

ชื่อวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรม

ก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544

ผู้วิจัย นางนงลักษณ์ กิสรวงค์ ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จัยโต (3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์
ปีการศึกษา 2545

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ (2) ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 206 คน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนค่าที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.73 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสถิติ t-test ค่าสถิติ ANOVA การทดสอบความสัมพันธ์ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

ผลการวิจัยพบว่า (1) ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน (2) ขนาดของบริษัทที่แตกต่างกัน ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน (3) จำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน (4) นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (5) ระดับของปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ข้อเสนอแนะ ควรให้มีการกำหนดหรือวางแนวทางกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้กรอบของข้อค้นพบการวิจัยครั้งนี้ นำไปทดสอบหรือใช้จริงกับหน่วยงานหรือบริษัท และควรให้ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลาเศรษฐกิจดี เพื่อนำข้อมูลการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาเปรียบเทียบ การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ โครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นขั้นตอนอย่างละเอียด และสุดท้ายควรทำการศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์อีกครั้งเมื่อพ้นระยะเวลา 4 ปีไปแล้ว เพื่อจะได้ทราบว่ากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ในรูปแบบและทิศทางใดในอนาคต เมื่อประเทศสามารถฟื้นฟูธุรกิจและสภาวะเศรษฐกิจได้ดีขึ้น

คำสำคัญ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เศรษฐกิจถดถอย อุตสาหกรรมก่อสร้างและ อสังหาริมทรัพย์

Thesis title: A STRATEGY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF CONSTRUCTION AND REAL ESTATE INDUSTRY DURING THE ECONOMIC RECESSION C.E.1997-2001

Researcher: Mrs. Nongluck Kisorawong; Degree: Master of Business Administration; **Thesis advisors:** (1) Narongsak Boonlert, Associate Professor; (2) Dr. Saneh Juito, Associate Professor, (3) Chanin Chuhapuntharuk, Assistant Professor; **Academic year:** 2002

ABSTRACT

The objectives of this study were (1) to study problems and obstacles of Human Resource Management during the economic recession; and (2) to study a strategy of Human Resource Management of Construction and Real Estate Industry during the economic recession.

This was a historical survey research. The population was Top Executives and Human Resource Directors from companies of Construction and Real Estate Industry. Sampling technique was used to draw two hundred and six subjects. Questionnaires were used to collect data from a sampling. Percentage, Means, Standard Deviation, ANOVA, T-Test and the Pearson's were used to analyze data through SPSS program.

The research findings showed that (1) Types of business and a strategy of Human Resource Management were significantly different at the 0.05 level. Construction Contractors and Consultants used most of a strategy of Human Resource Management. (2) There was not difference between size of company and a strategy of Human Resource Management. The medium and small companies used the most of a strategy of Human Resource Management. (3) There was not difference between, number of employees and a strategy of Human Resource Management, the company which was 201-300 employees used the most of a strategy of Human Resource Management. (4) A significant positive relationship was found between Human Resource Management policy and a strategy of Human Resource Management at the level of 0.01. (5) A significant positive relationship was not found between level of Human Resource Management problems and a strategy of Human Resource Management. The recommendation: there should formulate the tendency of Human Resource management strategy within a frame of the result of this study and to implement by the companies. At the normal economic, a strategy of Human Resource Management should be studies in order to compare Human Resource Management information during both period of time. In the future, the Human Resource Management structures should be deeply study, especially in details. Finally, a study of a strategy of Human Resource Management should be studied again after 4 years in order to foresee trends and directions of Human Resource Management strategy when country is at a better economy.

Keywords: A strategy of human resource management, The economic recession, construction and real estate industry

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชรินทร์ ชุมพัตนธรักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ชี้แนะ ชี้นำ แนวทาง ให้กำลังใจ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และได้ให้คำแนะนำด้านวิชาการที่มีคุณค่ายิ่ง ผู้วิจัยซาบซึ้งในพระคุณของท่านอาจารย์ทั้งสาม และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ขอกราบขอบพระคุณทุกๆ ท่านซึ่งมีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ให้ความกรุณาและความช่วยเหลือตลอดมา

สิ่งประเสริฐที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด ที่ผู้วิจัยมีอาจลืมได้ คือ พระคุณของมารดา นางพิมพ์พร รัตโนภาส ผู้เป็นที่รักและเคารพสูงสุดที่ทำให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจในการศึกษาครั้งนี้ด้วยการดูแลบุตรทั้งสามคนของผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาของการศึกษา

นงลักษณ์ กิสรวงค์

23 ตุลาคม พ.ศ. 2545

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	18
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	18
สมมติฐานของการวิจัย.....	20
ขอบเขตการวิจัย.....	20
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	21
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	21
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	23
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	24
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	68
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	68
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	81
ส่วนที่ 2 ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มตัวอย่าง.....	87
ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มตัวอย่าง.....	90

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ส่วนที่ 4 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระดับของปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับ ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	125
ส่วนที่ 5 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย.....	135
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	120
สรุปการวิจัย.....	120
อภิปรายผล.....	129
ข้อเสนอแนะ.....	131
บรรณานุกรม.....	152
ภาคผนวก.....	
ก. รายชื่อบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์.....	157
ข. การหาค่าความเที่ยง (Reliability).....	164
ค. การหาค่าความตรง (Validity).....	167
ง. ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม).....	170
จ. จดหมายขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	173
ฉ. แบบสอบถาม.....	175
ประวัติผู้วิจัย.....	186

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1.1	แสดงจำนวนสถานประกอบกิจการที่เลิกจ้างและหยุดกิจการชั่วคราว.....	4
ตารางที่ 1.2	แสดงมูลค่าของอุตสาหกรรมก่อสร้างในระบบเศรษฐกิจไทย.....	5
ตารางที่ 2.1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจกับกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	38
ตารางที่ 2.2	แสดงลักษณะองค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	40
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างแยกตามประเภทของแต่ละธุรกิจ	70
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง.....	81
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	81
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	82
ตารางที่ 4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	82
ตารางที่ 4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม ระยะเวลาการทำงาน.....	83
ตารางที่ 4.6	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม ประเภทธุรกิจ.....	83
ตารางที่ 4.7	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม ขนาดบริษัท.....	84
ตารางที่ 4.8	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม จำนวนพนักงาน.....	84
ตารางที่ 4.9	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	85
ตารางที่ 4.10	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ประสบปัญหาและ ไม่ประสบปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะ เศรษฐกิจถดถอย.....	85

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับของ ปัญหาที่ประสบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสภาวะ เศรษฐกิจถดถอย.....	86
ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะของ ปัญหาที่ประสบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสภาวะ เศรษฐกิจถดถอย.....	86
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการใช้กลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย.....	88
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามตำแหน่ง.....	90
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ย ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามตำแหน่ง.....	94
ตารางที่ 4.16 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามตำแหน่ง.....	94
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศ.....	96
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ.....	98

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.19	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ย ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ.....	100
ตารางที่ 4.20	แสดงผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ.....	101
ตารางที่ 4.21	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระดับการศึกษา.....	102
ตารางที่ 4.22	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ย ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระดับการศึกษา.....	104
ตารางที่ 4.23	แสดงผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระดับการศึกษา.....	105
ตารางที่ 4.24	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระดับระยะเวลาการทำงาน.....	106
ตารางที่ 4.25	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทธุรกิจ.....	108
ตารางที่ 4.26	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ย ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทธุรกิจ.....	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.27	แสดงผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทธุรกิจ.....	112
ตารางที่ 4.28	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามขนาดบริษัท.....	113
ตารางที่ 4.29	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ย ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามขนาดบริษัท.....	116
ตารางที่ 4.30	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามจำนวนพนักงาน.....	118
ตารางที่ 4.31	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ย ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามจำนวนพนักงาน.....	120
ตารางที่ 4.32	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามบริษัทที่มีปัญหาและไม่มีปัญหา เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอย.....	122
ตารางที่ 4.33	แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	125
ตารางที่ 4.34	แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	127

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.35	แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับ การทำงานเป็นทีมและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	129
ตารางที่ 4.36	แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	131
ตารางที่ 4.37	แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับของปัญหา การจัดการทรัพยากรมนุษย์และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์.....	133

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 แสดงการเข้าสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.....	19
ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับ การวางแผนกลยุทธ์องค์การ.....	28
ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์.....	33
ภาพที่ 2.3 แสดงตัวแบบสถานการณ์เพื่อกลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์.....	37
ภาพที่ 3.1 แสดงกลุ่มตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม.....	78

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วิกฤตเศรษฐกิจและการชะลอตัวทางเศรษฐกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ติดต่อกันมานานำไปสู่ความเสียหายในภาคสถาบันการเงิน จนในที่สุดรัฐบาลประกาศใช้อัตราการแลกเปลี่ยนเป็นแบบลอยตัว (Managed Float) โดยยกเลิกระบบตะกร้าเงิน (Money Basket) และจำเป็นต้องกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund หรือ IMF) ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้สถาบันการเงินคงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง ความเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อ มาตรการต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบโดยตรง และทำให้เกิดความเสียหายอย่างมหาศาลต่อภาคธุรกิจโดยรวม

ภาคสถาบันการเงินประสบปัญหาอันเนื่องมาจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ก้าวสู่ความตกต่ำ เพราะมูลค่าของที่อยู่อาศัยสูงกว่ามูลค่าที่แท้จริง ขณะที่อัตราดอกเบี้ยเงินกู้มีแนวโน้มสูงมากขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้ราคาหุ้นกลุ่มที่ดินเริ่มตกต่ำลง จนเป็นผลทำให้เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องอย่างหนักในกลุ่มสถาบันการเงิน เนื่องจากมีการให้สินเชื่อให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มากที่สุด จึงกลายเป็นสาเหตุแห่งวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศ

การขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง ทำให้สถาบันการเงิน 56 บริษัทถูกสั่งปิดกิจการ จำนวนพนักงานประสบภาวะว่างงานนับจากเดือนกรกฎาคม ถึงสิ้นตุลาคม พ.ศ. 2540 ทั้งจากการลาออกเอง และโดยความสมัครใจ และถูกเลิกจ้าง จำนวนทั้งสิ้นประมาณ 4,950 คน ธุรกิจภาคเอกชน ประเภทบริษัทขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจก่อสร้าง ธุรกิจการส่งออกและนำเข้า ก็ได้รับผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้ปิดกิจการ จากการรวบรวมข้อมูลของกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในช่วง 7 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2540 พบว่า มีบริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วน แจ้างปิดกิจการไปแล้ว 2,251 ราย มีทุนจดทะเบียนรวม 8,421 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นกิจการด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจก่อสร้าง ธุรกิจพัฒนาที่ดิน ธุรกิจการส่งออกและนำเข้า บริษัทนำเที่ยว บริษัทบริการด้านรถยนต์ โดยบริษัทส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนประมาณ 1-3 ล้านบาท (บุญมี ดนตรีเสนาะ : 2540)

ภาวะเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2541 เศรษฐกิจมีการปรับตัวอย่างรุนแรง เศรษฐกิจหดตัวในอัตราร้อยละ 8 ปีจ้อย 3 ประการที่บ่งชี้ภาวะเศรษฐกิจคือ 1) เสถียรภาพของเศรษฐกิจปรับตัวดีขึ้น 2) ความเชื่อมั่นของตลาดมีความชัดเจน 3) ครึ่งปีหลัง ตัวบ่งชี้ภาวะเศรษฐกิจระดับธุรกรรมของเศรษฐกิจทรงตัว ปีจ้อยบวกทางด้าน การส่งออกดีขึ้น สนองต่อเงินบาทที่อ่อนตัวลง ธุรกรรมทางด้านการเกษตร มีรายได้สูงขึ้น ปีจ้อยลบที่สำคัญคือ อุปสงค์ของตลาดหดตัวอย่างรุนแรง มีกำลังการผลิตส่วนเกิน และภาวะการว่างงานเพิ่มขึ้น

ในปี พ.ศ. 2542 เศรษฐกิจไทยโดยรวมขยายตัวในอัตราร้อยละ 4.2 เป็นการปรับตัวดีขึ้นต่อเนื่อง โดยในส่วนของอุปสงค์ภายในประเทศ มาตรการกระตุ้นจากการใช้จ่ายภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญ และการบริโภคภาคเอกชนก็ปรับตัวดีขึ้นเป็นลำดับ ปีจ้อยบวกที่สำคัญ คือ การส่งออกและอุปสงค์ในประเทศที่ปรับตัวดีขึ้น โดยขยายตัวทั้งการใช้จ่ายภาคเอกชนและภาครัฐ (สรุปภาวะเศรษฐกิจปี 2542 และแนวโน้มปี 2543: สายนโยบายการเงินธนาคารแห่งประเทศไทย)

