

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี



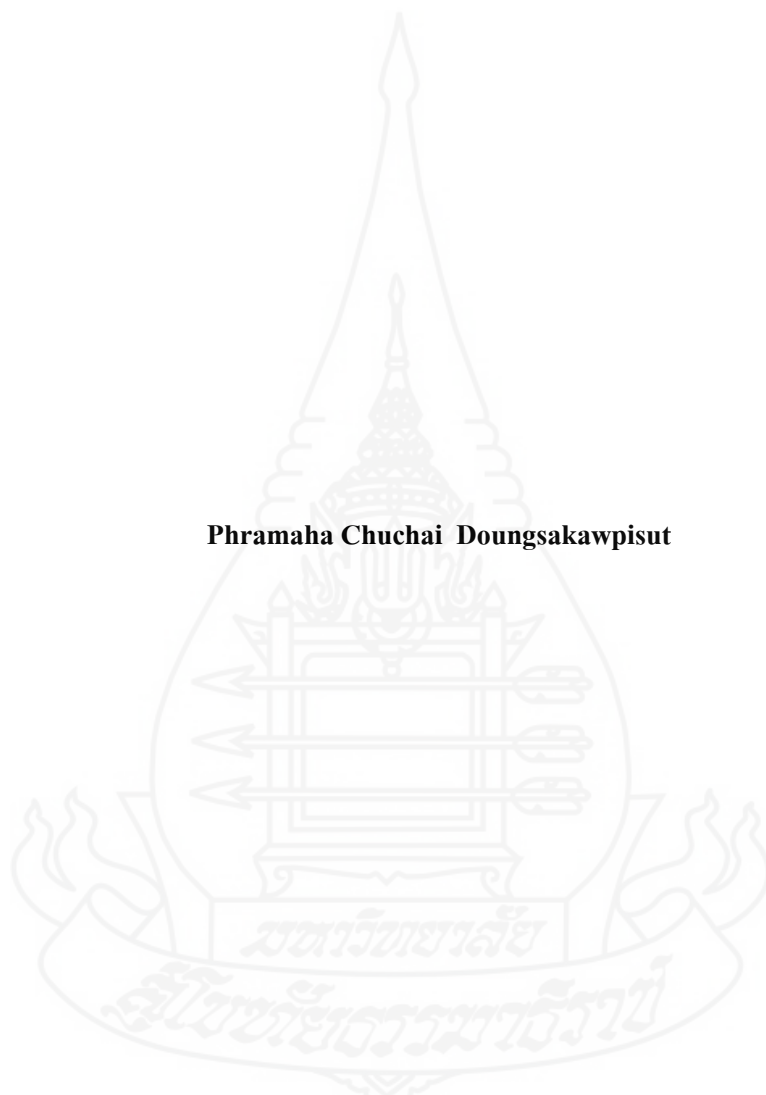
พระมหาชูชัย ดวงสกาวพิสุทธิ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

# **Human Resource Management of Industrial Factories in Pathum Thani Province**

**Phramaha Chuchai Doungsakawpisut**



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

School of Management Science

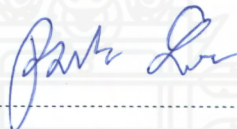
Sukhothai Thammathirat Open University

2015

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี  
ชื่อและนามสกุล พระมหาชูชัย ดวงสกวพิสุทธิ์  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์  
2. รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา

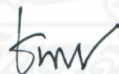
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2559

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



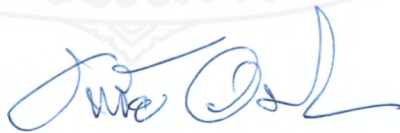
..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์สมชาย หิรัญกิตติ)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา)



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริวรรณ ศรีพหล)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี  
**ผู้วิจัย** พระมหาชูชัย ดวงสภาวพิสุทธิ์ รหัสนักศึกษา 2563003827 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2) รองศาสตราจารย์ชนชัย ชมจินดา  
**ปีการศึกษา** 2558

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี (2) เปรียบเทียบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามลักษณะ โรงงานอุตสาหกรรม (3) เสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการโรงงานที่ประกอบกิจการประเภทโรงงานอุตสาหกรรมภายในจังหวัดปทุมธานี เป็นจำนวนทั้งสิ้น 3,460 โรงงาน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้จำนวนทั้งสิ้น 359 โรงงาน ตามสูตรของทาร์ยามานัน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกด้านคือ ด้านคุณภาพ ด้านค่าใช้จ่าย ด้านเวลา และด้านปริมาณ ตามลำดับ (2) โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนโรงงานอุตสาหกรรมที่มีประเภทโรงงานอุตสาหกรรม ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ และเงินทุนจดทะเบียนแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (3) แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงงานอุตสาหกรรม ตลอดจนส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ** ประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

**Thesis title:** Human Resource Management of Industrial Factories in Pathum Thani Province

**Researcher:** Phramaha. Chuchai Doungsakawpisut; **ID:** 2563003827;

**Degree:** Master of Business Administration;

**Thesis advisors:** (1) Chanin Chunhapuntharuk, Associate Professor;

(2) Thanachai Yomchinda, Associate Professor; **Academic year:** 2015

### **Abstract**

The objectives of this research were: (1) to study the efficiency level human resource management of industry in Pathum Thani Province, (2) to compare the human resource management efficiency of industry in Pathum Thani Province, categorized by the types of industry, and (3) to suggest on how to increase the efficiency of human resource management of industry s in Pathum Thani Province.

The research was a survey research. The research population included proprietors or factory managers running 3,460 factories in Pathum Thani Province. The sample size was 359 factories calculated by Taro Yamane formula. The sampling method was stratified random sampling. The research tool was a questionnaire with 0.87 reliability. The statistic employed were percentage, mean, standard deviation, t-test, and one-way analysis of variance (ANOVA) and paired comparison method.

The research findings revealed that: (1) The efficiency of human resource management was found at a high level in every aspect, which were quality, expenses, time management and quantity respectively. (2) Factories in Pathum Thani which had different amount of employees were not differ in the efficiency of human resource management and expenses. However, factories which different in type, operational period and capital had human resource management efficiency difference with statistical significant at 0.05 and (3) The recommendations were to increase the strategic and operational plans concerning the human resource management according to the factories' goals and continually support and promote the human resource management.

**Keywords:** Efficiency, Human resource management, Industrial factory, Pathum Thani Province

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธ์ุรักษ์และรองศาสตราจารย์ชนชัย ชมจินดา ที่กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดจนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอเจริญพรขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอเจริญพรขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ พร้อมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำและให้กำลังใจในการทำวิจัยอย่างดี ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและถือว่ามีคุณค่าเป็นอย่างยิ่งผู้วิจัยได้รับความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างดีจากเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จึงขอเจริญพรขอบคุณเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับการสนับสนุนกำลังใจ และคำแนะนำจากคณาจารย์สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และเพื่อนร่วมรุ่นเป็นอย่างดีมาโดยตลอด รวมถึงบุคลากรในวัดเทียนถวายและคนในครอบครัวที่ช่วยเหลือและสนับสนุนด้านกำลังใจและกำลังใจเป็นอย่างมากตลอดเวลาที่ทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จได้ด้วยดี ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยหวังว่าวิทยานิพนธ์นี้จะเป็นแหล่งความรู้แก่ผู้ที่สนใจทุกท่านเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารและจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นอันจะนำมาซึ่งความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กรและประเทศไทยสืบต่อไป

พระมหาชูชัย ดวงสกาวพิสุทธิ

กุมภาพันธ์ 2559

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....  | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....   | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....  | ฉ    |
| สารบัญตาราง .....  | ฅ    |
| สารบัญภาพ .....  | ฐ    |
| บทที่ 1 บทนำ .....   | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....   | 1    |
| วัตถุประสงค์การวิจัย .....   | 3    |
| กรอบแนวคิดการวิจัย .....   | 4    |
| สมมติฐานการวิจัย .....   | 6    |
| ขอบเขตการวิจัย .....   | 6    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....  | 7    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....  | 9    |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....  | 10   |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ .....                                 | 10   |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ .....   | 69   |
| ข้อมูลพื้นฐานของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี .....                              | 73   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....  | 78   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....   | 82   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....  | 82   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....   | 85   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....  | 87   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 87   |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 89   |
| ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม<br>และลักษณะ โรงงานอุตสาหกรรม ..... | 90   |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์<br>ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี .....                          | 94   |
| ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์<br>ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี<br>จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม ..... | 100  |
| ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี .....           | 133  |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....   | 135  |
| สรุปผลการวิจัย .....   | 135  |
| อภิปรายผล .....  | 145  |
| ข้อเสนอแนะ .....   | 148  |
| บรรณานุกรม .....   | 150  |
| ภาคผนวก .....  | 157  |
| ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิ (ตรวจแบบสอบถาม).....  | 158  |
| ข แบบสอบถาม.....   | 160  |
| ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม.....   | 169  |
| ง ตารางค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม.....   | 173  |
| ประวัติผู้วิจัย .....  | 176  |



สารบัญตาราง

|   | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 3.1 จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี .....   | 82   |
| ตารางที่ 3.2 การแบ่งขนาดอุตสาหกรรม .....  | 84   |
| ตารางที่ 4.3 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง .....  | 85   |
| ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....  | 90   |
| ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละข้อมูลของลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม .....  | 92   |
| ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี<br>โดยรวม .....            | 94   |
| ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี<br>โดยรวม แยกรายด้าน ..... | 95   |
| ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี<br>ด้านคุณภาพ .....        | 96   |
| ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี<br>ด้านปริมาณ .....        | 97   |
| ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี<br>ด้านเวลา .....          | 98   |
| ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี<br>ด้านค่าใช้จ่าย .....    | 99   |
| ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์<br>โดยรวม จำแนกตามเพศ .....  | 100  |

สารบัญตาราง (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม<br>จำแนกตาม ประเภทโรงงานอุตสาหกรรม .....   | 101  |
| ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตาม<br>ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมกับเป็นรายคู่ .....         | 104  |
| ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ จำแนกตาม<br>ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมกับเป็นรายคู่ .....     | 105  |
| ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณ จำแนกตาม<br>ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมกับเป็นรายคู่ .....     | 108  |
| ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลา จำแนกตาม<br>ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมกับเป็นรายคู่ .....       | 110  |
| ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตาม<br>ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมกับเป็นรายคู่ ..... | 112  |
| ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม<br>จำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงาน .....   | 114  |
| ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม<br>จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงานกับเป็นรายคู่ .....              | 116  |
| ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ<br>จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงานเป็นรายคู่ .....              | 117  |

สารบัญตาราง (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณ<br>จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงานกับเป็นรายคู่ .....     | 118  |
| ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลา<br>จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงานกับเป็นรายคู่ .....       | 119  |
| ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่าย<br>จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงานกับเป็นรายคู่ ..... | 120  |
| ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม<br>จำแนกตามจำนวนพนักงาน .....  | 121  |
| ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ<br>จำแนกตามจำนวนพนักงานกับเป็นรายคู่ .....          | 123  |
| ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณ<br>จำแนกตามจำนวนพนักงานกับเป็นรายคู่ .....          | 124  |
| ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลา<br>จำแนกตามจำนวนพนักงานกับเป็นรายคู่ .....            | 125  |
| ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม<br>จำแนกตาม เงินทุนจดทะเบียน .....  | 126  |
| ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม<br>จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนกับเป็นรายคู่ .....          | 128  |

สารบัญตาราง (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ<br>จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนกับเป็นรายคู่.....     | 129  |
| ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณ<br>จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนกับเป็นรายคู่.....     | 130  |
| ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลา<br>จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนกับเป็นรายคู่.....       | 131  |
| ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของ<br>ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่าย<br>จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนกับเป็นรายคู่..... | 132  |



## สารบัญภาพ

|   | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด .....                       | 5    |
| ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ ..... | 27   |
| ภาพที่ 2.2 ภาพรวมกระบวนการสรรหาบุคลากร .....      | 33   |
| ภาพที่ 2.3 แผนที่จังหวัดปทุมธานี .....            | 73   |





และสุวรรณ เทพจิต 2550, น. 259) และต้องให้ความสำคัญในเรื่องของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์เพื่อการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง (ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์ 2555, น. 6-6) ต้องจัดให้มีการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการวัดหรือประเมินค่าผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและสิ่งใดบ้างที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (วิลาวรรณ พิพิศาล 2554, น. 195) หากองค์กรนั้นจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นก็จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

องค์กรในปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชน จึงได้ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน โดยมีการพัฒนาไปพร้อมๆ กับการพัฒนาด้านอื่นๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรได้ (competitive advantage) ทั้งนี้ นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะช่วยให้พนักงานในองค์กรได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้พนักงาน รักงาน รักองค์กรทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย เมื่อระบบการบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างดี บุคลากรก็จะก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคง สามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป และยังช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน เมื่อองค์กรมั่นคงก้าวหน้า ก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วยเพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐาน คือครอบครัวให้มั่นคงและขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป จนเน้นความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติซึ่งหมายความว่า ความเจริญมั่นคงของประเทศชาติ เกิดจากบุคคลในชาติมีคุณภาพ (นงนุช วงษ์สุวรรณ 2550, น. 8) ดังนั้นทุกองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐ องค์กรส่วนท้องถิ่น ธุรกิจขนาดใหญ่ รวมถึงโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ จึงให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยิ่ง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีมีจำนวน 3,460 โรงงาน แบ่งเป็นประเภทอุตสาหกรรมได้ 21 ประเภทคือ อุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมเครื่องแต่งกาย อุตสาหกรรมเครื่องหนัง อุตสาหกรรมไม้ และผลิตภัณฑ์จากไม้ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และเครื่องเขียน อุตสาหกรรมกระดาษ และผลิตภัณฑ์จากกระดาษ อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ อุตสาหกรรมเคมี อุตสาหกรรมปิโตรเคมี อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมโลหะ อุตสาหกรรมโลหะ อุตสาหกรรม

ผลิตภัณฑ์โลหะ อุตสาหกรรมเครื่องกล อุตสาหกรรมไฟฟ้า อุตสาหกรรมขนส่ง อุตสาหกรรมอื่นๆ และมีการจ้างงาน 286,987 คน (กรมอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี 2557, น. 1 รายงานการเคลื่อนไหวการลงทุน) นอกจากนี้โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานียังมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างไม่มีการสิ้นสุด จึงทำให้โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ในจังหวัดปทุมธานีให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในยุคที่มีการแข่งขันกันตลอดเวลา ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ เหตุนี้จึงทำให้โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ มีความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นอีกจำนวนมากและมีการแข่งขันกันสูงมากเพื่อตอบแทนแรงงาน โดยเน้นให้มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ (นิตย สัมมาพันธ์ 2554, น. 207) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีทุกโรงงานจึงให้ความสำคัญเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน ด้านความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมของจังหวัดปทุมธานี เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามลักษณะ โรงงานอุตสาหกรรม
- 2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี



### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยจากทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ นิค วิลตัน (Nick Wilton, 2013, pp. 4) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้กันทั่วไปในการอธิบายการจัดคนกับกิจกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และทฤษฎีประสิทธิภาพการของ (ดิน ปรัชญพฤทธิ 2548, น. 130) ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพเป็นการสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดนั่นก็คือ การลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัสดุ และสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ด้าน คือ 1. คุณภาพของงาน (Quality) 2. ปริมาณงาน (Quantity) 3. เวลา (Time) 4. ค่าใช้จ่าย (Costs)



## ตัวแปรอิสระ

### ลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม

1. ประเภทโรงงานอุตสาหกรรม
2. ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ
3. จำนวนพนักงาน
4. เงินทุนจดทะเบียน



## ตัวแปรตาม

### ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

#### 1.ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ

- การวางแผน
- การสรรหา
- การคัดเลือก
- การฝึกอบรมและการพัฒนา
- การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
- ความปลอดภัย
- พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 2.ประสิทธิภาพปริมาณ

- การวางแผน
- การสรรหา
- การคัดเลือก
- การฝึกอบรมและการพัฒนา
- การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
- ความปลอดภัย
- พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 3.ประสิทธิภาพด้านเวลา

- การวางแผน
- การสรรหา
- การคัดเลือก
- การฝึกอบรมและการพัฒนา
- การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
- ความปลอดภัย
- พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 4.ประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย

- การวางแผน
- การสรรหา
- การคัดเลือก
- การฝึกอบรมและการพัฒนา
- การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
- ความปลอดภัย
- พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีมีระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก

4.2 ลักษณะของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการวิจัย

##### 5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรกลุ่มที่ใช้ในการศึกษาคือ เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการโรงงาน ที่ประกอบกิจการประเภทโรงงานอุตสาหกรรมภายในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 3,460 โรงงาน กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 359 โรงงาน (กรมอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี 2557, น. 1 รายงานการเคลื่อนไหวการลงทุน)

##### 5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งเน้นศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมภายในจังหวัดปทุมธานี

5.2.1 *ตัวแปรอิสระ* คือ ลักษณะโรงงานอุตสาหกรรมได้แก่ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงานและเงินลงทุนจดทะเบียน

5.2.2 *ตัวแปรตาม* คือ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านความปลอดภัย ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

##### 5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัยคือเดือนมีนาคม พ.ศ. 2557 – มกราคม พ.ศ. 2559 โดยเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือน กรกฎาคม – ตุลาคม พ.ศ. 2558

## 6. นวัตกรรมพิเศษ

6.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้องค์การในโรงงานอุตสาหกรรมของจังหวัดปทุมธานี ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กรและทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 8 ด้าน ดังนี้

6.1.1 **ด้านการวางแผน** หมายถึง การวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรและการตอบสนองความต้องการบุคลากรขององค์กรเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ และทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

6.1.2 **ด้านการสรรหา** หมายถึง การจงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพ และคุณสมบัติต่างๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร ซึ่งอาจเป็นพนักงานหรือบุคคลภายนอกก็ได้ โดยใช้การโฆษณา การติดต่อกับสำนักงานจัดหางาน และการรับสมัครจากสถาบันการศึกษา

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

6.1.4 **ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา** หมายถึง การพัฒนาพนักงานขององค์กรให้ได้รับความรู้ทักษะเพิ่มมากขึ้น เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีการวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหาการฝึกอบรม การฝึกอบรมด้วยวิธีต่างๆ และการประเมินผลการฝึกอบรม ส่วนการพัฒนา หมายถึง การจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

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

6.1.6 **ด้านความปลอดภัย** หมายถึง เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพ หมายถึง สภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

**6.1.7 ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์** หมายถึง พนักงานเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานคือลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงานและนายจ้าง

**6.1.8 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง กระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

**6.2 โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี** หมายถึง กิจการที่ผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายไปยังภายในและภายนอกประเทศ มีทั้งหมด 21 อุตสาหกรรมคือ อุตสาหกรรมการเกษตร อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำ อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมเครื่องแต่งกาย อุตสาหกรรมเครื่องหนัง อุตสาหกรรมไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และเครื่องเขียน อุตสาหกรรมกระดาษและผลิตภัณฑ์จากกระดาษ อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ อุตสาหกรรมเคมี อุตสาหกรรมปิโตรเคมี อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมโลหะ อุตสาหกรรมโลหะ อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์โลหะ อุตสาหกรรมเครื่องกล อุตสาหกรรมไฟฟ้า อุตสาหกรรมขนส่ง อุตสาหกรรมอื่นๆ และมีที่ตั้งกิจการหรือสถานประกอบการอยู่ในเขตจังหวัดปทุมธานี

**6.3 ประสิทธิภาพ** หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดนั่นก็คือการลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัสดุ และสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ด้านคือ 1. คุณภาพของงาน (Quality) 2. ปริมาณงาน (Quantity) 3. เวลา (Time) 4. ค่าใช้จ่าย (Costs) คือ

**6.3.1 คุณภาพของงาน (Quality)** จะต้องมีคุณภาพสูง

**6.3.2 ปริมาณงาน (Quantity)** งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน

**6.3.3 เวลา (Time)** เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามความเหมาะสมกับงานและทันสมัย

**6.3.4 ค่าใช้จ่าย (Costs)** ในการดำเนินทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการคือจะต้องลงทุนน้อยและได้กำไรมากที่สุด

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เจ้าของกิจการ ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำข้อมูลจากการวิจัยไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2 ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดอื่นๆ สามารถใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมได้



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนได้แก่

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
3. ข้อมูลพื้นฐานของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

##### 1.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลาย ซึ่งมีที่สำคัญพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

โนวี (Noe, 2010, pp. 4) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการกำหนดนโยบาย การวางระบบและการดำเนินการ ที่มีผลต่อพฤติกรรมทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

โรเบิร์ต จี เดลคัมโป (Robert G. Del campo, 2011, pp. 55) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาหรือปรุงแต่งขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำมาพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น

สตีเฟน บาคและมาร์ติน อาร์ เอ็ดเวิร์ดส์ (Stephen Bach and Martin R. Edwards, 2013, pp. 18) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการทำให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อนำทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การ

เกรย์ เดสเลอร์ (Gary Dessler, 2013, pp. 30) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การที่องค์การประกอบด้วยคนที่มีบทบาทที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการที่ทำงาน

ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้จัดการเป็นผู้รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ด้วยความพยายามในการจัดการคนในองค์การ

นิค วิลตัน (Nick Wilton, 2013, pp. 4) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้กันทั่วไปในการอธิบายการจัดคนกับกิจกรรมขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของกรวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน ความปลอดภัยพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน งานอื่นๆ ที่อยู่ภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ความปลอดภัยอาชีวอนามัย และการเป็นอยู่ที่มีความสุขและเท่าเทียมกันของพนักงาน

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550, น. 4) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความคิด ซึ่งมีศักยภาพในตัวเองที่แต่ละคนแตกต่างกัน ทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานก็แตกต่างกันด้วย ทั้งสองประเด็นนี้จึงต้องนำมาพิจารณาาร่วมกันเพราะผลจากการปฏิบัติงาน จะสะท้อนศักยภาพของมนุษย์ และกระบวนการทำงาน ถ้าสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามนุษย์มีศักยภาพเพียงใด ผลปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ก็สามารถที่จะดำเนินการพัฒนาหรือดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551, น. 267) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณตลอดจนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

พยอม วงศ์สารศรี (2552, น. 5) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุผลอื่นใดในการทำงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2554, น. 1-8) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่งในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรเจ้าหน้าที่ให้แก่งานต่างๆ ภายในองค์การ การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรการเสริมสร้างแรงจูงใจ และการบำรุงรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การ



วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 9) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กรและพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

ชูชัย สมितिไกร (2556, น. 5) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการสรรหา คัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษาและการยุติ การจ้างบุคลากรขององค์กรจุมุ่งหมายสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

เอกสิทธิ์ สนามทอง (2556, น. 6) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การวางแผนความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล การคัดเลือก และการจัดหาพนักงานที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่องค์กรต้องการ

จิตติมา อัครธิติพงศ์ (2556, น. 23) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการจัดการบุคคลในองค์กร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร และเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว ทั้งนี้กิจกรรมสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และการแรงงานสัมพันธ์

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557, น. 48) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบจำนวนความต้องการใช้กำลังคนขององค์กรทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และงบประมาณรวมถึงการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่องค์กรต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

จากความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน ด้านความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้ประโยชน์บุคลากรขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไป

## 1.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลายดังนี้

โรเบิร์ต จี เดลคัมโป (Robert G. Delcampo, 2011, pp. 17) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญตั้งแต่กระบวนการการศึกษาเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาจนทำให้ทำบุคลากรมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2550, น. 8) กล่าวว่า ความสำคัญการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้พนักงานรักงาน รักองค์กรทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย เมื่อระบบการบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างดี บุคลากรก้าวหน้าประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคง สามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป และยังช่วยพัฒนาระบบสังคม และประเทศชาติ องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน เมื่อองค์กรมั่นคงก้าวหน้า ก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วยเพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐาน คือครอบครัวให้มั่นคงและขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป จนเน้นความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติซึ่งหมายความว่า ความเจริญมั่นคงของประเทศชาติ เกิดจากบุคคลในชาติมีคุณภาพ ที่จะต้องอาศัยระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากความสามารถส่วนบุคคล ในระบบครอบครัว ระบบการทำงานในองค์กร ที่เกี่ยวพันกับระบบการบริหารที่ดีของผู้ที่รับผิดชอบระดับต่างๆ

พยอม วงศ์สารศรี (2552, น. 6) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน

2. ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติ

3. ช่วยส่งเสริมความมั่นคงแก่สังคมและประเทศ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

วิลาวรรณ รพีพิศล (2554, น. 10) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร
2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และยังคงส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเองโดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย
4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรและเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

จากความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับองค์กรคือ ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารนั้นจะทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความพร้อมในการทำงานเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ ในหน่วยงานแต่ละหน่วยงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและยังสามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ทำให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ ทุ่มเท เสียสละและจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

### 1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้เช่น สภาพสังคม ภาวะเศรษฐกิจ ปัญหาทางการเมือง และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น การเงิน การตลาด องค์กรจะต้องปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ จะต้องมีการวางแผนทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้รองรับกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้สัมพันธ์กับหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรจึงได้สรุปได้ปัจจัยใหญ่ๆ 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

### 1.3.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

สมชาย หิรัญภิตติ (2555, น. 17-20) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่องค์กรควบคุมไม่ได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ถือหุ้น คือเจ้าของกิจการที่มีหุ้นอยู่ในธุรกิจ มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเพื่อให้้องค์กรสามารถเพิ่มรายได้หรือลดต้นทุนการดำเนินงาน

การแข่งขัน เป็นรูปแบบของปฏิภริยาระหว่างกลุ่ม ซึ่งเกิดขึ้นเป้าหมายของกลุ่มเข้ากัน ไม่ได้และมีปฏิภริยขัดแย้งกัน องค์กรอาจเผชิญความตึงเครียดในการแข่งขันทั้งทางด้านผลผลิตและด้านแรงงาน ถ้าองค์กรไม่อยู่ในตำแหน่งที่ผูกขาดในตลาด ก็อาจมี้องค์กรอื่นผลิตสินค้าหรือบริการที่เหมือนกันเข้ามาแข่งขันได้ ดังนั้น้องค์กรต้องรักษาพนักงานที่มีความสามารถเอาไว้ถ้าต้องการประสบความสำเร็จในการเจริญเติบโต

ลูกค้า เป็นบุคคลที่ใช้สินค้าและบริการของ้องค์กรซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายนอกของ้องค์กร เพราะว่าการขายมีความสำคัญต่อการอยู่รอดของ้องค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงว่ามีพนักงานที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และต้องวางระบบให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานของพนักงานจะไม่เป็นปรปักษ์ต่อลูกค้า ตลอดจนจะต้องจ้างพนักงานที่มีความสามารถในการจัดหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยี เป็นความรู้ เครื่องมือ เทคนิคและกิจกรรม ซึ่งเปลี่ยนจากปัจจัยนำเข้า้องค์กรออกมาเป็นผลผลิต ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วซึ่งผลของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วนี้มีผลทำทหายการจัดการทรัพยากรมนุษย์กล่าวคือ การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เศรษฐกิจ เป็นสภาวะเกี่ยวกับด้านการเงินและเศรษฐกิจของประเทศทั้งหมดรวมทั้งในส่วนต่างๆที่แตกต่างกันในประเทศ โดยทั่วไปเมื่อเศรษฐกิจเติบโตเร็วจะทำให้การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพพบว่าหายากยิ่งกว่าในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจถดถอย

กฎหมาย เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็น กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายการทำงานของคนต่างด้าว กฎหมายประกันสังคม เป็นต้น

สภาพตลาดของแรงงาน เป็นสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับ้องค์กร ต้องคำนึงถึงกำลังในตลาดแรงงาน กำลังแรงงานที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน และการกำหนดอัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน

สังคม ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน การมีสิ่งจูงใจในการทำงานที่ยุติธรรม สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงาน

สหภาพแรงงาน เป็นเรื่องของแรงงาน ชื่อเรียกร้องด้านแรงงานและการเปิดโอกาสให้พนักงานรวมกลุ่มเพื่อการต่อรอง

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ องค์กรจึงต้องใช้วิเคราะห์เพื่อเป็นการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้มีการวางแผนปรับตัว เปลี่ยนแปลง นโยบาย กฎระเบียบตลอดจนหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรต่อไป

### 1.3.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

สมชาย หิรัญกิตติ (2555, น. 17-20) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายในว่าในปัจจุบันนั้นการติดต่อภายในองค์กรมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องระลึกรถึงความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าสู่การบริหารเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ โดยสภาพแวดล้อมภายในที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องมีทั้งงานการเงิน การตลาด การผลิตและอื่นๆ ทุกๆ งานในองค์กรมีรายละเอียดต่อไปนี้

การเงิน งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการเงินได้แก่ การสรรหาคน การแจ้งประวัติเกี่ยวกับความสามารถ การให้ข้อมูลเวลาทำงานเพื่อนำไปคำนวณค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส การฝึกอบรม การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การจ่ายเงินชดเชย การให้สวัสดิการ การวางแผนจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมเป็นต้น

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

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

งานอื่นๆ และวัฒนธรรมขององค์กร งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ ได้แก่ การสรรหาคน การแจ้งประวัติ เกี่ยวกับความสามารถ การให้ข้อมูลการ

เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การให้ข้อมูลต่างๆ ตามที่  
ต้องการใช้ในงานวิจัย เป็นต้น

สำหรับวัฒนธรรมขององค์กรเป็นระบบค่านิยมร่วม ความเชื่อและอุปนิสัย  
ภายในองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับ โครงสร้างที่เป็นทางการเพื่อกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรมซึ่งถือ  
ว่าเป็นสภาพแวดล้อมภายในอีกตัวหนึ่งที่มีความสำคัญ เมื่อเริ่มทำงานพนักงานต้องเรียนรู้ถึงวิธีการ  
ทำงานขององค์กรที่เข้ามาทำงานใหม่รวมทั้งเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่แสดงถึงค่านิยมและ  
มาตรฐาน วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อความพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมี  
ผลกระทบเช่นเดียวกับระดับและคุณภาพของการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ องค์กร  
สามารถที่จะกำหนดนโยบายหรือหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรได้ แต่ในปัจจุบันนั้นการติดต่อภายใน  
องค์กรมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องระลึกถึงความ  
แตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าสู่การบริหารเสมอ โดยจะต้องกำหนดหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรให้  
มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น คล่องตัว เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

#### 1.4 กระบวนการทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550, น. 144) กล่าวว่า นโยบายและการปฏิบัติที่ดีในเรื่องการ  
จัดการทรัพยากรมนุษย์ มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร องค์กรที่เน้นความสำคัญ  
ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ อาจใช้วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูง ซึ่งมีมากมาย  
หลายวิธีวิธีการเหล่านี้จะมีเป้าหมายมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงาน เพิ่มแรงจูงใจ ลดภาระงานแบบเฉื่อยชา รักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่ในองค์กร  
และชี้แนะให้พนักงานที่ด้อยประสิทธิภาพให้ออกจากองค์กรไปซึ่งการบริหารดังกล่าวประกอบด้วย  
กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) คือกระบวนการที่จะ  
ทำให้ผู้บริหารแน่ใจว่าจะได้พนักงาน ในจำนวนที่เหมาะสมในเวลาและสถานที่ที่เหมาะสม มี  
ความสามารถในการทำงานที่จะได้รับมอบหมาย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 2  
ขั้นตอน คือ

1.1 การประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

1.2 การประเมินผลความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

#### 2. การสรรหา (Recruitment)

การสรรหา หากองค์กรมีความต้องการพนักงานเพิ่ม ก็อาจสรรหาคนได้จาก  
แหล่งต่าง ๆ มากมาย รวมทั้งจากทางอินเทอร์เน็ต แต่ละแหล่งจะมีข้อดีและข้อเสียต่างกัน

3. การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นการคาดหมายในการหาผู้ที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่ง ปัญหาของการคัดเลือกพนักงาน อาจเกิดขึ้นเมื่อคัดเลือกผิดพลาด ทำให้องค์กรต้องเสียหาย เช่น กรณีไม่รับผู้สมัครบางราย (ที่ควรรับ) อาจถูกกล่าวหาว่าไม่เป็นธรรม หรือเลือกปฏิบัติ หรือกรณีที่รับผู้ที่ไม่ควรรับ ก็อาจทำให้องค์กรสิ้นเปลืองค่าฝึกอบรมโดยเปล่าประโยชน์ หรือองค์กรอาจสูญเสียรายได้เพราะพนักงานเหล่านั้นไร้ความสามารถ ผู้บริหารจึงต้องหาวิธีการคัดเลือกให้ลดความผิดพลาดดังกล่าว โดยวิธีการนั้นต้องเกิดความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกับลักษณะงานที่เลือกผู้ไปปฏิบัติ ซึ่งบางครั้งอาจใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น กรอบใบสมัคร ทดสอบความสามารถ ทดสอบพฤติกรรม การสัมภาษณ์ ตรวจสอบภูมิหลังหรือประวัติ ตรวจสอบสุขภาพ เป็นต้น

4. การปฐมนิเทศ (Orientation) การปฐมนิเทศเป็นการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานที่ทำหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานรวมทั้งเป้าหมายวิธีการปฏิบัติงาน และบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทราบถึงพันธกิจ วัตถุประสงค์ ปรัชญา หรือวัฒนธรรมองค์กร กฎ ระเบียบต่างๆ ขององค์กรรวมถึงนโยบายและคำตอบแทน ผลประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ของพนักงาน

5. การฝึกอบรม (Employee Training) การฝึกอบรมเป็นการอบรมเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน ฝึกเพื่อเพิ่มทักษะ มีความสำคัญและจำเป็นมากขึ้น โดยเฉพาะในงานที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาแนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้พนักงานมี ทักษะที่ทันสมัยอยู่เสมอ การฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกทักษะพื้นฐานต่างๆ เช่นการอ่าน การเขียน คณิตศาสตร์ และทักษะพื้นฐานของงานที่ปฏิบัติ ทักษะที่จะเพิ่มความสามารถของพนักงานในการทำงานร่วมกับพนักงาน และผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานตลอดจนทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้รู้จักเหตุผล รู้จักวิเคราะห์ปัญหา ทักษะค้นหาและแก้ไขปัญหาในทางที่ดีที่สุด

6. การประเมินผล การปฏิบัติงาน (Employee Performance Management) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการประเมินผลซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินหรือวัดผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน รวมทั้งวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน

7. การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefits) การพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม นั้นเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะดึงดูด จูงใจ และรักษา พนักงานให้ปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรได้และจะมีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรด้วยค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนในรูปแบบจูงใจต่างๆ และสิทธิประโยชน์ รวมถึงบริการต่างๆ ที่ให้กับพนักงาน

ศาสตราจารย์ (2551, น. 267-282) กล่าวว่า การจะทำให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอจะเป็นต้องมีกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) คือการพิจารณา กำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กร (Human Resource Demand) ทั้งในด้านปริมาณและคุณลักษณะของกำลังคน (Human Resource Characteristics) ตามแผนการดำเนินธุรกิจที่วางไว้เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับกำลังคน (Human Resource Supply) ที่มีอยู่ในองค์กร

2. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ประกอบไปด้วยขั้นตอนหลัก 2 ประการคือ การสรรหาบุคคล (Recruitment) ที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เหมาะสมตามข้อกำหนดของตำแหน่งงานนั้นๆ (Job Specification) เพื่อให้องค์กรคัดเลือก (Selection) ให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานนั้นต่อไป

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Developing) คือการเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานซึ่งรวมถึงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันและงานอื่นที่อาจได้รับมอบหมายในอนาคต การฝึกอบรมและการพัฒนานอกจากช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะแล้วยังช่วยสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานและทำให้พนักงานพึงพอใจที่มีความรู้และทักษะต่างๆ เพิ่มขึ้น

4. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมมีส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และทำให้การค่าใช้จ่ายด้านบุคคลอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้วและยังสามารถดึงดูดให้ผู้มีความรู้ความสามารถสนใจเข้าทำงานในองค์กรอีกด้วย

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การวัดและการประเมินผลปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาหนึ่งแล้วเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารและพนักงานสามารถใช้ผลการประเมินเป็นเครื่องมือหรือบรรทัดฐานในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคตได้

6. การรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance) ผู้บริหารที่สามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานไว้ได้จะได้รับความร่วมมือจากพนักงานทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน มีความทุ่มเทในการแก้ปัญหาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

