายการตลาดและการผลิตในแหล่งที่สำคัญของโลก
- สร้างประโยชน์ร่วมกันในระยะยาวต่อลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ผู้ร่วมทุน และ ผู้ถือหุ้น

### 3.1 โครงสร้างของเครือเบทาโกร

เครือเบทาโกรแบ่งโครงสร้างออกเป็น 6 สายธุรกิจตามลักษณะของงานโดยแบ่งออกเป็น

1. สายธุรกิจภูมิภาค และธุรกิจอาหารสัตว์ (Regional & Feed Business : RFB) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับฟาร์มเลี้ยงสัตว์ โรงงานอาหารสัตว์ และสำนักงานสาขาของเครือเบทาโกรในส่วน

ภูมิภาคทั่วประเทศ เช่น จังหวัดลำพูน จังหวัดลพบุรี จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดระยอง จังหวัดสงขลา เป็นต้น ประกอบด้วยบริษัทดังต่อไปนี้

- 1) บริษัท เบทาโกรภาคเหนือ เกษตรอุตสาหกรรม จำกัด
- 2) บริษัท เบทาโกรภาคใต้ จำกัด
- 3) บริษัท เบทาโกรนอร์ธเทอร์น จำกัด
- 4) บริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด
- 5) บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)
- 6) บริษัท เบทาโกร (กัมพูชา) จำกัด
- 7) บริษัท เบทาโกร (ลาว) จำกัด

2. สายธุรกิจไก่ (Poultry Business : PB) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับไก่ครบวงจร ตั้งแต่ฟาร์มเลี้ยงไก่พ่อแม่พันธุ์ โรงงานอาหารสัตว์ โรงงานอาหารแช่แข็ง โรงงานอาหารแปรรูป ประกอบด้วยบริษัทดังต่อไปนี้

- 1) บริษัท บีทีจี ฟีดมิลล์ จำกัด
- 2) บริษัท อาหารเบทเทอร์ จำกัด
- 3) บริษัท บี.ฟู้ดส์ โปรดักส์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
- 4) บริษัท อายโนะโมะโตะ เบทาโกร โฟรเซนฟู้ดส์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 5) บริษัท บีเอฟไอ บรอยเลอร์ ฟาร์ม จำกัด

3. สายธุรกิจสุกร (Swine Business : SB) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับสุกรครบวงจร ตั้งแต่ฟาร์มเลี้ยงสุกรพ่อแม่พันธุ์ โรงฆ่าและสุกร โรงงานผลิตน้ำซุ๊ป โรงงานอาหารแปรรูป ประกอบด้วยบริษัทดังต่อไปนี้

- 1) บริษัท เบทาโกรไฮบริด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
- 2) บริษัท ไทย เอส พี เอฟ โปรดักส์ จำกัด
- 3) บริษัท เบทาโกร ไดนิปปอน เทคโนโลยี จำกัด
- 4) บริษัท เบทาโกร เซฟตี้ มีท แพคกิ้ง จำกัด
- 5) บริษัท อายโนะโมะโตะ เบทาโกร สเปนเชียลตี้ ฟู้ดส์ จำกัด

4. สายธุรกิจอาหาร (Food Business : FB) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับโรงงานผลิตวัตถุดิบและภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น ประกอบด้วยบริษัทดังต่อไปนี้

- 1) บริษัท เบทาโกร ฟู้ดส์ จำกัด
- 2) บริษัท เบทาโกร อีชา จำกัด
- 3) บริษัท อีโตแฮม เบทาโกร ฟู้ด จำกัด
- 4) บริษัท เบทาโกร โรมันคัง จำกัด
- 5) บริษัท เบทาโกร โนซาน จำกัด



5. สายธุรกิจสุขภาพสัตว์ (Animal Health : AHB) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและการขายเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ โรงงานผลิตสื่อในการผลิตยาสัตว์ประกอบด้วยบริษัทดังต่อไปนี้

- 1) บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด
- 2) บริษัท แอนิเทค โทเทิล โซลูชั่น จำกัด
- 3) บริษัท โพรเทค แอนิมัล เฮลธ์ จำกัด
- 4) บริษัท บี แอนด์ ซี พลาสติก จำกัด

6. ธุรกิจอื่นๆ (Other Business : OB) ดำเนินธุรกิจอื่นที่ไม่ได้อยู่ในสายธุรกิจใดๆ ได้แก่ อาหารสัตว์เลี้ยง อุปกรณ์ที่ใช้ในฟาร์ม รีสอร์ท การจัดการที่ดินเพื่อการเกษตร ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์และหน่วยงานส่วนกลางในสำนักงานใหญ่ เช่น สำนักทรัพยากรมนุษย์ สำนักกฎหมาย สำนักวิศวกรรม ฝ่ายบัญชี ฝ่ายสื่อสารองค์กร ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายตรวจสอบภายใน เป็นต้น

- 1) บริษัท เพ็ท โฟกัส จำกัดบริษัท
- 2) บริษัท บี. อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล แอนด์ เทคโนโลยี จำกัด
- 3) บริษัท เบทาโกรแลนด์ จำกัด
- 4) บริษัท ป่าสัก ฮิลล์ไซด์ จำกัด
- 5) บริษัท บี แอนด์ ที เรียดดี้ จำกัด
- 6) บริษัท ศูนย์วิทยาศาสตร์เบทาโกร จำกัด
- 7) บริษัท เบทาโกร โฮลดิ้ง จำกัด

### 3.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร

วัตถุประสงค์ของเครือเบทาโกรคือ เป็นผู้นำในวงการธุรกิจอาหาร- เกษตร (Food-Agro Industry) และเป็นผู้นำในด้านความปลอดภัยของอาหารและคุณภาพสินค้าในระดับโลก ตลอดจนเป็นองค์กรที่ดีต่อประชาชน เครือเบทาโกรจึงมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และทำการคัดเลือกพนักงานใหม่ให้มีทักษะตรงตามความต้องการของแต่ละหน่วยงาน และหลังจากที่ได้ผ่านการคัดเลือกเข้ามาแล้ว พนักงานทุกคนจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในหัวข้อที่จำเป็นและ เป็นประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยลำดับแรกจะเป็นการเข้าค่ายปฐมนิเทศ เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายขององค์กร แนวทางในการทำงาน จากนั้นจะมีการสอนงานโดยพนักงานรุ่นพี่ และจะมีการอบรมสัมมนาตามแต่ละหน่วยงาน แต่ละหน้าที่เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถไปตลอดชีวิตการทำงานและจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงการทำงานทุกปี ส่วนทางด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์นั้น นอกจากเงินเดือนแล้ว เครือเบทาโกรจะเน้นความพึงพอใจของพนักงาน โดยพนักงานทุกคนจะได้รับสวัสดิการต่างๆ เช่น โบนัส กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล สิทธิในการสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์เบทาโกรอีกด้วย

เครือเบทาโกรได้กำหนดนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการจัดทำ Betagro House Model ขึ้น เพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเพื่อให้พนักงานทุกคนมีหลักในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 4 ข้อดังนี้

- 1) ความปลอดภัยของอาหาร (Food Safety) โดยมุ่งเน้นในเรื่องของความปลอดภัย สะอาด ถูกสุขลักษณะ ได้คุณภาพ เพื่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ
- 2) ปรับโครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย (Portfolio Restructuring) โดยใช้ระบบการทำงานต่างๆ เช่น การมุ่งเน้นคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management), Cross-Functional และการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- 3) การแข่งขันทางราคา (Cost Competitiveness) โดยมุ่งเน้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
- 4) การปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Operational Excellence) เน้นความพึงพอใจของพนักงานสูงสุดทั้งในเรื่องของการทำงาน สวัสดิการ ตลอดจนการสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ ซื่อสัตย์ต่อองค์กร และสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ

### 3.3 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร

#### 3.3.1 การกำหนดความต้องการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

เครือเบทาโกรมีการวิเคราะห์อัตรากำลังพนักงาน โดยทุกหน่วยงานจะมีการวิเคราะห์อัตรากำลังทุกปี และหากหน่วยงานใดที่ต้องการกำลังคนทั้งกรณีทดแทนตามงบประมาณ และนอกงบประมาณ เมื่อมีความจำเป็นต้องใช้กำลังคน จะขออนุมัติอัตรากำลังคนต่อผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจอนุมัติ จากนั้นจะส่งเรื่องไปที่สำนักทรัพยากรมนุษย์กลางหรือหน่วยงานบุคคลในแต่ละสายธุรกิจเพื่อดำเนินการสรรหาพนักงานต่อไป

#### 3.3.2 การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์

##### 1) การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อหน่วยงานต่างๆของเครือเบทาโกรได้วางแผนอัตรากำลังในหน่วยงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะแจ้งความต้องการทรัพยากรมนุษย์ไปที่หน่วยงานบุคคลของแต่ละสายธุรกิจและหรือสำนักทรัพยากรมนุษย์กลางเพื่อทำการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ต่อไป โดยการสรรหาทำดังนี้

##### (1) การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

วิธีการสรรหาแบบนี้ เป็นวิธีที่ใช้สรรหาพนักงานจากในเครือเบทาโกรที่ต้องการย้ายงาน โดยหลังจากที่หน่วยงานบุคคลของแต่ละสายธุรกิจได้รับการแจ้งถึงความต้องการอัตรากำลังแล้ว จะดำเนินการแจ้งให้พนักงานทั้งเครือข่ายทางอี-เมลล์ โดยจะแจ้งถึง ตำแหน่งที่ต้องการ วุฒิการศึกษา คุณสมบัติที่ต้องการ สถานที่ปฏิบัติงาน และเบอร์โทรศัพท์ของหน่วยงานให้ติดต่อกลับ โดยพนักงานที่มีความต้องการจะโอนย้าย ต้องกรอกแบบฟอร์มการขอโอนย้ายเพื่อขออนุมัติ

จากหัวหน้างาน และจะต้องผ่านการอนุมัติจากหัวหน้างานเดิมก่อนจึงจะสามารถโอนย้ายได้ พนักงานที่ผ่านการอนุมัติการโอนย้ายนั้นจะต้องปฏิบัติงานที่เดิมก่อน 1 เดือน เพื่อให้หน่วยงานเดิมสามารถหาพนักงานมาทดแทนได้

## (2) การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ภายนอกองค์กร

วิธีการสรรหาแบบนี้เป็นวิธีการสรรหาพนักงานจากนอกองค์กร เช่น จากสถาบันการศึกษา จากการลงโฆษณาตามสื่อต่างๆ และจากการสมัครงาน โดยตรง

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันการศึกษา เครือเบทาโกรจะออกบูธที่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา ตามวันและเวลาที่แต่ละสถานศึกษาจัดนิทรรศการสมัครงาน เพื่อแจ้งถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายต่างๆ และตำแหน่งงานว่าง แจ้งให้นิสิตนักศึกษาที่มีความสนใจทราบ

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากการลงประกาศรับสมัครงานตามสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ที่รับสมัครงานต่างๆ โดยจะแจ้งตำแหน่งที่ต้องการ วุฒิการศึกษา คุณสมบัติที่ต้องการ สถานที่ปฏิบัติงาน และเบอร์โทรศัพท์ของหน่วยงาน

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากการลงประกาศรับสมัครงานในเว็บไซต์ของเครือฯ ซึ่งสามารถเข้าชมได้ทาง [www.betagro.com/career](http://www.betagro.com/career) โดยจะแจ้งตำแหน่งที่ต้องการ วุฒิการศึกษา คุณสมบัติที่ต้องการ สถานที่ปฏิบัติงาน และเบอร์โทรศัพท์ของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ที่ต้องการทำงานทราบ กรอกข้อมูลออนไลน์และบันทึกไว้ในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อรอเรียกสัมภาษณ์ต่อไป

## 2) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือกพนักงานใหม่ของเครือเบทาโกร จะทำโดยการนำข้อมูลผู้ที่มาสมัครงาน ทั้งจากข้อมูลการขอโอนย้ายในองค์กรและจากการออกบูธตามสถานการศึกษา การลงโฆษณาประชาสัมพันธ์ และข้อมูลเก่าในระบบคอมพิวเตอร์ โดยจะพิจารณาจากวุฒิการศึกษาตามแต่ละตำแหน่งที่ต้องการ ประสบการณ์การทำงาน ความสามารถขั้นพื้นฐานตามแต่ละตำแหน่งเช่น ภาษาต่างประเทศสำหรับแผนกขายต่างประเทศ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับตำแหน่งบัญชีและธุรการ ความสามารถในการเจรจาต่อรองสำหรับพนักงานขาย เป็นต้น ขั้นตอนในการคัดเลือกมีดังนี้

### (1) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กร

สำนักทรัพยากรมนุษย์หรือหน่วยงานบุคคลในแต่ละสายธุรกิจจะเป็นผู้ประสานงาน ให้หน่วยงานในเครือฯ ที่มีความต้องการอัตรากำลังเรียกพนักงานที่ขอโอนย้ายมาทำการสัมภาษณ์ โดยจะสัมภาษณ์กับผู้จัดการหรือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจของหน่วยงานนั้นๆ ถ้ามีผู้สนใจในตำแหน่งเดียวกันหลายคน จะมีการสัมภาษณ์รอบสองหรือรอบสามต่อไป

### (2) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กร

สำนักทรัพยากรมนุษย์หรือหน่วยงานบุคคลในแต่ละสายธุรกิจจะทำการสัมภาษณ์พนักงานในรอบแรกก่อนเพื่อเป็นการกั้นกรอง และจะส่งให้หน่วยงานที่ต้องการอัตรากำลัง

ทำการสัมภาษณ์ในรอบต่อไป โดยจะทำการสัมภาษณ์กับผู้จัดการและหรือสัมภาษณ์โดยตรงกับหัวหน้างาน และ ถ้ามีผู้สนใจในตำแหน่งเดียวกันหลายคน จะมีการสัมภาษณ์อีกในรอบต่อไป

### 3.3.3 การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

เครือเบทาโกรได้กำหนดให้พนักงานทุกคนต้องมีความสามารถหลัก (employee core competencies) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนี้