ส่วนภาวะเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2543 การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 เริ่มอ่อนตัวลงในช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ. 2543 ด้วยปัจจัยในประเทศ ได้แก่ การใช้จ่ายและการลงทุนได้ลดลง เนื่องจากราคาน้ำมันสูงขึ้น ดัชนีราคาหลักทรัพย์อ่อนตัว ทำให้ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคลดลง ขณะที่แรงกระตุ้นทางการคลังก็ลดลงด้วย ส่วนภาคการเงิน สถาบันการเงินแก้ปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพ (Non Performing Loans) ได้ระดับหนึ่งแต่ยังไม่ขยายสินเชื่อมากนัก ด้านปัจจัยต่างประเทศ การส่งออกยังเป็นตัวจักรสำคัญต่ออัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ แต่ในปี พ.ศ. 2543 ยังมีเงินทุนไหลออกเพื่อการชำระหนี้ต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ราคาวัตถุดิบและสินค้านำเข้าโดยเฉพาะน้ำมันได้สูงขึ้น ประกอบกับราคาส่งออกสินค้าเกษตรที่ซบเซา ล้วนมีผลกระทบทำให้การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจอ่อนตัวลงไป (สรุปภาวะเศรษฐกิจปี 2543 และแนวโน้มปี 2544: สายนโยบายการเงินธนาคารแห่งประเทศไทย)

ในปี พ.ศ. 2544 เศรษฐกิจไทยชะลอตัวตั้งแต่ช่วงต้นปี เนื่องจากภาคการส่งออกได้รับผลกระทบค่อนข้างรุนแรงจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหตุการณ์การก่อวินาศกรรมเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2544 โดยผู้ก่อการร้ายจี้บังคับเครื่องบินโดยสารของสายการบินอเมริกันแอร์ไลน์และสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ โดยพุ่งชนอาคารแฝดเวิลด์เทรดเซ็นเตอร์ในมหานครนิวยอร์ก และอาคารเพนตากอนในกรุงวอชิงตันดีซี ซึ่งเป็นอาคารที่ทำการกระทรวงกลาโหมของประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้เศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา และเศรษฐกิจโลกซึ่งชะลออยู่แล้วมีแนวโน้มทรุดตัวลงอีก

การชะลอตัวของอุปสงค์ส่งผลให้ราคาน้ำมันในตลาดโลกในไตรมาสสุดท้ายของปี พ.ศ 2544 ลดลงจากไตรมาสก่อนๆ มาก

ภาวะการจ้างงานเป็นเครื่องชี้วัดตัวหนึ่งซึ่งแสดงว่าเสถียรภาพภายในของประเทศไทยมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นตามลำดับ สาขาที่มีการขยายการจ้างงานอยู่ในเกณฑ์ดีตลอดปี ได้แก่ สาขาโรงแรมและภัตตาคาร ส่วนการจ้างงานของสาขาก่อสร้าง ก็ปรับตัวดีขึ้นอย่างชัดเจนในช่วงปลายปี สอดคล้องกับภาวะตลาดที่อยู่อาศัยซึ่งดีขึ้น ภาวะการจ้างงานที่ปรับตัวดีขึ้นนี้ น่าจะมีส่วนช่วยให้ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคกลับมาดีขึ้นเช่นกัน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นผู้บริโภคให้มีการใช้จ่ายมากขึ้นด้วย

ในปี พ.ศ 2544 เศรษฐกิจขยายตัวประมาณร้อยละ 1.5 แม้จะเป็นอัตราที่ชะลอลงจากปี 2543 แต่ก็นับว่าสามารถผ่านภาวะการณ์ของเศรษฐกิจโลกที่ซบเซาไปได้ ที่สำคัญคือความเสี่ยงของเศรษฐกิจภายนอกประเทศทั้งด้านการค้าและการลงทุน มิได้บั่นทอนเสถียรภาพของประเทศอย่างที่วิตกกังวลมาตั้งแต่ช่วงต้นปี 2544 การผสมผสานระหว่างนโยบายการเงินและการคลัง รวมทั้งโครงสร้างการผลิตและการส่งออกของประเทศที่มีความหลากหลาย ช่วยทำให้เศรษฐกิจไม่ต้องเผชิญกับภาวะถดถอยภายใต้ภาวะเศรษฐกิจโลกเช่นนี้ (สรุปภาวะเศรษฐกิจปี 2544 และแนวโน้มปี 2545: สายนโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย)

ข้อมูลจากกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์พบว่า ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2544 นิติบุคคลที่จดทะเบียนเลิกล้มละลาย ทั่วราชอาณาจักร มีจำนวน 2,345 ราย แยกเป็นส่วนกลาง 1,504 ราย และส่วนภูมิภาค 841 ราย ส่วนข้อมูลจากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม พบว่า ณ วันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2544 จำนวนลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างมีจำนวน 171,053 คน จากสถานประกอบกิจการที่เลิกจ้าง เลิกกิจการและหยุดกิจการชั่วคราว 6,375 แห่ง ประกอบกับข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ เดือนธันวาคม 2544 มีตัวเลขการว่างงาน 610,000 คน (ร้อยละ 1.7) จากจำนวนประชากรวัยทำงาน 33.82 ล้านคน โดยภาคใต้มีคนว่างงานสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 2.4 รองลงมาได้แก่ กรุงเทพมหานคร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคเหนือตามลำดับ

ข้อมูลจากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม แสดงให้เห็นว่า ณ เดือนกรกฎาคม 2545 สถานประกอบกิจการที่เลิกจ้าง เลิกกิจการและหยุดกิจการชั่วคราวมีจำนวน 6,375 แห่ง ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนสถานประกอบการที่เลิกจ้าง เลิกกิจการ และหยุดกิจการชั่วคราว
ประจำเดือนกรกฎาคม 2545

ขนาดสถานประกอบการ	จำนวนสถานประกอบการ		จำนวนลูกจ้าง / ผู้ประกันตน		
	ทั่วประเทศ (แห่ง)	เลิกจ้าง/เลิกกิจการ/ หยุดกิจการชั่วคราว (แห่ง)	ทั่วประเทศ (แห่ง)	ถูกเลิกจ้าง (คน)	กลับเข้าสู่ ระบบประกัน สังคม (จากที่ ลาออก/ถูกเลิก จ้าง) (คน)
สถานประกอบการที่มี ลูกจ้าง 1 คนขึ้นไป	280,206	3,140 (1.12%)	6,756,205	57,787 (0.86%)	62,809*

ที่มา: แรงงานและสวัสดิการสังคม, กระทรวง “จำนวนสถานประกอบการที่เลิกจ้าง เลิกกิจการ และ
หยุดกิจการชั่วคราวประจำเดือน กรกฎาคม 2545” [ออนไลน์] จาก

<http://www.labour.go.th/stat.html> [เข้าถึง 2 สิงหาคม 2545]

สปก. ขนาดลูกจ้าง 1 คน ทั่วประเทศ ข้อมูลจากสำนักงานประกันสังคม ประมวลผล ณ 26 กรกฎาคม 2545

(1) เป็นข้อมูลที่ได้จากการแจ้งของนายจ้าง

(2) เป็นข้อมูลลูกจ้างเฉพาะที่อยู่ใน สปก. ที่เลิกจ้าง/หยุดกิจการชั่วคราวเท่านั้น

- เป็นข้อมูลผู้ประกันตนที่ออกจากงาน/ถูกเลิกจ้าง และกลับเข้าสู่ระบบประกันสังคม
- ตั้งแต่วันที่ 1 ม.ค.44 - 26 ก.ค. 45 และกลับเข้าสู่ระบบประกันสังคมระหว่างวันที่ 1 ม.ค. 45 - 26 ก.ค. 45

ในไตรมาสแรกของปี พ.ศ 2545 ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ขยายตัวสูงถึงร้อยละ 3.9 เทียบกับร้อยละ 2.1 ในไตรมาสก่อนหน้า สำหรับในไตรมาสสองของปี พ.ศ 2545 เครื่องชี้เศรษฐกิจยังคงมีสัญญาณบ่งบอกถึงการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มว่าจะดีกว่าไตรมาสแรก ทั้งด้านการผลิตและการใช้จ่าย (สรุปภาวะเศรษฐกิจครึ่งปี 2545: สายนโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย)

ตารางที่ 1.2 แสดงมูลค่าของอุตสาหกรรมก่อสร้างในระบบเศรษฐกิจไทย

ปี	สคช. ¹ มูลค่า (ล้านบาท)	% GDP	ศูนย์วิจัยกสิกรไทย มูลค่า (ล้านบาท)	% GDP
2539	341,656	7.4	196,600	6.3
2540	269,252	5.7	144,700	4.7
2541	175,109	3.8	88,300	3.2
2542	162,083	3.5	83,600	2.9
2543	-	-	79,700	2.7
2544	-	-	18,050	2.3

ที่มา : อุตสาหกรรมก่อสร้างไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, สมาคม “มูลค่าของอุตสาหกรรมก่อสร้างในระบบเศรษฐกิจไทย” [ออนไลน์] จาก http://www.tca.or.th/download/fedcon_minister1.pdf [เข้าถึง 23 กรกฎาคม 2545]

ธุรกิจก่อสร้าง

ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบต่างๆของอุตสาหกรรมก่อสร้างโดยก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานทั้งระดับมหภาคและระดับจุลภาค การลดลงของปริมาณงานก่อสร้างต่างๆ กล่าวคือ งานก่อสร้างที่อยู่อาศัย งานก่อสร้างโครงการอุตสาหกรรม งานก่อสร้างสาธารณูปโภค ผลกระทบทางด้านการเงินต่อองค์กร นับเป็นปัญหาผลกระทบในระดับมหภาค ทั้งนี้ในระดับจุลภาคได้ก่อปัญหาการบริหารงานก่อสร้างในประเด็นต่าง (รุ่งโรจน์ สิงหนัดกิจ : 2542)

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

นายภูมิสร โรจน์เลิศจรรยา เลขานุการสมาคมอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย กล่าวว่า ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา มูลค่าของธุรกิจการก่อสร้างลดลงจาก 3.41 แสนล้านบาท เหลือ 1.2 แสนล้านบาท และคาดว่าในปี พ.ศ. 2545 จะลดลงต่ำกว่า 100,000 ล้านบาท หากไม่แก้ไขเชื่อว่าภาคธุรกิจก่อสร้างทั้งระบบจะต้องล่มสลาย “ขณะนี้ ภาคธุรกิจก่อสร้างเลิกจ้างงานแล้ว 1.0 ล้านคน จากปี พ.ศ. 2539 ที่มีถึง 2.6 ล้านคน บริษัทรับเหมาก่อสร้างปิดกิจการไปแล้ว 6,261 บริษัท รวมเป็นทุนจดทะเบียน 14,875.31 ล้านบาท ยังไม่รวมถึงบริษัทที่เป็นหนี้เสีย และการหยุดทำธุรกิจอีกกว่า 10,000 ราย ดังนั้น 15 สมาคมวิชาชีพจะเสนอปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาต่อรัฐบาล” นายภูมิสรกล่าว และว่า ทั้งนี้ ประเด็นที่จะนำเสนอต่อรัฐบาลอาทิ การแก้ไขปัญหาการคอร์รัปชัน ต้องมีนโยบายการช่วยเหลือที่ชัดเจนและโดยเร่งด่วน เพิ่มการลงทุนโครงการก่อสร้างของภาครัฐ ส่งเสริมการใช้ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้างที่ผลิตโดยคนไทย กำหนดให้บริษัทร่วมค้าต้องมีบริษัทนิติบุคคลไทยเป็นแกนหลัก ผลักดันให้มีสภาก่อสร้างเพื่อจัดทำแผนแม่บทที่กำหนดทิศทางเป้าหมาย

นายสมยศ สมวิวัฒน์ชัย นายกสมาคมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์คอนกรีตไทย กล่าวว่า ขณะนี้มีโรงงานผลิตภัณฑ์คอนกรีตปิดตัวไปแล้วประมาณ 50% จากที่มีอยู่ประมาณ 12,000 รายทั่วประเทศ และยังมีการตัดราคาอย่างรุนแรง ทำให้ยอดลดลงจาก 50,000 ล้านบาทต่อปี เหลือประมาณ 10,000 ล้านบาทต่อปีเท่านั้น (หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน ฉบับวันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2544)