พยอม วงศ์สารศรี (2552, น. 45-47) กล่าวว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมาก ทั้งนี้เพราะองค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการว่าจ้าง ฝึกอบรม จ่ายค่าตอบแทน (ค่าจ้าง/เงินเดือน) คุ้มครองรักษา และสุดท้ายคือการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนเมื่อผู้ปฏิบัติงานพ้นจากสภาพการทำงาน



สมชาย หิรัญกิตติ (2555, น. 10-11) กล่าวว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือ เป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยอ้างถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามโมเดลของ Mondy, Noe and Premeaux (1999, pp. 5) มีกิจกรรมในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา (Development) เป็นการจัดการความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

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

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

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labour Relations) พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจาก

พนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labour Relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ฝ่ายจัดการ)

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

กิตแมน และ แม็คแดเนียล (Gitman and McDaniel, 2008, pp. 277) กล่าวถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการทำงานแบบเป็นขั้นตอนตั้งแต่การได้ทรัพยากรมนุษย์มาจนถึงออกไปจากองค์กร แบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

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

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

## 1.5 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

### 1.5.1 ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550, น. 101) อธิบายไว้ว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการวางแผนกำลังคนขององค์กร (Panning for People in Organization) หรือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ทั้งสามถ้อยคำมีความหมายที่ทั้งเหมือนและแตกต่างกัน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีความหมายที่กว้างกว่าการวางแผนกำลังคนแต่มีส่วนเหมือนกันคือเป็นการเตรียมข้อมูลด้านบุคลากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพรวมทั้งงบประมาณสำหรับการตัดสินใจที่จะสรรหาและคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการในอนาคต

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 10-5) ได้อธิบายไว้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับ

1. การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Demand Forecasting) ในช่วงเวลาข้างหน้าที่กำหนด เช่น ใน 3 ปี หรือ 5 ปี ข้างหน้า การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์จะต้องพยากรณ์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เชิงปริมาณหมายถึงจำนวนตัวเลข โดยจะต้องทำการพยากรณ์จำนวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับการบริหาร หรือจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการที่ต้องการว่าจำนวนกี่คน เชิงคุณภาพ หมายถึงระดับทักษะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งในปัจจุบันรวมถึงสมรรถนะ (Competency) ด้วยสมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้บุคคลมีความโดดเด่นเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

2. การพยากรณ์การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Supply Forecasting) หมายถึง จำนวน ระดับทักษะ ความสามารถ สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ภายในองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นอกองค์กร โดยต้องทำการพยากรณ์ถึงการตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงเวลาเดียวกันกับที่พยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์

3. การพยากรณ์ความต้องการ และการตอบสนองความต้องการ ต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกันอย่างเหมาะสม การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

4. การจับคู่ (Matching) เปรียบเทียบผลการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และการพยากรณ์การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ แล้วดำเนินการจัดให้เกิดสมดุลระหว่างความต้องการ (Demand) และการตอบสนองความต้องการ (Supply) ด้วยวิธีต่างๆ ตามกรณีดังนี้

4.1 กรณีความต้องการเท่ากับการตอบสนองความต้องการ ( $Demand = Supply$ ) ไม่จำเป็นต้องสรรหาทรัพยากรมนุษย์มาเพิ่ม แต่ควรพิจารณาวางแผนด้านการพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ต่อไป

4.2 กรณีที่ความต้องการน้อยกว่าการตอบสนองความต้องการ ( $Demand < Supply$ ) เป็นกรณีที่มีทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเกินกว่าความต้องการในอนาคต ความเข้มงวดในเรื่องการว่าจ้างเพิ่มดำเนินการเรื่องการลดชั่วโมงการทำงาน การจูงใจให้มีการเกษียณอายุก่อนกำหนด การให้ออกและลดขนาดกิจการ (Downsizing)

4.3 กรณีความต้องการมากกว่าการตอบสนองความต้องการ (Demand > Supply) เป็นกรณีที่ทำให้ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต จำเป็นต้องทำการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ใหม่เข้าสู่องค์กร

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 57) อธิบายไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตอย่างเป็นระบบโดยจะต้องระบุจำนวน คุณสมบัติของบุคลากร รวมถึงระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการให้สอดคล้องกับแผนงานที่องค์กรกำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อมั่นใจว่าจะได้บุคลากรที่เพียงพอในคุณสมบัติ มีจำนวนเพียงพอกับภารกิจขององค์กรที่จะจัดกระทำในอนาคตเป็นสำคัญ และสิ่งที่ควรตระหนักให้มากที่สุดคือ การกำหนดแนวทางปฏิบัติและแผนการใช้บุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่องค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, น. 2-8) อธิบายไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการประมาณความต้องการและการตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสม ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และทั้งในเวลาปัจจุบันและอนาคตที่ถูกต้อง โดยมีแผนการจัดหา การใช้ การพัฒนาและการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

ชนินทร์ ชุมพันธ์รักษ์ (2555, น. 4-9) อธิบายไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการ การคาดการณ์ความต้องการและการตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และเวลาที่ถูกต้อง โดยมีแผนการจัดหา การใช้ การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

จิตติมา อัครธิตพิงส์ (2556, น. 71) อธิบายไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการวิเคราะห์และคาดคะเนเกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทาน ความต้องการของมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภทของบุคคล รวมถึงระดับของทักษะความรู้ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจการที่คาดว่าจะมีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

จากความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สรุปได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ในปริมาณที่เหมาะสมและทันต่อเวลาในการใช้งาน จนทำให้องค์กรสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

### 1.5.2 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 10-7) ให้ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถระบุได้เป็นข้อๆ ดังนี้

1. การบริหารงานในปัจจุบันจำเป็นต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพราะสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อเตรียมองค์การให้มีความพร้อมกับการเผชิญกับปัญหาที่จะกระทบถึงความอยู่รอดขององค์กรต่อไป

2. องค์กรปัจจุบันมีองค์ประกอบย่อยภายในระบบเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้นจำเป็นต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งอาศัยความรู้ ความชำนาญของทรัพยากรมนุษย์มาช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานในองค์กร

3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถลดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ลงไปได้บางส่วนแต่กลับทำให้เกิดความต้องการผู้ที่มีทักษะความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี เพื่อการวางแผนและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมขององค์กรต่อไป

4. กฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ ของรัฐ มีผลทำให้ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถควบคุมต้นทุนของธุรกิจได้

5. การสร้างความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน ด้วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถแสดงหลักฐานที่มาของการจ้างงานที่เท่าเทียมกันได้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 58) กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. ทำให้องค์กรทราบทิศทางวางแผนงานกับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม คือ ทุกคนสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองถนัดและพอใจ ขณะเดียวกันแต่ละส่วนงานในองค์กรไม่ประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนกำลังคน ซึ่งเป็นผลทำให้องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทัดเทียมกับธุรกิจอื่นได้อย่างมั่นใจ

2. ทำให้องค์การมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าจะเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนานัปประการก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจำนวน ลักษณะ คุณสมบัติ ตลอดจนความสามารถของบุคลากรที่องค์กรต้องการรวมถึงการเตรียมความพร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรอบรู้ ก้าวทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ

3. ทำให้องค์การมีแผนการดำเนินงานเฉพาะ ที่จะคอยดูแลงานด้านบุคลากร โดยตรงไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหา คัดเลือก การโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การชํารักรักษา รวมถึงการพ้นออกจากงาน ซึ่งแผนเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์การปฏิบัติงานอย่างมีระบบที่ชัดเจน สามารถทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะปฏิบัติงาน อันจะส่งเสริมให้องค์การมีความมั่นใจที่จะสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าในอนาคตมากยิ่งขึ้น

4. ทำให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพราะการลงทุนเพื่อพัฒนาองค์กรต้องใช้ทรัพยากรในการบริหารเป็นจำนวนมากและต้องใช้เวลายาวนาน จึงบรรลุผลตามเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, น. 2-8) กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่งเพราะจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความพอใจและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น และสร้างโอกาสสำหรับการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและอย่างทันทั่วถึง ทำให้การจัดหา การใช้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งเป็นการวางแผนงานกับบุคคลให้เหมาะสมกันและทำให้องค์การสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี

### 1.5.3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 10-8) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลายขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ขององค์กรธุรกิจ ซึ่งฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการแผนทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ สภาวะสังคมและสภาวะทางด้านเทคโนโลยี

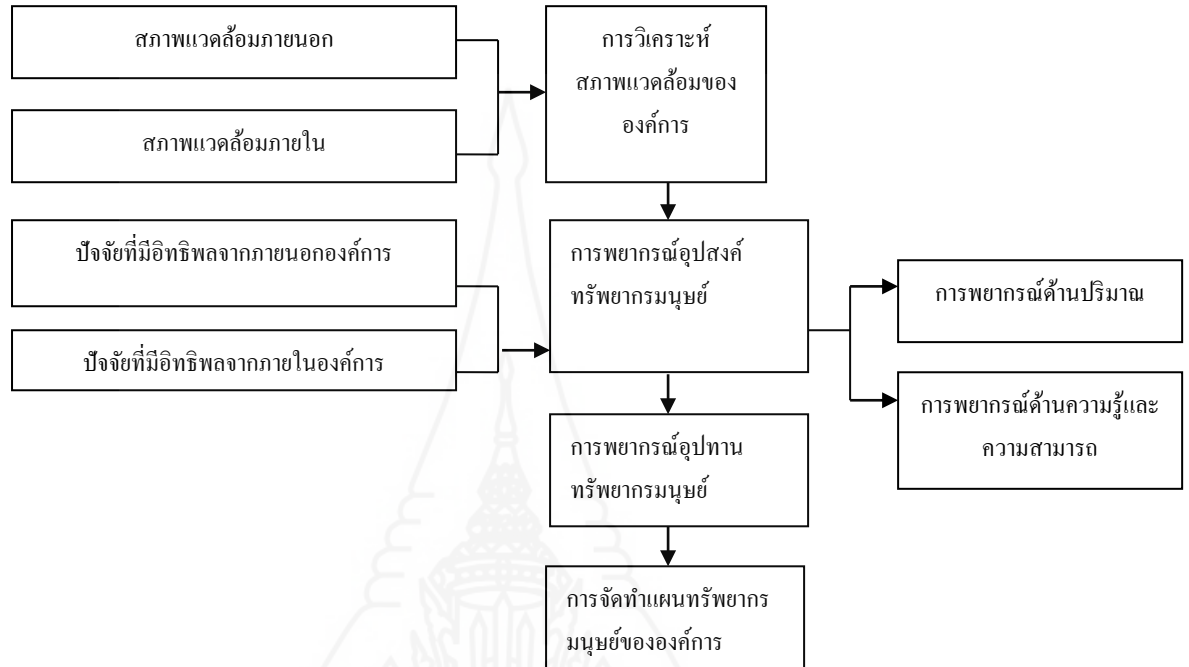
2. การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การพยากรณ์ หมายถึงการคาดคะเนหรือประมาณการเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ โดยแปลงจากแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรมาสู่แผนละเอียดในลักษณะของการระบุจำนวนและคุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในระยะเวลาในอนาคตที่กำหนดไว้

3. การพยากรณ์การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมในขั้นตอนนี้เป็นการคาดคะเนหรือประมาณการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ หรือจัดหาตอบสนองความต้องการได้ ซึ่งผู้รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการประเมินทรัพยากรมนุษย์ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรและแหล่งที่จะจัดหาได้จากภายนอกองค์กร

4. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ แผนทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างขึ้นมีลักษณะเป็นการจับคู่เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ และการตอบสนองความต้องการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ทำการพยากรณ์ไว้แล้วในขั้นตอนที่ 2 และ 3 เพื่อกำหนดทางเลือกและเลือกทางที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรธุรกิจ ในอันที่จะทำให้จัดใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, น. 2-19) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ใช้การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของกิจกรรมในแต่ละช่วงเวลาอันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม เริ่มตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างพอเพียงอยู่เสมอ อีกทั้งให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และได้ผลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อความมั่นคงรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตขององค์กรตลอดจนตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากรและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงนับว่า

เป็นกระบวนการคาดการณ์และตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบโดยมีกระบวนการที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอนแสดงได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554: 2-20)

จิตติมา อัครธิติพงศ์ (2556, น. 93) อธิบายไว้ว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 5 ขั้นตอน คือ การประเมินอุปทานกำลังคนภายในองค์กร การประเมินอุปทานกำลังคนภายนอกองค์กร การพยากรณ์ทรัพยากรกำลังคน การจัดทำแผนปฏิบัติงานและการควบคุมและการประเมินผล และประเภทของการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ จะใช้การคาดคะเนโดยอาศัยหลักคณิตศาสตร์และสถิติ การคาดคะเนโดยอาศัยจำนวนบุคคล โดยสายการบังคับบัญชา และโดยอาศัยแหล่งของการพยากรณ์ และเทคนิคการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ จะใช้วิจารณ์ญาณของผู้บริหาร การวิเคราะห์ปริมาณงาน การสอบถามและตรวจสอบเทคนิคเคลฟาย และเทคนิคนอมนอลกรุป นอกจากนี้แล้วการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ยังต้องพิจารณาถึงประโยชน์ ข้อจำกัดและข้อควรพิจารณาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอีกด้วย



## 1.6 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

### 1.6.1 ความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

โรเบิร์ต จี เดลแคมโป (Robert G. Delcampo, 2011, pp. 61) กล่าวว่า การสรรหาพนักงาน คือการสรรหาจากการศึกษาและประสบการณ์ที่มีมากและสามารถนำไปใช้ตรงตามหลักเกณฑ์ที่เรารู้มาได้

ปราชญา กล้าผจญ และ พอลตา บุตรสุขธิวงศ์ (2550, น. 40) กล่าวว่า การสรรหา นับเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำได้ยากอย่างยิ่ง หากทำได้ดีจะสามารถแสวงหากคนดี ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถสูง มาร่วมทำงานกับองค์กรได้เป็นจำนวนมากๆ ก็ย่อมจะส่งผลให้องค์กรนั้น เจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้รวดเร็ว มีชื่อเสียงโด่งดังมากได้ กล่าวได้ว่า คน มนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยชี้ขาดในการแข่งขันทุกประเภทการใช้หลักคุณธรรม เป็นการประกันได้ส่วนหนึ่งว่า จะได้คนดี มีความรู้ความสามารถ มีความประพฤติดี มีคุณธรรม มาร่วมทำงานด้วย เพราะกว่าจะได้ตัวเขามา ก็ต้องให้เขาผ่านกระบวนการต่างๆ ที่ได้ดำเนินการไปอย่างละเอียดรอบคอบระมัดระวัง เมื่อได้มีการสรรหาอย่างดีที่สุดแล้ว ก็น่าจะเชื่อได้ว่า บุคคลที่ได้รับการสรรหานั้น มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด สำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ จุดมุ่งหมายของการสรรหา ก็คือ การได้คนที่เหมาะสมที่สุด มาปฏิบัติหน้าที่งาน ที่เรียกว่า Put the right man on the right job นั้นเองแหล่งในการสรรหาบุคลากร องค์กร อาจแสวงหาพนักงานได้จากแหล่งงานใหญ่ 2 ประเภท ได้แก่ จากภายในองค์กร และจากภายนอกองค์กร

1. แหล่งภายในองค์กร เมื่อองค์กรมีตำแหน่งว่างลง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะสรรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเอง ได้ 2 วิธี ได้แก่

1.1 ผู้บังคับบัญชาเลือกเองโดยอาจพิจารณาจากผลงานบันทึกประวัติต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน อาจมีการประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงด้วยกัน เพื่อร่วมตัดสินใจการเลือกสรรบุคลากร

1.2 ประกาศรับสมัครจากบุคคลภายในองค์กรด้วยกันอย่างเปิดเผย และแจ้งให้ผู้มีสิทธิสมัคร ได้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนแน่นอน

2. แหล่งภายนอกองค์กร นอกจากการสรรหาจากคนใน ที่เรียกว่า IN-blood แล้ว ก็ยังมีการแสวงหาบุคคลจากแหล่งภายนอกที่สามารถกระทำได้ ด้วยการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การลงแจ้งความต้องการทางหน้าหนังสือพิมพ์ การแจ้งในเว็บไซต์อินเทอร์เน็ตขององค์กร หรือการว่าจ้างให้หน่วยงานระดับมืออาชีพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้สรรหาให้ ฯลฯ

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 10-24) กล่าวว่าไว้ว่า การสรรหา(Recruitment) เป็นกระบวนการในการชักจูงบุคคลที่มีคุณสมบัติและจำนวนที่เหมาะสมมาสมัครทำงานกับองค์กรในเวลาที่ต้องการมีความต้องการ ซึ่งองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับที่ได้วิเคราะห์งานและจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานไว้แล้วเข้าทำงานกับองค์กรต่อไป ในภาวะที่ต้นทุนด้านค่าจ้างแรงงานมีแนวโน้มสูงขึ้นเช่นปัจจุบัน การตัดสินใจว่าจ้างบุคคลเข้ามาทำงานเพิ่มขึ้นในองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ การตัดสินใจว่าจ้างจำเป็นต้องกระทำโดยผ่านกระบวนการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ ในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ การดำเนินการในการสรรหาเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายจัดการบุคคล ส่วนในองค์กรขนาดเล็ก เจ้าของหรือผู้จัดการจะทำหน้าที่ในการสรรหาว่าจ้างบุคคลเอง แต่ไม่ว่าการสรรหาจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งหน้าที่ใด การสรรหาก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร โดยเฉพาะในแนวคิดการบริหารบุคคลแบบเดิมมุ่งเน้นการป้องกันคนไม่ดีไม่ให้คนดีเข้ามาทำงานกับองค์กร เพราะจะทำให้ต้นทุนค่าจ้างแรงงานขององค์กรสูง กระบวนการสรรหาจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการได้มาซึ่งคนที่ดี มีความเหมาะสมกับการทำงานในองค์กร

จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556, น. 101) กล่าวว่าไว้ว่า การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหา และจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่างๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้การสรรหาที่มีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้ บุคคลที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

ชูชัย สมัทธิไกร (2556, น. 143) กล่าวว่าไว้ว่าการสรรหาบุคคล (Personnel Recruitment) เป็นกระบวนการค้นหาและจงใจบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสมัครงานกับองค์กร กระบวนการดังกล่าวเริ่มต้นเมื่อมีการค้นหาบุคคลที่เหมาะสม และจะสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้สมัครงานกับองค์กร ดังนั้น ผลลัพธ์ของการสรรหาบุคลากรคือ กลุ่มผู้สมัครงาน(Pool of Applicants) ซึ่งจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นบุคลากรขององค์กรต่อไป กระบวนการสรรหาบุคลากรถือว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมาก เพราะบุคลากรขององค์กรจะมีคุณภาพเช่นไรก็ขึ้นอยู่กับว่าผู้สมัครงานโดยส่วนใหญ่มีคุณภาพเช่นไรนั่นเอง นอกจากนั้นในสภาวะการณ์ที่ความต้องการด้านกำลังคนมีเพิ่มขึ้น จนทำให้เกิดภาวะการขาดแคลนบุคลากรทุกระดับ และทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องแข่งขันช่วงชิงบุคลากรที่มีคุณภาพให้เข้ามาทำงานกับตนเอง การสรรหาบุคลากรก็ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้น การสรรหาบุคลากรจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและมีลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าการตั้งรับหรือคอยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

จากความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการจงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและคุณสมบัติต่างๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร

### 1.6.2 แหล่งการสรรหา

จอร์จ โบเวนเดอร์ และสกอตต์ สเนว (George Bohlander and Scott Snell, 2013, pp. 171) กล่าวไว้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์มี 2 อย่างคือ 1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กร 2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กร

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กร หมายถึง ความเป็นธรรมชาติที่องค์กรจะเลือกพนักงานที่มีความสามารถให้ทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ และพนักงานภายในองค์กรก็สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีความแน่นอนในการทำงาน การสรรหาบุคลากรจากภายในทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาเพราะการโฆษณามีค่าใช้จ่ายสูง

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรรับสมัครบุคคลจากภายนอกองค์กรซึ่งส่วนใหญ่จะสรรหาในตำแหน่งที่ว่าง

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 10-30) ได้ให้แหล่งการสรรหาทรัพยากรมนุษย์แยกพิจารณาเป็น 2 แหล่งคือ การสรรหาจากภายในและการสรรหาจากภายนอกองค์กร

1. การสรรหาจากภายใน เป็นการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โอน หรือโยกย้ายบุคลากรภายในองค์กรมาแทนตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งมีข้อดีในเรื่องของการประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหา องค์กรได้มีโอกาสเกลี่ยตำแหน่งให้เหมาะสมกับความต้องการและบุคลากรที่ได้เลื่อนตำแหน่งก็มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี แต่มีข้อเสียในเรื่องอาจเกิดปัญหาในการขาดแคลนบุคลากรในระยะยาวและปัญหาการขาดผู้มีความรู้ความสามารถ หรือความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร

2. การสรรหาจากภายนอก เป็นการพิจารณาชักจูงให้ผู้สมัครจากภายนอกมาสมัครทำงานกับองค์กร มีข้อดีคือ ทำให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานกับองค์กรตามที่ต้องการ แต่มีข้อเสียในการเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือก และถ้าเป็นการสรรหาเพื่อทดแทนในตำแหน่งระดับสูงจะทำให้บุคลากรภายในเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานได้เมื่อประเมินจากการสรรหาทั้งสองแหล่งแล้วองค์กรโดยทั่วไปมักจะมีการสรรหาผสมผสานกันทั้งสองแหล่ง

วิลาวรรณ ทรัพย์ศาล (2554, น. 90) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร โดยทั่วไปยัง ถูกแบ่งเป็น 2 วิธี คือ (1) การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ถือว่าเป็นการประหยัดแล้วยังเป็นการให้โอกาสแก่บุคคลเก่าได้ก้าวหน้า เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออุทิศตนเพื่อองค์กร ทั้งยังเป็นการลดเวลาการปรับตัวของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วย เพราะบุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ตลอดจนคุ้นเคยระบบงานเป็นอย่างดี (2) การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ถือเป็นความหลากหลายในการค้นหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วสามารถปฏิบัติได้หลายวิธี เช่น การประกาศรับสมัคร โดยทั่วไปซึ่งใช้วิธีการอาศัยสื่อต่างๆ การติดต่อสำนักงานจัดหาแรงงาน การติดต่อสถาบันการศึกษา การจัดตลาดนัดพบแรงงาน เป็นต้น สำหรับแหล่งการสรรหา (Source of Recruit) มีสองทาง คือ แหล่งจากภายในองค์กร และจากภายนอกองค์กร

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

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

จากแหล่งการสรรหาข้างต้นสรุปได้ว่า แหล่งการสรรหาโดยทั่วไปมี 2 แหล่งคือ การสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร และการสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร ซึ่งทั้ง 2 วิธีนี้ มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป

### 1.6.3 กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 10-24) กล่าวว่า กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นขึ้นหลังจากที่ได้มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแล้ว เมื่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Demand) มีมากกว่าปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร

(Human Resource Supply) สำหรับกิจกรรมในกระบวนการสรรหาประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 4 ประการได้แก่

1. การวางแผนการสรรหา (Recruitment Planning) กิจกรรมที่ต้องกระทำใน  
ขั้นนี้ คือ

- 1.1 การประมาณจำนวนบุคลากรที่ต้องการสรรหา
- 1.2 การกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งที่สรรหา

2. การพัฒนากลยุทธ์การสรรหา (Recruitment Strategy Development)  
กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

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

3. กิจกรรมการสรรหา (Recruitment Activities) กิจกรรมที่ต้องกระทำใน  
ขั้นนี้ คือ

- 3.1 การแจ้งตำแหน่งงานว่าง
- 3.2 การโฆษณารับสมัครงาน
- 3.4 การเยี่ยมชมสถาบันการศึกษา
- 3.4 การดำเนินการสรรหาวิธีอื่น

4. การประเมินผลการสรรหา (Recruitment Evaluation) กิจกรรมที่ต้อง  
กระทำในขั้นนี้ คือ

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

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 82) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรที่ดำเนินการ  
อย่างเป็นระบบ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการปฏิบัติดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร โดยศึกษาข้อมูลจากแผน  
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และมีการยืนยันขอจ้างจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

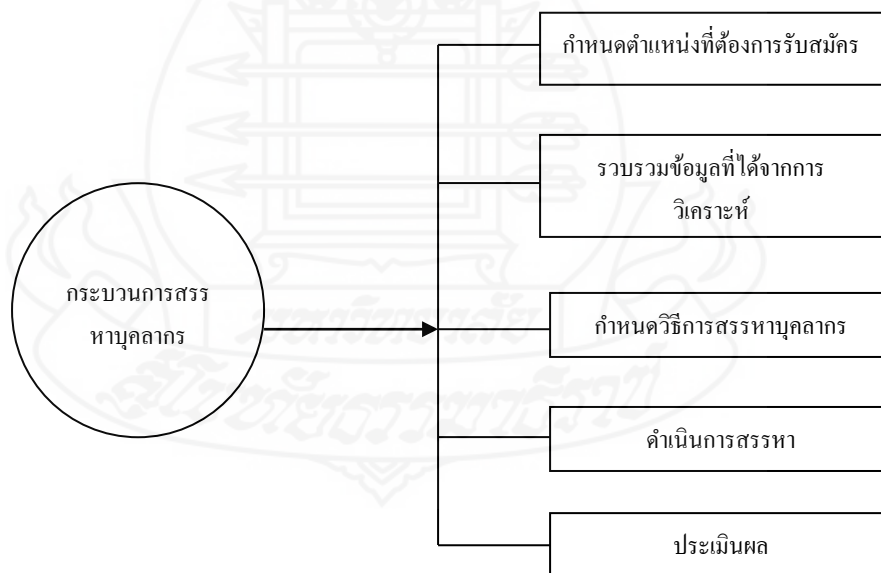
ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ หลังจากกำหนดตำแหน่งที่  
ต้องการรับสมัครใหม่แล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งได้แก่ เอกสาร

กำหนดรายละเอียดของงาน ข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงงานใหม่ที่บุคลากรต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากร ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งสรรหาโดยพิจารณาวิธีการที่เหมาะสมกับนโยบายขององค์การเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการสรรหาจากแหล่งภายในองค์การ หรือภายนอกองค์การ ผู้สรรหาจะต้องคำนึงถึงงบประมาณ ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการสรรหาที่ต้องเสียไป เพื่อให้ได้บุคลากรที่ต้องการ

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

ขั้นที่ 5 การประเมินผล การประเมินผลถือเป็นการตรวจสอบดูว่า การสรรหาขององค์การนั้น ได้บุคลากรเหมาะสมกับความต้องการขององค์การมากน้อยเพียงใด หากพบว่ามี ความบกพร่องเกิดจากกระบวนการสรรหา ผู้รับผิดชอบจะได้หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข และค้นหาวิธีการปฏิบัติ หรือกลยุทธ์ใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ภาพรวมกระบวนการสรรหาบุคลากร

จากกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร การรวบรวมข้อมูลของตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร การกำหนดวิธีการสรรหา การดำเนินการสรรหาและการประเมินผล

## 1.7 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

### 1.7.1 ความหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, น. 142) กล่าวว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัครสำหรับงานหนึ่งงานใด โดยเฉพาะ กระบวนการคัดเลือกมักจะเริ่มต้นด้วยการกลั่นกรองผู้สมัคร เพื่อเอาคนที่ไม่มีคุณลักษณะที่ขัดแย้งตามความต้องการของตำแหน่งงานออกไป ขึ้นต่อไปคัดเลือกให้ได้บุคลากรจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งกระบวนการคัดเลือกควรได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเที่ยงตรงเกี่ยวกับผู้สมัครให้มากที่สุด เพื่อพิจารณาให้รอบคอบตรงกับลักษณะเฉพาะของงานข้อมูลที่ได้จึงควรเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน หรือสามารถใช้คาดการณ์ถึงความสำเร็จของงาน โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 10-44) กล่าวว่า การคัดเลือกหมายถึง การกลั่นกรองผู้สมัครงานเพื่อทำให้สามารถบรรจุผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุดในตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ กระบวนการสรรหาที่ประสบผลสำเร็จจะทำให้มีผู้สนใจเป็นจำนวนมากมาสมัครงานในตำแหน่งที่เปิดรับซึ่งขั้นตอนต่อไปคือกระบวนการของการคัดเลือกเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า Put the Right Man on the Right Job กระบวนการคัดเลือกเริ่มต้นจากการกลั่นกรองขั้นต้น การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัคร การทดสอบเพื่อการคัดเลือก การสัมภาษณ์ การตรวจสอบการอ้างอิง การตรวจสอบสุขภาพ และการตัดสินใจคัดเลือก

ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2554, น. 3-27) กล่าวว่า การเลือกสรรหมายถึง การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรจากความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญ ศักยภาพ และสมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลที่ได้ทำการสรรหาทั้งหมดว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร หากบุคคลใดมีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งและงานที่ว่างขององค์กรมากที่สุดก็จะคัดเลือกบุคคลนั้นเข้ามาสู่องค์กร

จิตติมา อัครธิตีพงศ์ (2556, น. 135) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรพยายามใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาและตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้บุคคลที่ดีที่สุด โดยมีเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการ ดังนั้นการคัดเลือกจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่จะ

มีโอกาสร่างคุณภาพสำหรับองค์กร รวมทั้งทำหน้าที่คัดบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามเกณฑ์ที่ต้องการออกไป

### 1.7.2 หลักการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550, น. 152) กล่าวว่าหลักการสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรในองค์กรทั่วไป มีดังนี้

1. พยายามคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งเป็นไปตามนโยบายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
2. มีข้อมูลประกอบการเลือกและตัดสินใจมากพอ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับงานหรือตำแหน่งที่จะบรรจุ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร
3. ใช้วิธีการเลือกหลายๆ วิธี เนื่องจากวิธีการคัดเลือกแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัด จึงต้องพิจารณาลักษณะงานเป็นหลักแล้วพิจารณาว่าจะใช้วิธีเลือกอย่างไรจึงจะได้พนักงานตรงกับงานตามต้องการ
4. มีประสิทธิภาพในการเลือก จากกิจกรรมการเลือกทำให้ได้บุคลากรบรรจุใหม่ที่ดีมีความรัก ความผูกพันกับองค์กร และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร สามารถปฏิบัติงานได้ดีรู้จักยืดหยุ่นเป็น
5. มีความยุติธรรม ให้ความยุติธรรมกับผู้สมัครทุกคน โดยใช้ระบบคุณธรรมที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก
6. มียุทธศาสตร์ในการเลือกบุคลากร จะกำหนดเกณฑ์และข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกพนักงานจากผู้สมัคร และกำหนดวิธีการเฉพาะในการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. มีความเที่ยงตรง การตัดสินใจเลือกบุคลากรเป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานในอนาคต จากการตรวจสอบใบสมัครอาจไม่ได้พนักงานที่ดี แนวทางที่ดีจะช่วยให้การตัดสินใจเลือกข้อมูลมากขึ้น และค่อนข้างมีประสิทธิภาพ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 95) กล่าวว่าหลักการคัดเลือกบุคลากรในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยหลักปฏิบัติ 3 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า “3M” ได้แก่

1. M ตัวแรก คือ MENTAL หมายถึง การวิจัยศึกษาเกี่ยวกับภูมิปัญญาของบุคลากร โดยหลักปฏิบัติ คือ ต้องคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และพัฒนาแล้วมีแววพัฒนาได้ โดยการวัดด้านสติปัญญา ปัจจุบันมุ่งความสามารถเป็นสำคัญ และวัดผลในสิ่งที่บุคลากรได้เรียนรู้ ซึ่งบางองค์กรอาจจะวัดผลด้านนี้ หรือบางองค์กรอาจจะไม่วัดผลสิ่งที่เรียนมาก็ได้หากเชื่อถือในชื่อเสียงและผลทางการศึกษา และการวัดความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน



อาจจะวัดความรู้เฉพาะอาชีพ หรือเฉพาะตำแหน่งงาน ส่วนการวัดความถนัดทางสติปัญญา หรือระดับ IQ และ EQ ว่าเป็นอย่างไร

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

3. M ตัวที่สาม คือ META PHYSICAL หมายถึง การสอบวัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพเพื่อสรรหาบุคลากรที่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ โดยทั่วไปจะวัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร

### 1.7.3 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 10-44) กล่าวว่ากระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรอาจมีการกำหนดขั้นตอนในรายละเอียดแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนหลักๆ ของกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองขั้นต้น เมื่อมีผู้สมัครเข้าทำงานกับองค์กรในตำแหน่งว่างที่เปิดรับสมัคร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสถานที่และบุคคลที่จะให้ผู้สมัครติดต่อสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดในการกรอกใบสมัคร เอกสารที่ต้องการ หนังสือรับรอง ตลอดจนกระบวนการคัดเลือกที่จะดำเนินการในขั้นนี้ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมที่เห็นได้ชัดเจน เช่น วุฒิการศึกษาไม่ตรง บุคลิกไม่ดี ร่างกายไม่สมบูรณ์ โดยหัวหน้าแผนกที่จ้างมักจะเป็นผู้รับผิดชอบในการคัดเลือก

2. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน ใบสมัครงานที่องค์กรจัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร การดำเนินการในขั้นนี้จึงเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้สมัครจากประวัติของผู้สมัคร

3. การทดสอบเพื่อการคัดเลือก การทดสอบเป็นวิธีการในการวัดความแตกต่างของคุณสมบัติระหว่างผู้สมัคร ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการทำงาน องค์กร โดยทั่วไปเชื่อกันว่าหากการคัดเลือกกระทำอย่างถูกต้องและเพียงพอ จะเป็นการชี้ว่าบุคคลผู้นั้นต่อไปจะทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากระดับคะแนนจากการทดสอบ

4 การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน การสัมภาษณ์เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครด้วยวิธีการพูดแบบเผชิญหน้า ซึ่งการสัมภาษณ์นี้จะทำให้ได้ข้อมูลในส่วนที่การทดสอบด้วยข้อเขียน หรือการทดสอบการปฏิบัติงาน ไม่สามารถระทำการรวบรวมได้ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ทักษะ และไหวพริบ เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้จะทำให้การพิจารณา

คัดเลือกบุคลากรที่มีความละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น องค์กรจะต้องพิจารณาแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการสัมภาษณ์ที่มีความสามารถในการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครจากการสัมภาษณ์ได้เป็นอย่างดี เพราะหากผู้สัมภาษณ์ไม่มีความเข้าใจอย่างเพียงพอก็อาจตัดสินใจผิดพลาดได้

5. การตรวจสอบการอ้างอิงและการตรวจสอบประวัติ การดำเนินการในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าผู้สมัครได้ให้ข้อเท็จจริงเพียงใด เพราะข้อมูลที่เขียนไว้ในใบสมัคร ไม่อาจเชื่อถือได้ทั้งหมด เนื่องจากผู้สมัครมักจะเขียนแต่เฉพาะลักษณะเด่นของตนเพื่อให้ได้รับการพิจารณาคัดเลือก การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติมักกระทำโดยการติดต่อบุคคลที่ผู้สมัครระบุอ้างอิงไว้ในใบสมัครเพื่อการสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้สมัครเพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงที่เขียนไว้ในใบสมัคร รวมทั้งการสอบถามถึงพฤติกรรมที่อาจเป็นปัญหาของผู้สมัครที่มีได้มีการเขียนไว้ แต่อาจเป็นลักษณะด้อยที่อาจก่อปัญหาแก่องค์การที่จะรับเข้าทำงานได้ในอนาคต

6. การตรวจสอบสุขภาพ การตรวจสอบสุขภาพมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 4 ประการ คือ

6.1 เพื่อคัดบุคคลที่มีสุขภาพอ่อนแอ ไม่แข็งแรง และไม่เหมาะสมพอที่จะทำงานออกไป คนที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีความสามารถทำงานได้ดี และมีสุขภาพแข็งแรง

6.2 เพื่อป้องกันความเสียหายที่องค์กรต้องจ่ายให้แก่บุคลากรในกรณีที่บุคลากรเจ็บป่วยจากการทำงาน การตรวจสอบสุขภาพจะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาพก่อนที่บุคคลจะเข้าสู่องค์กร เพื่อใช้ในการตรวจสอบได้ว่าเมื่อบุคคลเจ็บป่วยนั้นมีสาเหตุเนื่องจากการทำงานหรือไม่

6.3 การป้องกันโรคติดต่ออันอาจเกิดขึ้นกับบุคลากรที่องค์กรมีอยู่ หากกรณีที่พนักงานใหม่มีโรคบางอย่างที่อาจแพร่เชื้อได้