1) *Customer Oriented* การมุ่งให้พนักงานทุกคนเน้นความสำคัญที่ลูกค้า ให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการมากที่สุด เพื่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เกิดการซื้อสินค้านั้นๆซ้ำและเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้า (brand loyalty) ในที่สุด

2) *Continuous improvement* การมุ่งปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้พนักงานทุกคนกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเอง และปรับปรุงงานที่ทำให้ดียิ่งขึ้น

3) *Quality & Cost Awareness* การเน้นคุณภาพของสินค้าหรือบริการต้องดีที่สุดและราคาของสินค้าและบริการนั้นสามารถแข่งขันได้ในท้องตลาด

4) *Food Safety & Safety Mindset* การมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนตระหนักและระลึกละเอียดถึงคุณภาพของสินค้าในเรื่องความปลอดภัยของอาหารในทุกขั้นตอนการผลิต จนกระทั่งส่งมอบถึงมือลูกค้า

5) *Integrity & Honesty* การเน้นให้พนักงานทุกคนมีความซื่อสัตย์ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ปฏิบัติงานด้วยความตรงไปตรงมา ไม่คดโกงลูกค้าหรือเพื่อนพนักงานด้วยกัน และปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

6) *Team Spirit* มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นการสร้างทีมในการรังสรรค์ผลงาน เพื่อความก้าวหน้าในงานของตนเองและขององค์กร

7) *Social Responsibility* เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ดูแลชุมชนรอบข้าง ทั้งในเรื่องของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การสร้างความสัมพันธ์อันดีงามและการตอบแทนสังคม

สำนักทรัพยากรมนุษย์จะเป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์และดำเนินการจัดฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความสามารถตรงตามที่ได้วางแผนไว้ ดังนี้

#### 1) การฝึกอบรม

เครือเบทาโกรเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในเครือ จึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในการทำงาน ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยพนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามตำแหน่งตามหน้าที่ของแต่ละคน

## ตัวอย่างคอร์สฝึกอบรมของเครือเบทาโกร

### การปฐมนิเทศพนักงานใหม่

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงโครงสร้าง นโยบายในการดำเนินงานของเครือ รวมถึงระเบียบข้อบังคับต่างๆ และเพื่อให้พนักงานใหม่เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เกิดการสร้างเครือข่าย อันก่อให้เกิดความอบอุ่น และรู้สึกเป็นหนึ่งร่วมกัน โดยกำหนดให้พนักงานใหม่ทุกระดับตำแหน่งงานเข้าปฐมนิเทศ ทุกวันที่ 1-2 ของเดือน รวมระยะเวลา 2 วัน 1 คืน

พนักงานใหม่ทุกคนจะได้รับการแจ้งถึง โครงสร้างองค์การ ภาพรวมของเครือเบทาโกร ธุรกิจต่างๆ รวมถึงกฎ ระเบียบและสวัสดิการที่ควรทราบจากสำนักทรัพยากรมนุษย์ กลาง ต่อจากนั้นจะพาพนักงานใหม่ทุกคนเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ ของเครือฯ เช่น โรงงานอาหารสัตว์ โรงงานผลิตไส้กรอก โรงเชือดสุกร เป็นต้น

### การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน Total Productivity management in Betagro

เป็นวิธีการจัดการที่สามารถเชื่อมโยงกิจกรรม/โครงการ เพื่อการปรับปรุงที่มีอยู่ทั้งหมดในบริษัทและเครือ กับเป้าหมายของบริษัท ได้อย่างเป็นระบบและมีหลักการ อีกทั้งยังสามารถสื่อภาพรวมของแผนงานทั้งหมดให้เห็นในลักษณะโครงสร้างการกระจายเป้าหมาย (Target Deployment Structure) โดยในแต่ละกล่องบนโครงสร้างจะแสดงถึง เป้าหมายที่เป็นตัวเงิน ซึ่งผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งจะง่ายต่อการควบคุม และติดตามให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

วัตถุประสงค์ของ TPM คือ จากการที่องค์กรมีความต้องการให้พนักงานของเบทาโกรที่ทุกคน ได้สามารถแสดงพลังความคิด และศักยภาพของตัวเองออกมาได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งจะนี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการนำบริษัทไปสู่ความสำเร็จ และมีความสามารถต่อสู้กับการแข่งขันที่จะมีสูงขึ้นในอนาคต โดยทุกหน่วยงานจะมีเป้าหมายและต้องคิดวิธีการเพิ่มมูลค่าของการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินเช่น เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เพิ่มยอดขาย เพิ่มคุณภาพสินค้า โดยเอาผลการดำเนินงานในปีที่แล้วเป็นฐาน และดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

### การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause Analysis)

วัตถุประสงค์ของหลักสูตรการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง คือ เพื่อให้เข้าใจการวิเคราะห์หาสาเหตุต้นตอของปัญหาที่เกิดขึ้นและการกำหนดมาตรการแก้ไขป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ พนักงานที่ผ่านการอบรมหลักสูตรนี้จะสามารถประยุกต์ใช้ การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา Root Cause Analysis (RCA) ในการปฏิบัติงานประจำได้ และพนักงานจะสามารถกำหนดมาตรการแก้ไขป้องกันในการปฏิบัติงานประจำได้อย่างถูกต้อง

### การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

วัตถุประสงค์ของหลักสูตรการแก้ไขปัญหา คือ เพื่อให้เข้าใจแนวคิดในการแก้ไขปัญหา ขั้นตอนการแก้ไขปัญหา และเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้การแก้ไขปัญหาในการทำงานได้

อย่างถูกต้อง พนักงานที่ผ่านการอบรมหลักสูตรนี้จะสามารถเข้าใจแนวคิดและขั้นตอนในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ การแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างถูกต้อง

#### Total Quality Management “TQM Concept”

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร Total Quality Management(TQM) คือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและมีความรู้พื้นฐานที่ถูกต้องเกี่ยวกับ TQM เพื่อให้เข้าใจลักษณะการประยุกต์ใช้ แนวคิด TQM ในการบริหารงานของตนเองผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้สามารถทำงานสอดคล้องกับผู้บริหารระดับสูงในการทำงานอย่าง TQM ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานที่ผ่านการอบรมหลักสูตรนี้จะมีความเข้าใจและมีความรู้พื้นฐานที่ถูกต้อง เกี่ยวกับ TQM และการทำงานอย่าง TQM สามารถเข้าใจลักษณะการประยุกต์ใช้ แนวคิด TQM ในการบริหารงานของตนเองผ่านช่องทางต่างๆ และสามารถทำงานสอดคล้องกับผู้บริหารระดับสูงในการทำงานอย่าง TQM ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เครือเบทาโกรเล็งเห็นความสำคัญของพนักงานในองค์กรซึ่งต้องการให้พนักงานทุกคนก้าวหน้าในวิชาชีพเพื่อธำรงรักษาทรัพยากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด โดยได้มอบทุนการศึกษาสำหรับการศึกษาต่อของพนักงาน การฝึกวิชาชีพให้แก่พนักงานในระดับปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้น cross-functional ระหว่างหน่วยงาน

#### 3.3.4 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์

เครือเบทาโกรได้คำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีและมีหลักประกันความมั่นคงในชีวิตให้แก่ตัวพนักงานและครอบครัว โดยมีค่าตอบแทนและผลประโยชน์รวมไปถึงสวัสดิการต่างๆ ที่จะเป็นต่อพนักงานทุกคนตลอดเวลาในการทำงาน

#### 1) ค่าตอบแทน

เครือเบทาโกรมีการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน โดยมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ตรงเวลาทุกเดือนและมีการปรับเงินเดือนตามผลงานของพนักงานทุกปี มีโบนัสให้พนักงานตามผลประกอบการเมื่อสิ้นปี มีค่านายหน้าการขายสำหรับพนักงานขาย มีค่าวิชาชีพสำหรับพนักงานฝ่ายวิชาการ และ ค่าภาษาสำหรับพนักงานที่ติดต่อกับต่างประเทศ มีค่าเบี้ยเลี้ยงสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานนอกพื้นที่และค่าเบี้ยเลี้ยงนอกประเทศสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานต่างประเทศ

#### 2) ผลประโยชน์

เครือเบทาโกรมีผลประโยชน์แก่พนักงาน โดยมีประกันสุขภาพและการช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลในอัตราที่จำเป็นและเหมาะสมแก่พนักงานตลอดจนการเยี่ยมชมพนักงาน โปรแกรมการตรวจสุขภาพประจำปีจากโรงพยาบาลที่น่าเชื่อถือ การประกันชีวิตและประกันอุบัติเหตุ คู่มือครองพนักงานตลอด 24 ชั่วโมง สวัสดิการช่วยเหลือพนักงานกรณีสมรส กรณีถึงแก่กรรมของ

พนักงานและบุคคลในครอบครัวของพนักงาน กองทุนประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สหกรณ์ ออมทรัพย์พนักงานเบทาโกร เป็นกองทุนที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายกำหนด เพื่อให้ความคุ้มครองแก่พนักงานในกรณีต่างๆ ที่มีขึ้นเนื่องจากการทำงาน

### 3.3.5 ความปลอดภัยและสุขภาพ

เครือเบทาโกรใส่ใจในคุณภาพชีวิตของพนักงาน ให้ความสำคัญคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงานและใส่ใจในสุขภาพของพนักงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

#### 1) ความปลอดภัย

ความปลอดภัยของเครือเบทาโกรคือ พนักงานและผู้เกี่ยวข้องในขณะปฏิบัติงาน ต้องไม่เกิดอุบัติเหตุรุนแรงถึงขั้นเสียชีวิต สูญเสียอวัยวะ ทูพพลภาพ และต้องสามารถลดอุบัติเหตุ บาเจ็บ และทรัพย์สินเสียหายน้อยที่สุด จนถึงขั้นไม่เกิดอุบัติเหตุ หรืออุบัติเหตุเป็นศูนย์ เครือเบทาโกรให้ความสำคัญในการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่เป็นโรงงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น โรงงานผลิตอาหารสัตว์ โรงงานผลิตอาหาร ฟาร์ม โดยการจัดทำมาตรการป้องกันอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนการผลิต จัดทำเป้าหมายจำนวนวันทำงานที่ไม่เกิดอุบัติเหตุ และมีตารางอบรมเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนอื่นๆ เช่น สำนักงานใหญ่จะมีการซ้อมอัคคีภัยทุกปี ส่วนพนักงานที่ปฏิบัติงานนอกพื้นที่หรือพนักงานที่ต้องใช้รถเป็นยานพาหนะในการทำงาน เช่น พนักงานขาย พนักงานการตลาด พนักงานขับรถ จะมีการอบรมเรื่องการขับขี่ปลอดภัยและมีการสอบขับรถก่อนได้รับรถทุกคน

#### 2) สุขภาพ

เครือเบทาโกรใส่ใจในสุขภาพของพนักงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ตั้งเป้าหมายให้การทำงานของพนักงานทุกคนปฏิบัติงานได้โดยไม่ทำให้สุขภาพของพนักงานได้รับผลกระทบ เช่นการเจ็บป่วย โรค อันเนื่องมาจากการทำงาน โดยโรงงานในเครือเบทาโกรทุกแห่ง ได้มีมาตรการเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีสุขภาพดีอยู่เสมอ โดยดำเนินการ ตรวจสอบทางด้านสุขภาพศาสตร์อุตสาหกรรม คือการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสงสว่าง เสียง ระดับฝุ่น สารเคมี ภายในสถานที่ปฏิบัติงานประจำ หรือการตรวจสุขภาพผู้ปฏิบัติงานในด้านสมรรถภาพการมองเห็น การได้ยิน ปอด และระดับสารเคมีในร่างกายเป็นประจำทุกปี

### 3.3.6 พนักงานและแรงงานสัมพันธ์

เครือเบทาโกรได้ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานและแนวปฏิบัติต่างๆอย่างเคร่งครัด เพื่อให้พนักงานทุกคนได้มั่นใจและอยู่กับองค์กรไปนานๆ สร้างขวัญและกำลังใจที่ดี สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยได้จัดกิจกรรมนันทนาการหรือกิจกรรมอื่นๆที่เป็นประโยชน์ขึ้นเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เน้นความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งองค์การปฏิบัติได้ดีมาโดยตลอดและยังไม่เคยเกิดข้อพิพาทแรงงานขึ้น โดยกิจกรรมที่เครือเบทาโกรได้จัดขึ้น อาทิ เช่น กิจกรรมผู้บริหารพบพนักงานถึงหอพักพนักงาน โดยผู้บริหาร

ระดับสูงของเครือข่ายพนักงานที่ทำงานอยู่ในฐานการผลิตต่างจังหวัด เช่นที่ จังหวัดลพบุรี เพื่อสอบถามความเป็นอยู่ของพนักงาน หรือสิ่งที่ยากจะเพิ่มเพื่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น งานกีฬา สโมสรกีฬา เพื่อให้นักกีฬาในหน่วยงานต่างๆ ทั่วประเทศ ได้มีกิจกรรมกีฬา ได้พบปะสังสรรค์ระหว่างหน่วยงาน งานกีฬาระหว่างหน่วยงานในจังหวัดเดียวกัน เช่น ที่ เบทาโกร คอมเพล็กซ์ อ.พัฒนานิคม จ.ลพบุรี งานบำเพ็ญประโยชน์ตอบแทนสังคม เช่น พนักงานในแต่ละหน่วยงานร่วมกันบริจาคของเพื่อช่วยผู้ประสบอุทกภัยน้ำท่วม การมอบทุนการศึกษาแก่เด็กนักเรียน การเลี้ยงอาหารเด็กนักเรียน

### 3.3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ เพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานต่อภารกิจหน่วยงานให้สามารถส่งผลไปยังระดับเป้าหมายขององค์กรได้ในอันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกัน และเพื่อให้เกิดกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง พนักงานทุกคนจะต้องมีเป้าหมายการปฏิบัติงานของ โดยเป้าหมายของแต่ละคนนี้จะกำหนดเป้าหมายและมีหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้ซึ่งจะประกอบไปด้วย