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

สืบเนื่องมาจากวิกฤตเศรษฐกิจที่เริ่มปรากฏเด่นชัดตั้งแต่ปี ค.ศ. 1997 รัฐบาลลดค่าเงินบาทและปล่อยให้ค่าเงินลอยตัว ส่งผลให้กิจการแทบทุกประเภทต้องประสบภาวะยากลำบากในการดำเนินธุรกิจ อันเนื่องมาจากปัญหาภาระหนี้ต่างประเทศ ทำให้ต้องใช้ความพยายามอย่างหนัก คืบหน้าแข่งขันเพื่อความอยู่รอด ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และที่อยู่อาศัยก็ได้รับผลกระทบนี้อย่างรุนแรงเช่นกัน ก่อให้เกิดภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจ ในขณะเดียวกัน บทบาทของการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ได้ทวีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ โดยแผนกลยุทธ์ที่ดีจะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (อุทัยวรรณ วิชาบุญศิริ : 2542)

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย [ออนไลน์] จาก <http://www.tfrc.co.th> [เข้าถึง 5 มิถุนายน 2545]

หลังจากที่ได้ประสบภาวะวิกฤตและความซบเซาอย่างหนักมาตลอด 4-5 ปีที่ผ่านมา ภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในปี 2544 ได้สื่อเค้าว่าพอจะมีความหวังขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุปสงค์ในอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยที่ได้กระเดื่องขึ้นมาบ้าง จนสามารถดูดซับอุปทานส่วนเกินได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ภาวะการณ์ที่ดูเหมือนว่าพอจะกระเดื่องขึ้นของภาคอสังหาริมทรัพย์นี้ มิได้กระจายไปทั่วทั้งภาคธุรกิจ(Sector)นี้ กล่าวคือ แม้ว่ากลุ่มอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮาส์และอาคารชุดบางโครงการ จะมีความคึกคักขึ้นมาบ้าง แต่ในกลุ่มอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพาณิชย์ และอาคารสำนักงาน ฯลฯ ยังคงปรากฏความซบเซาอยู่

สำหรับในปี 2545 ปัจจัยต่างๆ ที่จะมีอิทธิพลต่อแนวโน้มของภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์พอจะสรุปได้ดังนี้

-ภาวะซบเซาของเศรษฐกิจไทย จะยังคงมีอยู่ต่อเนื่องมาจากปี 2544 ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจชะงักงันในหลายประเทศทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกา สภาวะเศรษฐกิจดังกล่าว ยังคงส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อและความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในประเทศไทย ภาวะธุรกิจภายในประเทศที่ยังไม่ฟื้นตัวนี้จะส่งผลกระทบต่ออุปสงค์โดยรวมในภาคอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาคารสำนักงาน อาคารพาณิชย์ หรือแม้แต่ต่ออสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยในบางโครงการ ซึ่งยังคงมีอุปทานส่วนเกินอยู่

-ภาวะอัตราดอกเบี้ยในปี 2545 ที่คาดว่าจะยังคงอยู่ในระดับต่ำต่อเนื่องจากปี 2544 อาจมีผลช่วยกระตุ้นอุปสงค์ในภาคอสังหาริมทรัพย์ได้บ้างบางส่วน นอกจากนี้ สถาบันการเงินต่างๆ ทั้งจากภาครัฐ เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารพาณิชย์เอกชน ต่างพยายามแข่งขันกันเสนอโครงการสินเชื่อที่อยู่อาศัย อัตราดอกเบี้ยต่ำ และมีอัตราคงที่ในช่วงปีแรกๆ รวมทั้งให้มีระยะเวลาการผ่อนชำระยาว เพื่อจูงใจผู้ซื้อบ้าน จนทำให้ขณะนี้ตลาดบ้านที่อยู่อาศัยกลายเป็นตลาดของผู้ซื้อ อย่างไรก็ตาม จากสภาวะซบเซาทางเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศดังได้กล่าวมาแล้ว ตลอดจนความไม่แน่นอนของภาวะการเมืองระหว่างประเทศ อันเนื่องมาจากเหตุการณ์ก่อวินาศกรรมในสหรัฐ และสงครามใน

อัฟกานิสถาน จะยังคงมีผลต่อภาวะการส่งออกและการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทย ซึ่งจะกระทบความมั่นใจของผู้บริโภคและอุปสงค์การจับจ่ายโดยรวม

-รัฐบาลได้ออกมาตรการเพื่อกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์ไปเมื่อเดือนพฤศจิกายนที่ผ่านมา ซึ่งเป็นโครงการสินเชื่อผ่านธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่มุ่งเน้นการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย โดยเฉพาะ เนื่องจากมองเห็นโอกาสการฟื้นตัวมากกว่าอสังหาริมทรัพย์กลุ่มอื่นๆ ทั้งนี้มีกลุ่มผู้ซื้อเป้าหมายชัดเจน คือข้าราชการทั่วประเทศที่เป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) รัฐบาลคาดหวังว่ามาตรการชุดนี้ นอกจากจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยฟื้นฟูภาคอสังหาริมทรัพย์แล้ว ยังจะช่วยกระตุ้นภาคธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ฯลฯ ได้ในวงกว้าง ซึ่งในที่สุดจะช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวมให้ฟื้นตัวได้ อย่างไรก็ตาม จากสภาพเศรษฐกิจทั่วไปที่ยังซบเซา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาวะอุปสงค์โดยรวมต่อไป อาจทำให้ผลที่คาดหวังว่าจะได้รับจากมาตรการนี้ไม่มากอย่างที่คาดหวังไว้

ภาวะอสังหาริมทรัพย์ 45 พื้นที่ไม่ทั่วฟ้า

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า สถานการณ์ที่ดูเหมือนจะกระเตื้องขึ้นของภาคอสังหาริมทรัพย์อย่างจำกัดอยู่ในประเภทที่อยู่อาศัยเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งพอจะสรุปการคาดการณ์ภาวะในปี 2545 ได้ดังนี้ ทางด้านสถานการณ์ธุรกิจที่อยู่อาศัย คาดว่าจะกระเตื้องขึ้นต่อเนื่องจากปี 2544 ซึ่งจากสถิติตัวเลขของธนาคารอาคารสงเคราะห์ตลาดซื้อขายที่อยู่อาศัยได้สะท้อนแห่งความคึกคักขึ้น ทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทาน โดยที่จำนวนพื้นที่อยู่อาศัยที่ได้รับอนุญาตก่อสร้างในเขตเทศบาลทั่วประเทศเพิ่มขึ้นประมาณ 22-23 % จากปี 2543 ในขณะที่ จำนวนที่อยู่อาศัยในโครงการเปิดตัวใหม่ในเขตกทม.และปริมณฑลขยายตัวประมาณ 133% และจำนวนที่อยู่อาศัยจดทะเบียนเพิ่มขึ้นในเขตกทม.และปริมณฑลก็ขยายตัวกว่า 6% คาดว่าอัตราขยายตัวในปี 2545 น่าจะใกล้เคียงต่อเนื่องจากปี 2544 และจากการที่รัฐบาลได้ออกมาตรการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยโดยผ่าน โครงการสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์เมื่อเดือนพฤศจิกายนที่ผ่านมา จึงคาดว่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทนี้จะมีสัญญาณการฟื้นตัวที่ชัดเจนขึ้นในปี 2545 นี้ อย่างไรก็ตาม การกระเตื้องขึ้นของภาคที่อยู่อาศัยจะยังคงห่างไกลมากจากระดับที่เคยเป็นก่อนเกิดวิกฤต และตัวเลขอัตราการขยายตัวที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นบนฐานที่ต่ำมากในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา หากจะพิจารณาประเภทที่อยู่อาศัยที่มีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่องในปี 2545 ก็

คงจะเป็นที่อยู่อาศัยในแนวราบ อย่างเช่น บ้านเดี่ยวและทาวน์เฮาส์ ในขณะที่อาคารที่อยู่อาศัยแนวสูง อย่างอาคารชุดและอพาร์ทเมนต์จะกระเตื้องขึ้นช้ากว่า

สำหรับแนวโน้มตลาดอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารสำนักงาน จะยังคงซบเซาอยู่นั่นเอง มาจากภาวะเศรษฐกิจ ทั้งนี้หลังจากวิกฤตเศรษฐกิจตั้งแต่ช่วงกลางปี 2540 ธุรกิจอาคารสำนักงานอยู่ในภาวะซบเซาโดยความต้องการใช้พื้นที่อาคารสำนักงานเพื่อกิจการที่เกิดขึ้นใหม่หรือกิจการที่มีการขยายธุรกิจ มีการเติบโตอย่างเชื่องช้า การพัฒนาโครงการอาคารสำนักงานจำนวนมากต้องหยุดชะงักไป ความต้องการใช้พื้นที่อาคารสำนักงานในปี 2545 คาดว่ายังไม่สามารถขยายตัวเพิ่มขึ้นมากนัก เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่คาดว่าจะยังคงชะลอตัว อัตราพื้นที่ว่างในปี 2545 จึงคาดว่าจะยังคงทรงตัวอยู่ในระดับใกล้เคียงกับปี 2544

มาตรการฟื้นฟูอสังหาริมทรัพย์รอบใหม่เน้นที่อยู่อาศัย: หวังกระตุ้นเศรษฐกิจปี 45 ?

เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2544 รัฐบาลได้ประกาศโครงการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยสำหรับข้าราชการที่เป็นสมาชิกของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ(กบข.) โดยผ่านธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) ทั้งนี้เพื่อให้เป็นมาตรการฟื้นฟูภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ นอกจากนี้ รัฐบาลยังได้มีแนวทางที่จะขยายโครงการสำหรับสินเชื่อให้กับพนักงานบริษัทเอกชนและรัฐวิสาหกิจที่เป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยจะเป็นสินเชื่อผ่านธนาคารออมสิน ทั้งนี้ พอดีจะสรุปเงื่อนไขพิเศษของเงินกู้ ได้ดังนี้

ธนาคารอาคารสงเคราะห์

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ร้อยละ 4.5 ต่อปี คงที่เป็นเวลา 3 ปี

-ระยะเวลาเงินกู้ไม่เกิน 30 ปี

-ให้กู้ได้ 65 เท่าของรายได้สุทธิต่อเดือน และให้วงเงินกู้สูงสุด 100% ของราคาประเมิน

-ผู้ขอกู้จะต้องมาเปิดบัญชีเงินฝากไว้กับธอส. เป็นจำนวนเงินไม่ต่ำกว่าคนละ 1,000 บาท เพื่อของจองสิทธิในการกู้เงิน

วงเงินเบื้องต้นของมาตรการนี้คือ 5,000 ล้านบาท ซึ่ง กบข. จะต้องนำมาฝากไว้ที่ธอส. โดยได้รับผลตอบแทนในรูปอัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 4 ต่อปี

ธนาคารออมสิน

ทางการกำลังเตรียมการให้ธนาคารออมสินเข้าร่วมมาตรการฟื้นฟูอสังหาริมทรัพย์นี้ด้วย โดยจะให้ปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่สมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทั้งนี้กำลังพิจารณาเงื่อนไขเงินกู้ ซึ่งคาดว่าจะมีอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 4 ต่อปี คงที่เป็นเวลา 5 ปี โดยมีระยะเวลาเงินกู้ไม่เกิน 30 ปี เป็นต้น ทั้งนี้กำลังพิจารณาวงเงินที่จะใช้เพื่อโครงการนี้ รัฐบาลตั้งความหวังไว้ว่า มาตรการชุดนี้จะให้ผลลัพธ์หลายประการในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ 1. สนับสนุนให้ข้าราชการที่เป็นสมาชิก กบข. ตลอดจนกำลังพิจารณาให้รวมถึงพนักงานรัฐวิสาหกิจและวิสาหกิจที่เป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้สามารถซื้อบ้านเป็นของตนเอง 2. กระตุ้นธุรกรรมซื้อขายที่อยู่อาศัยเพื่อฟื้นฟูธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ตลอดจนธุรกิจอื่นๆ ที่ต่อเนื่องหรือเกี่ยวข้อง 3. ช่วยแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือ NPL ในระบบเศรษฐกิจที่ยังติดอยู่ที่บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทยให้มีการเคลื่อนย้ายกลับสู่ตลาด