7. การตัดสินใจคัดเลือกหรือการคัดเลือกขั้นสุดท้าย ขั้นตอนนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับสมัครบุคคล ที่จะทำการตัดสินใจว่าจะรับหรือปฏิเสธผู้สมัคร โดยฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เพียงช่วยเหลือกลั่นกรอง และทำการทดสอบผู้สมัครให้เหลือจำนวนใกล้เคียงกับตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับ และช่วยในการตัดสินใจขั้นนี้ด้วยการรวบรวมข้อเท็จจริงจากผู้สมัครให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

วิลารรณ รพีพิศาล (2554, น. 96) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรจำเป็นต้องมีขั้นตอนการปฏิบัติ ต่อไปนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 ต้อนรับผู้สมัคร เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยเริ่มต้นตั้งแต่แจกใบสมัคร อำนวยความสะดวกแก่ผู้มาสมัคร ถือเป็นการสร้าง

ความรู้สึที่ดีในครั้งแรกให้แก่บุคลากรที่เข้ามาสมัครงาน ด้วยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับรายละเอียดในการสมัคร เพื่อให้ผู้สมัครได้มีการเตรียมความพร้อม และไม่ต้องวิตกกังวลต่อกระบวนการในขั้นต่อไป

2. ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ขั้นต้น ในแต่ละองค์การอาจจะมีแนวปฏิบัติที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะแสวงหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมัคร และถือว่าการกั้นกรองผู้ที่มีคุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้การคัดเลือกมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

3. ขั้นตอนที่ 3 กรอกใบสมัคร เป็นขั้นของการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น โดยให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการศึกษา การปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะความชำนาญงาน ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งาน เป็นต้น

4. ขั้นตอนที่ 4 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบคัดเลือก หลังจากที่ได้มีการตรวจสอบหลักฐานข้อมูลของผู้สมัครแต่ละคนแล้ว จะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นสำคัญ และประกาศรายชื่อผู้สมัครเพื่อสอบคัดเลือกในขั้นต่อไป

5. ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบเพื่อจ้างงาน เป็นวิธีการหนึ่งที่ปฏิบัติกันเป็นหลักสากล มีการยอมรับและเชื่อถือได้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะผลการทดสอบสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้ค่อนข้างมาก

6. ขั้นตอนที่ 6 การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย ขั้นนี้โดยมากจะเป็นการสัมภาษณ์ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อวินิจฉัยหรือให้ความเห็นชอบว่าบุคลากรที่ได้ผ่านการสอบคัดเลือกขั้นต้นมาแล้วนั้น สมควรจะได้รับบรรจุเข้าปฏิบัติงานหรือไม่

7. ขั้นตอนที่ 7 ตรวจสอบประวัติและภูมิหลังของผู้สมัคร หลังจากผู้สมัครได้ผ่านการสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายแล้ว การคัดเลือกยังจำเป็นต้องตรวจสอบค้นหาความจริงของข้อมูลที่ให้ไว้เพิ่มเติมจากบุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิงไว้

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

9. ขั้นตอนที่ 9 การประกาศผล หลังจากได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการเรียบร้อยแล้ว ผู้ดำเนินการคัดเลือกจะต้องประกาศผลให้ผู้สมัครทราบ เพื่อเตรียมตัวเข้ารับการตรวจสอบสุขภาพ แสดงถึงความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจอีกขั้นหนึ่งก่อนที่จะรายงานตัวเข้ามาปฏิบัติงานจริง

10. ขั้นตอนที่ 10 การตรวจสอบสภาพร่างกาย ถือเป็น การกลั่นกรองคุณภาพของผู้สมัครอีกครั้งหนึ่ง โดยพิจารณาว่า ถ้าผู้สมัครรายใดมีสุขภาพไม่แข็งแรง มีโรคติดต่อร้ายแรง สุขภาพไม่อำนวยต่อหน้าที่ที่จะต้องถูกคัดออก เพื่อจะได้บรรจุผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีความพร้อมในคุณสมบัติที่ระบุไว้ และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานจริงๆ ต่อไป

11. ขั้นตอนที่ 11 ประกาศผลครั้งสุดท้าย เป็นการ จัดทำโดยหน่วยงานที่ดูแลการรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยตรง ไม่เกี่ยวกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่ดำเนินการรับสมัครและคัดเลือกให้ โดยหัวหน้าหน่วยงานในส่วนนี้จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 1.8 การฝึกอบรม

### 1.8.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ทونغฟู ซีวิงส์ (2550, น. 89) กล่าวถึง การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) คือหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่เพียงแต่การฝึกอบรมและการพัฒนาเท่านั้น ยังรวมถึงการพัฒนางานอาชีพ การพัฒนาด้านการปฏิบัติการ และการพัฒนาองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นหัวใจแห่งการพยายามในการออกแบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่องานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและพร้อมสำหรับงานในอนาคต

การพัฒนา (Development) เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เพื่ออนาคต คำนี้ถึงผลประโยชน์ในระยะยาว พนักงานเรียนรู้ที่จะก้าวไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์การ การฝึกอบรมและพัฒนาที่มีศักยภาพจะช่วยจัดระเบียบพนักงานในองค์การ

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์การ ต้องมีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ควรจะให้ความสำคัญในด้านการฝึกอบรมและกลยุทธ์ถือเป็นการลงทุนมากกว่าค่าใช้จ่าย

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 140) สรุปความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่างๆ ที่บุคลากรพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งอื่นๆ ที่แวดล้อมเกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน

จิตติมา อัครชิตพิงส์ (2556, น. 207) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบซึ่งจะพัฒนาศักยภาพและทัศนคติของพนักงานในทางที่ดีขึ้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการขององค์กร

ชูชัย สมัทธิไกร (2556, น. 5) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ได้รับความรู้ ความชำนาญ ทักษะและทัศนคติเพิ่มมากขึ้น เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามที่ต้องการ

### 1.8.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 42) กล่าวว่า ฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการที่จะสร้างทักษะความเข้าใจ และข้อมูลข่าวสารขององค์กร ไปยังพนักงาน เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี การอบรมปฐมนิเทศเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความเข้าใจในการทำงาน กิจกรรมเพื่อนร่วมงาน และภารกิจ การฝึกอบรมเป็นการช่วยให้พนักงานทำงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น (Helps employee so their current work better) ส่วนการพัฒนาเป็นการเตรียมคนในอนาคต โดยเน้นที่การเรียนรู้ และพัฒนาบุคคล (Prepares individuals for the future and it focused on learning and personal development) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 10 ประการดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทัศนคติและความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นซึ่งจะเป็นผลดีต่อการทำงานในหน้าที่ของบุคคลเหล่านั้นต่อไป
2. เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ลดการควบคุมลงและเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย
3. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับผลผลิตสูงสุด
4. เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุอันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการควบคุมเครื่องจักรต่างๆ
5. เพื่อจัดวางระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

6. เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการที่ทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

7. เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคคลทุกฝ่าย

8. เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงานและการเพิ่มขยายขององค์กรหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต

9. เพื่อจัดหาสินค้าหรือบริการที่ดีแก่ลูกค้าหรือประชาชนผู้มารับใช้บริการ

10. เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจวิธีการบริหารงาน

วิลาวรรณ รพีพิศล (2554, น. 140) กล่าวว่า การฝึกอบรม ถือเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการ ที่จะต้องตระหนักถึงการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร รวมทั้งมีความตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลา ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นต่อทุกองค์กร ดังนี้

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

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 1.8.3 กระบวนการฝึกอบรม

เกรย์ เดสเลอร์ (Gary Dessler, 2013, pp. 30) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นการจัดหาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานให้กับพนักงาน ทั้งทักษะด้านเทคนิคและทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการตัดสินใจ และทักษะด้านการสื่อสาร ดังนั้นกระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 ขั้นวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
  - กำหนดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
  - วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงาน

- กำหนดวัตถุประสงค์ด้านความรู้และผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถวัดได้

2. ขั้นที่ 2 ขั้นออกแบบการสอน

- จัดทำเนื้อหาการฝึกอบรม ได้แก่ คู่มือ แบบฝึกหัด และกิจกรรมต่างๆ
- ใช้เทคนิค เช่น การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานและการเรียนรู้โดยใช้

คอมพิวเตอร์

3. ขั้นที่ 3 ทำให้เกิดความเที่ยงตรง

- ทดสอบความเที่ยงตรงของโครงการฝึกอบรมโดยการนำเสนอต่อผู้ฟัง

กลุ่มเล็กที่เป็นตัวแทน

4. ขั้นที่ 4 ขั้นดำเนินการฝึกอบรม

- ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มพนักงานเป้าหมาย

5. ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผลและติดตามผล

- ประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรม

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 42) กล่าวว่า iva การฝึกอบรมและพัฒนาในปัจจุบันและอนาคตต้องกระทำเป็นระบบและครบวงจร โดยเริ่มจากการสำรวจความต้องการ การวางแผนเตรียมการ การจัดการดำเนินการ และการประเมินผลติดตามผลหัวข้อการฝึกอบรมและการพัฒนาจากการสำรวจ

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2554, น. 4-5) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่ถูกต้องที่ควรเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากกระบวนการฝึกอบรมข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดขั้นตอนการสอน การทำให้เกิดความเที่ยงตรง การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม

#### 1.8.4 วิธีการฝึกอบรม

ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์ (2553, น. 327) กล่าวว่าไว้ว่าวิธีการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมที่ยังนิยมนำมาใช้ในปัจจุบันมีดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย เป็นวิธีการฝึกอบรมที่วิทยากรเป็นผู้สอนหรือถ่ายทอดความรู้ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในลักษณะของการสื่อสารทางเดียวเป็นส่วนใหญ่ การบรรยายจึงเป็นวิธีการที่ง่ายต่อการดำเนินการฝึกอบรม และนำมาใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากๆ ได้ขณะเดียวกัน ข้อด้อยที่สำคัญของการบรรยายก็คือความน่าเบื่อและไม่สามารถดึงดูดความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมไว้ได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้การฝึกอบรมอาจไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร การบรรยายจึงมักนำมาใช้ในกรณีที่ต้องให้ความรู้พื้นฐานทั่วไปแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับความเป็นมาขององค์การในการปฐมนิเทศ การให้ความรู้ในคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่แก่พนักงานขายเป็นต้น โดยมีการปรับปรุงรูปแบบการนำเสนอให้น่าสนใจขึ้น อาทิ ใช้สไลด์หรือวีดิทัศน์ประกอบการบรรยาย และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ซักถามหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ มากขึ้น

2. การแนะนำงาน เป็นวิธีการที่วิทยากรฝึกอบรมแสดงการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนพร้อมกับการอธิบายและให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติงานจริง ภายใต้การกำกับของวิทยากรฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงได้รับการป้อนกลับทันทีในผลการทดลองปฏิบัติงานจริงและสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองมากที่สุด การแนะนำงานจึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานที่สามารถแยกออกเป็นงานหรือขั้นตอนย่อยๆ ที่ต่อเนื่องกันได้ อย่างไรก็ตามมีข้อด้อยที่อาจกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นผู้สอนหรือวิทยากรฝึกอบรมได้ เนื่องจากเป็นการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานที่พนักงานต้องปฏิบัติงานประจำของตนเองพร้อมไปด้วยกัน

3. การฝึกหัดงาน เป็นวิธีการอบรมที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะเฉพาะด้าน โดยเน้นการปฏิบัติในสถานที่หรือสภาพการปฏิบัติงานจริงเป็นหลัก และเสริมด้วยการเรียนในห้องเรียน เมื่อผ่านการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมจะมีทักษะในวิชาชีพหรือเป็นแรงงานที่มีฝีมือเฉพาะด้าน การฝึกหัดงานจึงนิยมใช้ในการฝึกอบรมด้านวิชาชีพต่างๆ เช่น ช่างเทคนิค วิศวกร แพทย์เป็นต้น

4. การหมุนเวียนงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เคลื่อนย้ายผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าสู่การฝึกอบรมในงานต่างๆ ที่ละงาน โดยเป็นงานที่มีระดับความยากง่ายระดับเดียวกัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ทำงานอย่างทั่วถึงในทุกๆ ด้าน ผู้เข้ารับการ



ฝึกอบรมจึงมีความรู้ ความสามารถในการทำงานได้หลายงาน ซึ่งช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการบริหารแรงงาน

5. การจำลองสถานการณ์ เป็นวิธีการฝึกอบรมที่สร้างสถานการณ์และเงื่อนไขการปฏิบัติงานทุกอย่างให้เสมือนกับสถานการณ์จริงที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องประสบ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกฝนทักษะการปฏิบัติงานและการตัดสินใจต่างๆ ซึ่งช่วยลดความกังวลและความไม่มั่นใจเมื่อต้องเผชิญกับการปฏิบัติงานจริงลงได้ การจำลองสถานการณ์มักนำมาใช้ในงานที่ไม่สามารถให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกปฏิบัติงานจริงได้โดยตรง เนื่องจากอาจเกิดอันตรายหรือเสี่ยงต่อความปลอดภัยของบุคคลอื่น หรืออาจกระทบต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้เช่น การจำลองการขับเครื่องบินโดยสาร การจำลองการสู้รบในสงคราม การจำลองการให้บริการของธนาคาร เป็นต้น ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนสูงในเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 224) กล่าวว่า การจัดฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีการหรือรูปแบบที่ใช้ในการฝึกอบรมต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีนิยมใช้กันมานาน และแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะเป็นทางการ ผู้บรรยายจะมีบทบาทและอิทธิพลต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแง่ของการกำหนดเนื้อหา ขอบเขต รายละเอียด ที่สำคัญจะต้องเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆที่เป็นเนื้อหาสาระที่บรรยายให้สอดคล้องกับหัวข้อเรื่องได้อย่างแนบเนียน ถือเป็น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด โดยอาศัยการบรรยายเพียงคนเดียว บทบาทต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้บรรยายว่าจะสามารถโน้มน้าวให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจในเนื้อหาที่บรรยายได้มากน้อยเพียงใด

2. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นวิธีการอบรมที่อาศัยการระดมแนวความคิดเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหาต่างๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้แสดงความคิดเห็น โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดของตนจะถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ดังนั้น การดำเนินงานในขั้นแรกจึงต้องกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุดและเมื่อสามารถระดมความคิดได้มากเพียงพอแล้ว ในขั้นต่อไปจึงให้ทุกคนร่วมกันพิจารณา เลือกเฟ้นความคิดที่ทุกคนเห็นว่าดีที่สุดเหมาะสมที่สุด การระดมสมองจึงเป็นวิธีกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาใช้ได้ทันที

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle) เป็นวิธีการอบรมที่มีรูปแบบเหมือนกับการอภิปรายโต้เถียงที่จัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั้นเป็นวงกลม แสดงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง วิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา วิทยากรจะใช้วิธีการถามเพิ่มเติมเป็นระยะๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน และชี้นำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง

ซึ่งการสนทนาวางกลมเป็นที่นิยมมากโดยเฉพาะการศึกษาในต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ดึงความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดี

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) เป็นวิธีการอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาจากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริง หรือเสมือนจริง โดยยกมาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษา วิเคราะห์ วิจาร์ณ หรืออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาพร้อมกันซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจโดยง่าย เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และเพิ่มพูนประสบการณ์ได้โดยไม่รู้ตัว ถือเป็นโอกาสที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ เป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดในเชิงวิจารณ์ด้วย

5. การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นวิธีการอบรมที่มีบุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และข่าวสารข้อมูลต่างๆ การนำเอาวิธีนี้มาใช้ในการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟัง อาจแบ่งเข้าอบรมเป็นกลุ่มย่อยๆ หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมาก วัตถุประสงค์สำคัญของการนำวิธีการอภิปรายมาใช้ในการฝึกอบรม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นของตนอย่างอิสระ อีกทั้งฝึกให้ผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

6. การสร้างสถานการณ์ (Simulation) เป็นวิธีการอบรมที่มีการจำลองสถานการณ์ต่างๆ ให้มีสภาพคล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เป็นจริงมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตัวบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และประเด็นเรื่องราวที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม เพียงแต่ไม่ได้จัดทำในสถานที่จริง

7. กลุ่มปฏิบัติงาน (Working Group) เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกอบรมที่ให้มีการปฏิบัติงานร่วมกัน หมายถึง การฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม ร่วมกันวางแผน และตัดสินใจในระดับกลุ่ม ซึ่งวิทยากรจะแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มปฏิบัติงานกลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ปฏิบัติงานในลักษณะเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา หรือการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง

8. การดูผลงานภาคสนาม (Field Visit) เป็นเทคนิคทางการศึกษาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริงในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ที่สำคัญวิทยากรอาจจะต้องแยกผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด มีโอกาสซักถามข้อสงสัยโดยละเอียดเจาะจงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

9. การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการฝึกอบรมวิธีหนึ่ง ที่แสดงให้เห็น จากตัวอย่างจริง โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงานบางประเภทไม่อาจสอนได้ด้วยการอธิบายอย่างเดียว โดยไม่ต้องอาศัยอุปกรณ์ประกอบ สารสำคัญของวิธีการนี้ คือผู้อบรมจะต้องแสดงตัวอย่างพร้อม อธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ฟังขั้นตอนต่างๆ พร้อมมีการทดลองปฏิบัติให้เห็นจริงในแต่ละ ขั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติ

10. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการ พัฒนาบุคลากร และผู้บริหารแต่ละองค์การ ผู้จัดสัมมนาจะจัดให้มีการรวมตัวของบุคลากรเป็น กลุ่ม มีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณา และเปิด โอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน แลกเปลี่ยนความคิดได้อย่างเสรี โดยมีผู้ดำเนินการอภิปรายคอยทำหน้าที่ดูแลให้การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่กำหนดไว้

11. การศึกษาอบรมแบบทางไกล (Teletraining) ถือเป็นมิติใหม่ของการ ฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมที่เน้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตรงกับแนวทางการบริหาร จัดการยุคใหม่ เช่น การประชุมทางไกลโดยใช้คอมพิวเตอร์ มีลักษณะเป็นการอบรมแบบเครือข่าย บางครั้งใช้ประชุมโดยวิดีโอ ซึ่งปัจจุบันมีหลายองค์การที่ใช้การฝึกอบรมกลุ่มบุคลากรด้วยวิธีนี้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมขององค์การใหญ่ๆ ที่สามารถอบรมกลุ่มบุคลากรในสาขาต่างๆ โดยใช้ โทรศัพท์เชื่อมต่อได้ และการส่งข้อมูลผ่านดาวเทียม เป็นต้น

## 1.9 การจ่ายค่าตอบแทน

### 1.9.1 ความหมายของค่าตอบแทนหรือการจ่ายค่าตอบแทน

มิว โควิก และคณะ (Milkovich and Other, 2011, pp. 10) กล่าวว่าไว้ว่า ค่าตอบแทนหมายถึง ผลตอบแทนด้านการเงิน การบริการและเอื้อประโยชน์แก่อุปกรณ์ทุกรูปแบบ ที่พนักงานได้รับเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

โรเบิร์ต จี เดลแคมโป (Robert G. Delcampo, 2011, pp. 93) กล่าวว่าไว้ว่า ค่าตอบแทนหมายถึงผลของการพิจารณาเปรียบเทียบจากลักษณะของผลงานที่เกิดขึ้นระหว่าง ปฏิบัติหน้าที่อยู่

วรรัตน์ เขียวไพรี (2551, น. 2) กล่าวว่าค่าตอบแทนหมายถึง รางวัลทั้งหมด ที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงานในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้า สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล วันหยุด วันลา ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าใน อาชีพซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนนั้นหมายถึงการพัฒนากลยุทธ์และ นโยบายค่าตอบแทน ทำการออกแบบ โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน และวางแผนการจ่าย ค่าตอบแทนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งมีการควบคุมกิจกรรมและค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสมให้เกิด

ความเสมอภาคและสอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงาน จูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน ใ้ความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างเต็มที่ รักษาพนักงานที่ดีไว้กับองค์การให้นานที่สุด ซึ่งในปัจจุบันกลุ่มอุตสาหกรรมทุกประเภทใช้คำว่าค่าตอบแทนในการดำเนินงานตัดสินใจเลือกองค์ประกอบค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน สภาพแวดล้อมขององค์การ คำนึงถึงความต้องการของพนักงานที่เหมือนกันและแตกต่างกัน เพื่อจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนการบรรลุผลสำเร็จขององค์การ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, น. 40) กล่าวว่าค่าตอบแทนเป็นหน้าที่ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับรูปแบบของรางวัลตอบแทนของบุคคลในการปฏิบัติงานขององค์การในรูปแบบของค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส คอมมิชชั่น ประโยชน์และรางวัลตอบแทนที่มีใช้เงิน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 224) กล่าวว่าค่าตอบแทนคือ ค่าจ้างและเงินเดือน รวมถึงผลประโยชน์เกี่ยวพันอื่นๆ ที่องค์การจัดให้แก่บุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตให้อยู่ในระดับสูงยิ่งขึ้น โดยเฉพาะค่าจ้างถือเป็นค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับนับจากชั่วโมงการทำงานเป็นเกณฑ์

จิตติมา อัครจิตพิงศ์ (2556, น. 286) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนหมายถึงการตอบแทนทุกรูปแบบของสิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงินหรือรางวัลที่มีใช้ตัวเงินบริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการทำงาน รวมทั้งที่เป็นค่าตอบแทนทางอ้อมซึ่งได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจัดให้แก่พนักงาน

จากความหมายของค่าตอบแทนข้างต้นสรุปได้ว่า การจ่ายค่าตอบแทนเป็นการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ให้กับบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน

### 1.9.2 ประเภทของค่าตอบแทน

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 13-9) ได้แบ่งประเภทค่าตอบแทนออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งย่อยได้เป็น 2 ชนิด ชนิดแรกคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่พนักงานหรือลูกจ้างทำ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น ชนิดที่ 2 คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เป็นสิ่งที่ลูกจ้างได้รับจากการเป็นลูกจ้างขององค์การนอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง เช่น การประกันสุขภาพการ

ประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันลา เป็นต้น

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

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

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

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และสมศักดิ์ เจตสุรกันต์ (2554, น. 7-14) ได้แบ่งประเภทค่าตอบแทนออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

ประเภทที่ 1 การจ่ายเป็นเงิน โดยตรง (Direct Financial Payments) ค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในรูปแบบของค่าตอบแทน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจค่าคอมมิชชั่น โบนัสประจำปี โบนัสพิเศษ เบี้ยขยันและค่าทำงานล่วงเวลา และเงินบำนาญเมื่อเกษียณอายุ เป็นต้น

ประเภทที่ 2 การจ่ายมิใช่เป็นเงินโดยตรง (Indirect Financial Payments) เป็นค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในรูปแบบของผลประโยชน์ตอบแทน เช่น จ่ายค่าตอบแทนให้แก่ การประกันอุบัติเหตุ การประกันชีวิต การกำหนดวันลาหยุดพักผ่อนประจำปี การให้โอกาสไปศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และการให้ประกาศเกียรติคุณเป็นรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น รวมทั้งการเลื่อนระดับและตำแหน่งงานให้สูงขึ้น

จากประเภทของค่าตอบแทนที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าค่าตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งที่กิจการหรือหน่วยงานจะต้องจ่ายให้แก่พนักงาน โดยทั่วไปแล้วแบ่ง ออกเป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น โบนัสและอื่นๆ และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้าง เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน

### 1.9.3 วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน

วรารัตน์ เขียวไพรี (2551, น. 9) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

1. เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน หน่วยงานหรือองค์การใดมีระดับการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ สูงจะมีผู้สนใจสมัครเข้าทำงานจำนวนมาก ซึ่งเป็นโอกาสในการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน

2. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจบุคลากรให้มีผลปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากพนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน

3. เพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ปฏิบัติงานในองค์การ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และลดอัตราการลาออกจากงาน

4. เพื่อบริหารต้นทุนค่าใช้จ่าย การกำหนดรูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน โดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายของธุรกิจ ทำให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง การกำหนดรูปแบบค่าตอบแทนและมีข้อตกลงร่วมกัน จะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นทั้ง 2 ฝ่าย

6. เพื่อให้องค์การมีแนวทางการปฏิบัติงานการจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปตามกฎหมาย ได้แก่ กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน และพระราชบัญญัติประกันสังคม

7. เพื่อให้เกิดระบบการแลกเปลี่ยนที่เป็นธรรม ทั้งทางด้านที่ปฏิบัติ การประเมินผลงาน ศักยภาพของพนักงาน และมีความสามารถในการแข่งขันดึงดูดบุคคลภายนอก

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 13-7) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่มีความละเอียดซับซ้อน ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือทางการบริหารในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างให้เป็นที่พึงพอใจร่วมกันในระดับหนึ่ง โดยฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์หลักในการบริหารค่าตอบแทนอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. เพื่อดึงดูดลูกจ้างให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ

2. เพื่อควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน

3. เพื่อเป็นฐานสำคัญในการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์จากบุคลากร และ

การเลื่อนขั้น

#### 4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

วิลาวรรณ รพีพิศล (2554, น. 225) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนจึงมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

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

#### 1.9.4 การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ

วรารัตน์ เขียวไพรี (2551, น. 190) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ หมายถึงค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานหรือทีมงานเพิ่มขึ้นจากค่าตอบแทนพื้นฐาน สัมพันธ์กับระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือทีมงานหรือองค์การ เพื่อให้พนักงานรับผิดชอบและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์การในที่สุด โดยองค์การต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจ่ายค่าตอบแทนต้องเพิ่มขึ้นมากกว่าต้นทุนที่เพิ่มขึ้น

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 13-47) กล่าวว่า การเจริญเติบโตของธุรกิจมิได้เกิดจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์แต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ยังเกิดจากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การธุรกิจนั้นมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพด้วย การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เป็นหลักที่จัดว่าเป็นการจ่ายแบบคุณธรรมที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดการยอมรับของลูกจ้างพนักงาน แต่การเจริญเติบโตขององค์การธุรกิจต้องอาศัยการจูงใจและส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างพนักงานให้สูงขึ้น การพิจารณาค่าตอบแทนโดยคิดจากเวลาที่ทำงานหรือการคิดจากผลผลิตที่ได้จากการทำงานกล่าวคือ กรณีที่ใช้ปัจจัยด้านเวลาเป็นหลักในการคิดค่าตอบแทน พนักงานจะได้ค่าตอบแทนตามเวลาที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นอัตราค่าตอบแทนรายชั่วโมงหรือรายวันที่คงที่แน่นอนขึ้นใช้ในการคำนวณค่าตอบแทนที่พนักงานได้ทำ ส่วนกรณีที่ใช้ปัจจัยด้านผลผลิตการคำนวณค่าตอบแทนจะคิดจากอัตราค่าตอบแทนที่ได้กำหนดเป็นรายชิ้นไว้เป็นพื้นฐานเบื้องต้น

วิธีการจ่ายค่าตอบแทน โดยคิดจากเวลาและผลผลิตที่ได้จากการทำงานนี้เรียกว่าค่าตอบแทนแบบจูงใจ เป้าหมายของการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างพนักงานให้เพิ่มขึ้น โดยเชิงเปรียบเทียบประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการเพิ่มผลผลิตของลูกจ้างต้องมากกว่าต้นทุนแรงงานจากการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจที่เพิ่มขึ้นจากค่าตอบแทนปกติหรือพื้นฐาน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 236) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ หรือที่เรียกกันว่า ค่าตอบแทนผันแปรที่เกิดจากผลงาน ลักษณะของการจูงใจส่วนใหญ่จะวัดจากปริมาณงานที่บุคลากรปฏิบัติได้ โดยมีมาตรฐานการผลิตและใช้วิธีการจ่ายตามผลผลิตหรือผลงาน เป็นเครื่องมือในทางปฏิบัติ โดยแบ่งการจูงใจเป็น 3 ระดับ คือ

1. ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับบุคคล เป็นรางวัลที่ให้กับความมุ่งมั่นและผลงานของบุคลากร ได้แก่ ระบบค่าจ้างรายชิ้น เงินส่วนแบ่งการขาย โบนัส และรางวัลยกย่องอื่นๆ เช่น รางวัลเดินทางไปเที่ยว รางวัลเป็นสินค้า รางวัลการมาปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาหนึ่งของการให้ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับบุคคล คือ การให้ความสำคัญที่ดีที่สุดนั้น อาจทำให้คนอื่นไม่สนใจจะแข่งขันด้วย การแข่งขันจึงมีเฉพาะคนเก่งๆ เท่านั้น

2. ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับกลุ่มหรือทีม การปรับค่าตอบแทนลักษณะนี้ เพื่อต้องการให้กลุ่มหรือทีมร่วมมือกันมากขึ้น โดยเฉพาะการให้ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับกลุ่มหรือทีมที่ปฏิบัติกันส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการแบ่งผลประโยชน์ซึ่งทีมต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยเป้าหมายของแผนการแบ่งผลประโยชน์ส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่การปรับปรุงคุณภาพ ลดต้นทุนค่าแรง และผลลัพท์อื่นๆ ที่สามารถวัดได้

3. ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับองค์กร เป็นการให้รางวัลสำหรับผลงานทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากเชื่อมั่นว่าบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานร่วมกันจะทำให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น มีผลกำไรสูงขึ้น แนวทางนี้จะมีการจัดสรรกำไรให้แก่บุคลากร โดยส่วนใหญ่จะจ่ายเป็นร้อยละของส่วนที่เพิ่มขึ้นจากค่าตอบแทนหลัก วิธีการจ่ายที่นิยมปฏิบัติกันคือ การจ่ายในรูปแบบการแบ่งกำไร และการจ่ายหุ้นให้แก่บุคลากร สำหรับผู้บริหารระดับสูงจะจ่ายในรูปแบบการเลือกถือหุ้นหรือค่าตอบแทนสะสม

กัลยาณี เสนาสุ (2556, น. 234) กล่าวว่า ค่าตอบแทนจูงใจทางการเงิน ออกแบบเพื่อให้เกิดแรงจูงใจโดยตรงดังคำกล่าวที่ว่า “ทำสิ่งนี้แล้วคุณจะได้สิ่งนี้” เช่น ระบบค่านายหน้า (ค่าคอมมิชชั่น) ของพนักงานขาย ส่วนการจ่ายโบนัสหรือการจ่ายเงินก้อนให้แก่ทีมงานเป็นตัวอย่างของรางวัลทางการเงิน รางวัลทางการเงินเป็นรูปแบบที่จับต้องได้ของการยกย่องชมเชย และสามารถที่จะใช้เป็นการจูงใจทางอ้อม คราบเท่าที่บุคคลคาดหวังว่าการประสบความสำเร็จ



ต่อไปจะทำให้ได้รางวัลที่มีค่า ความแตกต่างนี้สำคัญเนื่องจากมันแสดงให้เห็นถึงความจริงที่ว่าแผนการจ่ายที่ได้ถูกออกแบบมาให้กระตุ้นและจูงใจคนอาจจะล้มเหลวที่จะจูงใจโดยตรงถึงแม้ว่ามันอาจเป็นวิธีที่มีประโยชน์ในการยกย่องชมเชยการมีส่วนร่วมสร้างผลงานก็ตาม

### 1.9.5 การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษหรือผลประโยชน์เกื้อกูล

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 235) กล่าวว่าผลประโยชน์เกื้อหนุนที่องค์กรจัดให้เพิ่มนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนนั้นแยกประเภทได้ดังนี้

1. ผลประโยชน์ที่สร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น การให้หลักประกันต่อบุคลากร โดยการจ้างงานแบบตลอดชีพ หรือการให้บุคลากรมีส่วนร่วมบริหารงาน รวมถึงการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนเมื่อมีการว่างงาน ในรูปของเงินชดเชย เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

2. ผลประโยชน์เกื้อหนุนในรูปสวัสดิการต่างๆ เช่น รถรับส่งชุดเครื่องแบบ อาหาร ที่พัก เป็นต้น

3. ผลประโยชน์เกื้อหนุนในการรักษาพยาบาล และการประกันภัยต่างๆ เช่น ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ การจ่ายชดเชยการเจ็บป่วย

4. ผลประโยชน์เกื้อหนุนในกรณีเกษียณอายุ โดยจัดในรูปของเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนประกันสังคม และกองทุนฌาปนกิจ

5. ผลประโยชน์เกื้อหนุนสำหรับการลาหยุด ซึ่งกฎหมายคุ้มครองแรงงานได้กำหนดไว้ เช่น หยุดพักผ่อน หยุดประจำปี วันลาป่วย ลากลด ลากิจ ลาวาง

กัลยาณี เสนาสู (2556, น. 318) กล่าวว่า ผลประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของแผนค่าตอบแทนรวมนอกเหนือจากค่าจ้างตามเวลาที่ทำงาน โดยนายจ้างอาจจัดทำให้แก่พนักงานทั้งหมดหรือนายจ้างจ่ายเป็นบางส่วน เช่น ประกันชีวิต บำนาญ ค่าชดเชยวันหยุด เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าผลประโยชน์เกื้อกูล หรือผลประโยชน์เกื้อหนุน เป็นหน้าที่ในการกำหนดและให้ผลตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ทางอ้อมในองค์กร นอกเหนือไปจากค่าตอบแทนทางตรงเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการเข้าออกของแรงงาน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและพนักงาน ประโยชน์และบริการอาจเป็นไปได้ทั้งรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การรักษาพยาบาล การลาพักผ่อน การประกันชีวิต เป็นต้น

## 1.10 ความปลอดภัยและสุขภาพ

### 1.10.1 ความหมายของความปลอดภัยและสุขภาพ

จุฑามาส ทวีไพบูลย์วงษ์ และสุวรรธนา เทพจิต (2550, น. 259) กล่าวว่า สุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนกำหนดมาตรการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียที่มีผลกระทบต่อบุคลากรและการดำเนินงานขององค์การในการปฏิบัติงาน เช่น จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม การจัดบริการรักษาพยาบาล และการจัดหน่วยงานให้คำแนะนำปรึกษาเป็นต้น โดยคำนึงถึงว่า การเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพกายและใจอยู่ในภาวะปกติ รวมถึงได้รับการคุ้มครองความปลอดภัยอย่างดี จะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

เสนห์ จุ้ยโต (2554, น. 66) กล่าวว่า ไว้ว่าความปลอดภัย ได้แก่ สภาพที่ก่อให้เกิดอันตรายและความเสียหายในการทำงาน ซึ่งโดยปกติมักจะ ได้แก่อุบัติเหตุโดยความจริง ไม่ใช่เพราะอุบัติเหตุเท่านั้นที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดการสูญเสียต่อบุคคลและทรัพย์สิน แต่รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การออกแบบเครื่องมือเครื่องจักรไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ การซ่อมแซมดูแลไม่ทั่วถึง การแก้ไขดัดแปลงให้ผิดจากสภาพเดิมลักษณะงานบางอย่างที่มีโอกาสก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัย

### 1.10.2 ความสำคัญของความปลอดภัยและสุขภาพ

เสนห์ จุ้ยโต (2554, น. 13-6) กล่าวว่า การที่บุคลากรมีสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ 6 ประการ ดังนี้

1. ผลผลิตเพิ่มขึ้น การทำงานอย่างปลอดภัยในสถานประกอบการ โดยมีสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะมีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายอย่างเพียงพอ ย่อมไม่เกิดอุบัติเหตุ หรือลดอุบัติเหตุน้อยมากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีกว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในสภาพประกอบการที่อันตรายหรือเสี่ยงต่อการบาดเจ็บ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึว่าปลอดภัย ความหวาดกลัวหรือวิตกกังวลก็ลดลง การทำงานก็จะไปอย่างเต็มที่ด้วยความมั่นใจและรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่งผลให้ผลผลิตโดยรวมของสถานประกอบการเพิ่มขึ้น

2. ต้นทุนการผลิตลดลง โดยปกติแล้วสถานประกอบการจะมีค่าใช้จ่ายในรูปแบบของต้นทุนในการดำเนินการหรือต้นทุนในการผลิต ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สถานประกอบการดำเนินการอยู่ ถ้าหากสถานประกอบการนั้นๆ มีค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุบ่อยครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการรักษาพยาบาล ค่าชดเชยเป็นต้นจะมีผลทำให้ต้นทุนการดำเนินการหรือต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น ในทางกลับกันถ้าหากสภาพการทำงานมี

ความปลอดภัย ไม่มีอุบัติเหตุ สถานประกอบการก็ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ ก็จะทำให้ต้นทุนการดำเนินการหรือต้นทุนการผลิตลดลง

3. กำไรมากขึ้น การทำงานอย่างปลอดภัยนอกจากทำให้ผลผลิตสูงขึ้นลดต้นทุนการผลิตแล้ว โอกาสที่สินค้าและบริการของสถานประกอบการจะแข่งขันด้านราคาในท้องตลาดก็สูงขึ้นด้วย ทำให้สถานประกอบการขายสินค้าได้มากขึ้นและมีกำไรมากขึ้น อีกทั้งการมีความปลอดภัยยังส่งผลถึงชื่อเสียงของสถานประกอบการซึ่งจะเป็นผลดีอีกทางหนึ่งด้วย