Goal หมายถึงเป้าหมายเชิงปริมาณหรือ เป้าหมายที่เป็นตัวเลขหรือผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งมีเกณฑ์การวัดและวิธีการวัดผล โดยสามารถสะท้อนออกมาเป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน

Activity หมายถึงเป้าหมายที่เป็นกิจกรรมต่างๆที่พนักงานจะดำเนินการเพื่อส่งผลหรือสนับสนุนให้ Goal (เป้าหมายเชิงปริมาณ) หรือผลลัพธ์ของงานสามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยสามารถกำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลข เปอร์เซ็นต์ หรือระยะเวลาความคืบหน้าของโครงการได้

Competency หมายถึงคุณลักษณะของพนักงานทั้งในด้านความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานที่จะทำให้เป้าหมายเชิงปริมาณและเป้าหมายเชิงกิจกรรมบรรลุผลสำเร็จได้รวมทั้งเป็นคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการที่จะปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานจะมาจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในแผนกเดียวกันได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานออกมา และจะมีความเชื่อมโยงกันในแต่ละหน่วยงาน

การติดตามผลการปฏิบัติงานการติดตามผลการปฏิบัติงานในระหว่างปีนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานร่วมกันปรึกษาหารือในเรื่องของเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะถึงกำหนดเวลาทบทวนผลงานกลางปีและการประเมินผลงานประจำปี โดยจะพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หากกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ



เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำการสอนงาน รวมถึงการให้ความช่วยเหลือต่างๆแก่ผู้ได้บังคับบัญชา อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานสามารถสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเริ่มต้นพนักงานจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ก่อนที่จะส่งผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาคำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หลังจากนั้นส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดของสายงานพิจารณาอนุมัติ และส่งให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป สำหรับคะแนนจะออกมาเป็น 5 ระดับ และผลจากการประเมินนี้จะแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบเพื่อการปรับปรุงงานในครั้งต่อไป

### 3.4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร

เครือเบทาโกร ได้มีนโยบายให้พนักงานทุกคนตั้งเป้าหมายและวางแผนของการปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานสูงสุด โดยหลักของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีดังนี้

ด้านปริมาณงาน เครือเบทาโกร ได้กำหนดให้พนักงานทุกคนมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานหรือชิ้นงานตามที่องค์กรต้องการ เช่น เป้าหมายยอดขายของพนักงาน เป้าหมายการผลิตของหน่วยงานโรงงาน นอกจากนี้ได้มุ่งหมายให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงานและมีความพยายามเพื่อให้ได้จำนวนงานหรือชิ้นงานตรงตามที่วางแผน โดยใช้การฝึกการอบรมหรือพูดคุย สอบถามกับผู้บังคับบัญชา และมีการสรุปผลการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในอนาคตต่อไป

ด้านคุณภาพงาน เครือเบทาโกร ได้กำหนดให้พนักงานทุกคนมีการระลึกถึงเสมอว่าเครือเบทาโกรผลิตสินค้าโดยเน้นคุณภาพ(safety mind set) และมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงานหรือผลงานที่จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร จึงได้กำหนดให้พนักงานทุกคนเน้นการวางแผนการปฏิบัติงานตามเพื่อคุณภาพของงานหรือสินค้าที่ผลิตออกมา โดยได้มุ่งหมายให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน เพื่อให้สินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพดีที่สุด ทำให้องค์กรได้รับการรับรองคุณภาพต่างๆ เช่น ISO, GMP, HACCP ทุกปี

ด้านเวลาในการทำงาน เครือเบทาโกร ได้กำหนดให้พนักงานมีแผนงานที่มีการกำหนดระยะเวลาการทำงานเสร็จที่ชัดเจน โดยการกำหนดวันทำงานจะเสร็จ และมีการทบทวนติดตามอยู่เสมอจากผู้บังคับบัญชา เช่น การติดตามจากรายงานการทำงานประจำวันหรือรายงานการทำงานประจำสัปดาห์ เพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา และสามารถชี้แจงถึงสาเหตุการล่าช้าของงานหรือผลงานได้

ด้านค่าใช้จ่าย เครือเบทาโกร ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานทำการปรับปรุงงานที่ทำทุกปี จึงได้กำหนดให้ในทุกๆปีแต่ละหน่วยงานปรับปรุงประสิทธิภาพงาน โดยคิดค้นวิธีการสร้างรายได้

ใหม่ ๆ เพิ่มและวางแผนการปฏิบัติงานที่สามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปได้ และจัดการประกวดแข่งขัน โครงการที่สามารถเพิ่มมูลค่าของการปฏิบัติงานทุกปี นอกจากนี้เครือข่ายโทร ได้มีการกระตุ้นให้พนักงานคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ขององค์การในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด เช่น ติดป้ายเชิญชวนให้ปิดไฟเมื่อไม่ใช้ ติดป้ายเชิญชวนให้ใช้น้ำได้แทนลิฟท์ และมีการตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พริษฐ์วงศ์ เจริมสุขชน(2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานในกระทรวงคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานในกระทรวงคมนาคม ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับการทำงาน รายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ชนันนัทธ์ จันทร์รินทร์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและต่ำมีการรับรู้ถึงสภาพบรรยากาศองค์การโดยรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาสภาพบรรยากาศองค์การทั้ง 8 ด้านคือด้านโครงสร้างองค์การ ด้านด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความจงรักภักดี และด้านความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง พบว่าพนักงานมีการรับรู้แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมีการรับรู้สภาพบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ และบทบาทหน้าที่การบำรุงรักษานุเคราะห์และบทบาทหน้าที่การกระตุ้นจูงใจบุคลากร มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงแต่ไม่มีอิทธิพลต่อพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

นาตภา ไทยวัช (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบริษัท กระจกพีเอ็มเค – เซ็นทรัล จำกัด ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในทิศทางเดียวกันและสัมพันธ์กันในระดับสูงและพบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับเรื่องของ การที่

ควรมีการสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และนำข้อมูลเสนอเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน และในการกำหนดค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานควรคำนึงถึงภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ด้านการสรรหาและคัดเลือกพบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในทิศทางเดียวกันในระดับน้อยพบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในเรื่องกระบวนการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหาและคัดเลือกมี ความชัดเจนมีความยุติธรรมโปร่งใสในการพิจารณาเลือกผู้สมัคร ชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์กร สามารถดึงดูดความสนใจให้มีผู้สมัครงานกับองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์กรยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง ยังไม่มีการเน้นในการอบรมในหลักสูตรที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะทางหรืออบรมตามตำแหน่งงานที่พนักงานรับผิดชอบอยู่ อีกทั้งยังไม่มี การส่งเสริมกิจกรรมที่ให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ นอกเหนือจากการจัดอบรมและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปานจันทร์ บังเกิดผล (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของ พยาบาลวิชาชีพ ในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ วุฒิการศึกษา รายได้ และการได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนจึงควรเสริมสร้างคุณภาพชีวิต การทำงานของพยาบาลวิชาชีพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

โสภา ทองอ่อน (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งและรายได้ที่ต่างกัน มีผลต่อการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สำคัญๆ คือ ผู้อำนวยการต้องไม่สับเปลี่ยนงานช่วยฝ่ายบริหารมากเกินไป การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีหลักเกณฑ์ โปร่งใสและยุติธรรม และฝ่ายบริหารต้องสร้างขวัญให้กำลังใจบุคลากร

ศรินทิพย์ ศรีสุราช (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสำนักงานบัญชีในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมุ่งเน้นประสิทธิผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านต้นทุนงาน และด้านเวลา ส่วนประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความคล่องตัวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านต้นทุนงาน และด้านเวลา และ ประสิทธิภาพการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความเป็นมืออาชีพ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านคุณภาพผลงาน และด้านเวลา

กัลยา ธนอังกูร (2551) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการศัลยแพทย์ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า เพศ รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วน อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

เพียงพร โทบุราณ(2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านทำงานเสร็จทันตามกำหนด ด้านแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านติดต่อสื่อสารกับลูกค้าด้วยความสุภาพ และด้านทำงานได้ตามเป้าหมาย

วราทิพย์ ละออง (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานกับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชุตินาส ชนะจิตต์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทที่ทำงานในบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน กรุงเทพมหานคร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านองค์กรมีการควบคุมการทำงานที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในการดำเนินการขององค์กรอยู่ในทิศทางเดียวกันและสัมพันธ์กันในระดับปานกลางค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์กันมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในการดำเนินการขององค์กรอยู่ในทิศทางเดียวกันและสัมพันธ์กันในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

วิเชียร ใจดี (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรจังหวัดทหารบก สุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ

สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ประสบการณ์การทำงานและรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ศุภาพร เสรีรัตน์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการให้บริการโดยรวม ในด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณของงาน และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจนี้ยังมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ส่วน ประสิทธิภาพการให้บริการ ด้านปริมาณของงานและด้านคุณภาพของงานพบว่ามีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

Sushila Devi Rajaratnam (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสหกรณ์ : ความสัมพันธ์เชิงบวกและเชิงลบ ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการให้รางวัล ส่วนกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานคือ การประเมินตนเองกับองค์กร ผลการวิจัยนี้สรุปว่า กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมาก

Zubair Aslam Marwat, Tahir Masood Qureshi and Muhammad I Ramay (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพของพนักงาน กรณีศึกษา องค์กรโทรคมนาคมแห่งปากีสถาน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโทรคมนาคมปากีสถานทุกด้านคือ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การวางแผนอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมของพนักงานและ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางด้านบวกกับประสิทธิภาพของพนักงาน โดยเฉพาะด้านการจ่ายค่าตอบแทน และการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์ที่สูงมาก

Zaini Abdullah, Nilufar Ahsan and Syed Shah Alam (2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพของธุรกิจภาคเอกชน ในประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้านคือ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทน การวางแผนทางทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของธุรกิจ ยกเว้นการจ่ายค่าตอบแทน ความปลอดภัยของพนักงานไม่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร (population)

ประชากรในการศึกษานี้คือ พนักงานเครือเบทาโกร จำนวน 4,078 คน ตามอัตรากำลังพนักงาน เดือน มีนาคม พ.ศ. 2553 โดยมีรายละเอียดดังนี้

สายธุรกิจภูมิภาคและอาหารสัตว์	จำนวน	1,410	คน
สายธุรกิจไก่	จำนวน	957	คน
สายธุรกิจอาหาร	จำนวน	453	คน
สายธุรกิจสุกร	จำนวน	390	คน
สายธุรกิจสุขภาพสัตว์	จำนวน	219	คน
ธุรกิจอื่นๆ	จำนวน	659	คน

รวมพนักงาน 4,078 คน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง (sample)

**1.2.1 ขนาดตัวอย่าง (sample size)** คำนวณโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน กำหนดให้มีความคลาดเคลื่อน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จำนวนขนาดตัวอย่างเป็นจำนวนทั้งสิ้น 365 คน ตามสูตรการคำนวณของ Yamane ( Lee and others 2000:899) ดังนี้

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

เมื่อ  $n$  = จำนวนตัวอย่าง  
 $N$  = จำนวนประชากร  
 $e$  = ค่าความคลาดเคลื่อน

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{4,078}{1+4,078(0.05)^2} \\ &= 364.26 \end{aligned}$$

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาคือ 365 คน

**1.2.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง** เนื่องจากในแต่ละบริษัทมีประชากรไม่เท่ากัน จึงทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีตัวอย่าง

ขั้นที่ 1 แบ่งประชากรซึ่งเป็นพนักงาน เครื่องเบทาโกร 4,076 คน ออกเป็นแต่ละสายธุรกิจ

ขั้นที่ 2 กำหนดขนาดของตัวอย่างจากจำนวนประชากรแต่ละหน่วยงานโดยหาสัดส่วนประชากรแต่ละสายธุรกิจด้วยวิธี การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Proportional Stratified random sampling (Chilisa and Preece, 2005: 175-176) จากสูตรดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละบริษัท} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละบริษัท}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สายธุรกิจ	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
สายธุรกิจภูมิภาคและอาหารสัตว์	1,410	126
สายธุรกิจไก่	957	85
สายธุรกิจอาหาร	453	40
สายธุรกิจสุกร	390	35
สายธุรกิจสุขภาพสัตว์	219	20
ส่วนกลางหรือบริษัทที่ไม่ได้อยู่ในสายธุรกิจใดๆ	659	59
<b>รวม</b>	<b>4,078</b>	<b>365</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยมีรายละเอียดของการใช้เครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้

### 2.1 การใช้เครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบสอบถาม

2.2.2 นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 2.1.1 มาสรุปผลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบสอบถาม

2.2.3 ดำเนินการออกแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัย

2.2.4 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านเพื่อตรวจสอบคุณภาพ หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC: Index of item objective congruence)

2.2.5 นำแบบสอบถามไปทำ try-out กับพนักงานจำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง นำผลที่ได้มาตรวจสอบความเชื่อถือได้ (reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค โดยได้ค่าความเชื่อมั่น 0.99

### 2.2 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน



**ส่วนที่ 2** แบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เครือเบทาโกร เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ कुमार (Kumar, 2005: 145-149) ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ระดับคะแนน	5
เห็นด้วยมาก	ระดับคะแนน	4
เห็นด้วยปานกลาง	ระดับคะแนน	3
เห็นด้วยน้อย	ระดับคะแนน	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ระดับคะแนน	1

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยแบ่งเป็น 2 ข้อคือ

3.1 การศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยทำการค้นคว้าจากเอกสารของหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา หนังสือ ตำรา สื่อทางอินเทอร์เน็ต ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยต่างๆ

3.2 การศึกษาและรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากภาคสนามด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ โดยดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 4-31 มกราคม พ.ศ.2555 โดยได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานในการทดสอบกับข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**4.1 สถิติเชิงพรรณนา** ได้แก่ ค่าร้อยละกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม การแปลผลใช้การแปลผลตามเกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 99-100) ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับคะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 เห็นด้วยมาก

ระดับคะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 เห็นด้วยปานกลาง

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 มีเห็นด้วยน้อย

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 เห็นด้วยน้อยที่สุด

4.2 สถิติเชิงอนุมาน เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) กับตัวแปรด้านเพศ และการทดสอบค่าเอฟ (F-test หรือ ANOVA) กับตัวแปรด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ต่อเดือน ซึ่งถ้าพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีการทดสอบของเชฟเฟ้ (Scheffé's test)

4.3 สถิติเชิงอนุมาน คือทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร การแปลผลใช้ระดับของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Davis's Descriptors (อ้างใน ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และ สุภาพ ภัตตราภรณ์, 2541: 91) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 หรือสูงกว่า หมายถึง ระดับความสัมพันธ์สูงมาก

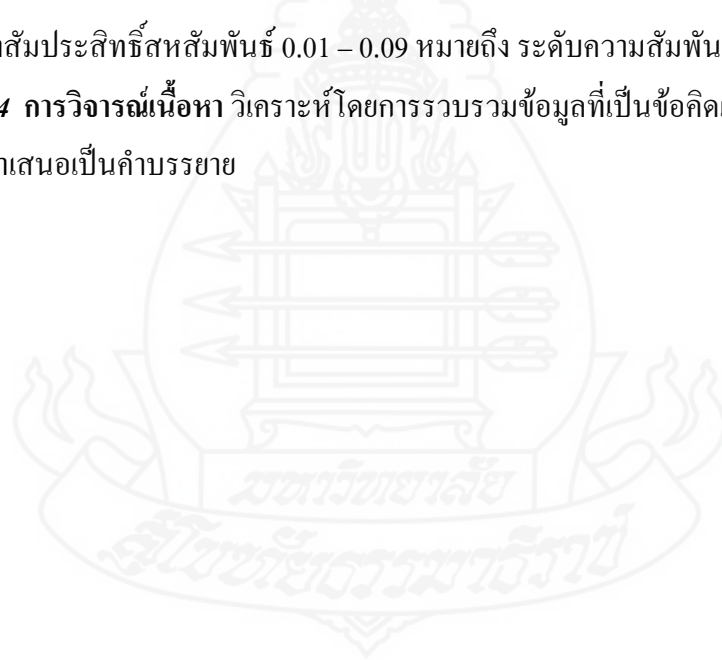
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.50 – 0.69 หมายถึง ระดับความสัมพันธ์สูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 – 0.49 หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.10 – 0.29 หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 – 0.09 หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ต่ำมาก

4.4 การวิจารณ์เนื้อหา วิเคราะห์โดยการรวบรวมข้อมูลที่เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและนำเสนอเป็นคำบรรยาย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเรือเบทาโกร จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 365 คน แบ่งเป็น 6 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
- ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเรือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 6 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเรือเบทาโกร

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนและร้อยละ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	254	69.60
หญิง	111	30.40
รวม	365	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	110	30.10
25-30 ปี	109	29.90
31-35 ปี	99	27.10
36-40 ปี	16	4.40
41 ปีขึ้นไป	31	8.50
รวม	365	100
<b>ระดับการศึกษา</b>		
อนุปริญญา	7	1.90
ปริญญาตรี	342	93.70
ปริญญาโท	15	4.10
ปริญญาเอก	1	0.30
รวม	365	100
<b>ประสบการณ์การทำงานในเครือข่าย</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	207	56.70
5-10 ปี	114	31.20
11-15 ปี	23	6.30
16 ปีขึ้นไป	21	5.80
รวม	365	100
<b>รายได้ต่อเดือน</b>		
15,000 บาท หรือต่ำกว่า	17	4.70
15,001-25,000 บาท	168	46.00
25,001-35,000 บาท	68	18.60
35,001-45,000 บาท	49	13.40
45,001 บาทขึ้นไป	63	17.30
รวม	365	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานเครือเบทาโกรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 69.60 และเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 30.40 ด้านอายุส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.10 รองลงมาคืออายุระหว่าง 25-30 ปี และ 31.35 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.90 และ 27.10 ตามลำดับ สำหรับระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 93.70 ด้านประสบการณ์การทำงานในเครือเบทาโกร พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.70 รองลงมาอยู่ระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.20 ในส่วนของรายได้ต่อเดือน พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 15,001-25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 46.00 รองลงมาคือรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 25,001-35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.60

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร โดยรวมใน 7 ด้าน คือ (1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (3) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (5) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (6) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และ (7) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.2 และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์รายข้อในแต่ละด้านข้างต้น ดังแสดงในตารางที่ 4.3 ตารางที่ 4.4 ตารางที่ 4.5 ตารางที่ 4.6 ตารางที่ 4.7 ตารางที่ 4.8 ตารางที่ 4.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	4.18	.44	มาก
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	4.05	.36	มาก
3. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.03	.41	มาก
4. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น	4.08	.39	มาก
5. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	4.09	.39	มาก
6. ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์	4.08	.41	มาก
7. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.02	.41	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>.25</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.18$ ) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.02$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรมีการพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่ง	4.26	.72	มาก
2. องค์กรมีการเปรียบเทียบความต้องการพนักงานของหน่วยงานเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่ต้องการในช่วงเวลาที่เหมาะสม	4.35	.68	มาก
3. องค์กรมีการกำหนดจำนวนของพนักงานที่จะรับเข้ามาหรือจำนวนที่ต้องออกจากงาน	4.13	.68	มาก
4. องค์กรมีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่จะรับเข้ามาหรือจำนวนที่ต้องออกจากงาน	4.09	.63	มาก
5. องค์กรมีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง (Job description) เพื่อเป็นการสำรวจและกำหนดความต้องการของแต่ละหน่วยงาน	4.07	.65	มาก
รวม	4.18	.44	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 2. องค์กรมีการเปรียบเทียบความต้องการพนักงานของหน่วยงานเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่ต้องการในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.35$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 5. องค์กรมีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง (Job description) เพื่อเป็นการสำรวจและกำหนดความต้องการของแต่ละหน่วยงาน โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.07$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรมีกระบวนการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และ แยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่ ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่ง	3.77	.65	มาก
2. องค์กรใช้การสอบถามพนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่	3.84	.62	มาก
3. องค์กรมีการโอนย้ายพนักงานจากภายในองค์กร เพื่อให้เหมาะสมกับงาน	4.18	.73	มาก
4. องค์กรมีการรับพนักงานใหม่จากแหล่งภายนอก แหล่งที่เหมาะสม	4.27	.63	มาก
5. องค์กรมีความโปร่งใสและยุติธรรมในการ คัดเลือกพนักงานใหม่	4.22	.65	มาก
6. องค์กรมอบหมายให้ผู้ที่มีความสามารถและมี ประสบการณ์เป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานใหม่	4.05	.66	มาก
รวม	4.05	.36	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 4. องค์กรมีการรับพนักงานใหม่แหล่งภายนอกจากแหล่งที่เหมาะสมโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.27$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 6. องค์กรมอบหมายให้ผู้ที่มีความสามารถและมีประสบการณ์เป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานใหม่โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.05$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรมีการอบรมปฐมนิเทศแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักองค์กร บริษัทในเครือ และเข้าใจในงานที่จะได้รับมอบหมาย	4.01	.65	มาก
2. องค์กรใช้การอบรมโดยวิธีปฏิบัติงานจริงเพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในงานที่ทำมากขึ้น	4.12	.60	มาก
3. องค์กรใช้การฝึกอบรมเพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.06	.65	มาก
4. องค์กรมีการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมเรื่องความสามารถของพนักงานสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.07	.67	มาก
5. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น ทุนการศึกษาต่อ	3.92	.68	มาก
รวม	4.03	.41	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) และเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 2. องค์กรใช้การอบรมโดยวิธีปฏิบัติงานจริงเพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในงานที่ทำมากขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.12$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 5. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น ทุนการศึกษาต่อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.92$ )



ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายชื่อในด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรสามารถแข่งขันได้เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน	3.68	.71	มาก
2. นอกจากเงินเดือนแล้ว องค์กรจ่ายค่าตอบแทนอื่น ๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา	4.18	.74	มาก
3. องค์กรมุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานด้วยความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์จากการทำงาน	4.18	.76	มาก
4. องค์กรมีสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อการออมเงินของพนักงาน	4.26	.65	มาก
5. องค์กรมีประกันชีวิตและประกันอุบัติเหตุคุ้มครองพนักงานตลอด 24 ชั่วโมง	4.07	.58	มาก
รวม	4.08	.39	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) และเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 2. นอกจากเงินเดือนแล้ว องค์กรจ่ายค่าตอบแทนอื่น ๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.18$ ) และข้อ 3. องค์กรมุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานด้วยความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์จากการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.18$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อ 1. ค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรสามารถแข่งขันได้เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.68$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายชื่อในด้านความปลอดภัยและสุขภาพ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน	4.01	.70	มาก
2. องค์กรมีการเตรียมความพร้อมรับมือกับอุบัติเหตุ เช่น การซ้อมอัคคีภัย	4.10	.59	มาก
3. องค์กรมีอุปกรณ์สำหรับการป้องกันอันตราย เช่น ถังดับเพลิง ป้ายเตือนต่าง ๆ อย่างเพียงพอ	4.17	.60	มาก
4. องค์กรมีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลแก่พนักงานทุกคน	4.13	.65	มาก
5. องค์กรจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปีแก่พนักงานทุกคน	4.04	.63	มาก
รวม	4.09	.39	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร ด้านความปลอดภัยและสุขภาพในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 3. องค์กรมีอุปกรณ์สำหรับการป้องกันอันตราย เช่น ถังดับเพลิง ป้ายเตือนต่าง ๆ อย่างเพียงพอโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.17$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 1. องค์กรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.01$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายชื่อในด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัด	3.82	.62	มาก
2. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานในองค์กรทำให้องค์กรไม่เกิดข้อพิพาททางแรงงานขึ้น	4.15	.72	มาก
3. เมื่อมีปัญหาในการทำงาน องค์กรส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน	4.25	.62	มาก
4. องค์กรส่งเสริมให้มีคณะกรรมการสวัสดิการฯ เพื่อเป็นตัวแทนของพนักงานในการสะท้อนและส่งเสริมสวัสดิการแรงงานในสถานประกอบการ	4.21	.71	มาก
5. องค์กรมีกิจกรรมระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	3.95	.66	มาก
รวม	4.08	.41	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) และเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 3. เมื่อมีปัญหาในการทำงาน องค์กรส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.25$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 1. องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัด โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.82$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายชื่อในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าและพนักงานทุกคนทราบเป้าหมายของตนเอง	3.97	.63	มาก
2. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน	4.10	.61	มาก
3. มีการชี้แจงข้อมูล การประเมินให้พนักงานได้รับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร	4.04	.67	มาก
4. ใช้ผลจากประเมินจากผลการปฏิบัติงานมาหารือกัน เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน	4.02	.64	มาก
5. องค์กรมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้สิ่งสำคัญต่อการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง	3.97	.63	มาก
รวม	4.02	.41	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ) และเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 2. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าและพนักงานทุกคนทราบเป้าหมายของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.10$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 1. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าและพนักงานทุกคนทราบเป้าหมายของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.97$ ) และข้อ 5. องค์กรมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้สิ่งสำคัญต่อการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.97$ )

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือ เบทาโกร โดยรวม ใน 4 ด้าน คือ (1) ด้านปริมาณงาน (2) ด้านคุณภาพงาน (3) ด้านเวลาในการทำงาน และ (4) ด้านค่าใช้จ่าย ดังแสดงในตารางที่ 4.10 ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกรจำแนกเป็นรายชื่อใน 4 ด้านข้างต้น ดังแสดงในตารางที่ 4.11 ตารางที่ 4.12 ตารางที่ 4.13 และตารางที่ 4.14 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านปริมาณงาน	4.38	.43	มาก
2. ด้านคุณภาพงาน	4.29	.40	มาก
3. ด้านเวลาในการทำงาน	4.36	.40	มาก
4. ด้านค่าใช้จ่าย	4.27	.36	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.33</b>	<b>.29</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.33$ ) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.38$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=4.27$ )

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายชื่อในด้านปริมาณงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานหรือชิ้นงานตามที่องค์กรต้องการ	4.36	.66	มาก
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้ได้จำนวนงานหรือชิ้นงานตรงตามที่วางแผน	4.50	.57	มากที่สุด
3. ท่านมีความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานหรือชิ้นงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายอยู่เสมอ	4.38	.60	มาก
4. ท่านมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานหรือชิ้นงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายอยู่เสมอ	4.40	.59	มาก
5. ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในอนาคตต่อไป	4.27	.60	มาก
รวม	4.38	.43	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายโทร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.38$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้ได้จำนวนงานหรือชิ้นงานตรงตามที่วางแผน โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.50$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 5. ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในอนาคตต่อไป โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.27$ )

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายชื่อในด้านคุณภาพงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้เพื่อคุณภาพ ของงานหรือผลงานที่ออกมา	4.18	.64	มาก
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการ ปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานออกมามีคุณภาพดี ไม่มี ข้อบกพร่อง	4.18	.54	มาก
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการ ปฏิบัติงาน ทำให้สินค้ามีมาตรฐานได้รับการ ยอมรับจากลูกค้าและบุคคลทั่วไป	4.41	.66	มาก
4. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ทำให้ องค์กรได้รับการประกันคุณภาพ ISO ทุกปี	4.36	.60	มาก
5. ท่านมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงาน หรือผลงานที่จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร	4.34	.59	มาก
รวม	4.29	.40	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน เตรีอเบทาโกร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.29$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้สินค้ามีมาตรฐาน ได้รับการยอมรับจากลูกค้าและบุคคลทั่วไป โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.41$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 1. ท่านปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้เพื่อคุณภาพของงานหรือผลงานที่ออกมา โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.18$ ) และข้อ 2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานออกมามีคุณภาพดีไม่มีข้อบกพร่อง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.18$ )