ข้อจำกัด และผลกระทบของมาตรการฯ

มาตรการฟื้นฟูภาคอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาลชุดนี้ นับเป็นความพยายามล่าสุดในอันที่จะแก้ไขปัญหาในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ได้สะสมตั้งแต่ช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 มาตรการนี้นับว่าเป็นความต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นการปรับปรุงจากมาตรการต่างๆ เพื่อฟื้นฟูธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา และที่สำคัญ มาตรการครั้งนี้ นับเป็นความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาในภาคอสังหาริมทรัพย์อย่างครบวงจร โดยทั้งนี้ ได้ดึงเอาหน่วยงานต่างๆ เข้ามาเป็นตัวแปรและให้มาจับบทบาทในการแก้ไขปัญหามากขึ้น ศูนย์วิจัยกสิกรไทยเห็นด้วยกับมาตรการดังกล่าวว่าจะสามารถกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์ได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม แม้ว่ามาตรการดังกล่าวจะเป็นมาตรการที่ดี แต่ก็อาจจะมีข้อจำกัดหรือผลกระทบอยู่บ้างดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
สำนักบรรณสารสนเทศ

11

1. ข้อจำกัดของมาตรการฯ

1.1 การที่มาตรการชุดนี้ครอบคลุมเฉพาะอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยนับว่าเป็น การกำหนดกลุ่มประเภทสินค้าที่ชัดเจน ซึ่งเป็นสินค้าในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ที่ค่อนข้างมีแนวโน้มดีกว่า และมีความเสี่ยงในการปล่อยสินเชื่อต่ำกว่าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นๆ อย่าง อาคารสำนักงาน หรือ อาคารพาณิชย์ อย่างไรก็ตาม ความคาดหวังในผลลัพธ์จากมาตรการเพื่อช่วยฟื้นฟูภาคอสังหาริมทรัพย์ โดยรวมก็ย่อมจะถูกจำกัดลงไปด้วยในระดับหนึ่ง เนื่องจากสินค้าอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นๆ เช่น อาคารสำนักงาน อาคารพาณิชย์ ยังคงถูกปล่อยทิ้งค้างอยู่เป็นจำนวนมาก และยังคงขาดแรงกระตุ้นให้มีการฟื้นตัว

1.2 เนื่องจากกำลังซื้อของกลุ่มข้าราชการมีจำกัด และปัจจุบันส่วนใหญ่ก็มีหนี้สินมากอยู่ แล้ว ทำให้การระบายอุปทานอสังหาริมทรัพย์ออกสู่ตลาดไปยังลูกค้าเป้าหมายกลุ่มนี้อาจจะมีข้อจำกัด ทั้งนี้ จากตัวเลขผลการสำรวจภาวะการครองชีพของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2544 พบว่าครอบครัวข้าราชการส่วนใหญ่ (มากกว่า 3 ใน 4 หรือ ร้อยละ 76.8 ของข้าราชการระดับ 1-8 ทั่วประเทศ) มีภาระหนี้สินเฉลี่ยครอบครัวละ 343,184 บาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหนี้ที่เกี่ยวกับที่อยู่อาศัย และข้าราชการผู้แสดงความจำนงขอเงินกู้จากธอส.จำนวนไม่น้อยอาจไม่ผ่านการอนุมัติสินเชื่อ หลังจากธอส.ได้พิจารณาความสามารถในการผ่อนชำระเงินกู้และเงื่อนไขคุณสมบัติต่างๆ

นอกจากนี้ ในแง่ของพฤติกรรมผู้บริโภค โดยปกติการจะตัดสินใจเลือกซื้อบ้านของคนเรา จะมีความละเอียดอ่อนกว่าสินค้าอุปโภคบริโภคอื่นๆ ทั้งนี้ปัจจัยที่กำหนดการตัดสินใจเลือกซื้อบ้าน นอกจากจะมีเงื่อนไขด้านการการเงินแล้ว ผู้ซื้อบ้านยังต้องพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นทำเลที่ตั้ง ประเภทและรูปแบบของบ้าน ฯลฯ ซึ่งเป็นประเด็นที่ทำให้ผู้จะเลือกซื้อต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนตัดสินใจ ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวสร้างความลังเล ทำให้ผลลัพธ์จากมาตรการไม่ชัดเจนหรือยืดเยื้ออย่างที่คาดไว้

2. ผลกระทบที่อาจตามมาจากมาตรการฯ

2.1 ประเด็นการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก กบข. และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การปล่อยเงินกู้แก่สมาชิกกบข. และหากมีการขยายเงินกู้รวมไปถึงสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ก็มีประเด็นที่อาจเกิดปัญหา โดยเฉพาะในประเด็นการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก เนื่องจากผู้ที่ได้รับประโยชน์คือสมาชิกที่ได้กู้เงิน ขณะที่สมาชิกที่ไม่ได้กู้เงินอาจจะเสียประโยชน์เพราะเงินกองทุนของ กบข. และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่เก็บจากบรรดาสมาชิกทั่วประเทศ มีไว้เพื่อสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่มวลสมาชิกทุกคน แต่เมื่อเงินส่วนหนึ่งถูกนำไปปล่อยกู้ด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำ ก็เท่ากับเป็นต้นทุนด้าน โอกาส (Opportunity Cost) ต่อสมาชิกผู้ไม่ได้กู้เงินที่จะสูญเสียผลตอบแทนที่พึงได้รับ ในขณะที่เดียวกันหากเกิดความเสียหายกรณีสมาชิกผู้กู้เงิน ไม่ชำระคืนเงินกู้ครบถ้วนตามกำหนด ก็จะทำให้มูลค่าเงินกองทุนโดยรวมด้วย

2.2 ผลกระทบทางเศรษฐกิจ

มาตรการเพื่อการฟื้นฟูภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาลครั้งนี้มีความแตกต่างไปจากมาตรการฉบับต่างๆ ก่อนหน้า ที่นอกจากจะเป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหาอย่างค่อนข้างครบวงจรแล้ว ยังมีจุดเด่นตรงที่ได้ดึงเอากลไกหรือหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐและภาคเอกชนมาร่วมอยู่ในมาตรการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) และอาจรวมไปถึงกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ตลอดจนธนาคารออมสิน นอกเหนือไปจาก ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งได้มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาอสังหาริมทรัพย์โดยตรงมาตลอด อย่างไรก็ตาม การพึ่งพิงกลไกที่เป็นหน่วยงานของรัฐ ทั้งในเชิงเม็ดเงินและในเชิงอุปสงค์หรือการเป็นฐานผู้ซื้อในครั้งนี้ ได้ก่อให้เกิดคำถามที่มีนัยทางเศรษฐกิจตามมา เนื่องจากเป็นที่ทราบกันแล้วว่า ขณะนี้รัฐบาลกำลังเผชิญปัญหาภาระหนี้สาธารณะและขีดจำกัดในการก่อหนี้สาธารณะ ซึ่งปัจจุบันรัฐมีภาระสูงถึง 57 % ของ GDP ใกล้เคียงเพดานที่วางไว้ 60 % ดังนั้นทางออกหนึ่งของการเสาะหาทรัพยากรเม็ดเงินเข้าไปสนับสนุนมาตรการสำคัญๆ ทางเศรษฐกิจ โดยในขณะเดียวกันจะต้องเลี่ยงการก่อหนี้สาธารณะเพิ่มนั้น ก็คือการใช้แหล่งเงินที่มีอยู่แล้วในองค์กรต่างๆ อาทิ กบข. ที่ปัจจุบันมีเงินกองทุนอยู่กว่า 140,000 ล้านบาท ซึ่งถือเป็นแหล่งทรัพยากรที่น่าสนใจที่สุดแหล่งหนึ่ง นอกจากนี้ก็ยังมีเงินจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพซึ่งมีจำนวนสูงถึง 2 แสนกว่าล้านบาท และแหล่ง

เงินทุนบางส่วนจากธนาคารของรัฐ อาทิ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารออมสิน ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งรัฐอาจนำเข้ามาใช้ภายใต้มาตรการนี้

ทั้งนี้ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย มีความเห็นว่า แม้ว่าการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยภายใต้เงื่อนไขหลักประกัน จะมีความเสี่ยงค่อนข้างต่ำกว่าการให้สินเชื่อในภาคธุรกิจอื่นๆ แต่หากดำเนินการอย่างไม่ระมัดระวังรอบคอบแล้ว ก็อาจเกิดความเสียหายและกระทบความมั่นคงทางการเงินขององค์กรต่างๆ ของรัฐดังกล่าวได้ ทั้งในรูปของหนี้ที่มีปัญหาหรือ NPL ต่อสถาบันการเงินของรัฐ อาทิ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ รวมทั้งผลกระทบต่อจำนวนเงินในกองทุนบำเหน็จบำนาญฯ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทั้งนี้สมาชิกที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากเงินกู้ภายใต้มาตรการสินเชื่อนี้ นอกจากอาจมีประเด็นเรื่องการจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิกดังกล่าวแล้วข้างต้น ยังอาจต้องร่วมรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหากมีสมาชิกบางส่วนไม่ชำระคืนเงินกู้ครบถ้วนตามกำหนด

ข้อเสนอแนะสำหรับภาคอสังหาริมทรัพย์โดยรวม

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย มีความเห็นว่า จากอดีตจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ยุคเฟื่องฟูของภาคอสังหาริมทรัพย์ก่อนปี 2540 จนถึงยุคตกต่ำหลังวิกฤตเศรษฐกิจ การมองภาพรวมตลอดจนภาพในแนวลึกของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อาจยังไม่ชัดเจนนัก เช่นเดียวกับในภาคธุรกิจอื่นๆ ซึ่งกลไกการติดตามภาวะธุรกิจและเศรษฐกิจโดยรวม ยังขาดระบบข้อมูลเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) ที่มีประสิทธิภาพ ขาดข้อมูลหรือดัชนีที่เป็นตัวชี้หน้าที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ และไม่มีข้อมูลที่แน่ชัดเกี่ยวกับขนาดที่แท้จริงของปัญหาภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทำให้การคาดการณ์แนวโน้มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทำได้ยากและมักขาดความแม่นยำ

ปัจจุบัน ได้มีการดำเนินงานในการจัดตั้ง ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์แห่งชาติ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว และเพื่อที่จะทำให้เราสามารถมองเห็นภาพรวมของอุปสงค์และอุปทานในภาคอสังหาริมทรัพย์ได้อย่างถูกต้อง อันจะทำให้การกำหนดนโยบายภาครัฐตลอดจนการวางแผนทางธุรกิจของผู้ประกอบการสามารถกระทำได้อย่างมีทิศทางที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ ในการนี้ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ขอสนับสนุนให้มีการเร่งรัดจัดตั้งและดำเนินการศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์แห่งชาติโดยเร่ง

คว่นเพื่อให้การดำเนินการแก้ไขปัญหาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีข้อมูลที่ชัดเจน อันจะทำให้มาตรการต่างๆ สามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงประเด็นและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง

ในช่วงปีที่ผ่านมารัฐบาลได้ดำเนินมาตรการหลายอย่างที่กระตุ้นและฟื้นฟูธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เพื่อที่จะให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เข้ามาเป็นหัวจักรขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย ความพยายามหลักคือการขยายกำลังซื้ออสังหาริมทรัพย์ของประชาชน จากการลดค่าธรรมเนียมและภาษีเกี่ยวกับธุรกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งการให้นำค่าใช้จ่ายในการซื้ออสังหาริมทรัพย์มาหักลดหย่อนภาษีเงินได้ ตามมาด้วยการเพิ่มกำลังซื้อในส่วนของที่อยู่อาศัยให้กับกลุ่มผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลางในโครงการสินเชื่อที่อยู่อาศัยเพื่อข้าราชการและ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ด้วยเงื่อนไขอัตราดอกเบี้ยต่ำ ระยะเวลาผ่อนชำระนาน ใช้วิธีการผ่อนชำระเงินงวดแบบก้าวหน้า ซึ่งความพยายามทั้งหมดนี้เพื่อที่จะให้ผู้ที่รายได้ไม่สูงนักสามารถมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง

ในสถานการณ์ปัจจุบัน ราคาที่อยู่อาศัยสร้างใหม่กลับมีแนวโน้มสูงขึ้น จากการที่ราคาวัสดุก่อสร้างขยับสูงขึ้นในช่วงที่ผ่านมา อันส่งผลให้ต้นทุนการก่อสร้างบ้านใหม่เพิ่มขึ้น ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จึงได้วิเคราะห์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ราคาสินค้าวัสดุก่อสร้างต่อแนวโน้มของตลาดที่อยู่อาศัยในระยะต่อจากนี้ ในช่วงกว่า 1 ปีที่ผ่านมา ราคาวัสดุก่อสร้างได้มีการปรับขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยวัสดุที่มีการขึ้นราคาค่อนข้างมาก ได้แก่ วัสดุประเภทไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ ซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์คอนกรีต ผลิตภัณฑ์เหล็ก และวัสดุฉนวนผิว ซึ่งมีการปรับราคาสูงขึ้นประมาณร้อยละ 6-10 เมื่อเทียบกับราคาในปี 2543 การปรับราคาสินค้าวัสดุก่อสร้างจะส่งผลให้ต้นทุนการรับเหมาก่อสร้างเพิ่มสูงขึ้น และมีผลต่อเนื่องทำให้ที่อยู่อาศัยในโครงการสร้างใหม่จะมีราคาแพงขึ้น ในระยะที่ผ่านมาสถาบันยังไม่มีมีการปรับขึ้นมากนัก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงตรึงราคาไว้โดยหวังให้กลยุทธ์ทางราคาเป็นส่วนหนึ่งในการดึงดูดผู้ซื้อสังเกตได้ว่าแม้ราคาที่อยู่อาศัยได้ปรับลดลงอย่างมากนับตั้งแต่วิกฤตเศรษฐกิจ แต่อุปสงค์ต่อที่อยู่อาศัยกลับซบเซามาโดยตลอดจนกระทั่งปี 2544 ที่ภาวะตลาดที่อยู่อาศัยเริ่มกลับมาดีขึ้นบ้าง โดยที่อยู่อาศัยที่สร้างเสร็จใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีการขยายตัวร้อยละ 6.2 อย่างไรก็ตาม ในช่วง 2 เดือนแรกของปี 2545 จำนวนที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จนี้ได้ลดลงร้อยละ 9.3 เทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อน

อัตราดอกเบี้ยที่ลดลงนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่า การฟื้นตัวของความต้องการที่อยู่อาศัยอาจยังไม่เป็นไปอย่างแข็งแกร่งและรวดเร็วนัก

การเพิ่มขึ้นของต้นทุนวัสดุก่อสร้าง ประกอบกับข้อกำหนดใหม่เกี่ยวกับการจัดสรรที่ดิน กรุงเทพมหานครที่กำหนดมาตรฐานการจัดสรรรวมถึงสาธารณูปโภคของโครงการไว้สูงขึ้น คาดว่าจะมีผลทำให้ราคาบ้านจัดสรรใหม่ในเขตกรุงเทพฯ ปี 2545 นี้ ปรับสูงขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 สำหรับราคาค่าก่อสร้างของบริษัทรับสร้างบ้านก็มีแนวโน้มที่จะปรับขึ้นประมาณร้อยละ 10 เช่นกัน

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ได้ทำการวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงด้านราคาต่อการเปลี่ยนแปลงของจำนวนเงินงวดผ่อนชำระในการกู้เพื่อที่อยู่อาศัย โดยสมมติกรณีการซื้อหรือก่อสร้างบ้านราคาหลังละ 1,000,000 ล้านบาท โดยเป็นการกู้เงินจากสถาบันการเงิน เงื่อนไขอัตราดอกเบี้ยกรณีพื้นฐานใช้อัตรา 7.25% (ใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลอยตัวของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ณ เดือนพฤษภาคม 2545) เทียบกับเมื่อช่วงเวลาอัตราดอกเบี้ยยังคงสูงกว่าปัจจุบัน 1 % หรืออยู่ที่ 8.25% และระยะเวลาผ่อนชำระเงินกู้ 20 ปี

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นได้ว่าราคาบ้านที่แพงขึ้นร้อยละ 10 จะทำให้จำนวนเงินที่ต้องผ่อนชำระต่อเดือนของผู้กู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 เช่นกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงภาระสำหรับผู้บริโภคแล้ว เมื่ออัตราดอกเบี้ยลดลง 1% มาอยู่ที่ 7.25% ในปัจจุบัน จำนวนเงินที่ต้องผ่อนชำระต่อเดือนจะลดลง 617 บาท แต่เมื่อราคาบ้านสูงขึ้นร้อยละ 10 จำนวนเงินที่ต้องผ่อนชำระต่อเดือนจะเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันอีก 790 บาท นั่นหมายถึง เมื่ออัตราดอกเบี้ยต่ำลงมา 1 หน่วยเปอร์เซ็นต์ แต่ราคาบ้านเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ภาระผ่อนชำระของผู้บริโภคจะสูงกว่ากรณีที่อัตราดอกเบี้ยและราคาบ้านไม่เปลี่ยนแปลง สะท้อนถึงแนวทางที่จะขยายกำลังซื้อของประชาชนจากอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำลงจะมีผลในเชิงเศรษฐกิจลดน้อยลง

กล่าวโดยรวม ฐานราคาบ้านที่แพงขึ้นจะทำให้ความสามารถในการมีที่อยู่อาศัยของประชาชนลดลง และยิ่งในสถานการณ์ที่รายได้ไม่ได้มีการเพิ่มขึ้นไปพร้อมกับการปรับขึ้นของราคาสินค้าด้วยแล้ว ก็ยังมีความเป็นไปได้สูงที่อุปสงค์ที่มีความสามารถในการซื้อ (Effective Demand) ในด้านที่อยู่อาศัยจะลดตามไปด้วย เมื่อต้นทุนของการซื้อบ้านหรือสร้างบ้านใหม่สูงขึ้น ผู้ซื้ออาจหันไปหาสินค้า

ทดแทน (Substitutes) นั่นก็คือบ้านมือสองอาจได้รับอานิสงส์จากความต้องการที่เคลื่อนย้ายมาจากตลาดบ้านใหม่

การลดลงของอุปสงค์บ้านสร้างใหม่จะไม่เป็นผลดีต่อตลาดวัสดุก่อสร้าง เนื่องจากการใช้วัสดุก่อสร้างจะขึ้นอยู่กับอุปสงค์ของอสังหาริมทรัพย์ และการซื้อบ้านมือสองไม่ได้มีส่วนเพิ่มความต้องการใช้วัสดุก่อสร้างมากนัก ดังนั้นการขยับราคาขึ้นของวัสดุก่อสร้าง อาจไม่ทำให้มูลค่าตลาดสินค้าวัสดุก่อสร้างเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากตัวแปรด้านอุปสงค์มีการลดลงไป สำหรับกรณีของราคาวัสดุก่อสร้าง ศูนย์วิจัยกสิกรไทย เห็นว่า รัฐบาลควรต้องเข้ามาดูแลเกี่ยวกับปัญหาการเคลื่อนไหวของราคาสินค้าวัสดุก่อสร้างอย่างใกล้ชิดเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้บริโภค รวมทั้งการตรวจสอบมูลเหตุของการปรับขึ้นราคาจากทางผู้ผลิตว่าเป็นไปโดยสมเหตุสมผลหรือไม่

สถานการณ์ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่สะท้อนออกมาจากดัชนีชี้วัดต่างๆ อาจทำให้มีการมองว่ามีการฟื้นตัวขึ้นแล้ว แต่สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ การฟื้นตัวที่เกิดขึ้น ไม่ได้มาจากพื้นฐานการฟื้นตัวของเศรษฐกิจเป็นตัวชี้นำ แต่เป็นผลที่มาจากมาตรการกระตุ้นธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐบวกกับอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับต่ำเป็นประวัติการณ์ในปัจจุบัน อันเป็นแรงจูงใจให้เกิดการซื้ออสังหาริมทรัพย์กันมากขึ้น จึงกล่าวได้ว่าภาวะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์กลับเป็นองค์ประกอบสำคัญอันหนึ่งที่ยื่นำการขยายตัวของเศรษฐกิจอยู่ในขณะนี้ ดังนั้น การเพิ่มภาระแก่ผู้ซื้อในขณะที่เศรษฐกิจยังไม่แข็งแกร่งพอ อาจส่งผลให้อุปสงค์ต่ออสังหาริมทรัพย์ ซึ่งแท้จริงแล้วยังไม่แข็งแกร่ง กลับลดต่ำลง และอาจจะส่งผลทำให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รวมทั้งธุรกิจต่อเนื่องต่างๆ ไม่ขยายตัวดังที่คาดหวังกันไว้ อีกทั้งยังจะส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของการแก้ไขปัญหาในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รวมทั้งธุรกิจก่อสร้างที่เพิ่งจะเริ่มฟื้นตัวได้บ้างในปีที่ผ่านมา

“.....อีกสาเหตุหนึ่งของวิกฤตเศรษฐกิจของไทยซึ่งเป็นสาเหตุที่แท้จริงถูกมองผ่านคือ การบริหารจัดการขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนไม่ได้มาตรฐาน เมื่อเทียบกับความสามารถกับองค์กรในเวทีโลก ความด้อยประสิทธิภาพขององค์กรล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจาก “คนคิดคนทำ” ทั้งสิ้น รัฐบาลได้ตระหนักถึงปัญหานี้และถือเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องพัฒนากำลังคนอย่างขนานใหญ่ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยมีคน/สังคมเป็นแกนหลักไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8” (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล “การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่” 2543)

จากการเปลี่ยนแปลงดังที่ได้กล่าวมาแล้ว รวมถึงการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศไทย พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 และพระราชบัญญัติหลายฉบับที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์การที่ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม กอปรกับการเข้าสู่ยุคปี ค.ศ. 2000 ซึ่งต้องเผชิญกับคู่แข่งที่เป็นนักธุรกิจจากต่างประเทศ และมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยต่างๆมากมาย ทำให้แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องถูกปรับเปลี่ยนแนวทางไปจากเดิม ด้วยเหตุนี้จึงทำให้นักบริหารธุรกิจสมัยใหม่ต้องหันมาให้ความสนใจและศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น เพื่อนำเอากลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มาสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (สมชาย หิรัญกิตติ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ฉบับสมบูรณ์ 2542) การปรับองค์การให้พร้อมรับกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การให้อยู่รอดและคงความเป็นเลิศทางธุรกิจ

การวางกลยุทธ์และนโยบายขององค์การในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการประหยัดและบรรลุวัตถุประสงค์ให้ได้ นั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในการบริหาร ปัจจัยที่ว่านี้คือ มนุษย์ (Man), เงิน (Money), วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักรกล (Materials and Machines) และการจัดการ (Management) มนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่งขององค์การ เพราะมนุษย์มีปัญญาความสามารถ และศักยภาพในการใช้ปัจจัยการบริหารอื่นๆเพื่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลได้ตามเป้าหมายขององค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่เป็นกลไกผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการแข่งขันในสถานะเศรษฐกิจถดถอยเช่นนี้ โดยการวางกลยุทธ์ที่ดีจะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อความก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์การต่อไปในอนาคต

การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ในยุคนี้ จึงตกอยู่ในสภาพที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้ประกอบการอาชีพทางการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงจำเป็นต้องปรับแนวคิด ทิศทางรวมถึงเทคนิคและวิธีการต่างๆให้เข้ากับสถานการณ์จึงจะทำงานได้ดี (दनัย เทียนพุดและคณะ : 2541)

ปัญหาที่แต่ละธุรกิจเผชิญเหมือนกันก็คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถประคองธุรกิจและยืนหยัดรวมถึงการนำพาธุรกิจให้รอดพ้นและอยู่รอดได้ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโลกเศรษฐกิจใหม่ในปัจจุบัน องค์กรธุรกิจต่างๆต้องเผชิญกับความท้าทายที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนของโลก ซึ่งการปรับตัวดังกล่าวต้องอาศัยบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าช่วย มีกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใดๆ ที่สามารถนำมาใช้ได้ ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยเช่นนี้ ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษากลยุทธ์เพื่อแสวงหาคำตอบของปัญหาดังกล่าว โดยการศึกษาจากอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจที่มีบทบาทและมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

งานวิจัยเรื่องนี้ยังไม่มีผู้ใดศึกษามาก่อน ผู้วิจัยจึงมุ่งหวังว่าการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อการแนวทางการวางกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต อันจะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะยังให้องค์กรดำรงอยู่และเจริญเติบโตต่อไป