4. เป็นการสงวนรักษาทรัพยากรมนุษย์ การเกิดอุบัติเหตุทุกครั้งมักจะทำให้คนงานบาดเจ็บ บางครั้งร้ายแรงถึงขั้นพิการทุพพลภาพหรือเสียชีวิต เป็นผลให้สังคมโดยรวมต้องสูญเสียทรัพยากรที่สำคัญไป

5. เป็นปัจจัยในการจูงใจ ความปลอดภัยในการดำรงชีวิตและการทำงานเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ตามทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ การจัดสภาพการทำงานให้ปลอดภัยจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่ง เป็นการจูงใจให้ผู้นปฏิบัติงานมีความอยากทำงานในสถานประกอบการนั้นๆมากขึ้น

6. เพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงาน บุคลากรมีสุขภาพดีส่งผลให้มีการทำงานอย่างมีความสุขสนุกการทำงาน ปราศจากความเครียด ดังนั้นความผิดพลาดในการทำงานย่อมเกิดขึ้นน้อย ทำให้เกิดความรอบคอบระมัดระวังมากขึ้น เป็นการลดอุบัติเหตุให้เหลือน้อยที่สุด จนกล่าวได้ว่าข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์ (Zero Defect) ในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์การสุขภาพสมบูรณ์ (Healthy Organization) และองค์การทำงานอย่างสนุก (Joyful Organization)

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 243) กล่าวว่า ปัจจัยทางบริหารถือว่าคน คือทุนที่เป็นทรัพย์สินมีค่าและเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานขององค์การที่จะต้องได้รับการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมปฏิบัติงานได้ เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่นๆ โดยเฉพาะในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรที่จะต้องดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดและบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดสำหรับบุคลากรที่อยู่ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน การที่มนุษย์เรามีสุขภาพดีพร้อมได้รับความปลอดภัยจากการปฏิบัติงานย่อมส่งผลต่อสุขภาพกายและใจตลอดจนความสำเร็จขององค์การ สำหรับประเทศไทยกฎหมายเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน คือพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ที่ให้อำนาจกระทรวงแรงงานออกกฎกระทรวงดำเนินการเพื่อดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของบุคลากร นอกจากนี้ยังมีพระราชบัญญัติเงินทดแทนที่กำหนดให้นายจ้างจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนตั้งแต่ร้อยละ 0.2 ถึงร้อยละ 5 ของค่าจ้างตามสภาพความเสี่ยงของกิจการ โดยกองทุนเงินทดแทนจะจ่ายเงินช่วยเหลือบุคลากรที่ประสบอุบัติเหตุ หรือเจ็บป่วยเนื่องจากการปฏิบัติงานเป็น

ค่ารักษาพยาบาล ค่าฟื้นฟูกรณีทุพพลภาพ ค่าทำศพ และเงินทดแทนให้กับบุคลากรที่ขาดรายได้ในระหว่างที่เสียชีวิตรวมทั้งการประกันการว่างงานของบุคลากร

### 1.10.3 สาเหตุของความไม่ปลอดภัยในการทำงาน

จุฑามาส ทวีไพบูลย์วงศ์ และสุวรรณ เทพจิต (2550, น. 319) กล่าวว่า สาเหตุพื้นฐานที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ มีอยู่ 3 ประการ

1. เหตุสุดิวสัย เช่น เดินผ่านหน้าต่างที่เป็นกระจก แล้วบังเอิญมีคนขว้างลูกบอลถูกกระจกแตกตกลงมาพอดี เป็นสาเหตุที่อยู่เหนือการควบคุมของฝ่ายบริหาร ในที่นี้จึงมุ่งพิจารณาสาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดจากสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและการกระทำที่ไม่ปลอดภัย

2. สภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย มีดังต่อไปนี้ การใช้เครื่องมือป้องกันภัยไม่ถูกวิธี เครื่องจักรชำรุด มีขั้นตอนการทำงานของเครื่องจักรที่เป็นอันตราย ที่เก็บเครื่องมือไม่มีความปลอดภัยและการใช้เครื่องจักรเกินกำลัง และแสงสว่างและช่องระบายลมไม่เพียงพอ แม้อุบัติเหตุสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ แต่มีบางที่ที่อันตรายกว่าที่อื่น อุบัติเหตุจำนวนมากในอุตสาหกรรมเกิดจากการใช้รถยก เครื่องมืออุปกรณ์ บันได และนั่งร้าน นอกจากนี้ การใช้เครื่องมือและเครื่องจักรอย่างไม่เหมาะสมเป็นอีกสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ

3. การกระทำที่ไม่ปลอดภัย ผู้จัดการที่คำนึงถึงความปลอดภัยส่วนมากทราบดีว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะขจัดอุบัติเหตุให้หมดไป เพียงแค่ด้วยการลดสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย อุบัติเหตุอาจเกิดจากการกระทำที่ไม่ปลอดภัย เช่น การโยนวัสดุ การดำเนินขั้นตอนทำงานที่ไม่ปลอดภัยหรือการยกของที่ไม่ถูกวิธี

เสนห์ จุ้ยโต (2554, น. 66) กล่าวว่าไว้ว่า ในปัจจุบันนี้การวิเคราะห์สาเหตุของความไม่ปลอดภัยในการทำงานได้กระทำในลักษณะสร้างสรรค์และใช้หลักการเหตุผลมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะลดอุบัติเหตุและความไม่ปลอดภัยให้น้อยลงเท่าที่จะกระทำได้ การวิเคราะห์สาเหตุได้แยกออกเป็น 2 สาเหตุใหญ่ๆ คือ

1. การกระทำของบุคคลที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Personal Acts) เป็นสภาพความไม่ปลอดภัยที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลเอง ด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ การขาดความรู้ ความชำนาญ ไม่เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ไม่ใช่เครื่องมือป้องกันในขณะที่ทำงาน สภาพร่างกายและจิตใจไม่สมบูรณ์พอ หรือทัศนคติไม่ถูกต้อง ตามปกติถ้าหากไม่มีการควบคุมวิธีการทำงานแล้ว พนักงานมักจะเลือกวิธีการทำงานที่มีแนวโน้มนำจะไปสู่การกระทำที่ไม่ปลอดภัยอาจเป็นด้วยสัญชาตญาณที่ต้องการความสบายของคนก็ได้ จึงทำให้เลือกใช้วิธีทำงานที่เร็วที่สุด วิธีที่ง่ายที่สุด และวิธีที่ใช้ความพยายามน้อยที่สุด สาเหตุนี้เกิดขึ้นประมาณร้อยละ 82-90 ของความไม่ปลอดภัยในการทำงาน

2. สภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Conditions) ได้แก่ สภาพของสถานที่ทำงานตั้งอยู่โรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องป้องกันอันตราย สภาพการณ์ไม่ปลอดภัยเกิดจากลักษณะ 3 ประการ คือ 1) สภาพของเครื่องจักรบกร่องการออกแบบหรือการก่อสร้างไม่ถูกหลักวิชาการ 2) อากาศเป็นพิษการถ่ายเทอากาศไม่ดี แสงสว่างไม่เพียงพอ เสียงดังเกินไป 3) ความสกปรกใน โรงงานสาเหตุจากสภาพไม่ปลอดภัยนี้มีผลกระทบทั้งทางร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานแต่เดิมเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัยขึ้นมากแต่ต่อมาก็ลดน้อยลงเรื่อยๆ จนในปัจจุบันนับว่าเป็นสาเหตุที่ไม่สำคัญคือการวิจัยพบว่าสาเหตุนี้เกิดขึ้นประมาณร้อยละ 10-15 ของความไม่ปลอดภัยในการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สาเหตุของความไม่ปลอดภัยในการทำงานเป็นอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยไม่ได้คาดคิดหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้ามาก่อนและไม่สามารถควบคุมได้ เป็นสิ่งที่เป็นอันตรายต่อการดำเนินงานบุคลากรและสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรเป็นอย่างมาก

### 1.11 แรงงานสัมพันธ์

#### 1.11.1 ความหมายของแรงงานสัมพันธ์

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2555, น. 10) กล่าวว่าไว้ว่า แรงงานสัมพันธ์หมายถึง ความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันทั้งทางบวกและทางลบระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือฝ่ายนายจ้าง (ฝ่ายบริหารหรือผู้จัดการ) ฝ่ายหนึ่ง กับฝ่ายลูกจ้าง (ฝ่ายพนักงานหรือฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน) อีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่การกำหนดนโยบายบุคคล การว่าจ้างหรือรับจ้างไปจนถึงการเลิกจ้างหรือลาออก เช่น การรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกงาน การฝึกอบรม การกำหนดคนวันและเวลาทำงาน วันหยุด วันลา การกำหนดอัตราค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ การบังคับบัญชา การกำหนดวินัยและโทษทางวินัย การใช้มาตรการทางวินัย การสร้างความพอใจในการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การยอมรับนับถือต่อกัน การเข้าไปมีส่วนในการจัดการและการตัดสินใจของอีกฝ่ายหนึ่ง การร้องทุกข์ การเจรจาต่อรอง รวมทั้งการใช้มาตรการต่างๆ ในการบังคับให้อีกฝ่ายปฏิบัติตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งเช่น การนัดหยุดงาน เป็นต้น

ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์ (2555, น. 6-6) อธิบายไว้ว่า ในความหมายแบบแคบ แรงงานสัมพันธ์หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างในสถานประกอบการ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในด้านการจ้างงานที่เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกลูกจ้างเข้าทำงานจนถึงการออกจากงานของลูกจ้าง ส่วนในความหมายแบบกว้าง แรงงานสัมพันธ์ หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายลูกจ้าง ฝ่ายนายจ้าง และภาครัฐ โดยนอกจากจะเป็นความสัมพันธ์ในด้านการจ้างงานแล้ว ยังเน้นความสัมพันธ์เพื่อการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง ซึ่งทำให้แรงงาน

สัมพันธในในความหมายแบบกว้างมีความหมายในลักษณะเดียวกับอุตสาหกรรมสัมพันธ (Industrial Relations) ทั้งยังเป็นคำที่ใช้มาตั้งแต่ยุคเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งการจ้างงานส่วนใหญ่อยู่ในภาคการผลิต สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมไม่ดีเท่าที่ควร ส่วนอีกคำหนึ่งที่มีความหมายเช่นเดียวกันคือคำว่า พนักงานสัมพันธ (Employee Relations) ซึ่งเริ่มใช้เมื่อการจ้างแรงงานในภาคบริการขยายตัวขึ้น สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานต่างๆดีขึ้นกว่าเดิม

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่าแรงงานสัมพันธมีความสัมพันธเกี่ยวข้องกับระหว่างกันและกันของบุคคลสองฝ่ายในองค์กรซึ่งอีกฝ่ายเป็นผู้ว่าจ้างเรียกว่า นายจ้าง และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อแลกกับค่าตอบแทนเรียกว่า ลูกจ้าง

### 1.11.2 ความสัมพันธแบบทวิภาคีและไตรภาคี

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 295) กล่าวว่าความสัมพันธแบบทวิภาคีประกอบด้วยหน้าที่ต่อไปนี้

1. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
2. การปรึกษาหารือร่วมกัน โดยใช้ตัวแทนของทั้งสองฝ่ายร่วมประชุมหารือเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น
3. คณะกรรมการร่วม เป็นคณะกรรมการที่มาจากตัวแทนนายจ้างและลูกจ้างทำหน้าที่คอยพิจารณาหาข้อสรุปในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของลูกจ้าง เช่นสวัสดิการ สุขภาพความปลอดภัย ตลอดจนระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน
4. การเจรจาต่อรอง ในกรณีที่มีปัญหาหรือข้อเรียกร้องเกิดขึ้นโดยทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง จะต้องส่งตัวแทนเข้าร่วมหารือเพื่อสรุปและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
5. การร่วมบริหารงาน โดยฝ่ายนายจ้างจะเปิดโอกาสให้ตัวแทนฝ่ายลูกจ้างมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานตนเอง

ความสัมพันธแบบไตรภาคี ประกอบด้วยหน้าที่ต่อไปนี้

1. ระวังข้อพิพาทด้านแรงงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่รุนแรง และเพื่อความสงบของสังคม ผู้ดูแลงานส่วนนี้คือ คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ
2. คุ้มครองแรงงาน คณะกรรมการไตรภาคีจะทำหน้าที่คุ้มครองแรงงานให้สามารถปฏิบัติงาน และดำรงอยู่ได้อย่างสันติสุขในสังคม โดยเฉพาะในเรื่องประกันสังคมกองทุนเงินทดแทน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

3. กำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำ คณะกรรมการไตรภาคีจะทำหน้าที่กำหนดค่าแรงขั้นต่ำ เพื่อให้ลูกจ้างสามารถมีรายได้เพียงพอแก่การดำรงชีพ

4. ร่วมเสนอแนวคิด คณะกรรมการไตรภาคีจะทำหน้าที่เสนอแนวคิดร่วมกับคณะกรรมการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สภาที่ปรึกษาแรงงานแห่งชาติ เกี่ยวกับนโยบายด้านแรงงานที่จะต้องดำเนินการต่อไปเพื่อความเป็นธรรมของผู้ใช้แรงงาน

### 1.11.3 องค์การลูกจ้าง

วิลารรณ รพีพิศาล (2554, น. 292) กล่าวว่าแนวคิดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ได้วิวัฒนาการตามลำดับตั้งแต่ยุคเกษตรกรรมจนถึงยุคอุตสาหกรรม ที่เริ่มมีการเอารัดเอาเปรียบระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างมากขึ้น โดยเฉพาะในระยะเริ่มต้นการปฏิวัติอุตสาหกรรมปลายคริสต์ศตวรรษที่ 18 นั้น ลูกจ้างถูกเอารัดเอาเปรียบจากฝ่ายนายจ้างในระบบเสรีนิยมที่จะมุ่งสร้างผลผลิตและให้ได้กำไรมากที่สุด โดยวิธีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำไม่มีสวัสดิการตามควรจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานยาวนานในแต่ละวันสภาพแวดล้อมที่เลวร้ายก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมแก่สุขภาพอนามัยเป็นอย่างยิ่ง แนวคิดของฝ่ายลูกจ้างดังกล่าวนี้เองทำให้เกิดการรวมตัวขึ้นเพื่อให้เกิดพลังการยอมรับนับถือ และเกิดอำนาจในการเข้าร่วมปรึกษาหารือ หรืออำนาจในการต่อรองเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ตามหลักของแรงงานสัมพันธ์ที่ให้สิทธิทั้งลูกจ้าง และนายจ้างจัดตั้งองค์การของตนเองได้ภายใต้เงื่อนไขตามข้อบังคับของกฎหมาย โดยลูกจ้างสามารถจัดตั้งองค์การลูกจ้างตามรูปแบบต่างๆ ต่อไปนี้

1. สหภาพแรงงาน หมายถึง องค์การที่ลูกจ้างสมัครใจร่วมกันจัดตั้งและดำเนินการในรูปประชาธิปไตย ให้เป็นตัวแทนของลูกจ้างในการเจรจาต่อรองกับนายจ้างเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน และยังเป็นศูนย์รวมความคิดเห็นของลูกจ้างที่แสดงต่อสถาบันทางสังคมอื่นๆ และต่อรัฐด้วย

2. สหพันธ์แรงงาน หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันระหว่างสหภาพแรงงานประเภทเดียวกันตั้งแต่ 2 สหภาพแรงงานขึ้นไปร่วมกันจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหพันธ์แรงงานและมีฐานะเป็นนิติบุคคล การจัดตั้งสหพันธ์แรงงานหรือการเข้าร่วมเป็นสมาชิกสหพันธ์แรงงานจะกระทำได้อีกต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกด้วยคะแนนเสียงกึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมดของแต่ละสหภาพแรงงาน

3. สภาองค์การลูกจ้าง หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันของสหภาพแรงงานหรือสหพันธ์แรงงานไม่น้อยกว่า 15 แห่ง ร่วมกันจดทะเบียนจัดตั้งและมีฐานะเป็นนิติบุคคลเช่นกัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะกระทำกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ในระดับมหภาคประการ

สำคัญจะช่วยเป็นแรงสนับสนุนและสร้างอำนาจต่อรองให้แก่กลุ่มลูกจ้าง ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์ (2555, น. 57) กล่าวว่าลูกจ้าง คือผู้ซึ่งตกลงทำงานให้นายจ้าง โดยได้รับค่าจ้าง ลูกจ้างจึงมีหน้าที่ในการทำงานต่างๆ ให้แก่นายจ้างตามที่ได้ตกลงกันไว้ซึ่งถือเป็นสัญญาจ้างแรงงานที่ต้องปฏิบัติตาม โดยการทำงานนั้นอาจเป็นงานที่ใช้แรงงานมาก เช่น งานกรรมกร งานช่าง เป็นต้น หรืองานที่ใช้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และจัดการ เช่น งานผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น เป็นต้น สิทธิของฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างซึ่งเป็นไปตามสัญญาขององค์การแรงงานระหว่างประเทศโดยถือเป็นสิทธิแรงงานขั้นพื้นฐานมี 2 ประการ ได้แก่

1. สิทธิในการรวมตัวกันก่อตั้งองค์การของตน การรวมพลังของลูกจ้างเพื่อสร้างอำนาจต่อรองในการคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของลูกจ้างเป็นเรื่องที่มีความสำคัญดังนั้นลูกจ้างจึงมีสิทธิในการเข้าร่วมกันก่อตั้งองค์การลูกจ้างโดยสมัครใจได้โดยปราศจากการแทรกแซงจากนายจ้าง และไม่ต้องได้รับอนุญาตจากเจ้าพนักงานของรัฐ นอกจากนี้เรื่ององค์การลูกจ้างดังกล่าวก็มีสิทธิเสรีภาพในการเลือกผู้แทน การบริหารงาน และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การอื่นในรูปของสหพันธ์โดยเจ้าพนักงานของรัฐไม่สามารถแทรกแซงการใช้สิทธิเสรีภาพได้ ขณะเดียวกันนายจ้างก็มีสิทธิที่จะก่อตั้งองค์การนายจ้างในลักษณะเดียวกับองค์การลูกจ้างได้

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

สิทธิในการรวมตัวกันก่อตั้งองค์การของตนดังกล่าวทำให้ลูกจ้างในประเทศไทยรวมตัวกันเป็นองค์การลูกจ้างในรูปสหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน และสภาองค์การลูกจ้าง ซึ่งการจัดตั้งและดำเนินงานต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518

#### 1.11.4 องค์การนายจ้าง

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 294) กล่าวว่า การรวมตัวกันเป็นองค์การของฝ่ายนายจ้างนั้น ในระยะเริ่มแรกเป็นการรวมกลุ่มเพื่อประโยชน์ทางการค้า ด้านธุรกิจ หรือด้านอุตสาหกรรมเท่านั้น สำหรับในประเทศไทยการรวมกลุ่มของฝ่ายนายจ้างกระทำอยู่หลายรูปแบบเช่น สมาคมอุตสาหกรรมไทย และหอการค้าไทย เป็นต้น ซึ่งองค์การเหล่านี้แม้จะเป็น



องค์การของฝ่ายนายจ้างก็ตาม แต่ยังคงขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเป็นอย่างอื่น เมื่อมีปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ก็จะร่วมกันปรึกษาหารือและมีบทบาทในการแก้ปัญหาข้อพิพาทแรงงานบ้างในบางครั้ง องค์การดังกล่าวจึงไม่มีสิทธิและหน้าที่ในด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรง ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 โดยกำหนดให้สิทธิแก่นายจ้างจัดตั้งองค์การของฝ่ายนายจ้างได้ 3 ระดับ คือ

1. สมาคมนายจ้าง เป็นองค์การของนายจ้างที่ประกอบกิจการประเภทเดียวกันตั้งแต่ 3 แห่งขึ้นไป การจัดตั้งต้องจดทะเบียนต่อนายทะเบียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหาและคุ้มครองประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และระหว่างนายจ้างด้วยกัน

2. สหพันธ์นายจ้าง หมายถึง เป็นองค์การของสมาคมนายจ้างที่มีสมาชิกประกอบกิจการประเภทเดียวกันตั้งแต่ 2 สมาคมนายจ้างขึ้นไป การจัดตั้งต้องจดทะเบียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล วัตถุประสงค์ของสหพันธ์นายจ้างเป็นเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ของสมาคมนายจ้าง

3. สภาพองค์การนายจ้าง เป็นองค์การที่ประกอบด้วย สมาคมนายจ้างหรือสหพันธ์นายจ้างตั้งแต่ 5 แห่งขึ้นไป การจัดตั้งต้องจดทะเบียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการศึกษาและด้านแรงงานสัมพันธ์เท่านั้น

ศรีธนา บุญเศรษฐ์ (2555, น. 58) กล่าวว่านายจ้าง คือผู้ซึ่งรับลูกจ้างเข้าทำงานโดยจ่ายค่าจ้างให้ นายจ้างจึงมีหน้าที่จ่ายค่าจ้างตลอดระยะเวลาที่ลูกจ้างทำงานให้แก่นายจ้าง นอกจากนี้เมื่อการจ้างแรงงานสิ้นสุดลง นายจ้างต้องออกใบสำคัญแสดงการทำงาน หรือที่นิยมเรียกว่า ใบผ่านงาน ให้แก่ลูกจ้างในวันที่สิ้นสุดการจ้างนั้น โดยลูกจ้างไม่ต้องร้องขอหรือทวงถาม และต้องใช้จ่ายเงินค่าเดินทางกลับให้แก่ลูกจ้างหากส่งลูกจ้างไปทำงานต่างถิ่น สำหรับสิทธิของนายจ้าง นอกจากสิทธิในการควบคุมบังคับบัญชาให้สั่งลูกจ้างให้ทำงานให้แก่นายจ้างแล้ว นายจ้างยังมีสิทธิอื่นๆ เช่น สิทธิในการกำหนดกระบวนการและตารางการผลิต สิทธิในการดำเนินการทางวินัย สิทธิในการจัดตั้งองค์การ เป็นต้น องค์การที่เกิดขึ้น

1. สมาคมนายจ้าง คือองค์การที่นายจ้างรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อแสวงหาและคุ้มครองประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างด้วยกัน และระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างการจัดตั้งต้องดำเนินการโดยนายจ้างซึ่งเป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลที่มาจากกิจการประเภทเดียวกันจำนวนไม่น้อยกว่า 3 ราย เป็นผู้เริ่มก่อการและยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นหนังสือพร้อมทั้งร่างข้อบังคับของสมาคมนายจ้าง เมื่อได้รับจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลแล้วต้องดำเนินการประชุมใหญ่สามัญครั้งแรกภายใน 120 วันนับแต่วันที่จดทะเบียน เพื่อเลือกตั้งกรรมการและมอบหมายการตั้งปวงให้คณะกรรมการ รวมทั้งอนุมัติร่างข้อบังคับที่ได้ยื่นไว้

เมื่อขอจดทะเบียน หลังจากนั้นจึงนำข้อบังคับและรายชื่อ ที่อยู่ อาชีพหรือวิชาชีพของกรรมการ ไปจดทะเบียนภายใน 14 วันนับแต่วันที่ที่ประชุมใหญ่ลงมติจึงเริ่มดำเนินงานได้

2. สหพันธ์นายจ้าง คือองค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันของสมาคมนายจ้าง ที่มีสมาชิกประกอบกิจการประเภทเดียวกันตั้งแต่ 2 สมาคมขึ้นไป เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาคมนายจ้าง และคุ้มครองผลประโยชน์ของสมาคมนายจ้าง การจัดตั้งหรือเข้าเป็นสมาชิกของสหพันธ์นายจ้างต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกด้วยคะแนนเสียงเกินกึ่งหนึ่งและต้องนำไปจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล สมาคมนายจ้างซึ่งเป็นสมาชิกสหพันธ์นายจ้างมีสิทธิส่งผู้แทนไปร่วมประชุมและดำเนินการของสหพันธ์นายจ้างได้ตามจำนวนที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ส่วนคณะกรรมการของสหพันธ์นายจ้างให้เลือกตั้งจากผู้แทนของสมาคมนายจ้างที่เป็นสมาชิกของสหพันธ์นายจ้างนั้น

3. สภาก่อการนายจ้าง คือองค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันของสมาคมนายจ้างหรือสหพันธ์นายจ้างไม่น้อยกว่า 5 แห่ง เพื่อส่งเสริมการศึกษาและส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์เท่านั้น สภาก่อการนายจ้างเป็นองค์กรแรงงานระดับชาติเช่นเดียวกับสภาก่อการลูกจ้าง โดยต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและมีบทบาทสำคัญในนามของฝ่ายนายจ้าง อาทิ การเป็นกรรมการในคณะกรรมการไตรภาคีต่างๆ เช่น คณะกรรมการค่าจ้าง คณะกรรมการประกันสังคม เป็นต้น

## 1.12 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 1.12.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, น. 180) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน นับเป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพยิ่งในการบริหารงาน หากมีการประเมินที่เที่ยงตรง เที่ยงธรรม ผู้ที่ทำงานดี มีผลงานดี ผลงานมาก ได้รับการประเมินอย่างเหมาะสม ก็เป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่หากประเมินอย่างเลินเล่อไม่รอบคอบ ไม่ระมัดระวัง ไม่มีหลักการ มีอคติผลการประเมินนั้น ก็อาจจะบิดเบี้ยว ไม่ตรงกับความเป็นจริง และอาจจะส่งผลเสียหายอย่างร้ายแรงแก่องค์กรได้ เนื่องจากทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและกำลังใจอย่างรุนแรงจนถึงขนาดที่อาจจะขอลาออกจากงานก็ได้ หรือทำงานอย่างไม่เต็มที่ ผันใจทำ และมุงเสาะแสวงหางานใหม่ทำอยู่ตลอดเวลาได้

วรรัตน์ เขียวไพบรี (2551, น. 162) ได้สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะด้านอื่นๆ ที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาและมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยวิธีประเมินผลเป็นระบบมาตรฐานแบบเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทั่วทั้งองค์กร สามารถใช้ข้อมูลจาก

การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เป็นประโยชน์ในการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อจูงใจและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรในอนาคต

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 195) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น เป็นการวัดหรือประเมินค่าผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดให้ปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและสิ่งใดบ้างที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้นสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละคนซึ่งมีการจัดเป็นระบบการวัดผลตามกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใดสิ่งใดบ้างที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีโอกาสที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นอย่างไร

### 1.12.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุสดี รุมาคม (2551, น. 46) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เกี่ยวกับการตัดสินใจและการให้แนวทางกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาตามปกติ โดยวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานมี ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน (evaluative objectives) เกี่ยวข้องกับเรื่องค่าตอบแทน การประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อค่าตอบแทนในอนาคต ส่วนแรก ในระยะสั้นการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องเพิ่มขึ้นในปีต่อไปส่วนที่สอง ในระยะยาวการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะได้รับผลกระทบจากการประเมินการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน การประเมินการปฏิบัติงานยังสามารถถูกนำไปใช้ในการประเมินระบบการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุพนักงาน โดยการเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานกับคะแนนสอบคัดเลือกในขณะที่เป็นผู้สมัครงาน

2. วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (developmental objectives) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นความต้องการด้านการพัฒนาในเบื้องต้น เนื่องจากบุคลากรเกือบทุกคนต้องการที่จะทราบว่า ผู้บังคับบัญชารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา แรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อบุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เสนอแนะเป้าหมาย ซึ่งส่งเสริมความก้าวหน้าของงานอาชีพในอนาคต

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 12-8) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อที่จะหามาตรฐานหรือหลักเกณฑ์สำหรับกาปฏิบัติงานของพนักงานที่แน่นอนและมีระบบสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจโดยทั่วไป ได้แก่

1. เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมที่จะแต่งตั้งไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ในการเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่ากันในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไป โดยเป็นไปอย่างยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบ และมีระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลในองค์การเดียวกันโดยเสมอหน้า เป็นการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2. เพื่อการพิจารณาโอน โยกย้าย ลดตำแหน่ง และการออกจากงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ได้ข้อมูลซึ่งนำมากำหนดได้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดเหมาะสมกับการทำงานในตำแหน่งใด และคนใดสามารถทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างเป็นที่พึงพอใจ ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นว่าบุคคลใดมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เหมาะสมที่จะทำงานใดถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลยก็มีความจำเป็นในการพิจารณาให้ออกจากงานไป

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

4. เพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ อันจะทำให้สามารถรู้ถึงจุดเด่นและจุดด้อยเพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นได้

5. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้ข้อมูลที่ชี้ถึงข้อบกพร่องต่างๆ ในการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานไม่รู้ ข้อมูลนี้จะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคล ถ้าพบว่ามิจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องก็จะได้ปรับปรุง แก้ไขเพื่อเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

6. เพื่อปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชา หมายถึงความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาคอยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะต้องมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้บังคับบัญชามองเห็นความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาความสำคัญของงานให้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

7. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามควรร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรต้องมีการตกลงร่วมกันในผลของงานที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงาน การร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

8. เพื่อการแก้ไข ปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงานในกรณีที่เกิดผลผลิตขององค์กรต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจมิได้มีสาเหตุมาจากผู้ปฏิบัติงานหากแต่อาจสืบเนื่องมาจากระบบมีการทำงานที่ไม่รัดกุม หรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานไม่ดีพอ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ได้ข้อมูลวิเคราะห์ถึงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ที่เหมาะสมเพื่อการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

9. เพื่อปรับปรุงวิธีคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน หากพบว่าผลงานตกต่ำเนื่องจากการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถไม่ตรงกับงาน ก็สามารถแก้ไขโดยการย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุงเรื่องวิธีการในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เช่น ปรับปรุงข้อสอบคัดเลือก ปรับปรุงวิธีการคัดเลือก หรืออื่นๆ ให้ได้คนที่เหมาะสมต่อไป

10. เพื่อกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้มีผลงานมากขึ้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานได้รับการประเมินว่าอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจในการประเมินครั้งต่อไป ซึ่งเป็นเป้าหมายของบุคคลโดยทั่วไปที่ต้องการผลการประเมินในระดับที่น่าพอใจ เพื่อประโยชน์ในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขึ้นเงินเดือน ภายหลังการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว

11. เพื่อให้เห็นประสิทธิผลโดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาการบริหารว่ามีความสำเร็จเพียงใด โดยผลรวมของส่วนย่อยจะเป็นตัวชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรเป็นอย่างดี เพราะถ้าปรากฏว่าผลการประเมินออกมาไม่น่าพอใจจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

วิลาวรรณ รัชพิศาล (2554, น. 198) กล่าวว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโดยทั่วไปมีดังนี้

1. เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างที่จำเป็นต้องรีบปรับปรุงแก้ไข

2. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ และจัดการตำแหน่งงานให้เป็นที่พอใจโดยเสมอภาคและเป็นธรรม

3. เพื่อใช้พัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เพราะผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของบุคลากรและเป็นแนวทางปรับปรุงเพื่อเพิ่มทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องานให้มากยิ่งขึ้น

4. เพื่อประสานสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

5. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

6. เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

### **1.12.3 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 12-6) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญโดยพิจารณาจากประโยชน์ที่ผู้บริหาร พนักงาน และองค์กรได้รับในด้านต่างๆต่อไปนี้

1. ทำให้พนักงานได้ลำดับเป้าหมายของงาน โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ทบทวนแจ้งผลเพื่อจัดปัญหาความไม่เข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน

2. ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องทบทวนผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนดได้ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน และการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

3. ทำให้พนักงานมีโอกาสรับทราบผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง

4. ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

5. ใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกำลังคนและการวางแผนขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ช่วยในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน

7. ช่วยในการประเมินผลพนักงานใหม่เพื่อการปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

8. ช่วยให้พนักงานเกิดความพอใจในงานและสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมของพนักงาน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, น. 199) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรดังต่อไปนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบดำเนินไปด้วยความโปร่งใสยุติธรรม มีระบบเป็นระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ไม่ถูกกลั่นแกล้งเอาเปรียบ หรือเล่นพรรคเล่นพวกโดยปราศจากเหตุผล

2. ทำให้การจัดการตำแหน่งงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลดขั้นลดตำแหน่ง และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจุดเด่นและด้อยของบุคลากรแต่ละคนได้เป็นอย่างดี

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

4. ทำให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุผลตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และควรจะปรับปรุงตนเองในจุดใดบ้าง

5. ใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ โดยไม่ต้องคอยกังวลว่าตนเองจะไม่ได้รับความเป็นธรรม

6. เป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมความเข้าใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

7. ช่วยพัฒนาแนวทางการวางแผนอาชีพ การกำหนดอัตราค่าจ้างคนการสรรหา คัดเลือกบุคลากร และพัฒนาระบบงานให้แก่องค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### **1.12.4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

วรารัตน์ เขียวไพรี (2551, น. 162) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายมาตรฐานตามขอบเขตของการวิเคราะห์งาน และจัดทำดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

ขั้นที่ 2 การเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 การดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 4 การเปรียบเทียบและสรุปผล

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ ผู้ประเมินผลและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปใช้ประโยชน์ในการ ขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนประจำปี การยกย่องและให้รางวัลจูงใจ การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย และการพัฒนาและฝึกอบรม

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 12-16) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการ พิจารณานโยบายและแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกองค์กรเช่นกัน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยกิจกรรมที่ สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล การปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้หลายวัตถุประสงค์ การที่จะทำการพัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทุกข้อพร้อมกันในเวลาเดียวเป็นเรื่องยาก การระบุ เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกิจการแต่ละแห่งเป็นเรื่องจำเป็น ดังนั้นฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการต้องเลือกเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการพัฒนาระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. การกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่เหมาะสมที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมในขั้นตอนนี้ คือ การพิจารณาเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและ สอดคล้องกับลักษณะของงาน จากวิธีการประเมินที่แบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ วิธีการ ประเมินผลรายบุคคล วิธีการประเมินผลกลุ่มและวิธีอื่นๆ

3. การวัดผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกิจกรรมในการให้ค่าแก่การปฏิบัติงาน ตามวิธีการและเกณฑ์ซึ่งกำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 2 เพื่อให้ได้ค่าเป็นตัวเลขของผลการปฏิบัติงาน ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเป็นช่วงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมในขั้นตอนนี้คือการนำ ผลของการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งดำเนินการแล้วในขั้นตอนที่ 3 ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการ ปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินว่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นอยู่ในระดับใด

5. การนำผลการประเมินมาแจ้งและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน นับเป็น กิจกรรมที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นช่องทางให้มีข่าวสารย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติงาน และทำให้



ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสชี้แจงหรือทำความเข้าใจเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิลาวรรณ รพีพิศล (2554, น. 209) กล่าวว่า การประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมาย จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน ขึ้นแรกองค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินการสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การมากที่สุด

2. เลือกวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับเป้าหมายและลักษณะงาน โดยจะต้องเลือกจากหลาย ๆ วิธีโดยพิจารณาถึงข้อดี ข้อเสียของวิธีที่เลือกมาใช้ในแต่ละครั้ง

3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน มาตรฐานถือเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผล หากองค์การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงวัดผลได้ถูกต้อง ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมากยิ่งขึ้น

4. แจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทำหน้าที่ประเมิน บุคลากรผู้ถูกประเมิน โดยเฉพาะผู้มีหน้าที่ประเมินจะต้องทราบถึงจุดหมายในการประเมินแต่ละครั้ง รวมถึงวิธีการปฏิบัติของเครื่องมือที่นำมาใช้

5. การประเมินผล คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานรวมทั้งพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งข้อมูลทั้งหลายจะได้มาจากการสอบถาม สังเกต สัมภาษณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของงาน

6. การวิเคราะห์ผล เมื่อผ่านขั้นตอนของการประเมินผลแล้วผู้ประเมินจะต้องนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงและนำผลที่ได้มาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงานต่อไป

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

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการประเมินผลการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว จำเป็นจะต้องอาศัยวิธีการประเมินที่ถูกต้องตามรูปแบบต่างๆ ที่องค์การได้กำหนดไว้ เพื่อให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพและยุติธรรม ตามหลักการประเมินที่ดีที่จะต้องเน้นเรื่องความเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ เป็นเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งกระบวนการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (1) การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผล การปฏิบัติงาน (2) เลือกวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับเป้าหมายและลักษณะงาน (3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน (4) แจกแจงให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ (5) การวัดผลการปฏิบัติงาน (6) การประเมินผล (7) การวิเคราะห์ผล (8) การนำผลการประเมินมาแจ้งและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