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายชื่อในด้านเวลาในการทำงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมีแผนงานที่มีการกำหนดระยะเวลาการทำงานเสร็จที่ชัดเจน	4.36	.61	มาก
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้	4.41	.56	มาก
3. ท่านมีการลำดับการทำงานก่อน-หลังตามความสำคัญของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่ได้กำหนดไว้	4.36	.62	มาก
4. ท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้งานเสร็จทันเวลา	4.36	.56	มาก
5. ท่านสามารถชี้แจงถึงการล่าช้าของงานหรือผลงาน ในกรณีที่ไม่สามารถทำงานตามแผนได้	4.33	.59	มาก
รวม	4.36	.40	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.36$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.41$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 5. ท่านสามารถชี้แจงถึงการล่าช้าของงานหรือผลงาน ในกรณีที่ไม่สามารถทำงานตามแผนได้ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.33$ )



ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายชื่อในด้านค่าใช้จ่าย

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานที่สามารถ ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปได้	4.22	.60	มาก
2. ท่านปฏิบัติตามแผนงานโดยคำนึงถึงทรัพยากร ต่าง ๆ ที่องค์การต้องจ่ายเป็นต้นทุนอยู่ ตลอดเวลา	4.09	.52	มาก
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการ ปฏิบัติงาน ทำให้เสียค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนใน การปฏิบัติงานน้อยที่สุด/	4.33	.59	มาก
4. ท่านคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ขององค์การในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด	4.38	.60	มาก
5. ท่านตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์หรือเครื่องมือ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.32	.61	มาก
รวม	4.27	.36	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน  
เครือเบทาโกร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก  
ทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อ 4.ท่านคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ขององค์การ  
ในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.38$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อ 2.ท่าน  
ปฏิบัติตามแผนงานโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์การต้องจ่ายเป็นต้นทุนอยู่ตลอดเวลา โดยมี  
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.09$ )

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน คือ (1) ด้านปริมาณงาน (2) ด้านคุณภาพงาน (3) ด้านเวลาในการทำงาน และ (4) ด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยทางด้านเพศ ใช้การทดสอบค่าที (t-test) ดังแสดงในตารางที่ 4.15 ส่วนด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในเครือข่ายโทร และรายได้ต่อเดือน ใช้การทดสอบค่าเอฟ (F-test หรือ ANOVA) ดังแสดงในตารางที่ 4.16 ถึงตารางที่ 4.22 ดังนี้

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	เพศ				ค่าสถิติ	
	ชาย		หญิง		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.ด้านปริมาณงาน	4.36	0.42	4.43	0.44	-1.438	0.465
2.ด้านคุณภาพงาน	4.28	0.39	4.33	0.4	-1.146	0.227
3.ด้านเวลาในการทำงาน	4.36	0.39	4.38	0.4	-0.406	0.848
4.ด้านค่าใช้จ่าย	4.26	0.36	4.28	0.36	-0.402	0.887
<b>โดยรวม</b>	<b>4.32</b>	<b>0.29</b>	<b>4.35</b>	<b>0.3</b>	<b>-1.168</b>	<b>0.262</b>

จากตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และ

ด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและในรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตามอายุ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	อายุ										ค่าสถิติ	
	ต่ำกว่า 25 ปี		25-30 ปี		31-35 ปี		36-40 ปี		41 ปีขึ้นไป		F	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.ด้านปริมาณงาน	4.28	0.42	4.31	0.41	4.5	0.4	4.52	0.34	4.52	0.5	5.594*	0.00
2.ด้านคุณภาพงาน	4.18	0.38	4.22	0.37	4.37	0.37	4.52	0.39	4.59	0.39	11.176*	0.00
3.ด้านเวลาในการทำงาน	4.28	0.38	4.28	0.39	4.43	0.37	4.68	0.36	4.61	0.37	9.340*	0.00
4.ด้านค่าใช้จ่าย	4.18	0.36	4.19	0.35	4.33	0.32	4.5	0.35	4.54	0.35	10.777*	0.00
<b>โดยรวม</b>	<b>4.23</b>	<b>0.28</b>	<b>4.25</b>	<b>0.29</b>	<b>4.41</b>	<b>0.25</b>	<b>4.56</b>	<b>0.21</b>	<b>4.57</b>	<b>0.29</b>	<b>16.673*</b>	<b>0</b>

\* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันทุกด้าน จึงนำไปทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé's test) ต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	อายุ				
		ต่ำกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		4.23	4.25	4.41	4.56	4.57
ต่ำกว่า 25 ปี	4.23	-	0.02	.18*	.33*	.34*
25-30 ปี	4.25		-	.16*	.31*	.32*
31-35 ปี	4.41			-	0.15	0.16
36-40 ปี	4.56				-	0.01
41 ปีขึ้นไป	4.57					-

\* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอายุ 25-30 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.18 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	อายุ				
		ต่ำกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		4.28	4.31	4.5	4.52	4.52
ต่ำกว่า 25 ปี	4.28	-	0.03	0.22*	0.24*	0.24*
25-30 ปี	4.31		-	0.19*	0.21*	0.21*
31-35 ปี	4.50			-	0.02	0.02
36-40 ปี	4.52				-	0
41 ปีขึ้นไป	4.52					-

\* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามอายุ พบว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอายุ 25-30 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.19 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	อายุ				
		ต่ำกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		4.18	4.22	4.37	4.52	4.59
ต่ำกว่า 25 ปี	4.18	-	0.04	0.19*	0.34*	0.41*
25-30 ปี	4.22		-	0.15	0.30*	0.37*
31-35 ปี	4.37			-	0.15	0.22
36-40 ปี	4.52				-	0.07
41 ปีขึ้นไป	4.59					-

\* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามอายุ พบว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอายุ 25-30 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.20 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	อายุ				
		ต่ำกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		4.28	4.28	4.43	4.68	4.61
ต่ำกว่า 25 ปี	4.28	-	0	0.15	0.40*	0.33*
25-30 ปี	4.28		-	0.15	0.40*	0.33*
31-35 ปี	4.43			-	0.25*	0.18*
36-40 ปี	4.68				-	0.07
41 ปีขึ้นไป	4.61					-

\* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีอายุ 25-30 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอายุ 31-35ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.21 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาค่าใช้จ่าย จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	อายุ				
		ต่ำกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		4.18	4.19	4.33	4.50	4.54
ต่ำกว่า 25 ปี	4.18	-	0.01	0.15	0.32*	0.36*
25-30 ปี	4.19		-	0.14	0.31*	0.35*
31-35 ปี	4.33			-	0.17*	0.21*
36-40 ปี	4.50				-	0.04
41 ปีขึ้นไป	4.54					-

\* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาค่าใช้จ่าย โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามอายุ พบว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีอายุ 25-30 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอายุ 31-35ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง



ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา								ค่าสถิติ	
	อนุปริญญา		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
1.ด้านปริมาณงาน	4.46	0.32	4.37	0.43	4.56	0.36	4.20	0	1.07	0.362
2.ด้านคุณภาพงาน	4.4	0.48	4.28	0.4	4.49	0.36	4.20	0	1.536	0.205
3.ด้านเวลาในการทำงาน	4.46	0.3	4.34	0.4	4.72	0.26	4.80	0	5.006	0.202
4.ด้านค่าใช้จ่าย	4.43	0.47	4.26	0.35	4.39	0.46	4.00	0	1.22	0.302
<b>โดยรวม</b>	<b>4.44</b>	<b>0.34</b>	<b>4.32</b>	<b>0.29</b>	<b>4.54</b>	<b>0.25</b>	<b>4.30</b>	<b>0</b>	<b>3.175</b>	<b>0.124</b>

จากตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและในรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ประสบการณ์การทำงาน								ค่าสถิติ	
	ต่ำกว่า 5 ปี		5-10 ปี		11-15 ปี		16 ปีขึ้นไป		F	Sig.
	$\bar{X}$	s.d.	$\bar{X}$	s.d.	$\bar{X}$	s.d.	$\bar{X}$	s.d.		
1.ด้านปริมาณงาน	4.32	0.43	4.44	0.39	4.52	0.38	4.50	0.53	3.512*	0.015
2.ด้านคุณภาพงาน	4.23	0.38	4.32	0.38	4.42	0.46	4.61	0.41	7.410*	0.001
3.ด้านเวลาในการทำงาน	4.31	0.38	4.39	0.38	4.55	0.53	4.52	0.38	4.141*	0.007
4.ด้านค่าใช้จ่าย	4.22	0.35	4.29	0.35	4.37	0.41	4.5	0.34	5.194*	0.002
<b>โดยรวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.28</b>	<b>4.36</b>	<b>0.28</b>	<b>4.46</b>	<b>0.34</b>	<b>4.54</b>	<b>0.27</b>	<b>8.612*</b>	<b>0.000</b>

\* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและในรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันทุกด้าน จึงนำไปทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's test) ต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.24 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	ประสบการณ์การทำงาน			
		ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
		4.27	4.36	4.46	4.54
ต่ำกว่า 5 ปี	4.27	-	0.09	.19*	.27*
5-10 ปี	4.36		-	0.1	0.18
11-15 ปี	4.46			-	0.08
16 ปีขึ้นไป	4.54				-

\*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.25 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	ประสบการณ์การทำงาน			
		ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
		4.32	4.44	4.52	4.5
ต่ำกว่า 5 ปี	4.32	-	0.12	0.08	0.18*
5-10 ปี	4.44		-	0.08	0.06
11-15 ปี	4.52			-	0.02
16 ปีขึ้นไป	4.5				-

\*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 16 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.26 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	ประสบการณ์การทำงาน			
		ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
		4.23	4.32	4.42	4.61
ต่ำกว่า 5 ปี	4.23	-	0.09	0.19*	0.38*
5-10 ปี	4.32		-	0.10	0.29*
11-15 ปี	4.42			-	0.19*
16 ปีขึ้นไป	4.61				-

\*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 16 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปีมีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 16 ปีขึ้นไป ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.27 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	ประสบการณ์การทำงาน			
		ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
		4.31	4.39	4.55	4.52
ต่ำกว่า 5 ปี	4.31	-	0.08	0.24*	0.21*
5-10 ปี	4.39		-	0.16	0.13
11-15 ปี	4.55			-	0.03
16 ปีขึ้นไป	4.52				-

\*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.28 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	ประสบการณ์การทำงาน			
		ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
		4.22	4.29	4.37	4.50
ต่ำกว่า 5 ปี	4.22	-	0.07	0.15	0.28*
5-10 ปี	4.29		-	0.08	0.21*
11-15 ปี	4.37			-	0.13
16 ปีขึ้นไป	4.50				-

\*แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 16 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 16 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน										ค่าสถิติ	
	15,000 บาท หรือต่ำกว่า		15,001- 25,000 บาท		25,001- 35,000 บาท		35,001- 45,000 บาท		45,001 บาทขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
1.ด้านปริมาณงาน	4.28	0.52	4.3	0.41	4.41	0.42	4.42	0.42	4.56	0.41	4.909*	0.001
2.ด้านคุณภาพงาน	4.19	0.55	4.24	0.35	4.28	0.42	4.38	0.42	4.42	0.4	3.524*	0.008
3.ด้านเวลาในการทำงาน	4.26	0.48	4.32	0.36	4.35	0.41	4.49	0.39	4.42	0.43	2.446*	0.046
4.ด้านค่าใช้จ่าย	4.19	0.48	4.22	0.33	4.26	0.35	4.23	0.39	4.45	0.34	5.438*	0.000
<b>โดยรวม</b>	<b>4.23</b>	<b>0.44</b>	<b>4.26</b>	<b>0.25</b>	<b>4.32</b>	<b>0.31</b>	<b>4.38</b>	<b>0.31</b>	<b>4.46</b>	<b>0.27</b>	<b>6.281*</b>	<b>0.000</b>

\* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและในรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันทุกด้าน จึงนำไปทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffé's test) ต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 4.22



ตารางที่ 4.30 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	$\bar{X}$	รายได้ต่อเดือน				
		15,000 บาท หรือต่ำกว่า	15,001-25,000 บาท	25,001-35,000 บาท	35,001-45,000 บาท	45,001 บาทขึ้นไป
		4.23	4.26	4.32	4.38	4.46
15,000 บาทหรือต่ำกว่า	4.23	-	0.03	0.09	0.15	0.23*
15,001-25,000 บาท	4.26		-	0.06	0.12	0.20*
25,001-35,000 บาท	4.32			-	0.06	0.14
35,001-45,000 บาท	4.38				-	0.08
45,001 บาทขึ้นไป	4.46					-

\* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.30 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 15,000 บาทหรือต่ำกว่า และพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 15,001-25,000 บาทมีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 45,001 บาทขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วงอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.31 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	$\bar{X}$	รายได้ต่อเดือน				
		15,000 บาท หรือต่ำกว่า	15,001-25,000 บาท	25,001-35,000 บาท	35,001-45,000 บาท	45,001 บาทขึ้นไป
		4.28	4.3	4.41	4.42	4.56
15,000 บาทหรือต่ำกว่า	4.28	-	0.02	0.13	0.14	0.28*
15,001-25,000 บาท	4.3		-	0.11	0.12	0.26*
25,001-35,000 บาท	4.41			-	0.01	0.15
35,001-45,000 บาท	4.42				-	0.14
45,001 บาทขึ้นไป	4.56					-

\* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.31 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านปริมาณงาน โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 15,000 บาทหรือต่ำกว่า และพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 15,001-25,000 บาทมีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 45,001 บาทขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วงอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.32 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	$\bar{X}$	รายได้ต่อเดือน				
		15,000 บาท หรือต่ำกว่า	15,001-25,000 บาท	25,001-35,000 บาท	35,001-45,000 บาท	45,001 บาท ขึ้นไป
		4.19	4.24	4.28	4.38	4.38
15,000 บาทหรือต่ำกว่า	4.19	-	0.05	0.09	0.19*	0.19*
15,001-25,000 บาท	4.24		-	0.04	0.14	0.14
25,001-35,000 บาท	4.28			-	0.10	0.10
35,001-45,000 บาท	4.38				-	0
45,001 บาทขึ้นไป	4.38					-

\* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.32 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 15,000 บาทหรือต่ำกว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 35,001-45,000 บาท และ 45,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วงอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.33 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	$\bar{X}$	รายได้ต่อเดือน				
		15,000 บาท หรือต่ำกว่า	15,001-25,000 บาท	25,001-35,000 บาท	35,001-45,000 บาท	45,001 บาทขึ้นไป
		4.26	4.32	4.35	4.49	4.42
15,000 บาทหรือต่ำกว่า	4.26	-	0.06	0.09	0.23*	0.16*
15,001-25,000 บาท	4.32		-	0.03	0.17	0.1
25,001-35,000 บาท	4.35			-	0.14	0.07
35,001-45,000 บาท	4.49				-	0.07
45,001 บาทขึ้นไป	4.42					-

\* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.33 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน โดยวิธีของเซฟเฟ่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 15,000 บาทหรือต่ำกว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 35,001-45,000 บาท และ 45001บาทขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วงอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.34 การทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	$\bar{X}$	รายได้ต่อเดือน				
		15,000 บาท หรือต่ำกว่า	15,001-25,000 บาท	25,001-35,000 บาท	35,001-45,000 บาท	45,001 บาท ขึ้นไป
		4.19	4.22	4.26	4.23	4.45
15,000 บาทหรือต่ำกว่า	4.19	-	0.03	0.07	0.04	0.26*
15,001-25,000 บาท	4.22		-	0.04	0.01	0.23*
25,001-35,000 บาท	4.26			-	0.03	0.19*
35,001-45,000 บาท	4.23				-	0.22*
45,001 บาทขึ้นไป	4.45					-

\* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.34 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย โดยวิธีของเซฟเฟ้ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 15,000 บาทหรือต่ำกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง15,001-25,000 บาท พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง25,001-35,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง35,001-45,000 บาทมีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 45,001บาทขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน 7 ด้าน คือ (1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (3) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (5) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (6) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และ (7) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน คือ (1) ด้านปริมาณงาน (2) ด้านคุณภาพงาน (3) ด้านเวลาในการทำงาน และ (4) ด้านค่าใช้จ่าย โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation) ดังแสดงในตารางที่ 4.35 ถึงตารางที่ 4.39 ดังนี้

ตารางที่ 4.35 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	การจัดการทรัพยากรมนุษย์		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านปริมาณงาน	.250*	.00	ต่ำ
2. ด้านคุณภาพงาน	.171*	.00	ต่ำ
3. ด้านเวลาในการทำงาน	.182*	.00	ต่ำ
4. ด้านค่าใช้จ่าย	.052	.32	ไม่มีความสัมพันธ์
รวม	.225*	.00	ต่ำ

\*มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.36 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	.101*	.05	ต่ำ
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	.158*	.00	ต่ำ
3. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.185*	.00	ต่ำ
4. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น	.190*	.00	ต่ำ
5. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	.135*	.01	ต่ำ
6. ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์	.190*	.00	ต่ำ
7. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.125*	.02	ต่ำ
<b>รวม</b>	<b>.250*</b>	<b>.00</b>	<b>ต่ำ</b>

\*มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานโดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำ ทุกด้าน

ตารางที่ 4.37 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	.173*	.00	ต่ำ
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	.096	.07	ไม่มีความสัมพันธ์
3. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.058	.27	ไม่มีความสัมพันธ์
4. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น	.109*	.04	ต่ำ
5. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	.005	.92	ไม่มีความสัมพันธ์
6. ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์	.179*	.00	ต่ำ
7. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.106*	.04	ต่ำ
<b>รวม</b>	<b>.171*</b>	<b>.00</b>	<b>ต่ำ</b>

\*มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.37 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับต่ำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำถึงระดับต่ำมาก ส่วนอีก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตารางที่ 4.38 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเวลาในการทำงาน		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	.106*	.04	ต่ำ
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	.054	.30	ไม่มีความสัมพันธ์
3. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.113*	.03	ต่ำ
4. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น	.056	.28	ไม่มีความสัมพันธ์
5. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	.148*	.00	ต่ำ
6. ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์	.099	.06	ไม่มีความสัมพันธ์
7. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.211*	.00	ต่ำ
<b>รวม</b>	<b>.182*</b>	<b>.00</b>	<b>ต่ำ</b>

\*มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลาในการทำงานโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับต่ำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลาในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับต่ำถึงระดับต่ำมาก ส่วนอีก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลาในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.39 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่าย		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	.064	.22	ไม่มีความสัมพันธ์
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	.029	.59	ไม่มีความสัมพันธ์
3. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.071	.18	ไม่มีความสัมพันธ์
4. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น	-.031	.55	ไม่มีความสัมพันธ์
5. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	-.007	.89	ไม่มีความสัมพันธ์
6. ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์	.059	.26	ไม่มีความสัมพันธ์
7. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	.032	.54	ไม่มีความสัมพันธ์
<b>รวม</b>	<b>.052</b>	<b>.32</b>	<b>ต่ำ</b>

จากตารางที่ 4.39 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย

## ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร

### 1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ควรมีการวางแผนการหาพนักงานใหม่มาสำรองไว้ในแต่ละปีให้ดีกว่านี้ เช่น อาจจะทำให้มาทำงานในฟาร์มก่อนเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถแล้วถึงออกมาปฏิบัติงานจริง ควรทำการเปรียบเทียบกับบริษัทชั้นนำและคู่แข่ง และมีนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้นำในวงการ ควรมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมและรวดเร็วเพื่อไม่ให้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ควรหาพนักงานทดแทนให้ทันการณ์กับพนักงานที่ออกเพราะระยะเวลาในการหาพนักงานมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างนานเกินไป

### 2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ควรคัดเลือกคนที่มีคุณภาพ เช่น นักศึกษา บัณฑิตจบใหม่ให้ทันบริษัทคู่แข่ง ควรทำการคัดเลือกให้เร็วขึ้นเพราะบริษัทอื่น ๆ มักเข้าคัดเลือกบุคลากรจากทางสถาบันการศึกษาตั้งแต่ช่วงต้นปีการศึกษา สุดท้าย ทำให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการสืบค้นข้อมูลในการคัดเลือกพนักงานใหม่ให้เข้มงวดกว่านี้เพื่อป้องกันการลาออกไปอยู่บริษัทอื่น ๆ

### 3. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ควรมีการอบรมที่เกี่ยวกับงานให้มากกว่านี้ แผนกทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้ามามีส่วนในการร่วมกำหนดกลยุทธ์ ควรมีการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเลื่อนตำแหน่งที่ดีกว่านี้

### 4. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

เงินเดือนของพนักงานที่ทำงานในเบทาโกรนาน ๆ ไม่ควรน้อยกว่าพนักงานที่ออกไปแล้วกลับเข้ามาสมัครใหม่ในตำแหน่งเดียวกัน ถ้าหากคนเก่าผลงานไม่ได้แย่มาก

### 5. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ

สถานที่ปฏิบัติงาน เช่น โต๊ะทำงาน ปลั๊กไฟ สายไฟ ควรมีให้เพียงพอแก่พนักงานที่ปฏิบัติงาน ควรมีป้ายบอกทางหนีไฟให้ชัดเจน และควรมีห้องพยาบาลในสำนักงานใหญ่

### 6. ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์

ควรมีงานหรือกิจกรรมที่เชื่อมความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน เช่น ชาย+ผลิต หรือชาย+สินเชื่อ

### 7. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีการประเมินการปฏิบัติงานหลายอย่างมากเกินไปจนซ้ำซ้อนและบีบรัดการทำงาน ขององค์กรจนขาดความยืดหยุ่น หรือตัวเลขผลที่ออกมาบางครั้งก็มีความผิดเพี้ยนไปจากความเป็นจริง และควรมีการพูดคุยกันมากกว่าการประเมินจากตัวเลขของการทำงาน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุป

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเครือเบทาโกร จำนวน 4,078 คน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 365 คน ได้มาจากสูตรการคำนวณของ Yamane เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานในการทดสอบข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละใช้กับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ใช้กับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) กับตัวแปรด้านเพศ และการทดสอบค่าเอฟ (F-test หรือ ANOVA) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ กับตัวแปรด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ต่อเดือน และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร

#### 1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าพนักงานเครือเบทาโกรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 69.60 มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานในเครือเบทาโกร ต่ำกว่า 5 ปี มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 15,001-25,000 บาท

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) และรายด้าน 7 ด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ (1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.18$ ) (2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.05$ ) (3) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.03$ ) (4) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ( $\bar{X} = 4.08$ ) (5) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ( $\bar{X} = 4.09$ ) (6) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.08$ ) และ (7) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.02$ )

1.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) และรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ (1) ด้านปริมาณงาน ( $\bar{X} = 4.38$ ) (2) ด้านคุณภาพงาน ( $\bar{X} = 4.29$ ) (3) ด้านเวลาในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.36$ ) และ (4) ด้านค่าใช้จ่าย ( $\bar{X} = 4.27$ )

1.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน คือ (1) ด้านปริมาณงาน (2) ด้านคุณภาพงาน (3) ด้านเวลาในการทำงาน และ (4) ด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในเครือเบทาโกร และรายได้ต่อเดือน โดยการทดสอบค่าการทดสอบค่าที (t-test) และ การทดสอบค่าเอฟ (F-test หรือ ANOVA) พบว่า

1.4.1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและในรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

1.4.2 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมในรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอายุ 25-30 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4.3 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและในรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

1.4.4 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมในรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4.5 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและในรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 15,001-25,000 บาท มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 45,001 บาทขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.5 ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม ใน 7 ด้าน คือ (1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (3) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (5) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (6) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และ (7) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน คือ (1) ด้านปริมาณงาน (2) ด้านคุณภาพงาน (3) ด้านเวลาในการทำงาน และ (4) ด้านค่าใช้จ่าย โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation)

1.5.1 ค่าสหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำ ทุกด้าน

1.5.2 ค่าสหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับต่ำถึงระดับต่ำมาก ในทิศทางบวกทุกด้าน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำถึงระดับต่ำมาก ส่วนอีก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและคัดเลือก

ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงาน

1.5.3 ค่าสหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลาในการทำงานโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับต่ำถึงระดับต่ำมาก ในทิศทางบวกทุกด้าน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลาในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกที่อยู่ในระดับต่ำถึงระดับต่ำมาก ส่วนอีก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลาในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.5.4 ค่าสหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย

## 2. อภิปรายผล

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือข่ายโทรทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน คือ (1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (3) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (5) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ((6) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และ (7) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แสดงว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือข่ายโทร เป็นไปตามกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์การจะต้องมีกระบวนการทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ มีขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การตอบสนองโดยการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง สุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิตแมนและแม็คแดเนียล (Gitman and McDaniel, 2008: 277) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการทำงานแบบเป็นขั้นตอนตั้งแต่การได้ทรัพยากรมนุษย์มาจนถึงออกไปจากองค์การ แบ่งเป็นขั้นตอนคือ 1) การกำหนดความต้องการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการธำรงรักษา ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ แรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายโทรทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน คือ (1) ด้านปริมาณงาน (2) ด้านคุณภาพงาน (3) ด้านเวลาในการทำงาน และ (4) ด้านค่าใช้จ่าย แสดงว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายโทรเป็นไปตามการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร คือ มีการคัดเลือกพนักงานให้มีทักษะตรงตามความต้องการของแต่ละหน่วยงาน และมีการฝึกอบรมและพัฒนาในหัวข้อที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทุกคนอย่างได้ผล กล่าวคือ

ด้านปริมาณงาน พนักงานมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานหรือชิ้นงานตามที่องค์กรต้องการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงานทำให้ได้จำนวนงานหรือชิ้นงานตรงตามที่วางแผน มีความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานหรือชิ้นงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย และมีการสรุปผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในอนาคตต่อไป

ด้านคุณภาพงาน พนักงานมีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้เพื่อคุณภาพของงานหรือผลงานที่ออกมา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานออกมามีคุณภาพดี ไม่มีข้อบกพร่อง มีความสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ทำให้องค์กรได้รับการประกันคุณภาพ ISO ทุกปี และมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงานหรือผลงานที่จะส่งผลกระทบต่อลูกค้าขององค์กร

ด้านเวลาในการทำงาน พนักงานมีแผนงานที่มีการกำหนดระยะเวลาการทำงานเสร็จที่ชัดเจน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้งานเสร็จทันเวลา และสามารถชี้แจงถึงการล่าช้าของงานหรือผลงานได้ ในกรณีที่ไม่สามารถทำงานตามแผนได้

ด้านค่าใช้จ่าย พนักงานมีการวางแผนในการปฏิบัติงานที่สามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปได้ มีปฏิบัติตามแผนงานโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรต้องจ่ายเป็นต้นทุนอยู่ตลอดเวลา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้เสียค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด มีการคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ขององค์กรในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด และมีการตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน คือ (1) ด้านปริมาณงาน (2) ด้านคุณภาพงาน (3) ด้านเวลาในการทำงาน และ (4) ด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา



ประสบการณ์การทำงานในเครือเบทาโกร และรายได้ต่อเดือน โดยการทดสอบค่าการทดสอบค่าที (t-test) และ การทดสอบค่าเอฟ (F-test หรือ ANOVA) พบว่า

2.3.1 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและในรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน นั่นคือ ไม่ว่าพนักงานเพศหญิงหรือเพศชายไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรียจุงศ์ เจียมสุชน (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานในกระทรวงคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า เพศไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2.3.2 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ พบว่า พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอายุ 25-30 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี 36-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป แสดงว่า พนักงานที่มีอายุมากขึ้นจะมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยา ธนังกูร (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสาขายุติธรรมในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

2.3.3 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและในรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน แสดงว่าไม่ว่าพนักงานจะมีการศึกษาระดับใดจะไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภา ทองอ่อน (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

2.3.4 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การ

ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมในรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ วราทิพย์ ละออง (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานกับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีผลต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