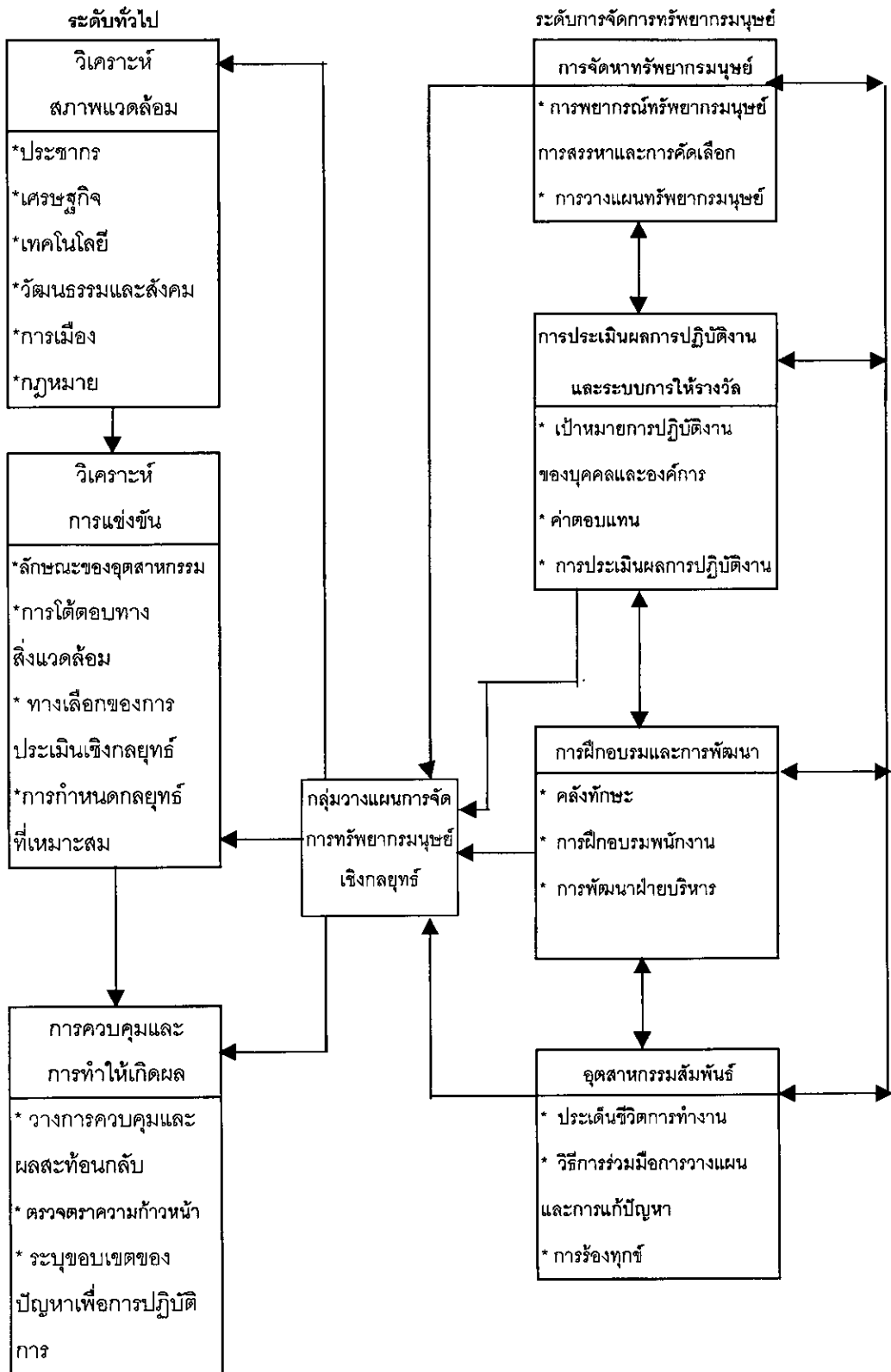
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์

2.2 เพื่อศึกษาระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดแนวความคิดของ ดร.จอห์น อี บัตเลอร์ (Dr. John E. Butler) ดร. เจอรัล อาร์ เฟอริส (Dr. Gerald R. Ferris) และ ดร.แนนซี เค นัปปิเยอร์ (Dr. Nancy K. Napier) (1991, pp. 21) เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามการวิจัย ดังแผนภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 การเข้าสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ที่มา : Butler, J. Ferris and Napier K. Nancy. *Strategy and Human Resources Management.*

Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, 1991.

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ประเภทของธุรกิจของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ มีความสัมพันธ์ต่อระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

4.2 ขนาดของธุรกิจของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ มีความสัมพันธ์ต่อระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

4.3 จำนวนพนักงานของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ มีความสัมพันธ์ต่อระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

4.4 นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์มีความสัมพันธ์ต่อระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

4.5 ระดับของปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ต่อระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

5. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ.2540-2544 ผู้วิจัยแบ่งขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 2 ประเด็นดังต่อไปนี้

5.1 การวิจัยนี้มุ่งศึกษา ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงประเภทธุรกิจ ขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และระดับของปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

5.2 ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื่องจากมีความน่าเชื่อถือทั้งในด้านการบริหาร การผลิต การบริการ โดยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลในปี พ.ศ. 2544-2545

6. ข้อตกลงเบื้องต้น

6.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งจะเป็นผู้ให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ หมายถึงวิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายๆวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

7.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกิจกรรมด้านการจัดการงานบุคคล/การพนักงาน/การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่

7.2.1 ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) เช่น การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

7.2.2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล (Performance Evaluation & Reward Systems) เช่น เป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร ค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.2.3 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development) เช่น แผนความสำเร็จ คลังทักษะ การฝึกอบรมพนักงาน การพัฒนาฝ่ายบริหาร

7.2.4 ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations) เช่น ประเด็นชีวิตการทำงาน วิธีการร่วมมือการวางแผนและการแก้ปัญหา การร้องทุกข์

7.3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (A Strategy of Human Resource Management)

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงวิธีปฏิบัติ หรือแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามภารกิจในข้อ 7.2 เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

7.4 สถานะเศรษฐกิจถดถอย (Economic Recession)

สถานะเศรษฐกิจถดถอย หมายถึงช่วงของวัฏจักรธุรกิจที่เกิดขึ้นหลังจากที่ระบบเศรษฐกิจขยายตัวถึงจุดรุ่งเรืองสูงสุดแล้ว (peak) การถดถอยเริ่มแสดงให้เห็นเมื่อการลงทุนลดลง เพราะอัตรากำไรน้อยลง มีการลดราคาหรือตัดราคาสินค้าหรือระบายสินค้าคงเหลือ เมื่อการลงทุนลดลง รายได้จะลดลงเป็นทวีคูณเพราะการทำงานของตัวคูณ ขณะเดียวกันการว่างงานก็จะเพิ่มขึ้น จนในที่สุดจะเข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

7.5 อุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ (Construction and Real Estate Industry)

หมายถึง ธุรกิจก่อสร้าง (Construction) และ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate)

7.5.1 ธุรกิจก่อสร้าง (Construction) หมายถึง ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้าง ดัดแปลง ขยาย ต่อเติม ประกอบติดตั้ง รื้อถอน ซ่อมแซม หรือปรับปรุงอาคาร หรือสิ่งก่อสร้างอื่นๆ อาทิ งานประปา งานทาง งานสะพาน งานเขื่อน งานทางระบายน้ำ

7.5.2 *ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์* (Real Estate) หมายถึง ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา จัดหา ขาย และบริการ ในโครงการที่ดิน อาคารและสำนักงาน สถานที่เพื่อการอุตสาหกรรม รวมถึง ระบบสาธารณูปโภค

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย

8.2 ทำให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

8.3 ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารของงานวิจัย แต่ไม่ปรากฏมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง หากแต่จะมีงานวิจัย บทความหรือวรรณกรรมที่ใกล้เคียงกัน โดยเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 ตอนดังต่อไปนี้

1.1 แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

1.1.1 ความหมาย ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

1.1.2 ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.1.3 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.1.4 บทความ

1.2 งานวิจัย

1.1 แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เนื่องจากแนวคิดด้านงานบุคคลได้มีการขยาย และพัฒนาตามการค้นคว้าทางวิชาการ จึงมีการยอมรับคำใหม่ที่ใช้ว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคล” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ในปัจจุบันและอนาคตจะพบคำใหม่ว่า “Human Resource” ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพย์สิน (asset) ที่มีประโยชน์และคุณค่ายิ่งต่อองค์กร คำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เป็นคำค่อนข้างใหม่ที่นำมาใช้แทนคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ในศัพท์ทางวิชาการที่ คณะรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้บัญญัติขึ้น โดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า “Personnel Administration” หรือ

“Personnel Management” สถาบันวิชาชีพการบริหารงานบุคคลก็นำถ้อยคำเหล่านี้มาใช้ด้วยเช่น สถาบันวิชาชีพการบริหารงานบุคคล (Institute of Personnel Management) และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT-Personnel Management Association of Thailand)

ในการวิจัยครั้งนี้ จะใช้ภาษาไทยว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” โดยใช้แนวเดียวกับคำภาษาอังกฤษว่า “Human Resource Management”

1.1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

ในอดีตที่ผ่านมาจะพบกับคำว่า “People” และ “Personnel” ซึ่งหมายถึงคนและบุคลากรซึ่งมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จ แต่ในปัจจุบันและอนาคตจะพบคำใหม่ว่า “Human Resource” ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (asset) ที่มีประโยชน์และคุณค่ายิ่งต่อองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตจึงมุ่งไปสู่การเป็นศูนย์กำไร (profit center) แทนที่จะเป็นเพียงศูนย์ค่าใช้จ่าย (cost center) แต่เพียงอย่างเดียว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ประสบความสำเร็จต้องรู้จักการพยากรณ์ (forecasting) การใช้ประโยชน์ (utilization) และการพัฒนา (development) เพื่อสร้างผลกำไรและความมั่นคงยั่งยืนในระยะยาว

JOHN M. IVANCEVICH (1988:708) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายเฉพาะบุคคล John M. Ivancevich ได้อธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตไว้ 4 จุดเน้นที่สำคัญกล่าวคือ

ประการแรก มุ่งเน้นการปฏิบัติ (it is action oriented) ประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับวิธีการการทำงานที่ดีกว่าของพนักงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาพนักงานรวมทั้งความพึงพอใจในงานมากกว่าการเน้นกฎระเบียบ ข้อบังคับและลายลักษณ์อักษร

ประการที่สอง มุ่งเน้นคน (it is people oriented) ต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนเป็นมนุษย์คนหนึ่งที่มีจิตใจ และต้องอำนวยความสะดวก โปรแกรมต่างๆ เพื่อให้เขาเหล่านั้นบรรลุความต้องการของแต่ละบุคคล

ประการที่สาม มุ่งเน้นทั่วโลก (it is globally oriented) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงทั่วโลก ที่มีบริษัทแม่ บริษัทลูก และองค์การแบบเครือข่าย (Network Organization) มิใช่มุ่งเฉพาะบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศเท่านั้น องค์การส่วนใหญ่ทั่วโลกจำเป็นต้องปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม ให้เกียรติ และคำนึงถึงจิตใจของมนุษย์ มิใช่มองมนุษย์เป็นเพียงเครื่องจักรเท่านั้น (man is a machine)

ประการที่สี่ มุ่งเน้นอนาคต (it is future-oriented) ประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จในอนาคตได้โดยการสร้างความสามารถและกระตุ้นใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในระยะยาว

SHUAN TYSON ได้อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งเน้นที่เชิงกลยุทธ์ โดยเรียกว่า “Human Resource Strategy” ซึ่งเนื้อหาในตำราส่วนใหญ่ได้ระบุว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรตามหรือได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์ขององค์การและธุรกิจ (Corporate and business strategy) เมื่อใดก็ตามที่กลยุทธ์ขององค์การเปลี่ยนก็จะส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์แปรเปลี่ยนทันที ตัวอย่างเช่น

กลยุทธ์ความแตกต่าง (differentiation strategies) จะต้องให้ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานในองค์การช่วยกันคิดใหม่ (rethink) ช่วยกันคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking) เพื่อก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ วิธีการใหม่และสิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิมและแตกต่างจากผู้อื่นหรือคู่แข่ง กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอ

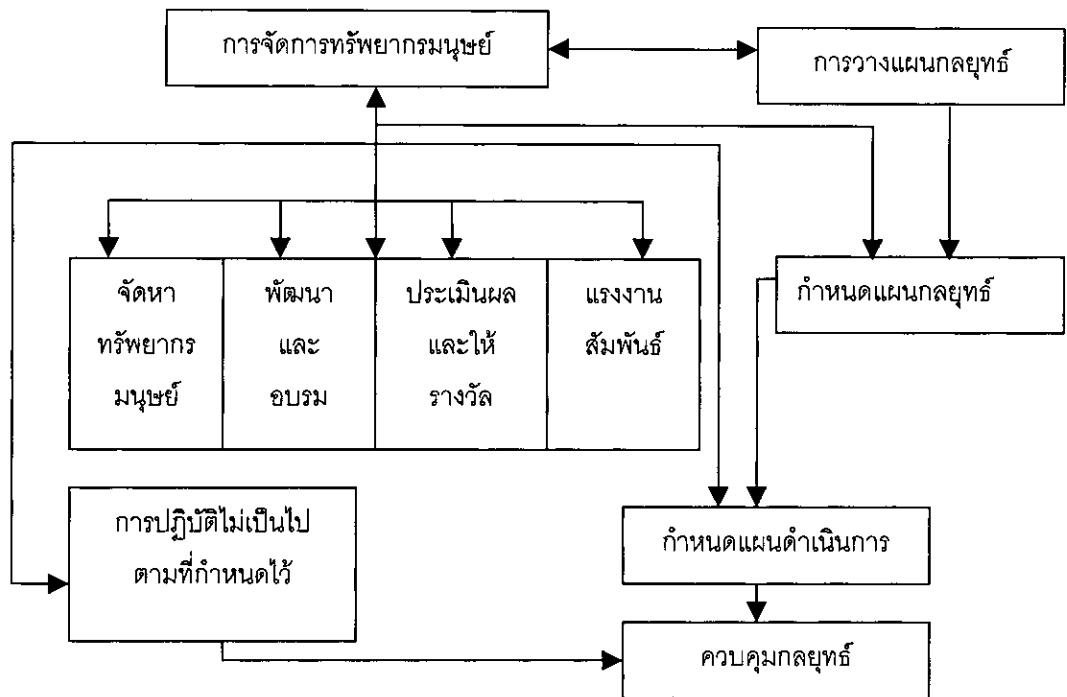
ดังนั้นบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตจึงผูกพันอยู่กับกลยุทธ์ขององค์การดังแนวคิดที่ว่า “Our conclusion is that Human Resource Management are dominated by the business strategies which fit specific environment and are supported by suitable company sizes and structures.” (Shuan Tyson, 1955:12)

อย่างไรก็ตาม **JOHN E. BULTER, GERALD R. FERRIS และ NANCY K. NAPIER** ได้อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ได้ค่อยๆพัฒนาความสัมพันธ์จากไม่เกี่ยวข้องซึ่งสัมพันธ์มาสู่ความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้น ซึ่งได้แบ่งวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management : SHRM) ไว้เป็น 4 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3	ระยะที่ 4
กลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนช่วยในการป้อนข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินกลยุทธ์โดยมีเพิ่มข้อมูลเพื่อกำหนดทางเลือกกลยุทธ์	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะต้องผนึกกำลังของทุกฝ่ายทั้งการกำหนดกลยุทธ์ และดำเนินกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

จะเห็นว่าในระยะที่สาม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรมากขึ้น จนมาถึงระยะที่สี่ ซึ่งอยู่ในยุคปัจจุบันและอนาคต การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ได้ก้าวมามีบทบาทโดดเด่นมากขึ้น เป็นตัวสร้างเชื่อมสานและผนึกกำลัง (synergize) ของทุกฝ่ายทุกแผนงานเพื่อมุ่งไปสู่กลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสำเร็จและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (excellence)

ในการเชื่อมความสัมพันธ์ (Linking) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนกลยุทธ์สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนกลยุทธ์องค์การ

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “หน่วยที่ 7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 50-116 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545 อ้างจาก Butler, John E., Ferris, Gerald R. and Napier, Nancy K. *Strategic Human Resource Management*. Ohio: South-Western Publishing , 1991.

ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จึงหมายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องต่อกลยุทธ์องค์การและกลยุทธ์ที่แปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมในองค์การแต่ละประเภทและต้องเหมาะสมกับขนาด และ โครงสร้างองค์การในขณะนั้นด้วย

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขปัญหาลึกเกี่ยวกับการมุ่งเน้นกำไร และมุ่งเน้นการบริการ ประเมินและตีค่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามี ความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด ในประเด็นของการเพิ่มผลผลิตเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทน การ

สรรหา การฝึกอบรมและการขาดงาน รวมทั้งการสำรวจทัศนคติของพนักงาน อย่างไรก็ตาม สามารถสรุปความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ 8 ประการที่สำคัญดังนี้ (ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม 7.1.1 ความหมาย ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หน้า 56-57 มสธ.)

- 1) ช่วยนำพาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (helping the organization reach its goals) ทุกๆกิจการขององค์การหรือธุรกิจจำเป็นต้องมีประเด็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ หากปราศจากทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพก็ยากที่จะมีองค์การที่ดีมีคุณภาพได้ (every business issue has human resource implication) efficiency
- 2) ช่วยทำให้พนักงานมีทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (employing the skills and abilities of the workforce efficiently) บริษัทวอลท์ดิสนีย์คิดอยู่เสมอว่าความสำเร็จของบริษัทขึ้นอยู่กับคนของบริษัท ถ้าคนขาดทักษะและความสามารถก็ยากที่จะนำองค์การสู่ความสำเร็จได้ การพัฒนาจุดแข็งของพนักงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและการให้บริการที่มีคุณภาพมากขึ้นคือ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่สำคัญ
- 3) ช่วยสร้างองค์การให้มีการฝึกฝนและกระตุ้นใจพนักงานอย่างดีพอ (providing the organization with well-trained and well-motivated employees) บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องสร้างค่านิยมในเรื่องความเป็นวิสาหกิจหรือผู้ประกอบการ งานมากเงินมาก งานน้อยเงินน้อย งานเท่ากันเงินเท่ากัน ระบบการให้รางวัลต้องมีความยุติธรรม การสร้างเครื่องมือวัดผลงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นต้องมุ่งเน้นเพื่อนำไปสู่การใช้คนให้เหมาะสมกับเวลาเพื่อนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศ
- 4) ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของพนักงาน (increasing to the fullest employee's job satisfaction and self-actualization) การออกแบบให้เกิดความท้าทาย ความสนุกและความสุขในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ การขยายความรับผิดชอบ การให้ความสำคัญ และการกระจายอำนาจ การตัดสินใจสู่พนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ การสร้าง ความพึงพอใจและความสำเร็จในทุกด้านของพนักงานจึงเป็นหน้าที่สำคัญของบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
- 5) ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องต่อเป้าประสงค์ขององค์การ (developing and maintaining a quality of work life that makes employment in the organization desirable) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขการทำงานที่ดีทั้งด้านกายภาพและอติภาพ ความมีสุขภาพและความปลอดภัยในการกำหนดและชั่วโมงการทำงานที่ไม่มากเกินไป จึงเป็นสิ่งทีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึง มนุษย์ต้องการทำงาน ต้องการมีชีวิตที่มีความสุขควบคู่กันไปด้วย และเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จในเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน (achieving quality of work life)

6) ช่วยสื่อวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์สู่พนักงานทุกคน (communication Human Resource Management vision policies and strategies to all employees) บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง สร้างความผูกพันที่มั่นคง และสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (shared vision) รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกในการบริการให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานเกี่ยวกับลูกค้า

7) ช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมพนักงานให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม (helping to maintain ethical policies and socially responsible behavior) บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นการตัดสินใจและการปฏิบัติงานต้องยึดหลักจริยธรรม และความรับผิดชอบทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญ สร้างระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับในสิ่งที่ควรกระทำและไม่ควรกระทำ และสร้างมาตรฐานการทำงานที่ใช้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน

8) ช่วยก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงการจัดการ (managing change) ในยุคหน้ามีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสู่ข้อมูลข่าวสาร (information society) มีการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีการใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอกมากขึ้น (outsourcing) การบริหารจัดการในอนาคตมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มุ่งเน้นความเร็ว (speed) คุณภาพสูงสุด (top quality) สินค้าและบริการมีคุณค่าสูง (high-value products and services) บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมุ่งสู่การสร้างและพัฒนาคนให้มีความเร็วในการทำงาน มีคุณภาพ การปฏิบัติในระดับสูงสามารถเทียบแข่งขันกับคู่แข่งได้ และมีแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณค่าเหนือกว่า ซึ่งกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามแนวคิดของ The Official End of the Millennium State of Human Resource Survey เรื่อง Top 12 Future Human Resource Competencies (Ivancevich, 2001: 15) (1999) มีดังนี้

- (1) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication skills)
- (2) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem solving)
- (3) ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership)
- (4) ความสามารถในการว่าจ้าง การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Recruiting/staffing)
- (5) กฎหมายการว่าจ้าง (Employment Law)
- (6) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development)
- (7) ความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technology)
- (8) ความสามารถด้านการพยากรณ์ การคาดการณ์ (Forecasting)
- (9) การออกแบบการชดเชย (Compensation design)
- (10) การออกแบบด้านผลประโยชน์และการบริหาร (Benefits design/administrative)

- (11) ความสามารถทางการบัญชี การเงิน (Accounting/finance)
- (12) ความสามารถในการบันทึกข้อมูล (Record keeping)

1.1.2 ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละยุคสมัยได้มีการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดไป กล่าวคือ (จิระจิต บุญนาค : 46-47)

ในระยะแรกช่วง (ค.ศ. 1920-1950) ได้มุ่งเน้นแนวคิดการบริหารการจ้างงาน (employment management) หรือการบริหารงานบุคคล (personnel management) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงการบริหารภายในองค์กรและการบริหารภายนอกองค์กร กล่าวคือ ถ้ามีการบริหารคนได้ดี มีประสิทธิภาพก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

ในระยะที่สอง (ค.ศ. 1950-1970) การบริหารบุคคลได้รับความสนใจมากขึ้น โดยมุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ (industrial relation) และแรงงานสัมพันธ์ (labor relation) การบริหารคนหรือการบริหารการจ้างคนในเชิงเทคนิคและกระบวนการ ได้ให้ความสำคัญลดลง

ในระยะที่สาม (ค.ศ. 1970- ปัจจุบัน) การบริหารบุคคลได้ปรับเปลี่ยนสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยคาดหวังว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทดังนี้

- ส่งเสริมและสนับสนุนให้กลยุทธ์ธุรกิจประสบผลสำเร็จ
- สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรโดยผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ โดยทำงานเคียงคู่กับหน้าที่ตามสายงานหลัก (Line Function) และหน้าที่ฝ่ายที่ปรึกษา (Staff Function) ในหน่วยงานอื่นๆ

-ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการทำงาน โดยใช้คนน้อยลง และจ้างบริษัทภายนอก (outsourcing) เข้ามาช่วยงานที่มีโรงงานหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

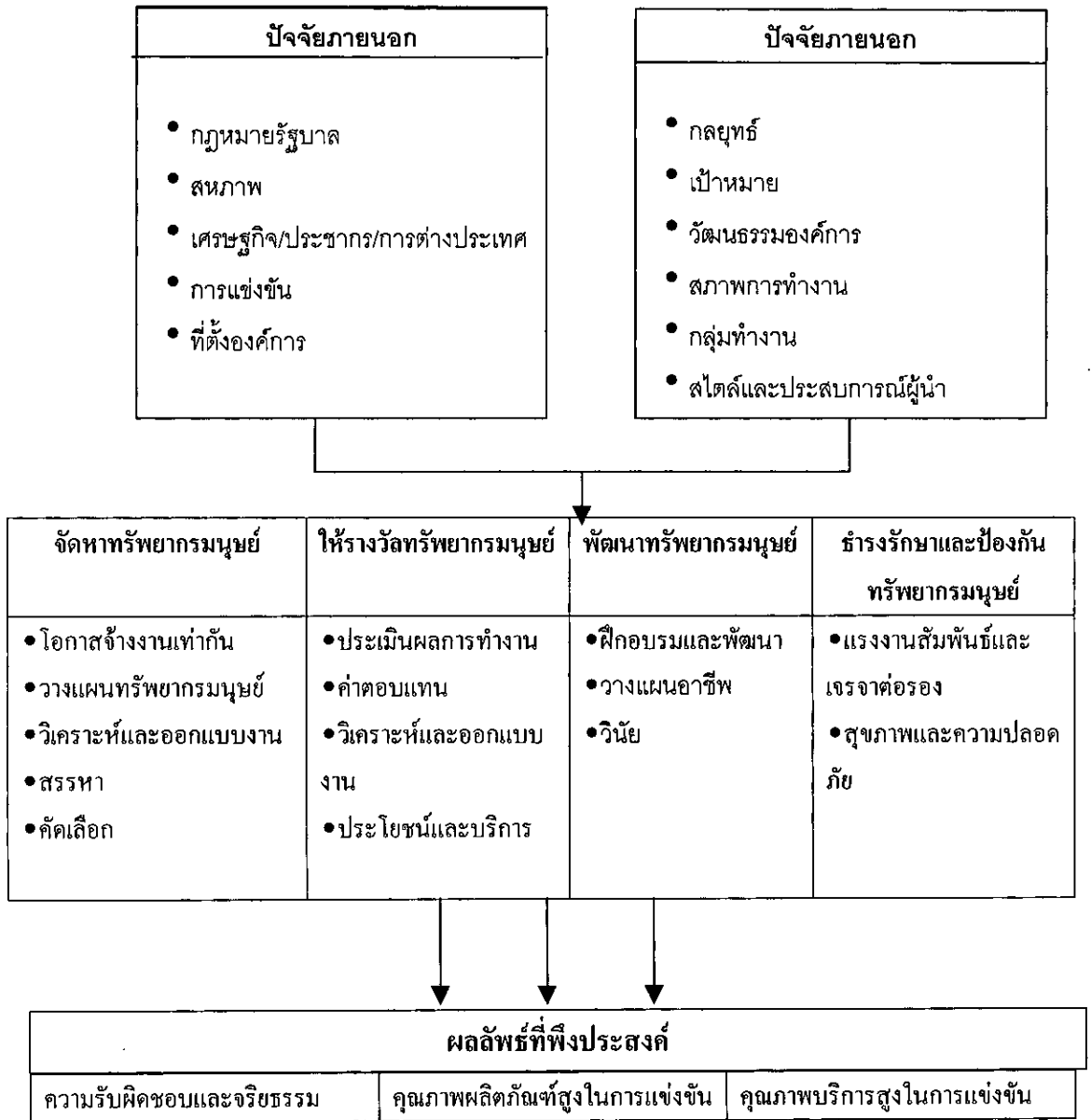
-สนับสนุนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