### 2.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

แนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการนั้น จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพมาเป็นต้นแบบของการพัฒนาและปรับปรุงกล่าวคือ เมื่อใดก็ตามที่องค์กรต้องการงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์กรนั้นๆ ก็จะต้องต้องทราบและทำความเข้าใจในความหมายและความสำคัญของหลักประสิทธิภาพอย่างแท้จริงเพื่อที่จะได้นำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติที่ถูกต้อง แม่นยำและยั่งยืน ดังนั้น เพื่อให้ทำความเข้าใจในหลักประสิทธิภาพให้มากขึ้นผู้วิจัยจึงค้นคว้าแนวคิด ความหมายและความสำคัญของประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ซึ่งค้นคว้าจากเอกสารของนักวิชาการผู้มีความรู้ความชำนาญ ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ดังนี้

โรเบิร์ต จี เดลแคมโป (Robert G. Delcampo, 2011, pp. 121) ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบอยู่ว่าสิ่งที่ได้รับมอบหมายโดยเราต้องพิจารณาว่าเหมาะกับเราหรือไม่

สตีเฟน บาคและมาร์ติน อาร์ เอ็ดเวิร์ดส์ (Stephen Bach and Martin R. Edwards, 2013, pp. 219) ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพคือการทำให้นุญชและสัตว์ต่างๆ อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขและถ้อยที่ถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน

ติน ปรัชญพฤทธิ (2548, น. 130) กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ดังนี้ ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือการลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัสดุ องค์กรประกอบของและสรุปประสิทธิภาพไว้ 4 ด้าน คือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพอใจ
2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน

3. เวลา (Time) คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามความเหมาะสมกับงานและทันสมัย

4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการคือจะต้องลงทุนน้อยและได้กำไรมากที่สุด

สมยศ นาวิกาน (2550, น. 14) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของความสำเร็จของเป้าหมาย ความมีประสิทธิภาพ ตอบคำถามที่ว่าเราต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไรห้ ต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย ดังนั้นความมีประสิทธิภาพคืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตและปัจจัยการผลิต

จิระ โชค วีระสัย (2550, น. 532) ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพดังนี้ ประสิทธิภาพหมายถึง ผลงานที่ได้มีสูงกว่าทรัพยากรทางการบริหารประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงาน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการหรือเทคโนโลยีทางการบริหารที่ใช้ในการบริหารงาน และผลงานที่ปรากฏออกมาเป็นที่พึงพอใจของประชาชน

สมใจ ลักษณะ (2551, น. 7) กล่าวถึง ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่างๆ ตามภาระหน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่างๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเสียน้อยที่สุด มีลักษณะการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการตามเป้าหมาย องค์กรมีความสามารถประยุกต์ศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, น. 12) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตอย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดการประหยัดและผลผลิตที่มีคุณภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2551, น. 3) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด กล่าวคือใช้วิธีการให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมายคือประสิทธิผลหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด ประสิทธิภาพจะแสดงถึงความสำคัญระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) โดยมีเป้าหมายที่จะใช้ต้นทุนของทรัพยากรที่ต่ำที่สุด ถ้าองค์กรได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นจากปัจจัยนำเข้าจำนวนเดิม แสดงว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้จัดการจะมีทรัพยากรที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน และอุปกรณ์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการใช้งานทรัพยากร

เหล่านี้ ดังนั้นจึงต้องใช้ต้นทุนทรัพยากรต่ำสุด จะเห็นว่าประสิทธิภาพ จะเกี่ยวข้องกับการทำให้ถูกต้อง ก็คือความไม่สิ้นเปลืองทรัพยากร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 3) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นการที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระทำสิ่งต่างๆ ในองค์การให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารในจำนวนน้อย แต่ผลลัพธ์ที่ได้มีมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

พัชสิริ ชมพุกำ (2552, น. 8) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า

กันตยา เพิ่มผล (2552, น. 5) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การสามารถใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใดๆก็ตาม โดยมุ่งหวังถึงผลสำเร็จและผลสำเร็จนั้น ได้มาโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่างๆที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้นๆ ให้เป็นผลสำเร็จและถูกต้อง

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2553, น. 57) กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ดังนี้ ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงการเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไป (Input) กับผลที่ได้จากการทำงาน (Output) ว่าดีขึ้นอย่างไร แค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การคงเดิม

ชนินทร์ ชูณหพันธ์ (2553, น. 1-6) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ เป็นการวัดจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยพิจารณาระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ต้นทุนของการใช้ทรัพยากรต่ำสุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการทำให้อุบัติการณ์ในสิ่งที่ทำ (Doing the thing right)

สุกัญญา เอมอัมธรรม (2553, น. 6) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ใส่เข้าไป (Inputs) กับผลที่ออกมา (Outputs) ถ้าได้ผลที่ออกมามากกว่าปัจจัยที่ใส่เข้าไปหรือผลที่ได้ออกมาเท่าเดิมแต่ใช้ปัจจัยน้อยกว่าก็เรียกว่ามีประสิทธิภาพที่ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้ซึ่งโดยทั่วไปได้แก่ คน เงิน การบริหารจัดการและวัสดุอุปกรณ์ จึงต้องใช้ปัจจัยเหล่านี้ให้คุ้มค่าที่สุด

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2554, น. 207) ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ ดังนี้ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างประหยัดในการพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือตามที่ได้รับมอบหมายและ Peter F. Drucker (อ้างถึงในนิตย์ สัมมาพันธ์, 2554) มีกล่าวไว้สั้นๆ ได้แก่ “ประสิทธิภาพคือ การกระทำสิ่งต่างๆได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม (Doing thing right)” ประสิทธิภาพมี 2 อย่าง ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านต้นทุน (Cost Efficiency) กับ ประสิทธิภาพด้านเวลา (Time Efficiency)

อภินันท์ จันตะนี (2554, น. 10) อธิบายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานหรือดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือได้ผลสำเร็จของงานโดยใช้เวลาและทรัพยากรตามที่กำหนดไว้ หรือการใช้ทรัพยากรเท่าเดิม เช่น ความสามารถ ความถูกต้องและความรวดเร็วทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งการสำเร็จสิ้นตรงเวลาและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรม

บุญรัตน์ ชนะสิทธิ์ (2554, น. 98) ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพ หมายถึงผลผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประหยัดและคุ้มค่า เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้ที่มารับบริการ

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิน เกษาคูปต์ (2554, น. 8-10) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานคือ ความมุ่งปรารถนาหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยใช้การวัดผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงานโดยสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งประสิทธิภาพสามารถวัดได้หลายประเด็น ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว การใช้ทรัพยากรด้านเงินทุน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่าและเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหาร

วิทยา คำนารังกุล (2555, น. 27) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปแบบของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุนแรงงาน เวลา ที่ใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพหมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าจนถึงปัจจัยนำออกให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดนั่นก็คือการลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัสดุ และทำให้งานคุณภาพของงานที่ดี ปริมาณตามที่กำหนดไว้ ทั้งยังประหยัดเวลาเวลาและค่าใช้จ่าย

### 3. ข้อมูลพื้นฐานของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

#### 3.1 ที่ตั้งของจังหวัดปทุมธานี



ภาพที่ 2.3 แผนที่จังหวัดปทุมธานี

ที่มา : [www.camp tour.net/Destination-gui...Map.html](http://www.camp tour.net/Destination-gui...Map.html) (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กรกฎาคม 2557)

จังหวัดปทุมธานีตั้งอยู่ในภาคกลางประมาณเส้นรุ้งที่ 14 องศาเหนือ และเส้นแวงที่ 100 องศาตะวันออกอยู่เหนือระดับน้ำทะเลปานกลาง 2.30 เมตร มีเนื้อที่ประมาณ 1,525.856 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 953,660 ไร่ ห่างจากกรุงเทพมหานคร ไปทางทิศเหนือ ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 1 คือ ถนนพหลโยธิน ระยะทางประมาณ 27.8 กิโลเมตร มี 7 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอลอง อำเภอลาดหลุมแก้ว อำเภอลำลูกกา อำเภอหนองเสือ อำเภอชัยบุรี อำเภอสสามโคก และอำเภอเมืองปทุมธานี ซึ่งมีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียงดังนี้

ทิศเหนือ อำเภอบางไทร อำเภอบางปะอิน และอำเภอมั่นใจ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภอนองแคะ และอำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี

ทิศตะวันออก อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก และอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา

ทิศตะวันตก อำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม และอำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี

ทิศใต้ เขตหนองจอก เขตคลองสามวา เขตสายไหม เขตบางเขน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร และอำเภอปากเกร็ด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี (ที่มา : <http://www.thaitambon.com/Tambon/tamplist.asp?ID=13> ข้อมูล ณ วันที่ 30 กรกฎาคม 2557)

### 3.2 ลักษณะภูมิประเทศ

พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มริมสองฝั่งของแม่น้ำเจ้าพระยา สูงประมาณ 2.30 เมตรจากระดับน้ำทะเล มีแม่น้ำเจ้าพระยาไหลผ่านพื้นที่ส่วนกลางของจังหวัด ทำให้พื้นที่จังหวัดถูกแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ฝั่งตะวันตก หรือฝั่งขวาของแม่น้ำเจ้าพระยา ได้แก่ พื้นที่ของอำเภอเมืองปทุมธานีบางส่วน พื้นที่ของอำเภอลาดหลุมแก้วทั้งหมด และพื้นที่ของอำเภอสามโคกบางส่วน พื้นที่ทางฝั่งตะวันออกหรือฝั่งซ้ายของแม่น้ำเจ้าพระยา ได้แก่ พื้นที่บางส่วนของอำเภอเมืองปทุมธานี พื้นที่บางส่วนของอำเภอสามโคก พื้นที่ทั้งหมดของอำเภอธัญบุรี อำเภอกลองหลวง อำเภอลำลูกกา และอำเภอหนองเสือ ปกติในช่วงฤดูฝนระดับน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยาจะเพิ่มสูงขึ้นเฉลี่ยประมาณ 50 เซนติเมตร ทำให้เกิดภาวะน้ำท่วมในบริเวณพื้นที่ราบลุ่มริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นบริเวณกว้าง และก่อให้เกิดปัญหาด้านอุทกภัยในบางปี โดยเฉพาะฝั่งขวาของแม่น้ำเจ้าพระยา ส่วนฝั่งซ้ายของแม่น้ำเจ้าพระยาจะประสบปัญหาเฉพาะบริเวณที่อยู่ตามชายฝั่งแม่น้ำเท่านั้น

พื้นที่ภายในจังหวัดส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม ดินเป็นดินเหนียวจัดมีสภาพเป็นกรดปานกลางถึงเป็นกรดจัด สามารถแบ่งออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มดินนาดีมีอยู่ประมาณ ร้อยละ 30 และกลุ่มดินนาที่มีสภาพเป็นกรดจัดประมาณร้อยละ 70 เนื่องจากดินเป็นดินเหนียวทำให้ระบายน้ำได้ไม่ดี การไหลบ่าของน้ำบนผิวดินซ้ำทำให้การปลูกพืชไร่ และข้าวได้ผลผลิตต่ำต้องมีการปรับปรุงดิน โดยใช้ปุ๋ยขาวหรือปุ๋ยมาร์ล ควบคู่กับการใช้ปุ๋ยเคมี เพื่อให้การเพาะปลูกได้ผลดี (ที่มา : <http://www1.tv5.co.th/service/mod/heritage/nation/oldcity/pathumthani1.html> ข้อมูล ณ วันที่ 30 กรกฎาคม 2557)

### 3.3 จำนวนประชากรในจังหวัดปทุมธานี

จังหวัดปทุมธานีแบ่งเขตการปกครองส่วนภูมิภาค (ตามกฎหมายลักษณะปกครองท้องที่) ออกเป็น 7 อำเภอ 60 ตำบล 529 หมู่บ้าน โดยอำเภอทั้ง 7 อำเภอของจังหวัดปทุมธานีมีจำนวนประชากรทั้งหมดจำนวน 1,010,890 คนและในแต่ละอำเภอต่างๆ มีจำนวนประชากรดังนี้

อำเภอกลองหลวง 239,172 คน (23.66%)

อำเภอลำลูกกา 240,178 คน (23.76 %)

อำเภอเมืองปทุมธานี 179,876 คน (17.79%)

อำเภอลาดหลุมแก้ว 58,624 คน (5.80 %)

อำเภอชัยบุรี 190,163 คน (18.81%)

อำเภอสามโคก 52,563 คน (5.20 %)

อำเภอหนองเสือ 50,322 คน (4.98 %) (ที่มา : <http://th.wikipedia.org/wiki/จังหวัดปทุมธานี> ข้อมูล ณ วันที่ 30 กรกฎาคม 2557)

### 3.4 จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

ปัจจุบันจังหวัดปทุมธานี มีโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับใบอนุญาตทั้งสิ้น จำนวน 3,460 โรงงาน เงินลงทุน 430,792,378,699 บาท มีการจ้างงาน 286,987 คนมีการกระจายตัวของโรงงานอุตสาหกรรม ในอำเภอต่างๆ ดังนี้

อำเภอคลองหลวง 1,087 โรงงาน (31.42%)

อำเภอลำลูกกา 850 โรงงาน (24.57 %)

อำเภอชัยบุรี 280 โรงงาน (8.09%)

อำเภอลาดหลุมแก้ว 382 โรงงาน (11.04 %)

อำเภอเมืองปทุมธานี 437 โรงงาน (13.67%)

อำเภอสามโคก 318 โรงงาน (9.19 %)

อำเภอหนองเสือ 70 โรงงาน (2.02 %)

จังหวัดปทุมธานี มีเขตประกอบการอุตสาหกรรม 1 แห่ง คือ เขตประกอบการอุตสาหกรรม บริษัท ไทยชูชุกิมอเตอร์ จำกัด ตั้งอยู่บริเวณอำเภอชัยบุรี และมีเอกชนดำเนินกิจการที่มีลักษณะคล้ายนิคมอุตสาหกรรม 2 แห่ง ได้แก่ ชุมชนอุตสาหกรรมที่มีจำนวนโรงงานมาก 2 แห่ง คือ บริษัททวนคร จำกัด ตั้งอยู่ อำเภอคลองหลวง มีเนื้อที่ประมาณ 6,000 ไร่ มีโรงงาน 237 โรงงาน เขตอุตสาหกรรม และบริษัท สวนอุตสาหกรรมบางกะดี จำกัด ตั้งอยู่ อำเภอเมืองปทุมธานี มีเนื้อที่ประมาณ 1,173 ไร่ มีโรงงาน 44 โรงงาน (ที่มา : <http://www.industry.go.th/ops/pio/pathumthani> ข้อมูล ณ วันที่ 30 กรกฎาคม 2557)

### 3.5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีมีจำนวน 3,460 โรงงาน แบ่งเป็นประเภทอุตสาหกรรมได้ 21 ประเภทคือ อุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมเครื่องแต่งกาย อุตสาหกรรมเครื่องหนัง อุตสาหกรรมไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และเครื่องเขียน อุตสาหกรรมกระดาษและผลิตภัณฑ์จากกระดาษ อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ อุตสาหกรรมเคมี อุตสาหกรรมปิโตรเคมี



อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมโลหะ อุตสาหกรรมโลหะ อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์โลหะ อุตสาหกรรมเครื่องกล อุตสาหกรรมไฟฟ้า อุตสาหกรรมขนส่ง อุตสาหกรรมอื่นๆ และมีการจ้างงาน 286,987 คน (กรมอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี 2557, น. 1 รายงานการเคลื่อนไหวการลงทุน) จึงทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละโรงงานอุตสาหกรรมมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบทั้ง 8 ด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตอย่างเป็นระบบว่าในอนาคตจะมีความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวนเท่าใด โดยระบุจำนวน คุณสมบัติของบุคลากร รวมถึงระดับความรู้ ความสามารถและทักษะที่ต้องการให้สอดคล้องกับแผนงานที่องค์กรกำหนดไว้เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมทั้งในด้าน ปริมาณ คุณภาพ และเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการจัดหา การใช้ และการพัฒนา และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อมั่นใจว่า โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีจะได้บุคลากรที่เพียงพอรวมในคุณสมบัติ มีจำนวนเพียงพอกับภารกิจขององค์กรที่จะจัดกระทำในอนาคต

2. การสรรหา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีมีการสรรหาให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติหน้าที่ เรียกว่า Put the right man on the right job โดยใช้แหล่งในการสรรหา 2 ประเภท ได้แก่ จากภายในองค์กร และจากภายนอกองค์กร เช่น ผู้บังคับบัญชาเลือกเอง โดยอาจพิจารณาจากผลงาน บันทึกประวัติต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน อาจมีการประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงด้วยกัน เพื่อร่วมตัดสินใจการเลือกสรรบุคลากร ประกาศรับสมัครจากบุคคลภายในองค์กรด้วยกันอย่างเปิดเผย และแจ้งให้ผู้มีสิทธิสมัครได้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนแน่นอนเป็นต้น

3. การคัดเลือก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีมีการกลั่นกรองผู้สมัครงานเพื่อให้สามารถบรรจุผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุดในตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ และมีกระบวนการคัดเลือกเริ่มต้นจากการกลั่นกรองขั้นต้น การทบทวนใบสมัคร และประวัติของผู้สมัคร การทดสอบเพื่อการคัดเลือก การสัมภาษณ์ การตรวจสอบการอ้างอิง การตรวจสอบสุขภาพ และการตัดสินใจคัดเลือกจนได้พนักงานตามที่ต้องการ

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีมีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ ความชำนาญ ทักษะคิดและทักษะเพิ่มมากขึ้น โดยมีวิธีการคือ การบรรยาย การแนะนำงาน

การฝึกหัดงาน การจำลองสถานการณ์เป็นต้น จนทำให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามที่องค์การต้องการ

5. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีได้แบ่งประเภทค่าตอบแทนออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือประเภทที่ 1 การจ่ายเป็นเงิน โดยตรง (Direct Financial Payments) ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจค่าคอมมิชชั่น โบนัสประจำปี โบนัสพิเศษ เบี้ยขยันและค่าทำงานล่วงเวลา และเงินบำเหน็จเมื่อเกษียณอายุเป็นต้น ประเภทที่ 2 การจ่ายมิใช่เป็นเงิน โดยตรง (Indirect Financial Payments) เป็นค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในรูปแบบของผลประโยชน์ตอบแทนเช่น จ่ายค่าตอบแทน ได้แก่ การประกันอุบัติเหตุ การประกันชีวิต การกำหนดวันลาหยุดพักผ่อนประจำปี การให้โอกาสไปศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และการให้ประกาศเกียรติคุณเป็นรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น รวมทั้งการเลื่อนระดับและตำแหน่งงานให้สูงขึ้น

6. ความปลอดภัย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีได้จัดวางแผนกำหนดมาตรการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียที่มีผลกระทบต่อบุคลากรและการดำเนินงานขององค์การ ในการปฏิบัติงานเช่น จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม การจัดบริการรักษาพยาบาล และการจัดหน่วยงานให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น โดยคำนึงถึงว่าการเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพกายและใจอยู่ในภาวะปกติ รวมถึงได้รับการคุ้มครองความปลอดภัยอย่างดี จะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีได้จัดเรื่องพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ตั้งแต่การกำหนดนโยบายบุคคล การว่าจ้างหรือรับจ้างไปจนถึงการเลิกจ้างหรือลาออก เช่น การรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกงาน การฝึกอบรม การกำหนดวันและเวลาทำงาน วันหยุด วันลา การกำหนดอัตราค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ การบังคับบัญชา การกำหนดวินัยและโทษทางวินัย การใช้มาตรการทางวินัย การสร้างความพอใจในการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การยอมรับนับถือต่อกัน การเข้าไปมีส่วนในการจัดการและการตัดสินใจของอีกฝ่ายหนึ่ง การร้องทุกข์ การเจรจาต่อรอง รวมทั้งการใช้มาตรการต่างๆ ในการบังคับให้อีกฝ่ายปฏิบัติตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งเช่น การนัดหยุดงาน เป็นต้น

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีมีการวัดผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละคนซึ่งมีการจัดเป็นระบบการวัดผลตามกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ทราบ

ผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใดสิ่งใดบ้างที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีโอกาสที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

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

ชุตินาส ชนะจิตต์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทที่ :งานในบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน กรุงเทพมหานคร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านองค์กรมีการควบคุมการทำงานที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในการดำเนินการขององค์กรอยู่ในทิศทางเดียวกันและสัมพันธ์กันในระดับปานกลางค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์กันมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในการดำเนินการขององค์กรอยู่ในทิศทางเดียวกันและสัมพันธ์กันในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

บุญกรณ์ คงประดิษฐ์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ด้านการคัดเลือกด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านการฝึกอบรม และด้านการสรรหา ตามลำดับ บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาที่มีเงินทุนจดทะเบียนบริษัทแตกต่างกันมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจและประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน โดยบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 500 คนขึ้นไปมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกและด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 100 – 499 คน ส่วนบริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปีมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกมากกว่าบริษัทที่มีอายุน้อยกว่า ขณะที่บริษัทที่มีอายุมากกว่า 10 ปีมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าบริษัทที่มีอายุ 5-10 ปี และบริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกคืออาหารและเครื่องดื่ม มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก และด้านการฝึกอบรมน้อยกว่าบริษัทที่ส่งออกไม้ และยางและพลาสติก แต่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าบริษัทที่ส่งออกลูกยาง ยางรถยนต์และรองเท้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การเพิ่มสวัสดิการเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน อาทิ ฝึกอบรมพนักงาน ชุ่ยทำงาน บ้านพักพนักงาน เบี้ยขยันในการทำงานหรือทางภาครัฐช่วยในการกำหนดนโยบายด้านสิทธิประกันสังคมของพนักงานให้ครอบคลุมมากขึ้น

ลักษณะชัย ธนะวังน้อย (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายโทร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน 7 ด้านคือการวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานใน 4 ด้าน คือ ปริมาณงาน คุณภาพงาน เวลาในการทำงาน และค่าใช้จ่าย ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า อายุ ประสบการณ์และรายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 องค์การควรปรับปรุงนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีขึ้น

ฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการ ในสำนักงานบัญชี ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาและด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านผลตอบแทน และด้านระบบประเมินผล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และ ด้านการจัดการงานบุคคล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการจัดหาและใช้ทรัพยากร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพในการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน

Sushila Devi Rajaratnam (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสหกรณ์ : ความสัมพันธ์เชิงบวกและเชิงลบ ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการให้รางวัล ส่วนกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานคือ การประเมินตนเองขององค์กร ผลการวิจัยนี้สรุปว่า กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมาก

Zubair Aslam Marwat, Tahir Masood Qureshi and Muhammad I Ramay (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพของพนักงานกรณีศึกษา องค์กรโทรคมนาคมแห่งปากีสถาน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโทรคมนาคมปากีสถานทุกด้านคือ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การวางแผนอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางด้านบวกกับประสิทธิภาพของพนักงาน โดยเฉพาะด้านการจ่ายค่าตอบแทน และการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์ที่สูงมาก

Zaini Abdullah, Nilufar Ahsan and Syed Shah Alam (2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพของธุรกิจภาคเอกชนในประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้านคือ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทน การวางแผนทางทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล

การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของธุรกิจ ยกเว้นการจ่ายค่าตอบแทน ความปลอดภัยของพนักงาน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ในการศึกษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีนั้น ผู้วิจัยจะใช้การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ด้านความปลอดภัย ด้านพนักงานและ แรงงานสัมพันธ์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิด ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ เจ้าของกิจการ ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพทั้ง 4 ด้าน คือ 1. คุณภาพของงาน (Quality) 2. ปริมาณงาน (Quantity) 3. เวลา (Time) 4. ค่าใช้จ่าย (Costs)



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร (population)

เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการโรงงาน ที่ประกอบกิจการประเภทโรงงานอุตสาหกรรมภายในจังหวัดปทุมธานี ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 3,460 โรงงาน (กรมอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี 2557, น. 1 รายงานการเคลื่อนไหวการลงทุน)

ตารางที่ 3.1 จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

| อำเภอ         | จำนวน        | ร้อยละ        |
|---------------|--------------|---------------|
| คลองหลวง      | 1,087        | 31.42         |
| ลำลูกกา       | 850          | 24.57         |
| ธัญบุรี       | 280          | 8.09          |
| ลาดหลุมแก้ว   | 382          | 11.04         |
| เมืองปทุมธานี | 473          | 13.67         |
| สามโคก        | 318          | 9.19          |
| หนองเสือ      | 70           | 2.02          |
|               | <b>3,460</b> | <b>100.00</b> |

**1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size)** โดยจะทำการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane, 1973, น. 125) โดยการกำหนดขึ้นที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% โดยคำนวณตามสูตรดังนี้

การคำนวณขนาดตัวอย่าง ด้วยสูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของทาโรยามาเน่

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

แทนค่า  $n =$  ขนาดของตัวอย่าง

$N =$  โรงงานอุตสาหกรรมภายในจังหวัดปทุมธานี

$e =$  ค่าเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ไม่เกิน 5%  
หรือ 0.05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{3,460}{1 + 3,460 (0.05)^2} \\ &= \frac{3,460}{1 + 3,460 (0.0025)} \\ &= \frac{3,460}{1 + 8.65} \\ &= \frac{3,460}{9.65} \\ &= 358.55 \end{aligned}$$

ขนาดของตัวอย่างที่คำนวณได้คือ 359 ตัวอย่าง

**1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Method)** ใช้แบบการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) คือ โรงงานอุตสาหกรรมภายในจังหวัดปทุมธานี โดยมีโรงงานทั้งหมด 3,460 โรงงาน ซึ่งสามารถจัดแบ่งขนาดของประชากรออกเป็นชั้นย่อยๆ ตามขนาดของอุตสาหกรรมได้ 3 ชั้นดังนี้ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จากนั้นคำนวณหาขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นตามขนาดที่กำหนดไว้ 3 ขนาด ดังนี้



ตารางที่ 3.2 การแบ่งขนาดอุตสาหกรรม

| ขนาดอุตสาหกรรม | คนงาน   | ทุนจดทะเบียน/ล้านบาท | จำนวน        |
|----------------|---------|----------------------|--------------|
| เล็ก           | >50     | >50                  | 2,389        |
| กลาง           | <50-200 | <50-200              | 936          |
| ใหญ่           | <200    | <200                 | 135          |
| <b>รวม</b>     |         |                      | <b>3,460</b> |

เมื่อทำการแบ่งชั้นขนาดตัวอย่างของประชากรในแต่ละชั้นแล้วจะต้องคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยจะทำการสุ่มจากโรงงานอุตสาหกรรมในแต่ละชั้นอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ประชากรมีการกระจายไปในชั้นต่างๆ เป็นตัวแทนที่ดีและส่งผลให้การวิจัยสามารถสรุปอ้างอิงประชากรได้ดียิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนการแบ่งจำนวนแบบสอบถามทั้ง 359 ชุดดังนี้

#### การคำนวณการแบ่งขนาดแบบสอบถามด้วยค่าร้อยละ

$$\text{โรงงานทั้งหมด } 3,460 \text{ โรงงาน} = 100 \%$$

ทำการแบ่งขนาดประชากรตามสัดส่วน ด้วยการหาค่าร้อยละ

$$\text{โรงงานขนาดเล็ก } 2,389 \text{ โรงงาน} \quad \frac{2,389}{3,460} \times 100 = 69.046 \%$$

$$\text{จำนวนแบบสอบถาม} \quad \frac{69.046}{100} \times 359 = 247.875 \text{ ชุด}$$

$$\text{โรงงานขนาดกลาง } 936 \text{ โรงงาน} \quad \frac{936}{3,460} \times 100 = 27.052 \%$$

$$\text{จำนวนแบบสอบถาม} \quad \frac{27.052}{100} \times 359 = 97.116 \text{ ชุด}$$

$$\text{โรงงานขนาดใหญ่ } 135 \text{ โรงงาน} \quad \frac{135}{3,460} \times 100 = 3.902 \%$$

$$\text{จำนวนแบบสอบถาม} \quad \frac{3.902}{100} \times 359 = 14.008 \text{ ชุด}$$

สามารถทำการแบ่งขนาดแบบสอบถามทั้ง 359 ชุด ตามสัดส่วนของขนาดของโรงงานอุตสาหกรรมได้ดังนี้

โรงงานขนาดเล็ก 2,389 โรงงาน คิดเป็น 69.046 % แบบสอบถาม 247.875 = 248 ชุด

โรงงานขนาดกลาง 936 โรงงาน คิดเป็น 27.052% แบบสอบถาม 97.116 = 97 ชุด

โรงงานขนาดใหญ่ 135 โรงงาน คิดเป็น 3.902% แบบสอบถาม 14.008 = 14 ชุด

การทำ One Way ANOVA ที่ขนาดกลุ่มตัวอย่างต่างกันมากๆ 3 กลุ่ม คือ โรงงานขนาดเล็ก 248 โรงงาน โรงงานขนาดกลาง 97 โรงงาน และ โรงงานขนาดใหญ่ 14 โรงงาน อาจจะไม่มีความเหมาะสม ในทางสถิติ ในกรณีต้องการเปรียบเทียบ 3 กลุ่มก็สามารถกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มเท่าๆกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

| ขนาดอุตสาหกรรม           | จำนวน        | กลุ่มตัวอย่าง |
|--------------------------|--------------|---------------|
| โรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก | 2,389        | 120           |
| โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง | 936          | 120           |
| โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ | 135          | 119           |
| <b>รวม</b>               | <b>3,460</b> | <b>359</b>    |

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

### 2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

#### 2.1.1 ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถามการวิจัย

2.1.2 ศึกษาข้อมูล เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางนำมาสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

2.1.3 กำหนดประเด็นของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ

### 2.1.4 ร่างแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple – Choices) มีจำนวนคำถามทั้งหมด 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 8 ด้าน ตามแนวของนิค วิลตัน (Nick Wilton, 2013, น. 4) มีจำนวนคำถามทั้งหมด 32 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended)

## 2.2 การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดำเนินการดังนี้

2.2.1 กำหนดหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน (ตามรายชื่อในภาคผนวก ก) ให้คะแนนแต่ละข้อคำถามการวิจัย เพื่อแสดงว่าคำถามสอดคล้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี โดยผู้วิจัยจะเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ไปใช้ในการวิจัย ได้เท่ากับ 0.96

2.2.2 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 บริษัท เพื่อนำมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าเท่ากับ 0.87

สูตร ของการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ ) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550, น. 313)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ \frac{1 - \sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ  $\alpha$  = สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

$N$  = จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$S_i^2$  = คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

$S_t^2$  = คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม – ตุลาคม พ.ศ. 2558 โดยดำเนินการตามขั้นตอนการเก็บข้อมูลดังนี้

3.1 การแบ่งขนาดของจำนวนประชากรตัวอย่าง ต้องมีการแบ่งกลุ่มตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ตามจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมภายในจังหวัดปทุมธานี 3,460 โรงงาน

3.2 ส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยการนำแบบสอบถามฝากไว้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล หลังจากนั้น 3 - 7 วัน จึงกลับไปรับแบบสอบถาม ผลที่ได้ปรากฏว่าลิ้มกรอกแบบสอบถามบ้าง ผู้จัดการไม่อยู่บ้าง และในบางบริษัทก็ไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร

3.3 โทรศัพท์สัมภาษณ์ ส่วนใหญ่จะไม่ได้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เนื่องจากรบกวนเวลางาน

3.4 ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ได้ผลดีที่สุดในการส่งแบบสอบถามนั้นต้องทำการสอดซองติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสะดวกในการส่งแบบสอบถามกลับ โดยวิธีนี้ต้องใช้เวลาพอสมควรบางครั้งใช้เวลามากกว่า 1 เดือน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์กับแบบสอบถามทั้ง 359 ชุด

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานในการทดสอบกับข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณนาได้แก่ ค่าร้อยละกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม การแปลผลใช้การแปลผลตามเกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ย (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557, น. 112)

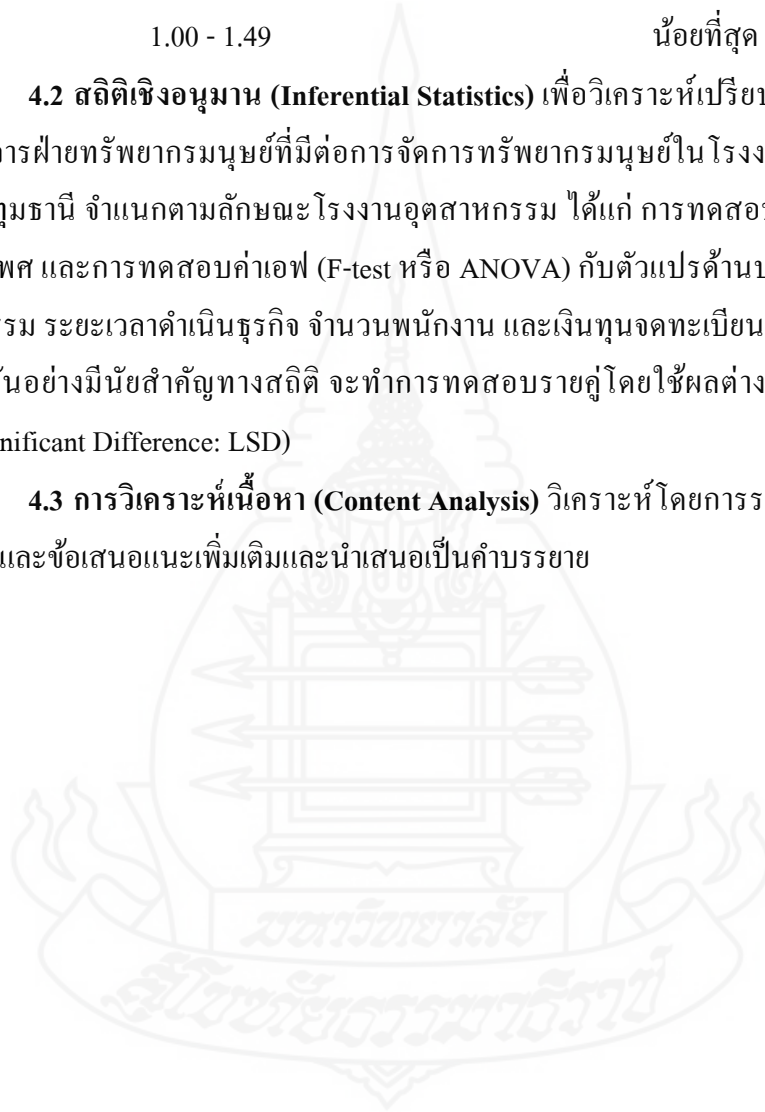
การคำนวณหาความกว้างของชั้น อันตรภาคชั้น (Class Interval)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

| เกณฑ์การแปลความหมาย | ระดับความคิดเห็น |
|---------------------|------------------|
| 4.50 - 5.00         | มากที่สุด        |
| 3.50 - 4.49         | มาก              |
| 2.50 - 3.49         | ปานกลาง          |
| 1.50 - 2.49         | น้อย             |
| 1.00 - 1.49         | น้อยที่สุด       |

**4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)** เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) กับตัวแปรด้านเพศ และการทดสอบค่าเอฟ (F-test หรือ ANOVA) กับตัวแปรด้านประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงาน และเงินทุนจดทะเบียน ซึ่งถ้าพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้ผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

**4.3 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)** วิเคราะห์โดยการรวบรวมข้อมูลที่เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและนำเสนอเป็นคำบรรยาย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 359 โรงงาน โดยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์มาใช้ดังนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิจัย

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

F แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ

df แทน ชั้นแห่งความอิสระ (Degree of Freedom)

SS แทน ผลบวกกำลังสอง (Sum of Squares)

MS แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง (Mean of Squares)

\* แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Sig แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบด้วยโปรแกรมใช้ในการคำนวณ

โดยใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

## ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะโรงงาน อุตสาหกรรม

### 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา  
ตำแหน่งงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 359 คน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลส่วนบุคคล                  | จำนวน<br>(n=359) | ร้อยละ<br>(100.00) |
|----------------------------------|------------------|--------------------|
| <b>เพศ</b>                       |                  |                    |
| ชาย                              | 145              | 40.40              |
| หญิง                             | 214              | 59.60              |
| <b>อายุ</b>                      |                  |                    |
| ต่ำกว่า 25 ปี                    | 14               | 3.90               |
| 25-30 ปี                         | 36               | 10.00              |
| 31-35 ปี                         | 35               | 9.70               |
| 36-40 ปี                         | 46               | 12.80              |
| 41 ปีขึ้นไป                      | 228              | 63.50              |
| <b>ระดับการศึกษา</b>             |                  |                    |
| อนุปริญญา                        | 21               | 5.80               |
| ปริญญาตรี                        | 241              | 67.10              |
| ปริญญาโท                         | 97               | 27.00              |
| ปริญญาเอก                        | 0                | 00.00              |
| <b>ตำแหน่งงานปัจจุบัน</b>        |                  |                    |
| เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการโรงงาน | 104              | 29.00              |
| ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์      | 255              | 71.00              |