2.3.5 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานเครือข่ายโทรที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาในการทำงาน และด้านค่าใช้จ่ายเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและในรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 15,001-25,000 บาท มีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 45,001 บาทขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ วิเชียร ใจดี (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรจังหวัดทหารบก สุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน คือ (1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (3) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (5) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (6) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และ (7) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน คือ (1) ด้านปริมาณงาน (2) ด้านคุณภาพงาน (3) ด้านเวลาในการทำงาน และ (4) ด้านค่าใช้จ่าย โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation)

2.4.1 ค่าสหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับค่าในทิศทางบวกโดยมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน แสดงว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก

ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับ Zubair Aslam Marwat และคณะ (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพของพนักงาน กรณีศึกษาองค์การโทรคมนาคมแห่งปาเกีสถาน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การโทรคมนาคมปาเกีสถานทุกด้านคือ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การวางแผนอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมของพนักงานและ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางด้านบวกกับประสิทธิภาพของพนักงาน

2.4.2 ค่าสหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพโดยรวม อยู่ในระดับต่ำถึงระดับต่ำมาก ในทิศทางบวก และรายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับต่ำถึงระดับต่ำมาก ซึ่งสอดคล้องกับ นาดภา ไทยธวัช (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบริษัท กระจกพีเอ็มเค – เซ็นทรัล จำกัด ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสรรหาและคัดเลือกพบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ส่วนอีก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ

2.4.3 ค่าสหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้านกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลาในการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับต่ำถึงระดับต่ำมาก ในทิศทางบวก และรายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเวลาในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับต่ำถึงระดับต่ำมาก ยกเว้นด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Zaini Abdullah และคณะ (2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพของธุรกิจภาคเอกชนในประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้านคือ การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทน การวางแผนทาง

ทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของธุรกิจ ยกเว้นการจ่ายค่าตอบแทน ความปลอดภัยของพนักงานไม่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ

2.4.4 ค่าสหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้านกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับต่ำทั้งในทิศทางบวกและทิศทางลบ และไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่าย แสดงว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านค่าใช้จ่ายทั้งทางบวกและทางลบ

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพที่ปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร มีข้อเสนอแนะดังนี้

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุน้อยมีความคิดเห็นแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุมาก แสดงว่าพนักงานที่มีอายุมากจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดี ได้ปริมาณงานตามเป้าหมาย มีคุณภาพดี เสร็จทันเวลา องค์กรควรเน้นให้พนักงานที่มีอายุมากเป็นหัวหน้าทีมในการทำงานและให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า
2. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมีแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แสดงว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานนานสามารถทำงานออกมามีคุณภาพและเสร็จทันเวลา องค์กรควรเน้นให้พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานนานกว่าให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า
3. พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน องค์กรเน้นการดูแลเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานดี
4. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเครือเบทาโกร พบว่า มีความสัมพันธ์กันแต่ยังอยู่ในระดับต่ำถึงต่ำมาก ควรมีการปรับปรุงเรื่องของนโยบายทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เพื่อให้มีระดับสูงขึ้นเพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมี

วัตถุประสงค์เพื่อสร้างบุคลากร/พนักงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

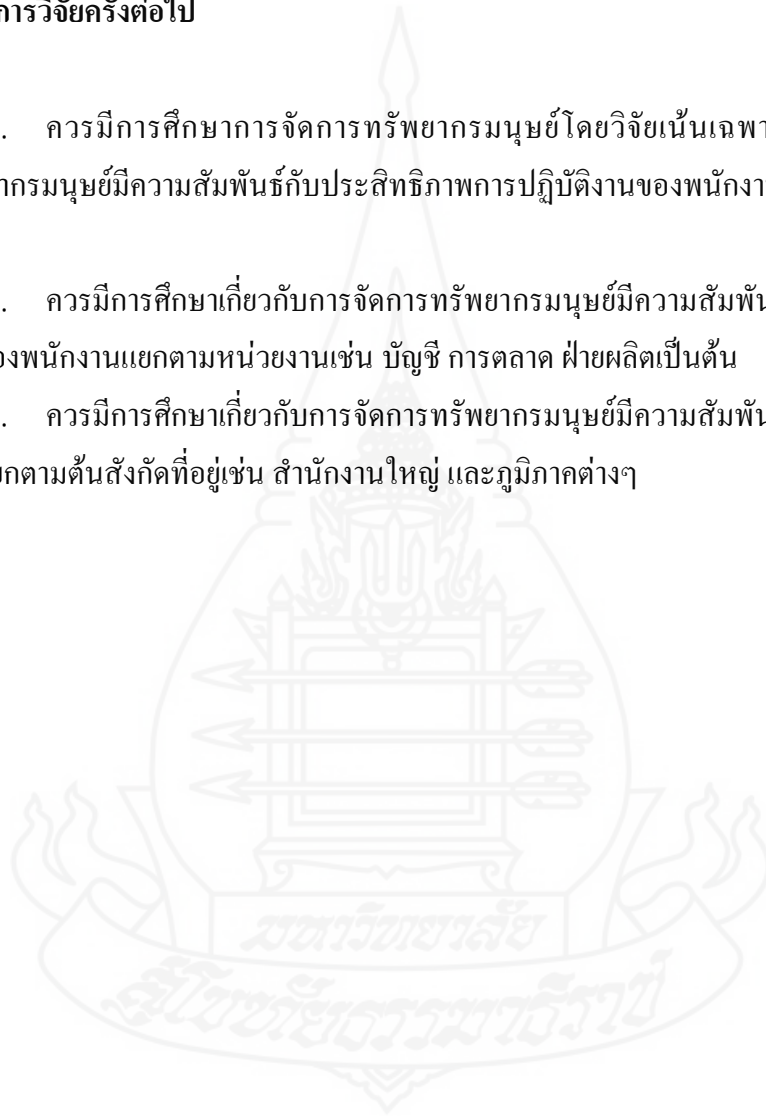
5. ควรนำข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามไปพิจารณาปรับปรุง การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ข้อเสนอเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยวิจัยเน้นเฉพาะสายธุรกิจว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละสายธุรกิจอย่างไร

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานแยกตามหน่วยงานเช่น บัญชี การตลาด ฝ่ายผลิต เป็นต้น

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแยกตามต้นสังกัดที่อยู่เช่น สำนักงานใหญ่ และภูมิภาคต่างๆ



บรรณานุกรม



### บรรณานุกรม

- กันตยา เพิ่มผล (2550) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์
- กัลยา ธนอังกูร (2551) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในจังหวัดเชียงใหม่” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- กึ่งพร ทองใบ (2543) “การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 10 หน้า 268 – 269 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เกรียงไกร เขียมบุญศรี และจักร อินทรจักร (2544) *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพมหานคร บัณฑิตแบงก์
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2 ขอนแก่น โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2551) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 1 หน้า 1-7 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชนันนัทธ์ จันทร์รินทร์ (2550) “อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ชัยทวี เสนะวงศ์ (2547) "การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์" ค้นคืนวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ.2553 จาก <http://www.consultthai.com/article/article06.html>
- ชุตินาถ ชนะจิตต์ (2552) “ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี
- เชาว์ โรจนแสง (2544) “แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่ 1 หน้า 6 – 8. นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น
- ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545) *หลักการจัดการ หลักการบริหาร* กรุงเทพมหานคร พ.ศ.พัฒนา

- ชัยญา ผลอนันต์. (2546) *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจ แก่พนักงาน*  
กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์
- นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร จามจุรีโปรดักท์
- นพ ศรีบุญนาถ (2545) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สูตรไพศาล
- นาตภา ไทธวัช (2550) “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการ  
ปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบริษัท กระจกพีเอ็มเค – เซ็นทรัล จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธนบุรี
- นิสดารค์ เวชยานนท์ (2548) *บทความวิชาการด้าน HR* นนทบุรี รัตนาไตร
- บรรยงค์ โตจินดา (2543) *การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)* กรุงเทพมหานคร รวม  
สาส์น
- ผ่องพรรณ ตริยมงคลกุล และ สุภาพ ฉัตรภรณ์ (2541) *การออกแบบการวิจัย* กรุงเทพมหานคร ประชาชน
- พยอม วงศ์สารศรี (2540) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร คณะวิทยาการจัดการ  
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- \_\_\_\_\_. (2544) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร คณะวิทยาการจัดการ  
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- พริษฐ์วงศ์ เขียมสุขน (2546) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความฉลาดทาง  
อารมณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานในกระทรวง  
คมนาคม” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
- เพียงพร โทบุราณ (2551) “ผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- บุญชม ศรีสะอาด (2545) *วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น
- ปานจันทร์ เกิดผล (2550) “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงานกับ  
ความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- ยม นาคสุข (2550) “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” ค้นคืนวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ.2553  
จาก <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/109844.html>
- วรรณรด แสงมณี (2547) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ / งานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ประสิทธิ์  
ภักดิ์แอนพรีนติ้ง



- วราทิพย์ ละออง (2551) “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานกับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เชียร ใจดี (2552) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรจังหวัดทหารบก สุราษฎร์ธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศิรินทิพย์ ศรีสุราช (2550) “ผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสำนักงานบัญชีในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สมชาย หิรัญกิตติ (2550) “แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 9 หน้า 16-29 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สมยศ นาวิการ (2544) *การบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ
- \_\_\_\_\_ (2545) *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ
- สมใจ ลักษณะ (2546) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ชนัชชากรพิมพ์
- สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์ (2549) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด* กรุงเทพมหานคร เอ็ม.ที.เพรส
- สาคร สุขศรีวงศ์ (2552) *การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร Management from the executive's viewpoint .* (CD-ROM) กรุงเทพมหานคร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุภาพร พิศาลบุตร (2544) *ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร วีจีพริ้นท์ ดิจ
- สุภาพร เสรีรัตน์ (2552) “ผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

- เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์ (2543) “ปรัชญาและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 8 หน้า 153 – 161 นนทบุรี สาขาวิชา  
 วิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- โสภาทองอ่อน (2550) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษา  
 พระนครศรีอยุธยา” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
 จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- หวน พันธุ์พันธ์ การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา [http://www.facstaff.swu.ac.th/ความรู้เบื้องต้น  
 เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.doc](http://www.facstaff.swu.ac.th/ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.doc) สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน พ.ศ. 2554
- อนันท์ งามสะอาด (2552) “ความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล” ค้นคืนวันที่ 3 ธันวาคม  
 พ.ศ.2553 จาก <http://www.sisat.ac.th/main/images/document/pa27-04-54.html>
- อำนาจ แสงสว่าง (2544) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- Armstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10 th.ed.  
 London: Kogan.
- Bowin, R.B. and D. Harvay. (2001). *Human Resource Management: An Experiential Approach*.  
 2 nd.ed. New Jersey: Upper Saddle River, Prentice – Hall.
- Certo, Samuel C.(2000). *Modern Management*. 8 th.ed. New Jersey: Enflewood Cliffs, Prentice - Hall.
- Chandromohan, A. (2008). *Human Resource Management*. New Delhi: APH Publishing Corporation.  
 Chilisa, Bagele and Preece.
- Julia. (2005). *Research Methods for Adult Educators in Africa*. Cape: CTP Books Printers.
- Cutts, Geoff. “The Factors Affecting Performance” Retrieved July 5, 2011, from  
<http://userwebs.cth.com.au/~gcutts/Management/Outlines.html>
- David, Deena. (2009). “Factors Affecting the Performance Employees of in an Organization” Retrieved July 5,  
 2011, from [http://www.saching.com/Article/Factors-affecting-the-performance-of-  
 employees-in-an-organization/3277](http://www.saching.com/Article/Factors-affecting-the-performance-of-employees-in-an-organization/3277)
- Dessler, Gary. (2008). *Human Resource Management*. 11 th.ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.  
 Upper Saddle River.
- Gitman, Lawrence J. and Carl McDaniel. (2008). *The Future of Business: The Essentials*. 4 th.ed.  
 Ohio: South Western Cengage Learning.

- Kamboh, Asif. (2009). "Factors Effecting Performance of Employees" Retrieved July 12, 2011, from <http://www.articlesbase.com/human-resources-articles/factors-effecting-performance-of-employees-872435.html>
- Kumar, Ranjit. (2005). *Research methodology: a step by step guide for beginner*. 2 nd.ed. London: Sage Publication .
- Lee, F. Cheng Lee, C. John and Lee, C. Alice. (2000). *Statistics for Business and Fianancial Economics*. 2nd .ed. Singapore: World Scientific Publishing.
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H.(2008). *Human Resource Management*. 12 th ed. Ohio: Thompson South-western.
- Mazin, Rebecca. "Factors That Affect Employee Performance in a Organization" Retrieved July 12, 2011, from <http://www.ehow.com/list5923847factors-affect-employee-performance-organization.html>
- Mondy, R,W., R.M. Noe and S.R Premeaux. (1999). *Human Resource Management*. 7 th.ed. New Jersey: Upper Saddle River.
- Noe A. Raymond., Hollenbeck R. John., Gerhart Barry and Wright M., Patrik. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. 2<sup>ed</sup> ed. New York: Mcgrew-Hill Companies, Inc.
- Pardey, David. (2007). *Planning to Work Efficiency*. 5 th.ed. Elsevier Ltd.
- Salmon.,J. (2005). Managing human resources in S. Budhwar,ed. *Asia-Pacific: HRM in Japan Pawan*. pp.61-72. New York; Routledge.
- Stone J. Raymand. (2008). *Managing Human Resource*. 2 nd. ed. Australia: John Wiley & Suns.
- Sushila Devi Rajaratnam. (2007). HRM Practices and Employee Performance in Cooperatives: Direct and Indirect Relationship. *Malaysian Journal of Co-operatives Management*. 4, 32-49.
- Xinzhu Liu and Anne Mills. (2007). *Public Ends, Private Means: Strategic Purchasing of Health Services*. Washington, DC: World Bank Publications.
- Zaini Abdullah. (2009). "The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia." *International Journal of Business and Management*. 4, 6 (June): 65-72.
- Zubair Aslam Marwat. (2007). "Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance A case of Pakistani Telecom Sector." In Small Enterprise Conference 2007.23 - 26 September Auckland, New Zealand.

ภาคผนวก

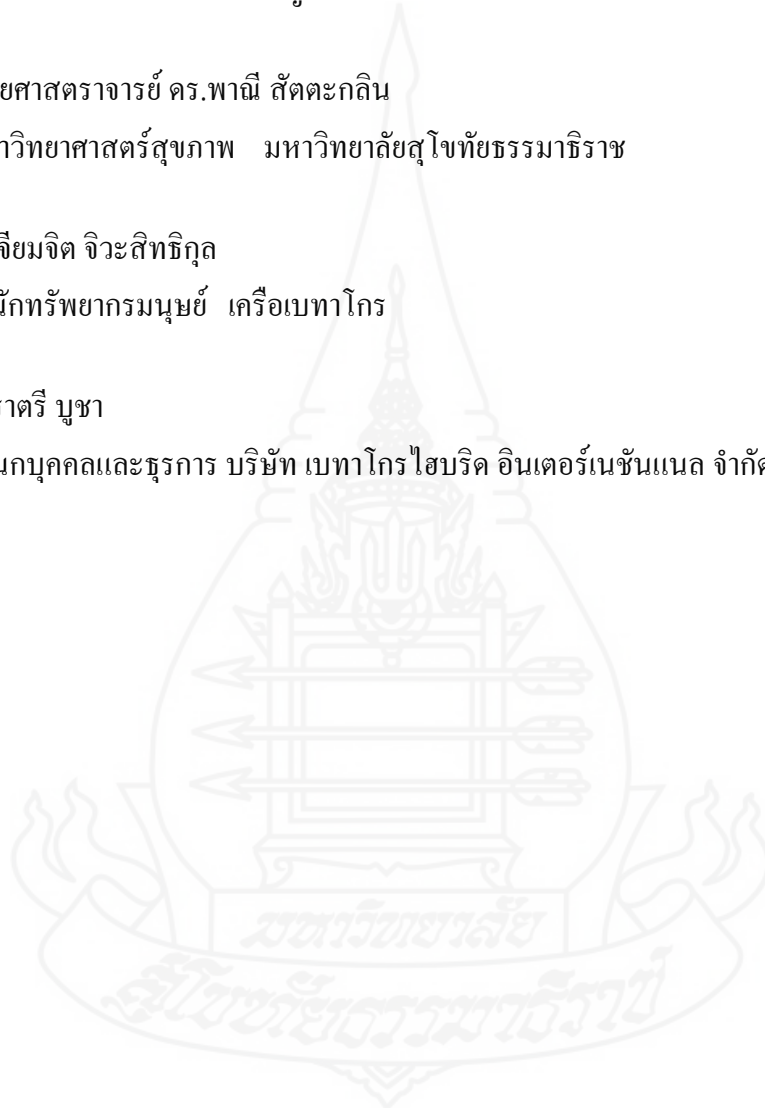


ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไว จามรमान  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พานี สัตตะกลิน  
สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
4. คุณเจียมจิต จิวะสิทธิกุล  
สำนักทรัพยากรมนุษย์ เครือเบทาโกร
5. คุณราตรี บุษบา  
แผนกบุคคลและธุรการ บริษัท เบทาโกรไฮบริด อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



## เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานเครือเบทาโกร

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะถูกนำไปประมวลผลทางสถิติ และจัดทำขึ้นเป็นวิทยานิพนธ์ โดยข้อมูลทั้งหมดที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ และขอคิดเห็นทุกประการของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยเพื่อการศึกษา เป็นแนวทางในการเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกรต่อไป ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามมีทั้งหมด 10 หน้า 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
- ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

นายลักษณะชัย ชนะวังน้อย  
นักศึกษาปริญญาโท บริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเติมข้อความหรือทำเครื่องหมาย / ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อเท็จจริง ของ  
ท่าน

1. เพศ

1. ชาย  2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 25 ปี  2. 25-30 ปี  3. 31-35 ปี  
 4. 36-40 ปี  5. 40 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

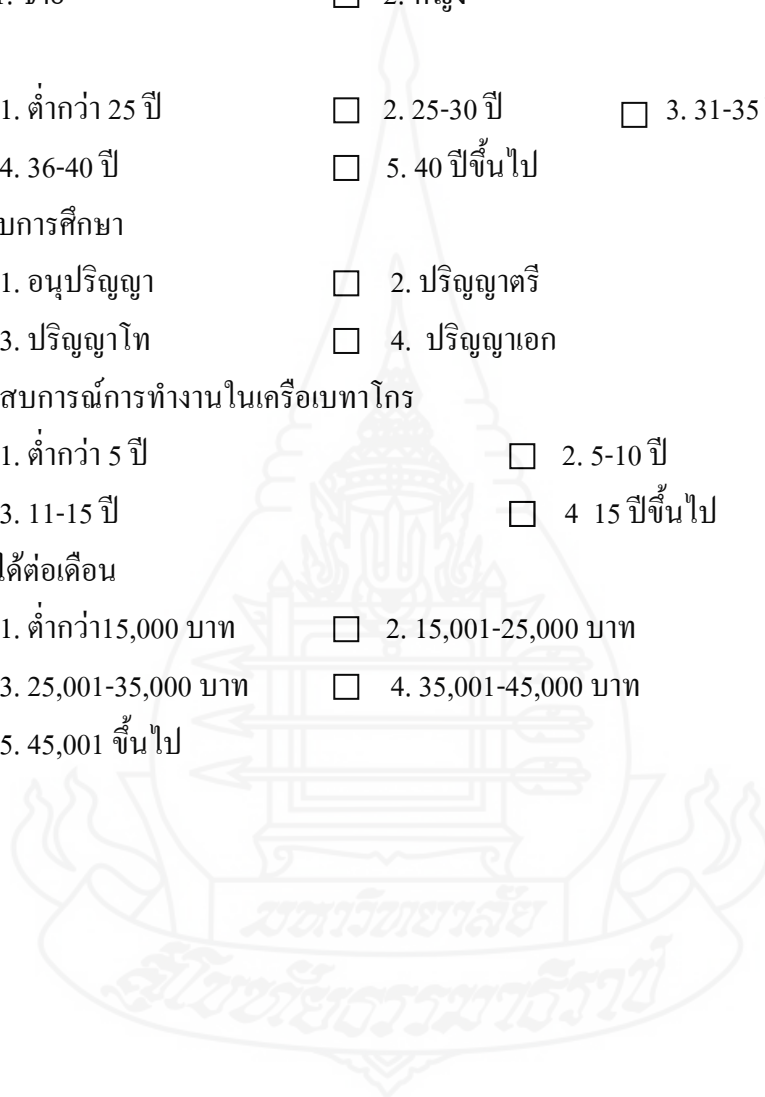
1. อนุปริญญา  2. ปริญญาตรี  
 3. ปริญญาโท  4. ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การทำงานในเรือเบทาโกร

1. ต่ำกว่า 5 ปี  2. 5-10 ปี  
 3. 11-15 ปี  4. 15 ปีขึ้นไป

5. รายได้ต่อเดือน

1. ต่ำกว่า 15,000 บาท  2. 15,001-25,000 บาท  
 3. 25,001-35,000 บาท  4. 35,001-45,000 บาท  
 5. 45,001 ขึ้นไป



ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้และให้ท่านพิจารณาข้อความดังกล่าวโดยใส่/ลงในช่องที่ท่านเห็น  
ด้วยตามความเป็นจริง ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด = 5 เห็นด้วยมาก = 4 เห็นด้วยปานกลาง = 3 เห็นด้วยน้อย = 2 เห็นด้วยน้อยที่สุด = 1

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>					
1	องค์กรมีการพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ ในแต่ละตำแหน่ง					
2	องค์กรมีการเปรียบเทียบความต้องการพนักงานของหน่วยงาน เพื่อหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่ต้องการในช่วงเวลาที่เหมาะสม					
3	องค์กรมีการกำหนดจำนวนของพนักงานที่จะรับเข้ามาหรือจำนวนที่ต้องออกจากงาน					
4	องค์กรมีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่จะรับเข้ามาหรือจำนวนที่ต้องออกจากงาน					
5	องค์กรมีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง(job description) เพื่อเป็นการสำรวจและกำหนดความต้องการของแต่ละหน่วยงาน					
	<b>ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>					
6	องค์กรมีกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่ง					

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	องค์กรใช้การสอบสัมภาษณ์งานอย่างเหมาะสมเพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่					
8	องค์กรมีการโอนย้ายพนักงานจากภายในองค์กรเพื่อให้เหมาะสมกับงาน					
9	องค์กรมีการรับพนักงานใหม่แหล่งภายนอกจากแหล่งที่เหมาะสม					
10	องค์กรมีความโปร่งใสและยุติธรรมในการคัดเลือกพนักงานใหม่					
11	องค์กรมอบหมายให้ผู้ที่มีความสามารถและมีประสบการณ์เป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานใหม่					
	<b>ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>					
12	องค์กรมีการอบรมปฐมนิเทศแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักองค์กร บริษัทในเครือและเข้าใจในงานที่จะได้รับมอบหมาย					
13	องค์กรใช้การอบรมโดยวิธีปฏิบัติงานจริงเพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในงานที่ทำมากขึ้น					
14	องค์กรใช้การฝึกอบรมเพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน					
15	องค์กรมีการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมเรื่องความสามารถของพนักงานสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น					
16	องค์กรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น ทุนการศึกษาต่อ					

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น</b>					
17	ค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร สามารถแข่งขันได้เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน					
18	นอกจากเงินเดือนแล้ว องค์กรจ่ายค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา					
19	องค์กรมุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานด้วยความ เป็นธรรม โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและ ประสบการณ์จากการทำงาน					
20	องค์กรมีสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อการออมเงินของ พนักงาน					
21	องค์กรมีประกันชีวิตและประกันอุบัติเหตุคุ้มครอง พนักงานตลอด 24 ชั่วโมง					
	<b>ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ</b>					
22	องค์กรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเหมาะสมแก่ การปฏิบัติงาน					
23	องค์กรมีการเตรียมความพร้อมรับมือกับอุบัติเหตุ เช่น การซ้อมอัคคีภัย					
24	องค์กรมีอุปกรณ์สำหรับการป้องกันอันตราย เช่น ถัง ดับเพลิง ป้ายเตือนต่างๆ อย่างเพียงพอ					
25	องค์กรมีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลแก่พนักงานทุกคน					
26	องค์กรจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปีแก่พนักงาน ทุกคน					

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์</b>					
27	องค์กรปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัด					
28	ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานในองค์กรทำให้องค์กรไม่เกิดข้อพิพาททางแรงงานขึ้น					
29	เมื่อมีปัญหาในการทำงาน องค์กรส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน					
30	องค์กรส่งเสริมให้มีคณะกรรมการสวัสดิการฯ เพื่อเป็นตัวแทนของพนักงานในการสะท้อนและส่งเสริมสวัสดิการแรงงานในสถานประกอบการ					
31	องค์กรมีกิจกรรมระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี					
	<b>ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
32	องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าและพนักงานทุกคนทราบเป้าหมายของตนเอง					
33	องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน					
34	มีการชี้แจงข้อมูล การประเมินให้พนักงานได้รับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร					
35	ใช้ผลจากประเมินจากผลการปฏิบัติงานมาหารือกันเพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน					

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
36	องค์กรมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้สิ่งสำคัญต่อการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง					

**ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน**

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

**หมายเหตุ** เห็นด้วยมากที่สุด = 5 เห็นด้วยมาก = 4 เห็นด้วยปานกลาง = 3 เห็นด้วยน้อย = 2

เห็นด้วยน้อยที่สุด = 1

ข้อ	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านปริมาณงาน</b>					
1	ท่านมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานหรือชิ้นงานตามที่องค์กรต้องการ					
2	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้ได้จำนวนงานหรือชิ้นงานตรงตามที่วางแผน					
3	ท่านมีความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานหรือชิ้นงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายอยู่เสมอ					
4	ท่านมีการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานหรือชิ้นงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายอยู่เสมอ					

ข้อ	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	ท่านมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงในการปฏิบัติงานอื่นๆในอนาคตต่อไป					
	<b>ด้านคุณภาพงาน</b>					
6	ท่านปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้เพื่อคุณภาพของงานหรือผลงานที่ออกมา					
7	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานออกมามีคุณภาพดี ไม่มีข้อบกพร่อง					
8	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้สินค้ามีมาตรฐานได้รับการยอมรับจากลูกค้าและบุคคลทั่วไป					
9	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ทำให้องค์กรได้รับการประกันคุณภาพISOทุกปี					
10	ท่านมีจิตสำนึกในการคำนึงถึงคุณภาพของงานหรือผลงานที่จะส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร					
	<b>ด้านเวลาในการทำงาน</b>					
11	ท่านมีแผนงานที่มีการกำหนดระยะเวลาการทำงานเสร็จที่ชัดเจน					
12	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้					
13	ท่านมีการลำดับการทำงานก่อน-หลังตามความสำคัญของงาน เพื่อให้งานเสร็จทันเวลาที่ได้กำหนดไว้					

ข้อ	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
14	ท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้งานเสร็จทันเวลา					
15	ท่านสามารถชี้แจงถึงการค้าขายของงานหรือผลงานได้ในกรณีที่ไม่สามารถทำงานตามแผนได้					
	<b>ด้านค่าใช้จ่าย</b>					
16	ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานที่สามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปได้					
17	ท่านปฏิบัติตามแผนงานโดยคำนึงถึงทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรต้องจ่ายเป็นต้นทุนอยู่ตลอดเวลา					
18	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้เสียค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด					
19	ท่านคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรหรืออุปกรณ์ต่างๆ ขององค์กรในการปฏิบัติงานอย่างประหยัด					
20	ท่านตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					



ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเครือเบทาโกร

1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

2. ด้านสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

3. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

4. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

5. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

6. ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

7. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายลักษณะชัย ธนะวังน้อย
วัน เดือน ปี เกิด	13 ตุลาคม 2524
สถานที่เกิด	เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	สัตวแพทยศาสตร์บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2547
สถานที่ทำงาน	บริษัท เบทาโกร ไสบริดิอินเตอร์เนชันแนล จำกัด เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	หัวหน้าส่วนวิชาการ