จากตารางที่ 4.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างสามารถสรุปได้ ดังนี้  
เพศ พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย กล่าวคือ เพศหญิงจำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 59.60 และเพศชายจำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 40.40

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุมากกว่า 41 ปี มากที่สุด จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 63.50 รองลงมาได้แก่ อายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 12.80 อายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 อายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 และอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 67.10 รองลงมาได้แก่ ระดับปริญญาโท จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 ระดับอนุปริญญา จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 ตามลำดับ

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 225 คน คิดเป็น ร้อยละ 71.00 รองลงมาเป็นเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการ โรงงาน จำนวน 104 คน คิดเป็น ร้อยละ 29.00

## 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงานและเงินทุนจดทะเบียนของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 359 โรงงาน จาก 3,460 โรงงาน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.2



ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละข้อมูลของลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม

| ลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม  | จำนวน<br>(n=359) | ร้อยละ<br>(100.00) |
|---|------------------|--------------------|
| <b>ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม</b>                                |                  |                    |
| 1. อุตสาหกรรมกระดาษ จักรกล ไฟฟ้า                                | 56               | 15.60              |
| 2. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม                                  | 42               | 11.70              |
| 3. อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย<br>เครื่องหนัง               | 56               | 15.60              |
| 4. อุตสาหกรรมกระดาษ ผลิตภัณฑ์จาก<br>กระดาษ สิ่งพิมพ์            | 35               | 9.70               |
| 5. อุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้<br>เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน | 7                | 1.90               |
| 6. อุตสาหกรรมปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี<br>ยาง                     | 28               | 7.80               |
| 7. อุตสาหกรรมโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ                                 | 57               | 15.90              |
| 8. อุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ                                      | 21               | 5.80               |
| 9. อุตสาหกรรมขนส่ง  | 8                | 2.20               |
| 10. อุตสาหกรรมอื่นๆ   | 49               | 13.60              |
| <b>ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ</b>                                  |                  |                    |
| 1 - 5 ปี  | 5                | 1.40               |
| 6 - 10 ปี   | 37               | 10.30              |
| 11 - 15 ปี  | 92               | 25.60              |
| 16 - 20 ปี  | 71               | 19.80              |
| มากกว่า 20 ปี   | 154              | 42.90              |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม          | จำนวน<br>(n=359) | ร้อยละ<br>(100.00) |
|---------------------------------|------------------|--------------------|
| <b>จำนวนพนักงาน</b>             |                  |                    |
| ไม่เกิน 50 คน                   | 120              | 33.40              |
| 50 คน แต่ไม่เกิน 200 คน         | 120              | 33.40              |
| มากกว่า 200 คน                  | 119              | 33.10              |
| <b>เงินทุนจดทะเบียน</b>         |                  |                    |
| ไม่เกิน 50 ล้านบาท              | 171              | 47.60              |
| 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน200 ล้านบาท | 94               | 26.20              |
| มากกว่า 200 ล้านบาท             | 94               | 26.20              |

จากตารางที่ 4.2 ลักษณะโรงงานอุตสาหกรรมของกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดปทุมธานี สามารถสรุปได้ ดังนี้

**ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม** พบว่า กลุ่มตัวอย่างอุตสาหกรรมโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ มากที่สุดจำนวน 57 อุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 15.90 รองลงมาได้แก่ อุตสาหกรรมการเกษตร จักรกล ไฟฟ้าและอุตสาหกรรม สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย จำนวน 56 อุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 15.60 อุตสาหกรรมอื่นๆ จำนวน 49 อุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 13.60 อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม จำนวน 42 อุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 11.70 อุตสาหกรรมกระดาษผลิตภัณฑ์จากกระดาษ สิ่งพิมพ์ จำนวน 35 อุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 9.70 อุตสาหกรรมปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง จำนวน 28 อุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 8.70 อุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ จำนวน 21 อุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 5.80 อุตสาหกรรมขนส่ง จำนวน 8 อุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 2.20 และอุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน จำนวน 7 อุตสาหกรรม คิดเป็นร้อยละ 1.90 ตามลำดับ

**ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของโรงงานอุตสาหกรรม** พบว่ากลุ่มตัวอย่างดำเนินธุรกิจของโรงงานมากกว่า 20 ปี มากที่สุด จำนวน 154 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 42.90 รองลงมาได้แก่ ดำเนินธุรกิจของโรงงาน 11 – 15 ปี จำนวน 92 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 25.60 ดำเนินธุรกิจของโรงงาน 16 - 20 ปี จำนวน 71 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 19.80 ดำเนินธุรกิจของโรงงาน 6 – 10 ปี

จำนวน 37 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 10.30 และ ดำเนินธุรกิจของโรงงาน 1 - 5 ปี จำนวน 5 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 1.40 ตามลำดับ

จำนวนพนักงานของโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คนและจำนวนพนักงาน 50 คน แต่ไม่เกิน 200 คน ปี เป็นส่วนใหญ่ จำนวน 120 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 33.40 และมีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน จำนวน 119 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 33.10

เงินทุนจดทะเบียนของโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีเงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาทเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 171 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 47.60 รองลงมาได้แก่ มีเงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาทและมากกว่า 200 ล้านบาท จำนวน 94 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 26.20

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีด้วยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 4.3 – 4.7

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี โดยรวม

| ระดับประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ | $\bar{X}$   | S.D.        | การแปลผล   |
|---|-------------|-------------|------------|
| ด้านคุณภาพ                                  | 4.30        | 0.55        | มาก        |
| ด้านปริมาณ                                  | 4.10        | 0.64        | มาก        |
| ด้านเวลา                                    | 4.11        | 0.70        | มาก        |
| ด้านค่าใช้จ่าย                              | 4.14        | 0.73        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                  | <b>4.17</b> | <b>0.65</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า เจ้าของกิจการและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมา ด้านค่าใช้จ่าย ( $\bar{X} = 4.15$ ) ด้านเวลา ( $\bar{X} = 4.11$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านปริมาณ ( $\bar{X} = 4.10$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี โดยรวม แยกรายด้าน

| ระดับประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์  | $\bar{X}$   | S.D.        | การแปลผล   |
|--|-------------|-------------|------------|
| 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์                   | 4.14        | 0.61        | มาก        |
| 2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์                    | 3.89        | 0.73        | มาก        |
| 3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์                 | 4.14        | 0.61        | มาก        |
| 4. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์       | 4.13        | 0.63        | มาก        |
| 5. การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์            | 4.45        | 0.53        | มาก        |
| 6. ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์              | 4.24        | 0.70        | มาก        |
| 7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ | 4.16        | 0.73        | มาก        |
| 8. การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์   | 4.24        | 0.70        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                   | <b>4.17</b> | <b>0.65</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า เจ้าของกิจการและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.45$ ) รองลงมา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.24$ ) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.16$ ) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.14$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.13$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.89$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ด้านคุณภาพ

| ระดับประสิทธิภาพ                             | $\bar{X}$   | S.D.        | การแปลผล   |
|--|-------------|-------------|------------|
| <b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพ</b>    |             |             |            |
| 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์                   | 3.69        | 1.15        | มาก        |
| 2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์                    | 4.08        | 1.03        | มาก        |
| 3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์                 | 4.44        | 0.67        | มาก        |
| 4. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์       | 4.39        | 0.77        | มาก        |
| 5. การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์            | 4.42        | 0.75        | มาก        |
| 6. ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์              | 4.57        | 0.76        | มากที่สุด  |
| 7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ | 4.54        | 0.68        | มากที่สุด  |
| 8. การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์   | 4.27        | 0.81        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                   | <b>4.30</b> | <b>0.82</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า เจ้าของกิจการและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ด้านคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อคือ ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.57$ ) และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมาอยู่ในระดับมากทุกข้อคือ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.44$ ) การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.42$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.39$ ) การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.27$ ) การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.08$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.69$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ด้านปริมาณ

| ระดับประสิทธิภาพ                             | $\bar{X}$   | S.D.        | การแปลผล   |
|--|-------------|-------------|------------|
| <b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านปริมาณ</b>    |             |             |            |
| 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์                   | 3.97        | 0.09        | มาก        |
| 2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์                    | 3.62        | 1.10        | มาก        |
| 3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์                 | 3.93        | 0.89        | มาก        |
| 4. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์       | 3.96        | 0.92        | มาก        |
| 5. การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์            | 4.54        | 0.68        | มากที่สุด  |
| 6. ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์              | 4.43        | 0.84        | มาก        |
| 7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ | 4.03        | 1.14        | มาก        |
| 8. การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์   | 4.35        | 0.94        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                   | <b>4.10</b> | <b>0.82</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า เจ้าของกิจการและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ด้านปริมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อคือ การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมา อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.43$ ) การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.35$ ) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.03$ ) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.97$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.96$ ) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.93$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.62$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ด้านเวลา

| ระดับประสิทธิภาพ                             | $\bar{X}$   | S.D.        | การแปลผล   |
|--|-------------|-------------|------------|
| <b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านเวลา</b>      |             |             |            |
| 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์                   | 4.10        | 0.87        | มาก        |
| 2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์                    | 3.87        | 1.03        | มาก        |
| 3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์                 | 3.94        | 0.90        | มาก        |
| 4. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์       | 4.00        | 0.90        | มาก        |
| 5. การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์            | 4.58        | 0.72        | มากที่สุด  |
| 6. ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์              | 4.21        | 0.93        | มาก        |
| 7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ | 4.01        | 1.02        | มาก        |
| 8. การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์   | 4.22        | 0.93        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                   | <b>4.11</b> | <b>0.91</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า เจ้าของกิจการและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ด้านเวลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อคือ การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) รองลงมา อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.22$ ) ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.21$ ) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.10$ ) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.01$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.00$ ) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.94$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.87$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ  
โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ด้านค่าใช้จ่าย

| ระดับประสิทธิภาพ                              | $\bar{X}$   | S.D.        | การแปลผล   |
|---|-------------|-------------|------------|
| <b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าใช้จ่าย</b> |             |             |            |
| 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์                    | 4.11        | 0.89        | มาก        |
| 2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์                     | 3.98        | 0.97        | มาก        |
| 3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์                  | 4.26        | 0.80        | มาก        |
| 4. การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์        | 4.19        | 0.83        | มาก        |
| 5. การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์             | 4.27        | 0.87        | มาก        |
| 6. ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์               | 4.21        | 1.37        | มาก        |
| 7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์  | 4.06        | 0.91        | มาก        |
| 8. การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์    | 4.10        | 0.91        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                    | <b>4.14</b> | <b>0.94</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า เจ้าของกิจการและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ด้านค่าใช้จ่าย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.14$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=4.27$ ) รองลงมา การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=4.26$ ) ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=4.21$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=4.19$ ) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=4.11$ ) การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=4.10$ ) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=4.06$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.98$ )



### ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงาน อุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงาน  
อุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยทางเพศ ใช้การทดสอบค่าที  
(t-test) ดังแสดงในตารางที่ 4.9 จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรมได้แก่ ประเภทโรงงาน  
อุตสาหกรรม ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงานและเงินทุนจดทะเบียน ใช้การทดสอบค่าเอฟ  
(F-test หรือ ANOVA) ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.9 – 4.31

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม จำแนกตาม  
เพศ

| ประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ | เพศ  | n   | $\bar{X}$ | S.D  | t     | Sig. |
|--|------|-----|-----------|------|-------|------|
| ด้านคุณภาพ                             | ชาย  | 145 | 4.38      | 0.55 | -1.48 | 0.48 |
|  | หญิง | 214 | 4.25      | 0.54 |       |      |
| ด้านปริมาณ                             | ชาย  | 145 | 4.22      | 0.57 | -1.26 | 0.25 |
|  | หญิง | 214 | 4.03      | 0.68 |       |      |
| ด้านเวลา                               | ชาย  | 145 | 4.23      | 0.64 | -0.49 | 0.85 |
|  | หญิง | 214 | 4.04      | 0.73 |       |      |
| ด้านค่าใช้จ่าย                         | ชาย  | 145 | 4.42      | 0.69 | -0.49 | 0.89 |
|  | หญิง | 214 | 3.96      | 0.70 |       |      |
| รวม                                    | ชาย  | 145 | 4.31      | 0.69 | -0.93 | 0.61 |
|  | หญิง | 214 | 3.69      | 0.70 |       |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้จัดการโรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีเพศ  
ต่างกันมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและในรายทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามประเภทโรงงานอุตสาหกรรม

| ประสิทธิภาพการ<br>จัดการทรัพยากรมนุษย์ | ประเภทโรงงานอุตสาหกรรม                                 | n  | $\bar{X}$ | S.D  | F     | Sig. |
|--|--|----|-----------|------|-------|------|
| <b>ด้านคุณภาพ</b>                      | 1. การเกษตร จักรกล ไฟฟ้า                               | 56 | 4.03      | 0.61 | 4.38* | 0.00 |
|  | 2. อาหาร เครื่องดื่ม                                   | 42 | 4.25      | 0.76 |       |      |
|  | 3. สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง                   | 56 | 4.53      | 0.45 |       |      |
|  | 4. กระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ<br>สิ่งพิมพ์              | 35 | 4.4       | 0.44 |       |      |
|  | 5. ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์<br>และเครื่องเรือน | 7  | 4.23      | 0.27 |       |      |
|  | 6. ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง                         | 28 | 4.54      | 0.36 |       |      |
|  | 7. โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ                                  | 57 | 4.27      | 0.39 |       |      |
|  | 8. พลาสติก อโลหะ                                       | 21 | 4.08      | 0.70 |       |      |
|  | 9. ขนส่ง   | 8  | 4.03      | 0.59 |       |      |
|  | 10. อื่นๆ  | 49 | 4.36      | 0.44 |       |      |
| <b>ด้านปริมาณ</b>                      | 1. การเกษตร จักรกล ไฟฟ้า                               | 56 | 3.93      | 0.65 | 2.21* | 0.02 |
|  | 2. อาหาร เครื่องดื่ม                                   | 42 | 4.02      | 0.72 |       |      |
|  | 3. สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง                   | 56 | 4.33      | 0.69 |       |      |
|  | 4. กระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ<br>สิ่งพิมพ์              | 35 | 4.12      | 0.74 |       |      |
|  | 5. ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์<br>และเครื่องเรือน | 7  | 4.32      | 0.49 |       |      |
|  | 6. ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง                         | 28 | 4.33      | 0.40 |       |      |
|  | 7. โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ                                  | 57 | 3.99      | 0.62 |       |      |
|  | 8. พลาสติก อโลหะ                                       | 21 | 4.05      | 0.70 |       |      |
|  | 9. ขนส่ง   | 8  | 3.85      | 0.64 |       |      |
|  | 10. อื่นๆ  | 49 | 4.14      | 0.47 |       |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการ<br>จัดการทรัพยากรมนุษย์ | ประเภทโรงงานอุตสาหกรรม                                 | n  | $\bar{X}$ | S.D  | F     | Sig. |
|--|--|----|-----------|------|-------|------|
| ด้านเวลา                               | 1. การเกษตร จักรกล ไฟฟ้า                               | 56 | 3.94      | 0.67 | 2.02* | 0.03 |
|  | 2. อาหาร เครื่องดื่ม                                   | 42 | 4.06      | 0.82 |       |      |
|  | 3. สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง                   | 56 | 4.33      | 0.67 |       |      |
|  | 4. กระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ<br>สิ่งพิมพ์              | 35 | 4.22      | 0.72 |       |      |
|  | 5. ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์<br>และเครื่องเรือน | 7  | 4.41      | 0.26 |       |      |
|  | 6. ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง                         | 28 | 4.25      | 0.63 |       |      |
|  | 7. โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ                                  | 57 | 3.97      | 0.66 |       |      |
|  | 8. พลาสติก อโลหะ                                       | 21 | 3.98      | 0.83 |       |      |
|  | 9. ขนส่ง   | 8  | 3.79      | 0.53 |       |      |
|  | 10. อื่นๆ  | 49 | 4.19      | 0.67 |       |      |
| ด้านค่าใช้จ่าย                         | 1. การเกษตร จักรกล ไฟฟ้า                               | 56 | 4.15      | 0.91 | 2.05* | 0.03 |
|  | 2. อาหาร เครื่องดื่ม                                   | 42 | 4.14      | 0.65 |       |      |
|  | 3. สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง                   | 56 | 4.44      | 0.51 |       |      |
|  | 4. กระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ<br>สิ่งพิมพ์              | 35 | 4.02      | 0.90 |       |      |
|  | 5. ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์<br>และเครื่องเรือน | 7  | 4.50      | 0.40 |       |      |
|  | 6. ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง                         | 28 | 4.18      | 0.60 |       |      |
|  | 7. โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ                                  | 57 | 3.91      | 0.73 |       |      |
|  | 8. พลาสติก อโลหะ                                       | 21 | 4.06      | 0.92 |       |      |
|  | 9. ขนส่ง   | 8  | 4.06      | 0.77 |       |      |
|  | 10. อื่นๆ  | 49 | 4.17      | 0.56 |       |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| ประสิทธิภาพการ<br>จัดการทรัพยากรมนุษย์ | ประเภทโรงงานอุตสาหกรรม                                 | n  | $\bar{X}$ | S.D  | F     | Sig. |
|--|--|----|-----------|------|-------|------|
| รวม                                    | 1. การเกษตร จักรกล ไฟฟ้า                               | 56 | 4.01      | 0.57 | 2.67* | 0.02 |
|  | 2. อาหาร เครื่องดื่ม                                   | 42 | 4.12      | 0.68 |       |      |
|  | 3. สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง                   | 56 | 4.41      | 0.53 |       |      |
|  | 4. กระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ<br>สิ่งพิมพ์              | 35 | 4.19      | 0.62 |       |      |
|  | 5. ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์<br>และเครื่องเรือน | 7  | 4.36      | 0.16 |       |      |
|  | 6. ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง                         | 28 | 4.32      | 0.33 |       |      |
|  | 7. โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ                                  | 57 | 4.03      | 0.55 |       |      |
|  | 8. พลาสติก อโลหะ                                       | 21 | 4.04      | 0.78 |       |      |
|  | 9. ขนส่ง   | 8  | 3.93      | 0.54 |       |      |
|  | 10. อื่นๆ  | 49 | 4.22      | 0.42 |       |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการ  
จัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็น  
รายด้านพบว่า มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ 0.05 ซึ่งเมื่อพบว่ามี ความแตกต่างกันทุกด้าน จึงนำไปทดสอบได้ทำการทดสอบหาคู่ที่  
แตกต่างกัน โดยใช้วิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังตารางที่  
4.11-4.15

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามประเภท  
โรงงานอุตสาหกรรมกับเป็นรายคู่

| ประเภทโรงงาน<br>อุตสาหกรรม                         | $\bar{X}$ | การเกษตร     | อาหาร       | สิ่งทอ                        | กระดาษ                              | ไม้                                       | ปิโตรเคมี             | โลหะ              | พลาสติก    | ขนส่ง | อื่นๆ |
|--|-----------|--------------|-------------|-------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------|-------------------|------------|-------|-------|
|  |           | จักรกล ไฟฟ้า | เครื่องดื่ม | เครื่องแต่งกาย<br>เครื่องหนัง | ผลิตภัณฑ์จาก<br>กระดาษ<br>สิ่งพิมพ์ | จากไม้<br>เฟอร์นิเจอร์และ<br>เครื่องเรือน | ผลิตภัณฑ์<br>เคมี ยาง | ผลิตภัณฑ์<br>โลหะ | อลูมิเนียม |       |       |
| การเกษตร จักรกล ไฟฟ้า                              | 4.01      | -            | 0.11        | 0.40*                         | 0.18                                | 0.36*                                     | 0.32*                 | 0.03              | 0.03       | 0.38* | 0.21  |
| อาหาร เครื่องดื่ม                                  | 4.12      |              | -           | 0.29*                         | 0.07                                | 0.25                                      | 0.21                  | -0.08             | 0.08       | 0.27  | 0.10  |
| สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย<br>เครื่องหนัง               | 4.41      |              |             | -                             | -0.22                               | -0.04                                     | -0.08                 | -0.37*            | -0.37*     | -0.02 | -0.19 |
| กระดาษ ผลิตภัณฑ์จาก<br>กระดาษ สิ่งพิมพ์            | 4.19      |              |             |                               | -                                   | 0.18                                      | 0.14                  | -0.15             | -0.15      | 0.20  | 0.03  |
| ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้<br>เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน | 4.37      |              |             |                               |                                     | -   | 0.04                  | -0.33*            | -0.33*     | 0.02  | -0.15 |
| ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์ เคมี<br>ยาง                    | 4.33      |              |             |                               |                                     |   | -                     | -0.29*            | -0.29*     | 0.06  | -0.11 |
| โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ                                 | 4.04      |              |             |                               |                                     |   |                       | -                 | 0.00       | 0.35* | 0.18  |
| พลาสติก อลูมิเนียม                                 | 4.04      |              |             |                               |                                     |   |                       |                   | -          | 0.35* | 0.18  |
| ขนส่ง  | 3.92      |              |             |                               |                                     |   |                       |                   |            | -     | 0.30* |
| อื่นๆ  | 4.22      |              |             |                               |                                     |   |                       |                   |            |       | -     |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 14 คู่ ได้แก่ อุตสาหกรรมการเกษตร จักรกล ไฟฟ้า มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านโดยภาพรวมน้อยกว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง ขนส่ง อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน โดยภาพรวมมากกว่า อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ พลาสติก อโลหะ อุตสาหกรรมไม้ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน โดยภาพรวมมากกว่า อุตสาหกรรมโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ พลาสติก อโลหะ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีผลิตภัณฑ์เคมี ยาง มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน โดยภาพรวมมากกว่า อุตสาหกรรมโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ พลาสติก อโลหะ อุตสาหกรรมขนส่งมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน โดยภาพรวมมากกว่า โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ พลาสติก อโลหะ และอุตสาหกรรมอื่นๆมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน โดยภาพรวมมากกว่า อุตสาหกรรมขนส่ง



ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ จำแนกตามประเภท  
โรงงานอุตสาหกรรมกับเป็นรายคู่

| ประเภทโรงงาน<br>อุตสาหกรรม                         | $\bar{X}$ | การเกษตร     | อาหาร       | สิ่งทอ                        | กระดาษ                              | ไม้                                       | ปิโตรเคมี             | โลหะ              | พลาสติก    | ขนส่ง  | อื่นๆ |
|--|-----------|--------------|-------------|-------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------|-------------------|------------|--------|-------|
|  |           | จักรกล ไฟฟ้า | เครื่องดื่ม | เครื่องแต่งกาย<br>เครื่องหนัง | ผลิตภัณฑ์จาก<br>กระดาษ<br>สิ่งพิมพ์ | จากไม้<br>เฟอร์นิเจอร์และ<br>เครื่องเรือน | ผลิตภัณฑ์<br>เคมี ยาง | ผลิตภัณฑ์<br>โลหะ | อลูมิเนียม |        |       |
| การเกษตร จักรกล ไฟฟ้า                              | 4.03      | -            | 0.22*       | 0.50*                         | 0.37*                               | 0.20                                      | 0.51*                 | 0.24*             | 0.05       | 0.00   | 0.33* |
| อาหาร เครื่องดื่ม                                  | 4.25      |              | -           | 0.28*                         | 0.15                                | 0.02                                      | 0.29*                 | 0.02              | -0.17      | -0.22* | 0.11  |
| สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย<br>เครื่องหนัง               | 4.53      |              |             | -                             | -0.13                               | -0.30*                                    | 0.01                  | -0.26*            | -0.45*     | -0.50* | -0.17 |
| กระดาษ ผลิตภัณฑ์จาก<br>กระดาษ สิ่งพิมพ์            | 4.40      |              |             |                               | -                                   | -0.17                                     | 0.14                  | -0.13             | -0.32*     | -0.37* | -0.04 |
| ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้<br>เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน | 4.23      |              |             |                               |                                     | -   | 0.31                  | 0.04              | -0.15      | -0.20  | 0.13  |
| ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์ เคมี<br>ยาง                    | 4.54      |              |             |                               |                                     |   | -                     | -0.27             | -0.46*     | -0.51* | -0.18 |
| โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ                                 | 4.27      |              |             |                               |                                     |   |                       | -                 | -0.19      | -0.24  | 0.09  |
| พลาสติก อลูมิเนียม                                 | 4.08      |              |             |                               |                                     |   |                       |                   | -          | -0.05  | 0.28* |
| ขนส่ง  | 4.03      |              |             |                               |                                     |   |                       |                   |            | -      | 0.33* |
| อื่นๆ  | 4.36      |              |             |                               |                                     |   |                       |                   |            |        | -     |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 19 คู่ ได้แก่ อุตสาหกรรมการเกษตร จักรกล ไฟฟ้า มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ น้อยกว่า อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง กระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ สิ่งพิมพ์ ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะและอุตสาหกรรมอื่นๆ อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพน้อยกว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพมากกว่า อุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน โลหะผลิตภัณฑ์ โลหะ พลาสติก อโลหะ ขนส่ง อุตสาหกรรมกระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ สิ่งพิมพ์ มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพมากกว่า อุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ ยาง ขนส่ง อุตสาหกรรมปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพมากกว่า อุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ ขนส่ง อุตสาหกรรมกระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ สิ่งพิมพ์ มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพมากกว่า อุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ ยางและอุตสาหกรรมอื่นๆ มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพมากกว่า อุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ ขนส่ง





ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณ จำแนกตามประเภท  
โรงงานอุตสาหกรรมกับเป็นรายคู่

| ประเภทโรงงาน<br>อุตสาหกรรม                         | $\bar{X}$ | การเกษตร     | อาหาร       | สิ่งทอ                        | กระดาษ                              | ไม้                                       | ปิโตรเคมี             | โลหะ              | พลาสติก    | ขนส่ง  | อื่นๆ |
|--|-----------|--------------|-------------|-------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------|-------------------|------------|--------|-------|
|  |           | จักรกล ไฟฟ้า | เครื่องดื่ม | เครื่องแต่งกาย<br>เครื่องหนัง | ผลิตภัณฑ์จาก<br>กระดาษ<br>สิ่งพิมพ์ | จากไม้<br>เฟอร์นิเจอร์และ<br>เครื่องเรือน | ผลิตภัณฑ์<br>เคมี ยาง | ผลิตภัณฑ์<br>โลหะ | อลูมิเนียม |        |       |
| การเกษตร จักรกล ไฟฟ้า                              | 3.93      | -            | 0.09        | 0.40*                         | 0.19                                | 0.39*                                     | 0.40*                 | 0.06              | 0.12       | -0.08  | 0.21  |
| อาหาร เครื่องดื่ม                                  | 4.02      |              | -           | 0.31*                         | 0.10                                | 0.30*                                     | 0.31*                 | -0.03             | 0.03       | -0.17  | 0.12  |
| สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย<br>เครื่องหนัง               | 4.33      |              |             | -                             | -0.20                               | -0.01                                     | 0.00                  | -0.34*            | -0.28*     | -0.48* | -0.08 |
| กระดาษ ผลิตภัณฑ์จาก<br>กระดาษ สิ่งพิมพ์            | 4.12      |              |             |                               | -                                   | 0.20                                      | 0.21                  | -0.13             | -0.07      | -0.27  | 0.02  |
| ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้<br>เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน | 4.32      |              |             |                               |                                     | -   | 0.01                  | -0.33*            | -0.27      | -0.47* | -0.18 |
| ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์ เคมี<br>ยาง                    | 4.33      |              |             |                               |                                     |   | -                     | -0.34*            | -0.28*     | -0.48* | -0.19 |
| โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ                                 | 3.99      |              |             |                               |                                     |   |                       | -                 | 0.06       | -0.14  | 0.15  |
| พลาสติก อลูมิเนียม                                 | 4.05      |              |             |                               |                                     |   |                       |                   | -          | -0.20  | 0.09  |
| ขนส่ง  | 3.85      |              |             |                               |                                     |   |                       |                   |            | -      | 0.29* |
| อื่นๆ  | 4.14      |              |             |                               |                                     |   |                       |                   |            |        | -     |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 15 คู่ ได้แก่ อุตสาหกรรมการเกษตร จักรกล ไฟฟ้า มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณ น้อยกว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์ และเครื่องเรือน ปีโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณน้อยกว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน ปีโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยางอุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณมากกว่า อุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ ขนส่ง อุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณมากกว่า อุตสาหกรรมโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ ขนส่ง อุตสาหกรรมปีโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณมากกว่า อุตสาหกรรมโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ พลาสติก อโลหะ ขนส่ง และอุตสาหกรรมอื่นๆ มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณมากกว่า อุตสาหกรรมขนส่ง



ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลา จำแนกตามประเภท  
โรงงานอุตสาหกรรมกับเป็นรายคู่

| ประเภทโรงงาน<br>อุตสาหกรรม                         | $\bar{X}$ | การเกษตร     | อาหาร       | สิ่งทอ                        | กระดาษ                              | ไม้  | ปิโตรเคมี             | โลหะ              | พลาสติก    | ขนส่ง | อื่นๆ |
|--|-----------|--------------|-------------|-------------------------------|-------------------------------------|--|-----------------------|-------------------|------------|-------|-------|
|  |           | จักรกล ไฟฟ้า | เครื่องดื่ม | เครื่องแต่งกาย<br>เครื่องหนัง | ผลิตภัณฑ์จาก<br>กระดาษ<br>สิ่งพิมพ์ | ผลิตภัณฑ์จากไม้<br>เฟอร์นิเจอร์และ<br>เครื่องเรือน | ผลิตภัณฑ์<br>เคมี ยาง | ผลิตภัณฑ์<br>โลหะ | อลูมิเนียม |       |       |
| การเกษตร จักรกล ไฟฟ้า                              | 3.94      | -            | 0.12        | 0.39*                         | 0.28                                | 0.47*  | 0.31                  | 0.03              | 0.04       | 0.15  | 0.25  |
| อาหาร เครื่องดื่ม                                  | 4.06      |              | -           | 0.27                          | 0.16                                | 0.35*  | 0.19                  | 0.09              | 0.08       | 0.27  | 0.13  |
| สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย<br>เครื่องหนัง               | 4.33      |              |             | -                             | 0.11                                | 0.08   | 0.08                  | 0.36*             | 0.35*      | 0.54* | 0.14  |
| กระดาษ ผลิตภัณฑ์จาก<br>กระดาษ สิ่งพิมพ์            | 4.22      |              |             |                               | -                                   | 0.19   | 0.03                  | 0.25              | 0.24       | 0.43* | 0.03  |
| ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้<br>เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน | 4.41      |              |             |                               |                                     | -  | 0.16                  | 0.44*             | 0.43*      | 0.62* | 0.22  |
| ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์ เคมี<br>ยาง                    | 4.25      |              |             |                               |                                     |  | -                     | 0.28              | 0.27       | 0.46* | 0.06  |
| โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ                                 | 3.97      |              |             |                               |                                     |  |                       | -                 | 0.01       | 0.18  | 0.22  |
| พลาสติก อลูมิเนียม                                 | 3.98      |              |             |                               |                                     |  |                       |                   | -          | 0.19  | 0.21  |
| ขนส่ง  | 3.79      |              |             |                               |                                     |  |                       |                   |            | -     | 0.40  |
| อื่นๆ  | 4.19      |              |             |                               |                                     |  |                       |                   |            |       | -     |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 11 คู่ ได้แก่ อุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลามากกว่า อุตสาหกรรมกระดาษ จักรกล ไฟฟ้า อาหาร เครื่องดื่ม โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ พลาสติก อโลหะและขนส่ง อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนังมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลามากกว่า อุตสาหกรรมโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ พลาสติก อโลหะ ขนส่งและอุตสาหกรรมขนส่งมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลาน้อยกว่า อุตสาหกรรมกระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ สิ่งพิมพ์ ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง



ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามประเภทโรงงานอุตสาหกรรมกับเป็นรายคู่

| ประเภทโรงงาน<br>อุตสาหกรรม                         | $\bar{X}$ | การเกษตร     | อาหาร       | สิ่งทอ                        | กระดาษ                              | ไม้                                       | ปิโตรเคมี             | โลหะ              | พลาสติก    | ขนส่ง  | อื่นๆ  |
|--|-----------|--------------|-------------|-------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------|-------------------|------------|--------|--------|
|  |           | จักรกล ไฟฟ้า | เครื่องดื่ม | เครื่องแต่งกาย<br>เครื่องหนัง | ผลิตภัณฑ์จาก<br>กระดาษ<br>สิ่งพิมพ์ | จากไม้<br>เฟอร์นิเจอร์และ<br>เครื่องเรือน | ผลิตภัณฑ์<br>เคมี ยาง | ผลิตภัณฑ์<br>โลหะ | อลูมิเนียม |        |        |
| การเกษตร จักรกล ไฟฟ้า                              | 4.15      | -            | 0.01        | 0.29*                         | -0.13                               | 0.35*                                     | 0.03                  | -0.24*            | -0.09      | -0.09  | 0.02   |
| อาหาร เครื่องดื่ม                                  | 4.14      |              | -           | 0.30*                         | -0.12                               | 0.36*                                     | 0.04                  | -0.23*            | -0.08      | -0.08  | 0.03   |
| สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย<br>เครื่องหนัง               | 4.44      |              |             | -                             | -0.42*                              | 0.06                                      | -0.26*                | -0.53*            | -0.38*     | -0.38* | -0.27* |
| กระดาษ ผลิตภัณฑ์จาก<br>กระดาษ สิ่งพิมพ์            | 4.02      |              |             |                               | -                                   | 0.48*                                     | 0.16                  | -0.11             | 0.04       | 0.04   | 0.15   |
| ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้<br>เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน | 4.50      |              |             |                               |                                     | -   | -0.32*                | -0.59*            | -0.44*     | -0.44* | -0.33* |
| ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์ เคมี<br>ยาง                    | 4.18      |              |             |                               |                                     |   | -                     | -0.27*            | -0.12      | -0.12  | -0.01  |
| โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ                                 | 3.91      |              |             |                               |                                     |   |                       | -                 | 0.15       | 0.15   | 0.26*  |
| พลาสติก อลูมิเนียม                                 | 4.06      |              |             |                               |                                     |   |                       |                   | -          | 0.00   | 0.11   |
| ขนส่ง  | 4.06      |              |             |                               |                                     |   |                       |                   |            | -      | 0.11   |
| อื่นๆ  | 4.17      |              |             |                               |                                     |   |                       |                   |            |        | -      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่าย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 20 คู่ ได้แก่ อุตสาหกรรมการเกษตร จักรกล ไฟฟ้า มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่ายน้อยกว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์ และเครื่องเรือน อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่ายน้อยกว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์ และเครื่องเรือน อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่ายมากกว่า อุตสาหกรรมกระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษสิ่งพิมพ์ ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์ เคมี ยาง พลาสติก อโลหะ ขนส่ง อื่นๆ อุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่ายมากกว่า อุตสาหกรรมกระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ สิ่งพิมพ์ ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์ เคมี ยาง พลาสติก อโลหะ ขนส่ง อื่นๆ อุตสาหกรรมโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่ายน้อยกว่า อุตสาหกรรมการเกษตร จักรกล ไฟฟ้า อาหาร เครื่องดื่ม สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์ เคมี ยาง อื่นๆ



ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม จำแนกตาม  
ระยะเวลาการดำเนินงานธุรกิจ

| ประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ | ระยะเวลา<br>ดำเนินงานธุรกิจ | n   | $\bar{X}$ | S.D  | F     | Sig. |
|--|-----------------------------|-----|-----------|------|-------|------|
| ด้านคุณภาพ                             | 1 - 5 ปี                    | 5   | 3.75      | 0.67 | 5.56* | 0.00 |
|  | 6 - 10 ปี                   | 37  | 4.56      | 0.66 |       |      |
|  | 11 - 15 ปี                  | 92  | 4.40      | 0.54 |       |      |
|  | 16 - 20 ปี                  | 71  | 4.29      | 0.58 |       |      |
|  | มากกว่า 20 ปี               | 154 | 4.20      | 0.47 |       |      |
| ด้านปริมาณ                             | 1 - 5 ปี                    | 5   | 3.90      | 1.10 | 7.93* | 0.00 |
|  | 6 - 10 ปี                   | 37  | 4.46      | 0.75 |       |      |
|  | 11 - 15 ปี                  | 92  | 4.08      | 0.75 |       |      |
|  | 16 - 20 ปี                  | 71  | 4.32      | 0.49 |       |      |
|  | มากกว่า 20 ปี               | 154 | 3.94      | 0.53 |       |      |
| ด้านเวลา                               | 1 - 5 ปี                    | 5   | 4.10      | 1.12 | 4.87* | 0.00 |
|  | 6 - 10 ปี                   | 37  | 4.38      | 0.82 |       |      |
|  | 11 - 15 ปี                  | 92  | 4.14      | 0.78 |       |      |
|  | 16 - 20 ปี                  | 71  | 4.30      | 0.52 |       |      |
|  | มากกว่า 20 ปี               | 154 | 3.95      | 0.64 |       |      |
| ด้านค่าใช้จ่าย                         | 1 - 5 ปี                    | 5   | 4.12      | 1.47 | 7.78* | 0.00 |
|  | 6 - 10 ปี                   | 37  | 4.53      | 0.78 |       |      |
|  | 11 - 15 ปี                  | 92  | 4.08      | 0.67 |       |      |
|  | 16 - 20 ปี                  | 71  | 4.41      | 0.76 |       |      |
|  | มากกว่า 20 ปี               | 154 | 3.97      | 0.64 |       |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 1.6 (ต่อ)

| ประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ | ระยะเวลา<br>ดำเนินงานธุรกิจ | n   | $\bar{X}$ | S.D  | F     | Sig. |
|--|-----------------------------|-----|-----------|------|-------|------|
| รวม                                    | 1 - 5 ปี                    | 5   | 3.96      | 1.05 | 6.54* | 0.00 |
|  | 6 - 10 ปี                   | 37  | 4.48      | 0.72 |       |      |
|  | 11 - 15 ปี                  | 92  | 4.18      | 0.59 |       |      |
|  | 16 - 20 ปี                  | 71  | 4.33      | 0.43 |       |      |
|  | มากกว่า 20 ปี               | 154 | 4.02      | 0.50 |       |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระยะเวลาการดำเนินงานธุรกิจที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเห็นต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันทุกด้าน จึงนำไปทดสอบได้ทำการทดสอบหาคู่ที่แตกต่างกันโดยใช้วิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังตารางที่ 4.17-4.21





ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจกับเป็นรายคู่

| ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ | $\bar{X}$ | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11-15 ปี | 16-20 ปี | มากกว่า 20 ปี |
|-------------------------|-----------|--------|---------|----------|----------|---------------|
|                         |           | 3.97   | 4.48    | 4.18     | 4.33     | 4.02          |
| 1-5 ปี                  | 3.97      | -      | 0.51*   | 0.21*    | 0.36*    | 0.05          |
| 6-10 ปี                 | 4.48      |        | -       | -0.30*   | -0.15    | -0.46*        |
| 11-15 ปี                | 4.18      |        |         | -        | 0.15     | -0.16*        |
| 16-20 ปี                | 4.33      |        |         |          | -        | -0.31*        |
| มากกว่า 20 ปี           | 4.02      |        |         |          |          | -             |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 7 คู่ ได้แก่ ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจมากกว่า 20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมน้อยกว่า ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ 6-10 ปี 11-15 ปีและ 16-20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมากกว่า ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ 1-5 ปีและ ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ 11-15 ปีมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมากกว่า ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ 6-10 ปี

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพ  
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจเป็นรายคู่

| ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ | $\bar{X}$ | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11-15 ปี | 16-20 ปี | มากกว่า 20 ปี |
|-------------------------|-----------|--------|---------|----------|----------|---------------|
|                         |           | 3.75   | 4.56    | 4.40     | 4.29     | 4.20          |
| 1-5 ปี                  | 3.75      | -      | 0.81*   | 0.65*    | 0.54*    | 0.45*         |
| 6-10 ปี                 | 4.56      |        | -       | -0.16    | -0.27*   | -0.36*        |
| 11-15 ปี                | 4.40      |        |         | -        | -0.11    | -0.20*        |
| 16-20 ปี                | 4.29      |        |         |          | -        | -0.09         |
| มากกว่า 20 ปี           | 4.20      |        |         |          |          | -             |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 7 คู่ ได้แก่  
ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ 1-5 ปีและมากกว่า 20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน  
คุณภาพน้อยกว่า ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ 6-10 ปี 11-15 ปีและ 16-20 ปี

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณ จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจกับเป็นรายคู่

| ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ | $\bar{X}$ | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11-15 ปี | 16-20 ปี | มากกว่า 20 ปี |
|-------------------------|-----------|--------|---------|----------|----------|---------------|
|                         |           | 3.90   | 4.46    | 4.08     | 4.32     | 3.94          |
| 1-5 ปี                  | 3.90      | -      | 0.56*   | 0.18     | 0.42*    | 0.04          |
| 6-10 ปี                 | 4.46      |        | -       | -0.38*   | -0.14*   | -0.52*        |
| 11-15 ปี                | 4.08      |        |         | -        | 0.24*    | -0.14         |
| 16-20 ปี                | 4.32      |        |         |          | -        | -0.38*        |
| มากกว่า 20 ปี           | 3.94      |        |         |          |          | -             |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 7 คู่ ได้แก่ ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ 6-10 ปีและ 16-20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณมากกว่า ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ 1-5 ปี 11-15 ปี และมากกว่า 20 ปี และระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ 6-10 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณมากกว่า ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ 16-20 ปี

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลา จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจกับเป็นรายคู่

| ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ | $\bar{X}$ | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11-15 ปี | 16-20 ปี | มากกว่า 20 ปี |
|-------------------------|-----------|--------|---------|----------|----------|---------------|
|                         |           | 4.10   | 4.38    | 4.14     | 4.30     | 3.95          |
| 1-5 ปี                  | 4.10      | -      | 0.28*   | 0.04     | 0.20     | -0.15         |
| 6-10 ปี                 | 4.38      |        | -       | -0.24*   | -0.08    | -0.43*        |
| 11-15 ปี                | 4.14      |        |         | -        | 0.16     | -0.19*        |
| 16-20 ปี                | 4.30      |        |         |          | -        | -0.35*        |
| มากกว่า 20 ปี           | 3.95      |        |         |          |          | -             |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 5 คู่ ได้แก่ ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ 6-10 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลามากกว่า 1-5 ปี และ 11-15 ปีระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจมากกว่า 20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลาน้อยกว่า ระยะเวลาดำเนินงานธุรกิจ 6-10 ปี 11-15 ปีและ16-20 ปี

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่ายจำแนกตามระยะเวลาดำเนินงานกับเป็นรายคู่

| ระยะเวลาดำเนินงาน | $\bar{X}$ | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11-15 ปี | 16-20 ปี | มากกว่า 20 ปี |
|-------------------|-----------|--------|---------|----------|----------|---------------|
|                   |           | 4.12   | 4.53    | 4.08     | 4.41     | 3.97          |
| 1-5 ปี            | 4.12      | -      | 0.41*   | -0.04    | 0.29*    | -0.15         |
| 6-10 ปี           | 4.53      |        | -       | -0.45*   | -0.12    | -0.56*        |
| 11-15 ปี          | 4.08      |        |         | -        | 0.33*    | -0.11         |
| 16-20 ปี          | 4.41      |        |         |          | -        | -0.44*        |
| มากกว่า 20 ปี     | 3.97      |        |         |          |          | -             |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ระยะเวลาดำเนินงานที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่าย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 6 คู่ ได้แก่ ระยะเวลาดำเนินงาน 6-10 ปี 16-20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่ายมากกว่า ระยะเวลาดำเนินงาน 1-5 ปี ระยะเวลาดำเนินงาน 11-15 ปี มากกว่า 20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่ายมากกว่า ระยะเวลาดำเนินงาน 6-10 ปี ระยะเวลาดำเนินงาน 16-20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่ายมากกว่า ระยะเวลาดำเนินงาน 11-15 ปี

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตาม  
จำนวนพนักงาน

| ประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ | จำนวนพนักงาน               | n   | $\bar{X}$ | S.D  | F      | Sig. |
|--|----------------------------|-----|-----------|------|--------|------|
| ด้านคุณภาพ                             | ไม่เกิน 50 คน              | 120 | 4.17      | 0.52 | 5.90*  | 0.00 |
|  | 50 คน แต่ไม่เกิน<br>200 คน | 120 | 4.32      | 0.62 |        |      |
|  | มากกว่า 200 คน             | 119 | 4.41      | 0.47 |        |      |
|  |                            |     |           |      |        |      |
| ด้านปริมาณ                             | ไม่เกิน 50 คน              | 120 | 4.02      | 0.70 | 11.20* | 0.00 |
|  | 50 คนแต่ไม่เกิน<br>200 คน  | 120 | 3.97      | 0.70 |        |      |
|  | มากกว่า 200 คน             | 119 | 4.32      | 0.43 |        |      |
|  |                            |     |           |      |        |      |
| ด้านเวลา                               | ไม่เกิน 50 คน              | 120 | 4.06      | 0.71 | 6.13*  | 0.00 |
|  | 50 คน แต่ไม่เกิน<br>200 คน | 120 | 3.99      | 0.79 |        |      |
|  | มากกว่า 200 คน             | 119 | 4.29      | 0.55 |        |      |
|  |                            |     |           |      |        |      |
| ด้านค่าใช้จ่าย                         | ไม่เกิน 50 คน              | 120 | 4.11      | 0.83 | 0.41   | 0.66 |
|  | 50 คน แต่ไม่เกิน<br>200 คน | 120 | 4.14      | 0.74 |        |      |
|  | มากกว่า 200 คน             | 119 | 4.19      | 0.73 |        |      |
|  |                            |     |           |      |        |      |
| รวม                                    | ไม่เกิน 50 คน              | 120 | 4.09      | 0.69 | 5.87   | 0.17 |
|  | 50 คน แต่ไม่เกิน<br>200 คน | 120 | 4.11      | 0.71 |        |      |
|  | มากกว่า 200 คน             | 119 | 4.3       | 0.55 |        |      |
|  |                            |     |           |      |        |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า จำนวนพนักงานที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเมื่อพบว่ามีความแตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพด้านปริมาณและประสิทธิภาพด้านเวลา จึงนำไปทดสอบได้ทำการทดสอบหาคู่ที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) ดังตารางที่ 4.23-4.25



ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ จำแนกตามจำนวนพนักงานกับเป็นรายคู่

| จำนวนพนักงาน                       | $\bar{X}$ | พนักงาน<br>ไม่เกิน 50 คน | พนักงาน 50 คน<br>แต่ไม่เกิน 200 คน | พนักงานมากกว่า<br>200 คน |
|------------------------------------|-----------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
|                                    |           |                          | 4.17                               | 4.32                     |
| พนักงานไม่เกิน 50 คน               | 4.17      | -                        | 0.15*                              | 0.24*                    |
| พนักงาน 50 คน<br>แต่ไม่เกิน 200 คน | 4.32      |                          | -                                  | -0.09                    |
| พนักงานมากกว่า 200 คน              | 4.41      |                          |                                    | -                        |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า จำนวนพนักงานที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ พนักงาน 50 คนแต่ไม่เกิน 200 คนและพนักงานมากกว่า 200 คนมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพมากกว่า พนักงานไม่เกิน 50 คน



ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณ จำแนกตามจำนวนพนักงานกับเป็นรายคู่

| จำนวนพนักงาน                       | $\bar{X}$ | พนักงาน<br>ไม่เกิน 50 คน | พนักงาน 50 คน<br>แต่<br>ไม่เกิน 200 คน | พนักงาน<br>มากกว่า 200<br>คน |
|------------------------------------|-----------|--------------------------|--|------------------------------|
|                                    |           | พนักงานไม่เกิน 50 คน     | 4.02                                   | -                            |
| พนักงาน 50 คน<br>แต่ไม่เกิน 200 คน | 3.97      | -                        | -                                      | 0.35*                        |
| พนักงานมากกว่า 200 คน              | 4.32      | -                        | -                                      | -                            |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า จำนวนพนักงานที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ พนักงานมากกว่า 200 คนมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณมากกว่า พนักงานไม่เกิน 50 คนและพนักงาน 50 คนแต่ไม่เกิน 200 คน

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลา จำแนกตามจำนวนพนักงานกับเป็นรายคู่

| จำนวนพนักงาน                       | $\bar{X}$ | พนักงาน<br>ไม่เกิน 50 คน | พนักงาน 50 คน<br>แต่ไม่เกิน 200 คน | พนักงาน<br>มากกว่า 200<br>คน |
|------------------------------------|-----------|--------------------------|------------------------------------|------------------------------|
|                                    |           | พนักงานไม่เกิน 50 คน     | 4.06                               | -                            |
| พนักงาน 50 คน<br>แต่ไม่เกิน 200 คน | 3.99      | -                        | -                                  | 0.30*                        |
| พนักงานมากกว่า 200 คน              | 4.29      | -                        | -                                  | -                            |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า จำนวนพนักงานที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ พนักงานมากกว่า 200 คนมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลามากกว่า พนักงานไม่เกิน 50 คนและพนักงาน 50 คนแต่ไม่เกิน 200 คน

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม จำแนกตาม  
เงินทุนจดทะเบียน

| ประสิทธิภาพ<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ | เงินทุนจดทะเบียน       | n   | $\bar{X}$ | S.D  | F      | Sig. |
|--|------------------------|-----|-----------|------|--------|------|
| ด้านคุณภาพ                             | ไม่เกิน 50 ล้านบาท     | 171 | 4.15      | 0.51 | 16.57* | 0.00 |
|  | 50 ล้านบาท             | 94  | 4.34      | 0.65 |        |      |
|  | แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท |     |           |      |        |      |
|  | มากกว่า 200 ล้านบาท    | 94  | 4.54      | 0.38 |        |      |
| ด้านปริมาณ                             | ไม่เกิน 50 ล้านบาท     | 171 | 3.95      | 0.68 | 14.19* | 0.00 |
|  | 50 ล้านบาท             | 94  | 4.11      | 0.71 |        |      |
|  | แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท |     |           |      |        |      |
|  | มากกว่า 200 ล้านบาท    | 94  | 4.38      | 0.35 |        |      |
| ด้านเวลา                               | ไม่เกิน 50 ล้านบาท     | 171 | 3.96      | 0.73 | 13.47* | 0.00 |
|  | 50 ล้านบาท             | 94  | 4.10      | 0.73 |        |      |
|  | แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท |     |           |      |        |      |
|  | มากกว่า 200 ล้านบาท    | 94  | 4.41      | 0.52 |        |      |
| ด้านค่าใช้จ่าย                         | ไม่เกิน 50 ล้านบาท     | 171 | 4.02      | 0.76 | 6.62*  | 0.00 |
|  | 50 ล้านบาท             | 94  | 4.18      | 0.80 |        |      |
|  | แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท |     |           |      |        |      |
|  | มากกว่า 200 ล้านบาท    | 94  | 4.35      | 0.54 |        |      |
| รวม                                    | ไม่เกิน 50 ล้านบาท     | 171 | 4.04      | 0.63 | 12.70* | 0.00 |
|  | 50 ล้านบาท             | 94  | 4.20      | 0.72 |        |      |
|  | แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท |     |           |      |        |      |
|  | มากกว่า 200 ล้านบาท    | 94  | 4.42      | 0.40 |        |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า เงินทุนจดทะเบียนที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการ  
ทดสอบหาคู่ที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)  
ดังตารางที่ 4.27-4.31



ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนกับเป็นรายคู่

| เงินทุนจดทะเบียน                     | $\bar{X}$ | ไม่เกิน<br>50 ล้านบาท | 50 ล้านบาท<br>แต่ไม่เกิน<br>200 ล้านบาท | มากกว่า<br>200 ล้านบาท |
|--------------------------------------|-----------|-----------------------|---|------------------------|
|                                      |           | 4.04                  | 4.20                                    | 4.42                   |
| ไม่เกิน 50 ล้านบาท                   | 4.04      | -                     | 0.16*                                   | 0.38*                  |
| 50 ล้านบาท<br>แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท | 4.20      |                       | -                                       | 0.22*                  |
| มากกว่า 200 ล้านบาท                  | 4.42      |                       |   | -                      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า เงินทุนจดทะเบียนที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ เงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านโดยรวมมากกว่า เงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท และ 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท เงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านโดยรวมมากกว่า เงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนกับเป็นรายคู่

| เงินทุนจดทะเบียน       | $\bar{X}$ | ไม่เกิน<br>50 ล้านบาท | 50 ล้านบาท<br>แต่ไม่เกิน<br>200 ล้านบาท | มากกว่า<br>200 ล้านบาท |
|------------------------|-----------|-----------------------|---|------------------------|
|                        |           | 4.15                  | 4.34                                    | 4.54                   |
| ไม่เกิน 50 ล้านบาท     | 4.15      | -                     | 0.19*                                   | 0.39*                  |
| 50 ล้านบาท             | 4.34      |                       | -                                       | 0.20*                  |
| แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท |           |                       |   |                        |
| มากกว่า 200 ล้านบาท    | 4.54      |                       |   | -                      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า เงินทุนจดทะเบียนที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ เงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาทมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพมากกว่า เงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาทและเงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท เงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาทมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพมากกว่า เงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณ จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนกับเป็นรายคู่

| เงินทุนจดทะเบียน       | $\bar{X}$ | ไม่เกิน<br>50 ล้านบาท | 50 ล้านบาท<br>แต่ไม่เกิน<br>200 ล้านบาท | มากกว่า<br>200 ล้านบาท |
|------------------------|-----------|-----------------------|---|------------------------|
|                        |           | 3.95                  | 4.11                                    | 4.38                   |
| ไม่เกิน 50 ล้านบาท     | 3.95      | -                     | 0.16*                                   | 0.43*                  |
| 50 ล้านบาท             | 4.11      |                       | -                                       | 0.27*                  |
| แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท |           |                       |   |                        |
| มากกว่า 200 ล้านบาท    | 4.38      |                       |   | -                      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า เงินทุนจดทะเบียนที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ เงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาทและมากกว่า 200 ล้านบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณมากกว่า เงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาทและ เงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านปริมาณมากกว่า เงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลา จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนกับเป็นรายคู่

| เงินทุนจดทะเบียน       | $\bar{X}$ | ไม่เกิน<br>50 ล้านบาท | 50 ล้านบาท<br>แต่ไม่เกิน<br>200 ล้านบาท | มากกว่า<br>200 ล้านบาท |
|------------------------|-----------|-----------------------|---|------------------------|
|                        |           | 3.69                  | 4.10                                    | 4.41                   |
| ไม่เกิน 50 ล้านบาท     | 3.96      | -                     | 0.14                                    | 0.45*                  |
| 50 ล้านบาท             | 4.10      |                       | -                                       | 0.31*                  |
| แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท |           |                       |   |                        |
| มากกว่า 200 ล้านบาท    | 4.41      |                       |   | -                      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า เงินทุนจดทะเบียนที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ เงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาทมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเวลา มากกว่า เงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาทและเงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท



ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่าง (Mean Difference) รายคู่เชิงพหุของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนกับเป็นรายคู่

| เงินทุนจดทะเบียน                     | $\bar{X}$ | ไม่เกิน<br>50 ล้านบาท | 50 ล้านบาท<br>แต่ไม่เกิน<br>200 ล้านบาท | มากกว่า<br>200 ล้านบาท |
|--------------------------------------|-----------|-----------------------|---|------------------------|
|                                      |           | 4.02                  | 4.18                                    | 4.35                   |
| ไม่เกิน 50 ล้านบาท                   | 4.02      | -                     | 0.16*                                   | 0.33*                  |
| 50 ล้านบาท<br>แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท | 4.18      |                       | -                                       | 0.17*                  |
| มากกว่า 200 ล้านบาท                  | 4.35      |                       |   | -                      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.31 พบว่า เงินทุนจดทะเบียนที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่าย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ เงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาทและมากกว่า 200 ล้านบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่ายมากกว่า เงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท และ เงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าใช้จ่ายมากกว่า เงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท

## ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

### 1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดแผนงานให้ชัดเจนและต้องสอดคล้องกับแผนทางธุรกิจพร้อมทั้งต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่วางไว้ และควรทำการเปรียบเทียบกับโรงงานอุตสาหกรรมชั้นนำและคู่แข่งชั้นทางธุรกิจให้มีนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้นำในวงการธุรกิจ แต่ต้องระบุนโยบายของทรัพยากรทุกๆด้าน เช่น งบประมาณ เวลา จำนวนพนักงาน สิ่งแวดล้อมเหมาะสมและรวดเร็ว

### 2. ด้านสรรหาทรัพยากรมนุษย์

ให้เน้นตามเอกสารการร้องขอทรัพยากรมนุษย์จากส่วนงานที่ต้องการและเป็นไปตามมาตรฐานของโรงงานอุตสาหกรรม

### 3. ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ควรคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะการทำงานที่สูงและมีความสามารถในการปฏิบัติงาน

### 4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ใช้ความสามารถพนักงานเป็นแนวทางในการพัฒนา โดยมุ่งเน้นการสอนงานจากการให้ปฏิบัติมากกว่าในทางทฤษฎีหรือการอบรมในห้องเรียนแต่เพียงอย่างเดียว ควรจัดให้มีการทำหัวข้ออบรมที่เกี่ยวกับลักษณะงานสำคัญ พร้อมทั้งเพิ่มการสร้างให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ ต่องานที่ทำอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ แต่ต้องให้อบรมตามหลักสูตรพื้นฐานของโรงงานอุตสาหกรรมในเรื่องของ ISO 9000 9001 9002 GMP และ 5ส เป็นต้นและควรมีการรวมกลุ่มโรงงานในพื้นที่เพื่อทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้ทัศนคติรวมในพื้นที่การทำงานที่สร้างสรรค์

### 5. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

จัดให้มีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance: P4P) เพื่อสร้างแรงกระตุ้นในการขยันทำงานให้มากขึ้น

### 6. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ

ให้หัวหน้างานเป็นผู้ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานและวิธีเกี่ยวกับการดูแลเบื้องต้นหากเกิดอุบัติเหตุขึ้นมา และสถานที่ปฏิบัติงาน เช่น โต๊ะทำงาน ปลั๊กไฟ

สายไฟ ควรมีให้เพียงพอแก่พนักงานที่ปฏิบัติงาน เรื่องของป้ายบอกทางหนีไฟก็ต้องมีความชัดเจน และควรมีพนักงานปฐมพยาบาลเบื้องต้น ไว้ตลอดเวลางาน

#### 7. ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์

ควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านกฎหมายใหม่ ให้พนักงานได้ทราบและสร้าง การรับรู้ให้พนักงานว่าพนักงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ทำธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ วางไว้

#### 8. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ควรมีการจัดทำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แต่การประเมินในแต่ละแผนกควรจะทำ ทุก 3 เดือนและต้องกำหนดระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลงาน จำนวนงานเป็นราย เดือนและไม่ความกำหนดการประเมินผลให้ยาวนานเกินไป



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์

- 1.1.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี
- 1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามลักษณะ โรงงานอุตสาหกรรม
- 1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการ โรงงานที่ประกอบกิจการประเภทโรงงานอุตสาหกรรมภายในจังหวัดปทุมธานี จำนวนทั้งสิ้น 3,460 โรงงาน (ข้อมูล ณ 30 กรกฎาคม 2557) คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ได้จำนวนทั้งสิ้น 359 โรงงาน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) และวัดระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าของกิจการ ผู้จัดการโรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยได้ตั้งเป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ (Multiple – Choices) มีจำนวนคำถามทั้งหมด 8 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงาน และเงินทุนจดทะเบียน

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยได้ตั้งเป็นคำถามแบบประเมินค่า (Rating Scale) มีทั้งหมด 4 หัวข้อ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพด้านปริมาณ ประสิทธิภาพด้านเวลา และประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยตั้งเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended) มีทั้งหมด 8 หัวข้อ ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการอนุมัติจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ เพื่อหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม (Item Objective Congruence Index: IOC) จากนั้นได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้ศึกษาได้ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากเจ้าของกิจการ ผู้จัดการโรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2558 และได้นำแบบสอบถามจำนวน 359 ชุด ไปแจกจ่ายด้วยตนเองและส่งไปรษณีย์ไปเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2558 จากนั้นผู้ศึกษาทำการรวบรวมข้อมูลผลของการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาภายในวันที่ 5 ตุลาคม 2558 ทั้งหมด 359 ชุด คิดเป็น 100% ของกลุ่มตัวอย่าง

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามกลับมาทุกฉบับแล้วตรวจสอบความสมบูรณ์ ต่อจากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่ 1** วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงาน และเงินทุนจดทะเบียน โดยการแจกแจงความถี่ร้อยละ (Percentage)

**ส่วนที่ 2** วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์

**ส่วนที่ 3** วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม โดยใช้สถิติการทดสอบค่า t (t-test) และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One-way Analysis of Variance (ANOVA) ซึ่งถ้าพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้ผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

### 1.3 ผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปสาระสำคัญของการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

**1.3.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จากกลุ่มตัวอย่าง 359 คน พบว่า**

- 1) เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย
- 2) อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้มีอายุมากกว่า 41 ปี มากที่สุด อันดับ 2 เป็นผู้ที่มีอายุ 36-40 ปี อันดับ 3 เป็นผู้ที่มีอายุ 25-30 ปี อันดับ 4 เป็นผู้ที่มีอายุ 31-35 ปี และน้อยที่สุดเป็นผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี
- 3) ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด อันดับ 2 เป็นผู้มีการศึกษาระดับปริญญาโท และน้อยที่สุดเป็นผู้มีการศึกษาระดับอนุปริญญา
- 4) ตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด และน้อยที่สุดเป็นเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการโรงงาน

**1.3.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะโรงงานอุตสาหกรรมของกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดปทุมธานี พบว่า**

- 1) ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นอุตสาหกรรมโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะมากที่สุด อันดับที่ 2 เป็นอุตสาหกรรมการเกษตร จักรกล ไฟฟ้าและอุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย อันดับที่ 3 เป็นอุตสาหกรรมอื่นๆ อันดับที่ 4 เป็นอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม อันดับที่ 5 เป็นอุตสาหกรรมกระดาษผลิตภัณฑ์จากกระดาษ สิ่งพิมพ์ อันดับที่ 6 เป็นอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง อันดับที่ 7 เป็นอุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ อันดับที่

ที่ 8 เป็นอุตสาหกรรมขนส่ง และน้อยที่สุดเป็นอุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน

2) ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างดำเนินธุรกิจของโรงงานมากกว่า 20 ปี มากที่สุด อันดับที่ 2 ดำเนินธุรกิจของโรงงาน 11 – 15 ปี อันดับที่ 3 ดำเนินธุรกิจของโรงงาน 16 - 20 ปี อันดับที่ 4 ดำเนินธุรกิจของโรงงาน 6 – 10 ปี และน้อยที่สุดดำเนินธุรกิจของโรงงาน 1 - 5 ปี

3) จำนวนพนักงานของโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คนและ 50 คน แต่ไม่เกิน 200 คน ปี มากที่สุด และน้อยที่สุดมีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน

4) เงินทุนจดทะเบียนของโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีเงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาทมากที่สุด อันดับ 2 มีเงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาทและมากกว่า 200 ล้านบาท

สมมติฐานที่ 1 โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีมีระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก

1.3.3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยด้านคุณภาพ อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.30$ ) อันดับสองคือ ด้านค่าใช้จ่ายค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.14$ ) อันดับสามคือ ด้านเวลาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.11$ ) และอันดับสุดท้าย ด้านปริมาณค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณาระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีแต่ละด้าน ทั้ง 4 ด้าน พบว่า

1) ด้านคุณภาพ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อคือ ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.57$ ) และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อคือ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.44$ ) การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.42$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.39$ ) การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์

( $\bar{X} = 4.27$ ) การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.08$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.69$ )

2) *ด้านปริมาณ* พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อคือ การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมา อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.43$ ) การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.35$ ) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.03$ ) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.97$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.96$ ) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.93$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.62$ )

3) *ด้านเวลา* พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อคือ การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.58$ ) รองลงมา อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.22$ ) ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.21$ ) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.10$ ) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.01$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.00$ ) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.94$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.87$ )

4) *ด้านค่าใช้จ่าย* พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.27$ ) รองลงมา การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.26$ ) ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.21$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.19$ ) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.11$ ) การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.10$ ) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.06$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.98$ )



สมมติฐานที่ 2 ลักษณะของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

**1.3.4 ข้อมูลเกี่ยวกับเกี่ยวกับการเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม**

1) ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านเวลา ด้านค่าใช้จ่าย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(1) เมื่อทดสอบความแตกต่างกันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพ จำแนกตามประเภทโรงงานอุตสาหกรรมเป็นรายคู่ พบว่าอุตสาหกรรมการเกษตร จักรกล ไฟฟ้า มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม สิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง กระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ สิ่งพิมพ์ ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะและอุตสาหกรรมอื่นๆ อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า อุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์ และเครื่องเรือน โลหะผลิตภัณฑ์โลหะ พลาสติก อโลหะ ขนส่ง อุตสาหกรรมกระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ สิ่งพิมพ์ มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า อุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ ยาง ขนส่ง อุตสาหกรรมปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า อุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ ขนส่ง อุตสาหกรรมกระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ สิ่งพิมพ์ มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า อุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ ยางและอุตสาหกรรมอื่นๆ มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า อุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ ขนส่ง

(2) เมื่อทดสอบความแตกต่างกันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านปริมาณ จำแนกตามประเภทโรงงานอุตสาหกรรมเป็นรายคู่ พบว่าอุตสาหกรรมการเกษตร จักรกล ไฟฟ้า มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร



2) ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระยะเวลาการดำเนินงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านเวลา ด้านค่าใช้จ่าย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(1) เมื่อทดสอบความแตกต่างกันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพ จำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงานเป็นรายคู่ พบว่า โรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 1-5 ปีและมากกว่า 20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าโรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 6-10 ปี 11-15 ปีและ 16-20 ปี

(2) เมื่อทดสอบความแตกต่างกันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านปริมาณ จำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงานเป็นรายคู่ พบว่า โรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 6-10 ปีและ 16-20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าโรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 1-5 ปี 11-15 ปี มากกว่า 20 ปี และโรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 6-10 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 16-20 ปี

(3) เมื่อทดสอบความแตกต่างกันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านเวลา จำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงานเป็นรายคู่ พบว่า โรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 6-10 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 1-5 ปี 11-15 ปี และโรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงานมากกว่า 20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่า โรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 6-10 ปี 11-15 ปีและ 16-20 ปี

(4) เมื่อทดสอบความแตกต่างกันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงานเป็นรายคู่ พบว่า โรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 6-10 ปี 16-20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 1-5 ปี โรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 11-15 ปี มากกว่า 20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 6-10 ปี และโรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 16-20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานที่มีระยะเวลาดำเนินงาน 11-15 ปี

3) จำนวนพนักงานของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า จำนวนพนักงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านเวลา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(1) เมื่อทดสอบความแตกต่างกันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพ จำแนกตามจำนวนพนักงานเป็นรายคู่ พบว่า โรงงานที่มีพนักงาน 50 คนแต่ ไม่เกิน 200 คนและพนักงานมากกว่า 200 คนมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานที่พนักงานไม่เกิน 50 คน

(2) เมื่อทดสอบความแตกต่างกันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านปริมาณ จำแนกตามจำนวนพนักงานเป็นรายคู่ พบว่า โรงงานที่มีพนักงานมากกว่า 200 คน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานที่พนักงานไม่เกิน 50 คนและ 50 คนแต่ไม่เกิน 200 คน

(3) เมื่อทดสอบความแตกต่างกันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านเวลา จำแนกตามจำนวนพนักงานเป็นรายคู่ พบว่า โรงงานที่มีพนักงานมากกว่า 200 คนมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานที่พนักงานไม่เกิน 50 คนและ 50 คนแต่ไม่เกิน 200 คน

4) เงินทุนจดทะเบียนของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เงินทุนจดทะเบียนที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านเวลา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(1) เมื่อทดสอบความแตกต่างกันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพ จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนเป็นรายคู่ พบว่า โรงงานที่มีเงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานที่มีเงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท และโรงงานที่มีเงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานที่มีเงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท

(2) เมื่อทดสอบความแตกต่างกันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านปริมาณ จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนเป็นรายคู่ พบว่า โรงงานที่มีเงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาทและมากกว่า 200 ล้านบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานที่มีเงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาทและ โรงงานที่มี เงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาทบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า เงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท

(3) เมื่อทดสอบความแตกต่างกันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านเวลา จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนเป็นรายคู่ พบว่า โรงงานที่มีเงินทุนจด

ทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานที่มีเงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาทและ 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท

(4) เมื่อทดสอบความแตกต่างกันของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าใช้จ่าย จำแนกตามเงินทุนจดทะเบียนเป็นรายคู่ พบว่าโรงงานที่มีเงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาทและมากกว่า 200 ล้านบาทขึ้นไป มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานที่มีเงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท และ โรงงานที่มีเงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานที่เงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท

### 1.35 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดแผนงานให้ชัดเจนและต้องสอดคล้องกับแผนทางธุรกิจพร้อมทั้งต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่วางไว้

2) ด้านสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเน้นการสรรหาคัดเลือกตามเอกสารการร้องขอกำลังพลจากส่วนงานที่ต้องการและเป็นไปตามมาตรฐานของโรงงานอุตสาหกรรม

3) ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรคัดเลือกบุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานมาแล้ว

4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้ Competency เป็นแนวทางในการพัฒนา โดยมุ่งเน้นการสอนงานจากการให้ปฏิบัติมากกว่าในทางทฤษฎีหรือการอบรมในห้องเรียนแต่เพียงอย่างเดียวและควรจัดให้มีการรวมกลุ่ม โรงงานในพื้นที่เพื่อทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงบูรณาการร่วมกัน ในหัวข้อการอบรมลักษณะ Soft Skill เพื่อให้ทัศนคติรวมในพื้นที่การทำงานที่สร้างสรรค์

5) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance: P4P) เพื่อสร้างแรงกระตุ้นในการขยันทำงานให้มากขึ้น

6) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ให้หัวหน้างานเป็นผู้ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน และวิธีเกี่ยวกับการดูแลเบื้องต้นหากเกิดอุบัติเหตุขึ้นมา

7) *ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์* ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านกฎหมายใหม่ ให้พนักงานได้ทราบและสร้างการรับรู้ให้พนักงานว่าพนักงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ทำธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

8) *ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน* ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการจัดทำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แต่การประเมินในแต่ละแผนกควรจะทำทุก 3 เดือนและต้องกำหนดระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลงาน จำนวนงานเป็นรายเดือนและไม่ความกำหนดการประเมินผลให้นานเกินไป

## 2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ในครั้งนี้มีประเด็นที่นำมาอภิปรายได้ ดังนี้

2.1 *ระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี* ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เพราะ เจ้าของกิจการ ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ตระหนักในคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร จึงให้ความสำคัญกับการดูแลเรื่องของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี โดยรวมและรายด้านจึงอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นัทธยา ภูแย้มไสย์ (2550) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในเขตจังหวัดขอนแก่น พบว่าผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญกรณ คองประดิษฐ์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาในภาพรวมมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลักษณะชัย ธนะวังน้อย (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร พบว่า ความคิดเห็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน 7 ด้านคือการวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการ ในสำนักงานบัญชี พบว่า ผู้ประกอบการสำนักงานบัญชี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zaini Abdullah, Nilufar Ahsan and Syed Shah Alam (2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพของธุรกิจภาคเอกชนในประเทศมาเลเซีย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้านคือ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทน การวางแผนทางทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของธุรกิจ

**2.2 เปรียบเทียบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม** คือประเภทโรงงานอุตสาหกรรม ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงานและจำนวนเงินทุนจดทะเบียน โดยทำการทดสอบค่าเอฟ (F-test หรือ ANOVA) พบว่า

2.2.1 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม ด้านประเภทโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งโดยรวมและในรายด้านแตกต่างกัน เมื่อทดสอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า อุตสาหกรรมกระดาษ จักรกล ไฟฟ้า มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกน้อยกว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง ไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน ปีโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง ขนส่ง อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม โลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ พลาสติก อโลหะ ขนส่ง อุตสาหกรรมไม้ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า อุตสาหกรรมโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ พลาสติก อโลหะ อุตสาหกรรมปีโตรเคมีผลิตภัณฑ์เคมี ยาง มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า อุตสาหกรรมโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ พลาสติก อโลหะ อุตสาหกรรมขนส่งมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะ พลาสติก อโลหะ และอุตสาหกรรมอื่นๆ มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า อุตสาหกรรมขนส่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญกรณ์ คงประดิษฐ์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา พบว่า บริษัทที่มีประเภทสินค้าที่ส่งออกแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

2.2.2 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม ด้านระยะเวลาดำเนินธุรกิจ พบว่า โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีที่มีระยะเวลาการดำเนินงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งโดยรวมและในรายด้านแตกต่างกัน เมื่อทดสอบประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันเป็นรายกลุ่ม พบว่า โรงงานอุตสาหกรรมที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่า ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี โรงงานอุตสาหกรรมระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 6-10 ปี 11-15 ปีและ 16-20 ปี มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานอุตสาหกรรมระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 1-5 ปีและ โรงงานอุตสาหกรรมระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 11-15 ปีมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานอุตสาหกรรมระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 6-10 ปี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญกรณ์ คงประดิษฐ์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา พบว่า บริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

2.2.3 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม ด้านจำนวนพนักงาน พบว่า โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีที่มีจำนวนพนักงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญกรณ์ คงประดิษฐ์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา พบว่า บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน โดยบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 500 คนขึ้นไปมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกและด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่า บริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 100 – 499 คน จากเหตุผลข้อขัดแย้งดังกล่าว ผู้ทำการวิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นสาเหตุที่ไม่สอดคล้องเนื่องจากโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ภายในจังหวัดปทุมธานีให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเท่าเทียมกันทุกด้านและ โรงงานอุตสาหกรรมแต่ละขนาดได้ตั้งงบประมาณในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านอย่างเหมาะสมตามขนาดโรงงานอุตสาหกรรมของตนเอง

2.2.4 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม ด้านเงินทุนจดทะเบียนพบว่า โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีที่มีเงินทุนจดทะเบียนที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งโดยรวมและในรายด้านแตกต่างกัน เมื่อทดสอบประสิทธิภาพการจัดการ



ทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า เงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาทและมากกว่า 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท เงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า กลุ่มเงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษกรณ์ คงประดิษฐ์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา พบว่า บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาที่มีเงินทุนจดทะเบียนบริษัทแตกต่างกันมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน จากเหตุผลข้อขัดแย้งดังกล่าว ผู้ทำการวิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นสาเหตุที่ไม่สอดคล้อง เนื่องจากโรงงานอุตสาหกรรมภายในจังหวัดปทุมธานีที่มีเงินทุนจดทะเบียนจำนวนมากจะมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเงินทุนจดทะเบียนน้อยกว่า เพราะว่า โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเงินทุนจดทะเบียนมากส่วนใหญ่จะเป็น โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ทำให้สามารถจ้างผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เข้ามาจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในโรงงานอุตสาหกรรม

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

จากการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เจ้าของกิจการ ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น จึงขอเสนอแนะข้อที่ควรนำไปพิจารณาเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

**3.1.1 ด้านคุณภาพ** เช่น ประเภทโรงงานที่เป็นอุตสาหกรรมเกษตร จักรกลไฟฟ้า ที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 1-5 ปี เจ้าของกิจการ ผู้จัดการ โรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงงานอุตสาหกรรม ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมในทรัพยากรมนุษย์แต่ละประเภท อย่างเสมอภาค ทั้งถึง ตลอดจนจัดระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละสายงานของโรงงานอุตสาหกรรมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงของทรัพยากรมนุษย์ด้วย เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์

เกิดความจงรักภักดีกับองค์กร โดยเน้นการพัฒนาเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work Life Balance: WLB) เพื่อให้โรงงานอุตสาหกรรมสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดความพึงพอใจและรู้สึกผูกพันกับองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความสุขในการทำงาน

**3.3.2 ด้านปริมาณ** เช่น ประเภทโรงงานที่เป็นอุตสาหกรรมเกษตร จักรกลไฟฟ้า ที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 1-5 ปี เจ้าของกิจการ ผู้จัดการโรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการเปรียบเทียบจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการจะรับเข้ามา กับจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และต้องมีการวางแผนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายๆ ด้าน เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานในปัจจุบันและควรรหาแรงงานในพื้นที่ด้วยเพื่อลดปัญหาการเคลื่อนย้ายแรงงาน

**3.3.3 ด้านเวลา** เช่น ประเภทโรงงานที่เป็นอุตสาหกรรมเกษตร จักรกลไฟฟ้า ที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 1-5 ปี เจ้าของกิจการ ผู้จัดการโรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการกำหนดระยะเวลาในวางแผน สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทรัพยากรมนุษย์ไว้ชัดเจน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปฏิบัติงาน

**3.3.4 ด้านค่าใช้จ่าย** เช่น ประเภทโรงงานที่เป็นอุตสาหกรรมเกษตร จักรกลไฟฟ้า ที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 1-5 ปี เจ้าของกิจการ ผู้จัดการโรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการวางแผนอัตราการใช้จ่ายกำลังคนให้เหมาะสมกับงบประมาณที่ตั้งไว้

## 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในเขตภาคกลาง

3.2.2 ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี. (2557). รายงานการเคลื่อนไหวการลงทุน พฤษภาคม 2557.  
ปทุมธานี: กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานจังหวัดปทุมธานี.
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- กัลยาณี เสนาสุ. (2556). การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร:  
สำนักงานกิจการโรงพิมพ์ องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กิ่งพร ทองใบ. (2553). การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์. ใน *ประมวล  
สาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* (หน่วยที่ 10). นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กันตยา เพิ่มผล. (2552). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 10).  
กรุงเทพมหานคร: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
- \_\_\_\_\_. (2553). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองรัตน์พรินติ้ง.
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2555). *แรงงานสัมพันธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพมหานคร:  
ศูนย์หนังสือกฎหมายวิญญูชน สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- ข้อมูลอำเภอทุกอำเภอ และตำบลภายในในจังหวัดปทุมธานี. (2557). ค้นคืนเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม  
2557 จาก <http://www.thaitambon.com/Tambon/tamplist.asp?ID=13>
- ข้อมูลอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี. (2557). ค้นคืนเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2557  
จาก <http://www.industry.go.th/ops/pio/pathumthani>
- จุฑามาส ทวีไพบูลย์วงศ์, และสุวรรณา เทพจิต. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์.  
กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- จิรโชค วีระสัย. (2550). *สังคมวิทยาการเมือง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- จิตติมา อัครธิตพิงศ์. (2556). *เอกสารการสอนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์*.  
พระนครศรีอยุธยา: สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 (หน้า 1-8). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, และสมศักดิ์ เจตสุรกานต์. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 7 (หน้า 7-14) นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์. (2554). ผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการ ในสำนักงานบัญชี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขต กาฬสินธุ์, กาฬสินธุ์.
- ชุตินาถ ชนะจิตต์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน กรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธนบุรี, กรุงเทพมหานคร.
- ชูชัย สมัทธินิกร. (2556). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนินทร์ ชูณหพันธ์รักษ์. (2553). *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ดิเรก อัสถิ. (2555). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษในเขตภาคกลาง (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ดิน ปรัชญพฤกษ์. (2548). *เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 (หน้า 1-8). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, และสุพิน เกษาคูปต์. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 (หน้า 1-8). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ทองฟู ศิริวงศ์. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (ปรับปรุงครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการจัดการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชานินนทร์ ศิลป์จารุ. (2550). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: บิซซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- \_\_\_\_\_. (2557). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS* (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพมหานคร: เอส อาร์ ฟรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.
- นันทยา ภูแย้มไสย. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในเขตจังหวัดขอนแก่น* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2554). *การบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- บุญกรณ์ คงประดิษฐ์. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อส่งออกในจังหวัดสงขลา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งสู่อนาคต*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ตะวัน.
- ปราชญา กล้าผจญ, และพอดตา บุตรสุขธิวงศ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: พลการพิมพ์.
- ปุณรัตน์ ชนะสิทธิ์. (2554). *ดัชนีวัดประสิทธิภาพการทำงานที่เหมาะสมของพนักงานคลังสินค้า*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, กรุงเทพมหานคร.
- ประชากรในจังหวัดปทุมธานี. (2557). ค้นคืนเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2557 จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/จังหวัดปทุมธานี>
- พยอม วงศ์สารศรี. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พัชสิริ ชมพุกำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล.

- พรทิพย์ พิมลสินธุ์. (2551). *การวิจัยเพื่อการประชาสัมพันธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: โฟร์พรีนติ้ง.
- ศุสดี รัมมาคม. (2551). *การประเมินการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. พื้นที่ จังหวัดปทุมธานี. ค้นคืนเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2557 จาก <http://www1.tv5.co.th/service/mod/heritage/nation/oldcity/pathumthani1.htm>
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 (หน้า 1-8). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ลักษณะชัย ชนะวังน้อย. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายโทรคมนาคม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต "ไม่ได้ตีพิมพ์"). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- วรารัตน์ เขียวโพธิ์. (2551). *การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: วิจิตรหัตถกร.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2551). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ศ.เจริญ.
- วิทยา ดำนังราษฎร์. (2555). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: เชิร์คเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- ศรีธนา บุญญเศรษฐ์. (2553). *รายงานสัมพัทธ์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 14 ฉบับปรับปรุง. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2555). *รายงานสัมพัทธ์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการการเงิน* หน่วยที่ 6 ฉบับปรับปรุง. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2551). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา.
- สถานที่ตั้ง และอาณาเขตจังหวัดปทุมธานี. ค้นคืนเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2557 จาก <http://www.pathumthani.go.th/aaa1-1.htm>
- สมใจ ลักษณะ. (2551). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพมหานคร: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.

- สมชาย หิรัญกิตติ. (2555). แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 9 (หน้า 16-29). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุกัญญา เออมี่ยมธรรม. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์: หลักการ แนวคิด และทฤษฎี*. สมุทรปราการ: เฉชมกลอออฟเซต.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). *การจัดการ จากมุมมองนักบริหาร (Management from the Executive's Viewpoint)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2554). *กระบวนการทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์*. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตำราสำนักวิชาการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมยศ นาวิการ. (2550). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- อนันท์ งามสะอาด. (2552). ความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล. สืบค้นจาก <http://www.sisat.ac.th/main/images/document/pa27-04-54.html>
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- อภิรักษ์ จันตะนี. (2554). *เศรษฐศาสตร์ทั่วไป*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- Cutts, G. (2014). *The Factors Affecting Performance*. Retrieved from <http://userwebs.cth.com.au/~gcutts/Management/Outlines.html>
- David, D. (2009). *Factors Affecting the Performance Employees of in an Organization*. Retrieved from <http://www.saching.com/Article/Factors-affecting-the-performance-of-employees-in-an-organization/3277>
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11 th.ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc. Upper Saddle River.
- George B., & Scott S. (2013). *Principles of human resources management*. Canada: Nelson Education.
- Gitman, L. J., & Carl M. (2008). *The Future of Business: The Essentials* (4 th.ed.). Ohio: South Western Cengage Learning.
- Gary D. (2013). *Human Resource Management* (13 th ed.). England: Pearson Education.
- Milkovich, G.T., Newman, J.M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation* (10 ed.). Singapore: McGraw hill International Edition.



- Noe, R. A. (2010). *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage* (7th ed.). Boston, Mass: McGraw-Hill.
- Nick W. (2013). *Human Resource Management* (4 th.ed.) Singapore: SAGE Publications Asia-Pacific Pte.
- Robert G. D. (2011). *Human Resource Management Demystified* (2 nd. ed.). New York: McGraw-hill Books.
- Stone J. R. (2008). *Managing Human Resource* (2 nd. ed.) Australia: John Wiley & Sons.
- Sushila D. R. (2007). HRM Practices and Employee Performance in Cooperatives: Direct and Indirect Relationship. *Malaysian Journal of Co-operatives Management*, 4, 32-49.
- Stephen B., & Martin R.E. (2013). *Managing Human Resources* (5<sup>th</sup>. Ed). India: MPS Limited, Chennai.
- Zaini A. (2009, June). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 65-72.
- Zubair A. M. (2007, 23 - 26 September). *Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance A case of Pakistani Telecom Sector*. Small Enterprise Conference, Auckland, New Zealand.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

ชื่อ คุณชาติชาย สร้อยระย้า

วุฒิการศึกษา ปริญญาโท บริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) NIDA

ตำแหน่ง ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคลและสิ่งแวดล้อม

สถานที่ทำงาน บริษัทตราไก่ ฟิชชี จำกัด (มหาชน)

ชื่อ คุณวิชชุดา กลมกระโทก

วุฒิการศึกษา ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

ตำแหน่ง Assistant Manager Human Resource & General Affair Division

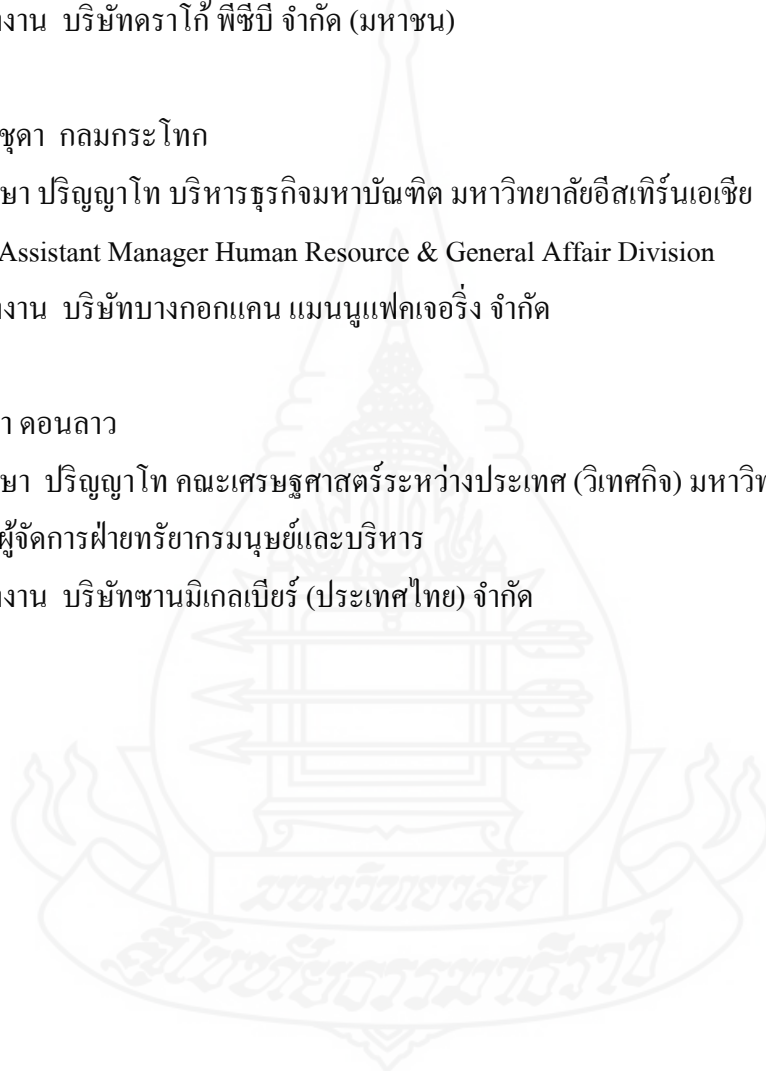
สถานที่ทำงาน บริษัทบางกอกแคน แมนูแฟกเจอร์ จำกัด

ชื่อ คุณทิวา ดอนลาว

วุฒิการศึกษา ปริญญาโท คณะเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ (วิเทศกิจ) มหาวิทยาลัยเกริก

ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และบริหาร

สถานที่ทำงาน บริษัทซานมิเกลเบียร์ (ประเทศไทย) จำกัด





ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม

**แบบสอบถาม****เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี****คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะถูกนำไปประมวลผลทางสถิติ และจัดทำขึ้นเป็นวิทยานิพนธ์ โดยข้อมูลทั้งหมดที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ และขอคิดเห็นทุกประการของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยเพื่อการศึกษา เป็นแนวทางในการเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานีต่อไป ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามมีทั้งหมด 7 หน้า 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

พระมหาชูชัย ดวงสภาพิสุทธิ์  
นักศึกษาระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโรงงานอุตสาหกรรม

คำชี้แจง กรุณาเติมข้อความหรือทำเครื่องหมาย/ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่าน

#### 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. 41 ปีขึ้นไป

#### 3. ระดับการศึกษา

- ( ) 1. อนุปริญญา ( ) 2. ปริญญาตรี  
( ) 3. ปริญญาโท ( ) 4. ปริญญาเอก

#### 4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

- ( ) 1. เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการโรงงาน  
( ) 2. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

#### 5. ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรม

- ( ) 1. อุตสาหกรรมการเกษตร จักรกล ไฟฟ้า  
( ) 2. อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม  
( ) 3. อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย เครื่องหนัง  
( ) 4. อุตสาหกรรมกระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ สิ่งพิมพ์  
( ) 5. อุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน  
( ) 6. อุตสาหกรรมปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์ เคมี ยาง  
( ) 7. อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์โลหะ โลหะ  
( ) 8. อุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ  
( ) 9. อุตสาหกรรมขนส่ง  
( ) 10. อุตสาหกรรมอื่นๆ

## 6. โรงงานของท่านมีระยะเวลาดำเนินธุรกิจ

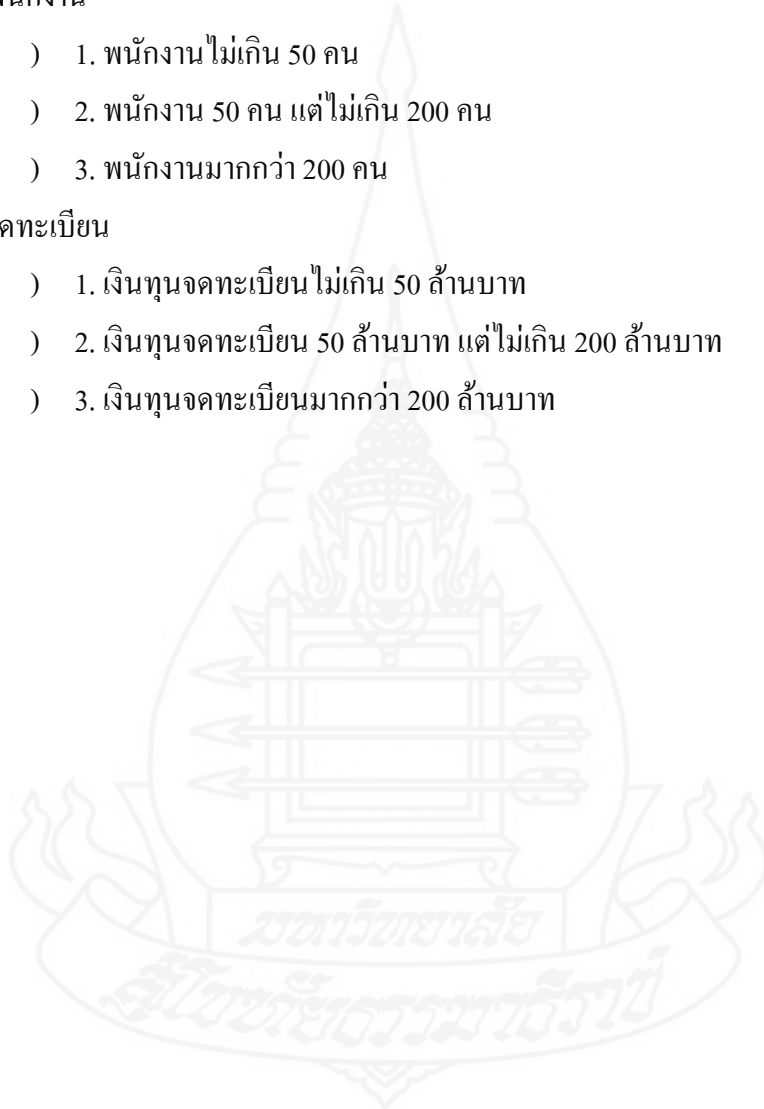
- ( ) 1. 1 - 5 ปี ( ) 2. 6 - 10 ปี  
( ) 3. 11 - 15 ปี ( ) 4. 16 - 20 ปี  
( ) 5. มากกว่า 20 ปี

## 7. จำนวนพนักงาน

- ( ) 1. พนักงานไม่เกิน 50 คน  
( ) 2. พนักงาน 50 คน แต่ไม่เกิน 200 คน  
( ) 3. พนักงานมากกว่า 200 คน

## 8. เงินทุนจดทะเบียน

- ( ) 1. เงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท  
( ) 2. เงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท  
( ) 3. เงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท





**ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้และให้ท่านพิจารณาข้อความดังกล่าวโดยใส่ / ลงในช่องที่ท่านเห็นด้วยตามความเป็นจริง ดังนี้

- 5 = ระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด      4 = ระดับความคิดเห็นด้วยมาก  
 3 = ระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง      2 = ระดับความคิดเห็นด้วยน้อย  
 1 = ระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

| ข้อ   | ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์   | ระดับความคิดเห็น |   |   |   |   |
|---|--|------------------|---|---|---|---|
|   |  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ประสิทธิภาพด้านคุณภาพ</b>                      |  |                  |   |   |   |   |
| <b><u>การวางแผนทรัพยากรมนุษย์</u></b>             |  |                  |   |   |   |   |
| 1.  | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ปี หรือ 5 ปี ข้างหน้า   |                  |   |   |   |   |
| <b><u>การสรรหาทรัพยากรมนุษย์</u></b>              |  |                  |   |   |   |   |
| 2.  | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สรรหาพนักงานจากทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร   |                  |   |   |   |   |
| <b><u>การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</u></b>           |  |                  |   |   |   |   |
| 3.  | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้สมัครอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งงาน                                  |                  |   |   |   |   |
| <b><u>การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u></b> |  |                  |   |   |   |   |
| 4.  | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง |                  |   |   |   |   |
| <b><u>การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์</u></b>      |  |                  |   |   |   |   |
| 5.  | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดและจ่ายค่าตอบแทนเหมาะสมและมีความยุติธรรมกับแต่ละตำแหน่งงาน   |                  |   |   |   |   |
| <b><u>ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์</u></b>        |  |                  |   |   |   |   |
| 6.  | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จัดให้มีการกำหนดการตรวจสอบภาพเป็นประจำทุกปี   |                  |   |   |   |   |

|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
|     | <b><u>พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์</u></b>  |  |  |  |  |  |
| 7.  | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดนโยบายและเงื่อนไขการว่าจ้างและผลประโยชน์ต่างๆตลอดจนเงื่อนไขการเลิกจ้างตามกฎหมายแรงงานไว้อย่างชัดเจน          |  |  |  |  |  |
|     | <b><u>การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์</u></b>  |  |  |  |  |  |
| 8.  | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน                                       |  |  |  |  |  |
|     | <b><u>ประสิทธิภาพด้านปริมาณ</u></b>  |  |  |  |  |  |
|     | <b><u>การวางแผนทรัพยากรมนุษย์</u></b>  |  |  |  |  |  |
| 9.  | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดจำนวนพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน                                      |  |  |  |  |  |
|     | <b><u>การสรรหาทรัพยากรมนุษย์</u></b>   |  |  |  |  |  |
| 10. | โรงงานอุตสาหกรรมมีคนสมัครงานจำนวนมาก   |  |  |  |  |  |
|     | <b><u>การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</u></b>  |  |  |  |  |  |
| 11. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำการคัดเลือกพนักงานครบตามจำนวนที่ต้องการและตรงกับคุณลักษณะตำแหน่งพร้อมที่จะทำงานนั้นๆเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ |  |  |  |  |  |
|     | <b><u>การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u></b>  |  |  |  |  |  |
| 12. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้มีการกำหนดให้พนักงานรับการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละตำแหน่งงานได้ครบตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้                            |  |  |  |  |  |
|     | <b><u>การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์</u></b>   |  |  |  |  |  |
| 13. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จ่ายค่าตอบแทนพนักงานตามที่กฎหมายแรงงานกำหนดไว้  |  |  |  |  |  |
|     | <b><u>ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์</u></b>   |  |  |  |  |  |
| 14. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จัดให้มีการตรวจสุขภาพพนักงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง   |  |  |  |  |  |

|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
|     | <b>พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์</b>   |  |  |  |  |  |
| 15. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จัดให้มีกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง              |  |  |  |  |  |
|     | <b>การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์</b>   |  |  |  |  |  |
| 16. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง      |  |  |  |  |  |
|     | <b>ประสิทธิภาพด้านเวลา</b>   |  |  |  |  |  |
|     | <b>การวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>   |  |  |  |  |  |
| 17. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดระยะเวลาในการวางแผนแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน             |  |  |  |  |  |
|     | <b>การสรรหาทรัพยากรมนุษย์</b>  |  |  |  |  |  |
| 18. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดระยะเวลาในการสรรหาบุคลากรอย่างชัดเจน                      |  |  |  |  |  |
|     | <b>การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>   |  |  |  |  |  |
| 19. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดระยะเวลาในการคัดเลือกบุคลากรอย่างชัดเจน                        |  |  |  |  |  |
|     | <b>การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>   |  |  |  |  |  |
| 20. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน |  |  |  |  |  |
|     | <b>การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์</b>  |  |  |  |  |  |
| 21. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จ่ายค่าตอบแทนตรงตามวันและเวลาที่โรงงานกำหนดไว้                      |  |  |  |  |  |
|     | <b>ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์</b>  |  |  |  |  |  |
| 22. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจนในการตรวจสอบสภาพพนักงาน                     |  |  |  |  |  |
|     | <b>พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์</b>   |  |  |  |  |  |
| 23. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดระยะเวลาประหุระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างไว้ชัดเจน                 |  |  |  |  |  |

|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
|     | <b>การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์</b>   |  |  |  |  |  |
| 24. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน   |  |  |  |  |  |
|     | <b>ประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย</b>   |  |  |  |  |  |
|     | <b>การวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>   |  |  |  |  |  |
| 25. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์วางแผนอัตราการใช้กำลังคนเหมาะสมกับงบประมาณที่ตั้งไว้  |  |  |  |  |  |
|     | <b>การสรรหาทรัพยากรมนุษย์</b>  |  |  |  |  |  |
| 26. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สรรหาพนักงานจากภายในโรงงานเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร   |  |  |  |  |  |
|     | <b>การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>   |  |  |  |  |  |
| 27. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำการตรวจสอบประวัติขั้นต้นของบุคคลที่เข้ามาสมัครงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ตั้งไว้เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเรียกบุคคลทุกคนที่เข้ามาสมัครงานเข้ามาสัมภาษณ์งาน |  |  |  |  |  |
|     | <b>การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>   |  |  |  |  |  |
| 28. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จัดให้มีการสอนงานโดยหัวหน้างานหรือพนักงานที่ชำนาญงานเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน                                  |  |  |  |  |  |
|     | <b>การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์</b>  |  |  |  |  |  |
| 29. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จ่ายค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานเท่ากับเกณฑ์ที่โรงงานกำหนดไว้   |  |  |  |  |  |
|     | <b>ความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์</b>  |  |  |  |  |  |
| 30. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำการกำหนดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสุขภาพพนักงานได้เท่ากับงบประมาณที่ตั้งไว้   |  |  |  |  |  |
|     | <b>พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์</b>   |  |  |  |  |  |
| 31. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดค่าใช้จ่ายด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ได้เท่ากับงบประมาณที่ตั้งไว้   |  |  |  |  |  |
|     | <b>การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์</b>   |  |  |  |  |  |
| 32. | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดค่าใช้จ่ายด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เท่ากับงบประมาณที่ตั้งไว้  |  |  |  |  |  |

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงาน  
อุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี

1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะ.....

2. ด้านสรรหาทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะ.....

3. ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะ.....

4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะ.....

5. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

ข้อเสนอแนะ.....

6. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ

ข้อเสนอแนะ.....

7. ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์

ข้อเสนอแนะ.....

8. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ.....

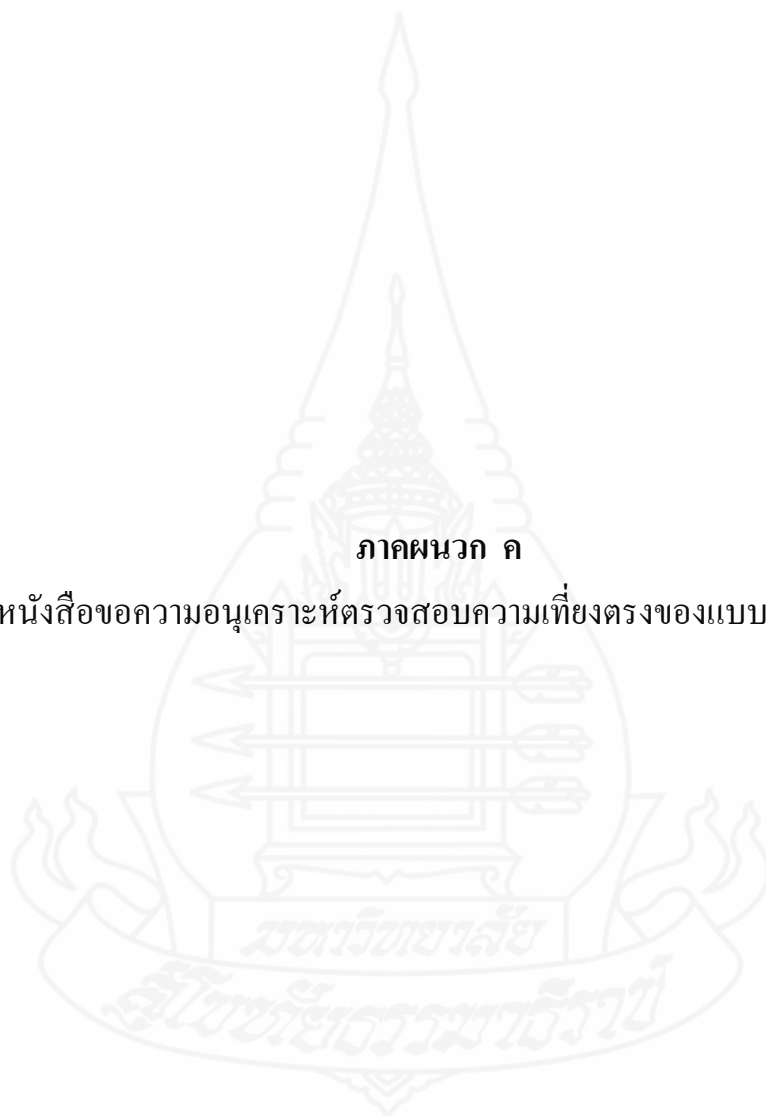
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

พระมหาชูชัย ดวงสกาวิสุทธี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (MBA 13)

ภาคผนวก ค  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม





ที่ ศธ 0522.17/บ 814

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๙ กันยายน 2558

เรื่อง ขอร้องเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณชาติชาย สร้อยระย้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย พระมหาชูชัย ดวงสกาวพิสุทธิ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช กำลังทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี" โครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 094-090-5097

สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8181-6

โทรสาร 02-503-3612



ที่ ศธ 0522.17/ว 814

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

18 กันยายน 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณวิชชุดา กมลระโท

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย พระมหาชูชัย ดวงสกาวพิสุทธิ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช กำลังทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี" โครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำขึ้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 094-090-5097

สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8181-6

โทรสาร 02-503-3612





ที่ ศธ 0522.17/บ 8/4

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

18 กันยายน 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณทิวา ดอนลาว

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย พระมหาชูชัย ดวงสกาวพิสุทธิ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช กำลังทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 094-090-5097

สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ  
ล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8181-6

โทรสาร 02-503-3612

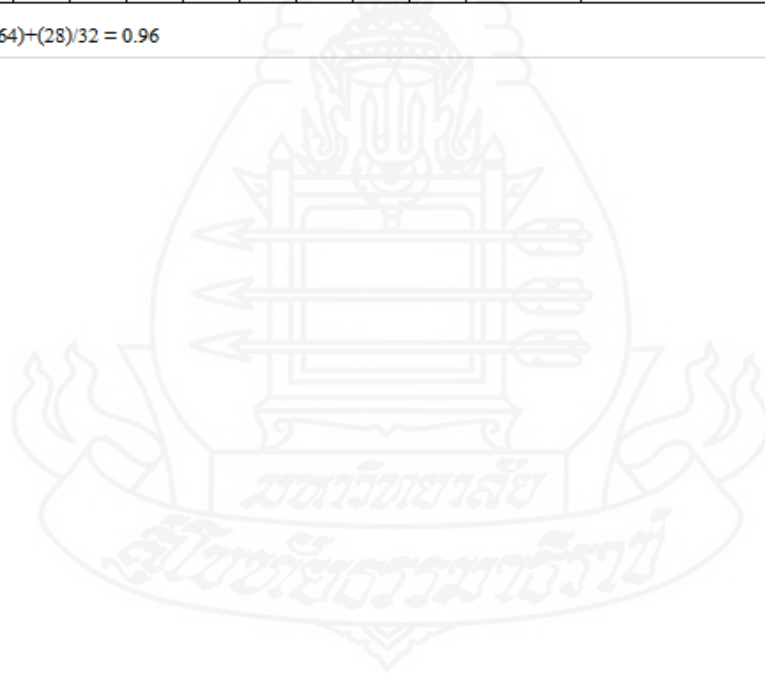


**ภาคผนวก ง**

ตารางค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม  
(Index of item objective congruence: IOC)

| ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  |         |   |    |           |   |    |            |   |    |                   |                             |                |
|---|---------|---|----|-----------|---|----|------------|---|----|-------------------|-----------------------------|----------------|
| การหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คนในการพิจารณาข้อคำถาม |         |   |    |           |   |    |            |   |    |                   |                             |                |
| ข้อที่  | คุณทิวา |   |    | คุณวิชุดา |   |    | คุณชาติชาย |   |    | ผลรวม<br>$\sum R$ | IOC<br>$= \frac{\sum R}{N}$ | ผลการวิเคราะห์ |
|   | 1       | 0 | -1 | 1         | 0 | -1 | 1          | 0 | -1 |                   |                             |                |
| 1   | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 2   | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 3   | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 4   | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 5   | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 6   | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 7   | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 8   | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 9   | /       |   |    | /         |   |    | /          |   | /  | 2                 | $= 2/3 = 0.66$              | นำไปใช้ได้     |
| 10  | /       |   |    |           | / |    | /          |   |    | 2                 | $= 2/3 = 0.66$              | นำไปใช้ได้     |
| 11  | /       |   |    |           | / |    | /          |   |    | 2                 | $= 2/3 = 0.66$              | นำไปใช้ได้     |
| 12  | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 13  | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 14  | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 15  | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 16  | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 17  | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 18  |         | / |    | /         |   |    | /          |   |    | 2                 | $= 2/3 = 0.66$              | นำไปใช้ได้     |
| 19  | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 20  | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |
| 21  | /       |   |    | /         |   |    | /          |   |    | 3                 | $= 3/3 = 1$                 | นำไปใช้ได้     |

|                                |   |  |   |  |   |  |  |   |           |            |
|--------------------------------|---|--|---|--|---|--|--|---|-----------|------------|
| 22                             | / |  | / |  | / |  |  | 3 | = 3/3 = 1 | นำไปใช้ได้ |
| 23                             | / |  | / |  | / |  |  | 3 | = 3/3 = 1 | นำไปใช้ได้ |
| 24                             | / |  | / |  | / |  |  | 3 | = 3/3 = 1 | นำไปใช้ได้ |
| 25                             | / |  | / |  | / |  |  | 3 | = 3/3 = 1 | นำไปใช้ได้ |
| 26                             | / |  | / |  | / |  |  | 3 | = 3/3 = 1 | นำไปใช้ได้ |
| 27                             | / |  | / |  | / |  |  | 3 | = 3/3 = 1 | นำไปใช้ได้ |
| 28                             | / |  | / |  | / |  |  | 3 | = 3/3 = 1 | นำไปใช้ได้ |
| 29                             | / |  | / |  | / |  |  | 3 | = 3/3 = 1 | นำไปใช้ได้ |
| 30                             | / |  | / |  | / |  |  | 3 | = 3/3 = 1 | นำไปใช้ได้ |
| 31                             | / |  | / |  | / |  |  | 3 | = 3/3 = 1 | นำไปใช้ได้ |
| 32                             | / |  | / |  | / |  |  | 3 | = 3/3 = 1 | นำไปใช้ได้ |
| (0.66*4 = 2.64)+(28)/32 = 0.96 |   |  |   |  |   |  |  |   |           |            |



**ประวัติผู้วิจัย**

|                  |  |
|------------------|--|
| ชื่อ             | พระมหาชูชัย ดวงสกาวพิสุทธิ์                          |
| วัน เดือน ปีเกิด | 19 มีนาคม 2528                                       |
| สถานที่เกิด      | เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร                              |
| ประวัติการศึกษา  | บช.บ มหาวิทยาลัยศรีปทุม (เกียรตินิยม) พ.ศ.2551       |
| สถานที่ทำงาน     | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย<br>อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม |
| ตำแหน่ง          | ครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน                           |