-ดำเนินการให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ

จะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมิใช่เน้นเฉพาะการบริหารเชิงเทคนิคและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเท่านั้น แต่ต้องมุ่งเน้นความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Manager) ต้องมีความรู้การบริหารองค์กรในหน้าที่ต่างๆ ทั้งการเงิน การตลาด การผลิต การบัญชี และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีความรอบรู้ใน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความรอบรู้ด้านระบบการทำงานเชิงเทคนิคและสังคม (Social Technical Work System) และมีความรอบรู้ด้านเศรษฐศาสตร์องค์กร (Organization Economics)

จากพัฒนาการของการบริหารบุคคล (personnel management) สู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตมี 2 ทฤษฎีได้แก่ ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวกว้าง (Broad conception) กับ ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงเทคนิคกระบวนการ (Technique/Process) ซึ่งทั้งสองทฤษฎีจะต้องเกี่ยวข้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันจึงจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ดังภาพที่ 2.2 (Ivancevich, 2001: 36)



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ที่มา : เสน่ห์ จู้โต “หน่วยที่ 7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 50-116 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545 อ้างจาก Ivancevich John M. *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill , 2001.

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถหลายอย่าง ซึ่งสมาคมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management) ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงต่อบทบาทผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และได้ระบุความรู้ความสามารถในเรื่องต่างๆ 26 เรื่อง โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ (จิระจิต บุญนาค : 2524 : 53)

1. กลุ่มความรู้ด้านบริหารธุรกิจ (Business Knowledge) ประกอบด้วยความรู้ 5 เรื่อง ได้แก่
 - การบริหารกลยุทธ์ (Strategic Focus)
 - ความรู้เรื่ององค์การ (Organizational Awareness)
 - ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่ดำเนินอยู่ (Industry Knowledge)
 - การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added Respective)
 - ทักษะการบริหาร (General Management Skills)
2. กลุ่มความรู้เรื่องการบริหารอิทธิพลในองค์การ (Influence Management) ประกอบด้วยความรู้ 4 เรื่อง ได้แก่
 - การรับรู้อย่างวัตถุวิสัย (Perceptual Objectivity)
 - การสร้างเครือข่าย (Coalition/Network Building)
 - ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Process Skills)
 - ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills)
3. กลุ่มความรู้เรื่องภาวะผู้นำ (Functional and Organization Leadership) ประกอบด้วยความรู้ 5 เรื่อง ได้แก่
 - การพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Developing Others)
 - ทักษะการบริหารกลุ่มงาน (Group Management Skills)
 - การตลาด (Functional Marketing)
 - การนำอย่างมีวิสัยทัศน์ (Leading Thought Vision)
 - ความมีหลักการ (Integrity)
4. กลุ่มความรู้เรื่องการกำหนดเป้าหมายและการดำเนินงาน (Goal and Action Management) ประกอบด้วยความรู้ 4 เรื่อง ได้แก่
 - การตัดสินใจ (Decsiveness)
 - การคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Concern with Impact)
 - การบริหารเชิงรุก (Pro-activity)
 - การเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency Orientation)

5. กลุ่มความรู้เรื่องเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Technical Proficiency) ประกอบด้วยความรู้ 8 เรื่องได้แก่
- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง (HR Planning, Selection and Placement)
 - การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)
 - พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations)
 - การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation and Benefit)
 - สุขภาพและความปลอดภัย (Health, Safety and Security)
 - การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research)
 - การพัฒนาองค์การ (Organization Development)
 - ระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Information System)

1.1.3 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 3 ตัวแบบที่สำคัญได้แก่ (Shaun Tyson : 1996 : 19-38)

- 1) ตัวแบบเชิงพรรณนา (*Descriptive Models*)
- 2) ตัวแบบเชิงวิเคราะห์ (*Analytical Models*)
- 3) ตัวแบบเชิงปรักษฐาน (*Normative Models*) (ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 7 บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช)

1) ตัวแบบเชิงพรรณนา (*Descriptive Models*)

เป็นตัวแบบที่ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากอดีตจนกระทั่งปัจจุบันว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร สามารถกำหนดเป็นหลักการทั่วไปหรือทฤษฎีทั่วไปได้หรือไม่ จากงานวิจัยพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีตัวแบบที่ถูกต้องทุกองค์การ ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละองค์การจะบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร ให้ประสบความสำเร็จ ตัวแบบสามารถเปลี่ยนแปลงได้ กาลเวลาที่แปรเปลี่ยนไป ทำให้ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพบว่า โครงสร้างองค์การ (*Organizational Structure*) จะมีอิทธิพลต่อตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่งและได้ข้อสรุปว่าการบริหารองค์การให้สำเร็จต้อง

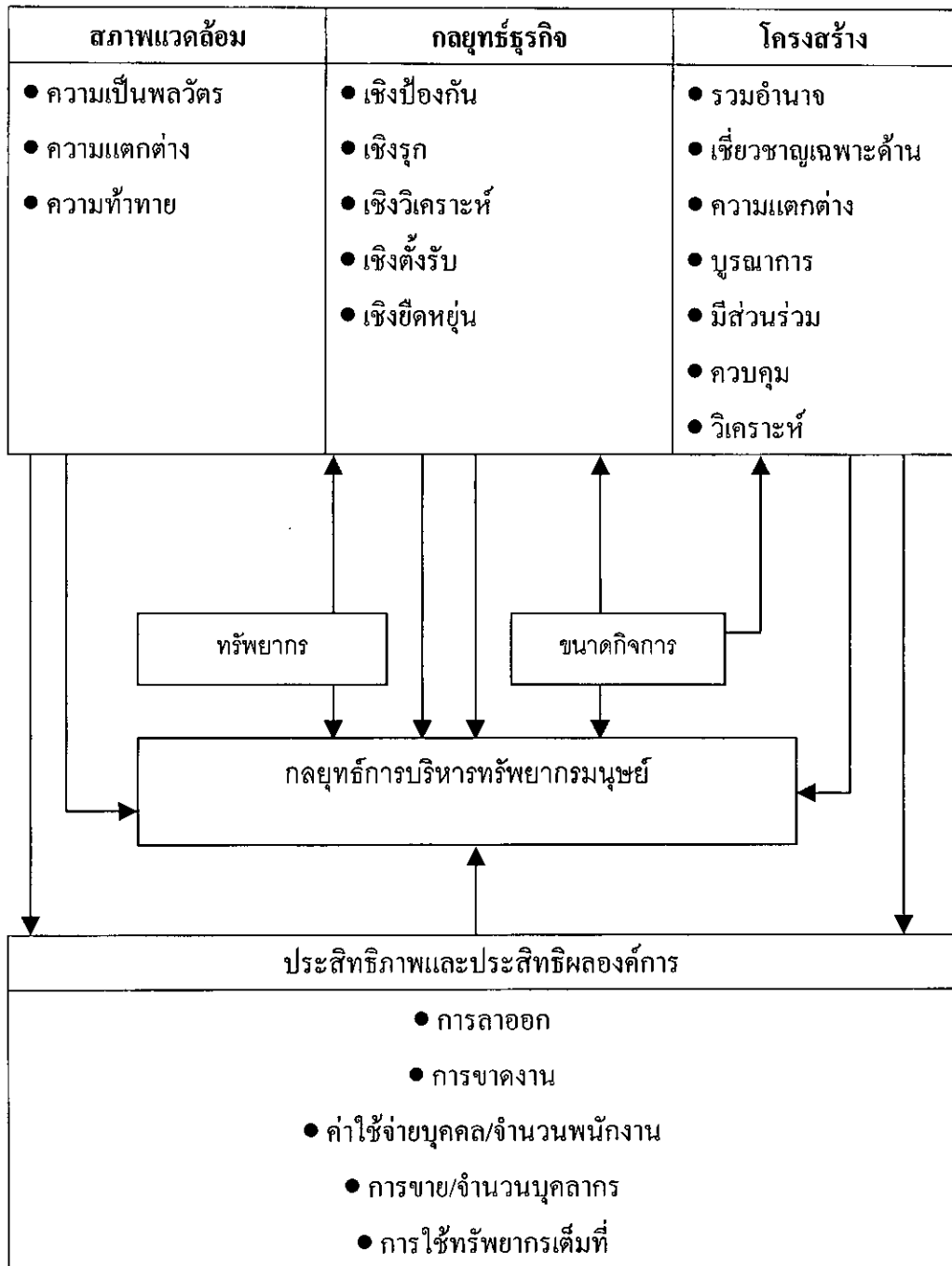
สร้างความเหมาะสมให้เกิดขึ้นระหว่างเป้าหมายกับกลยุทธ์ขององค์กรกับตัวแบบการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์

2) ตัวแบบเชิงวิเคราะห์ (*Analytical Models*)

เป็นตัวแบบที่ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การวิเคราะห์
แยกแยะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งพบว่ามี 5 ประการ ได้แก่

- (1) กลยุทธ์ธุรกิจ
- (2) สภาพแวดล้อม
- (3) โครงสร้างองค์กร
- (4) ขนาดกิจการ
- (5) ทรัพยากรที่หาได้

ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบสถานการณ์เพื่อกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์
 ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “หน่วยที่ 7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวล
 สารชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 63 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545 อ้างจาก Shaun, Tyson. *Human Resource
 Strategy*. Glasgow: Pitman Publishing, 1955.

จากภาพที่ 2.3 อธิบายได้ว่ากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งประกอบด้วยความเป็นพลวัต (dynamism) ความแตกต่างของสภาพแวดล้อม (heterogeneity) ความท้าทาย (challenge) มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจประกอบด้วยกลยุทธ์เชิงป้องกัน (defender) กลยุทธ์เชิงรุก (prospector) กลยุทธ์เชิงวิเคราะห์ (analyzer) กลยุทธ์เชิงรับ (reactor) กลยุทธ์เชิงยืดหยุ่น (hybrid) และประการที่สำคัญอย่างยิ่งต้องพิจารณาถึงโครงสร้างองค์การว่าเป็นอย่างไร อาทิ การรวมอำนาจ (centralization) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialization) ความแตกต่าง (differentiation) การบูรณาการ (integration) การมีส่วนร่วม (participation) การควบคุม (control) และการวิเคราะห์ (analysis) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. กลยุทธ์การพัฒนา (development strategy) มุ่งเน้นการฝึกอบรม การวางแผนระยะยาว
2. กลยุทธ์ควบคุม (control strategy) มุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตั้งอยู่บนฐานรางวัล
3. กลยุทธ์การบริหาร (administrative strategy) มุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะสั้น
4. กลยุทธ์การวิเคราะห์สถานการณ์ (scanning strategy) มุ่งเน้นการวิเคราะห์ตลาดแรงงาน การสำรวจทัศนคติ และสิ่งจูงใจด้วยเงิน

อย่างไรก็ตามสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังตารางต่อไปนี้

	กล	ยุทธ์	ทรัพยากร	มนุษย์
กลยุทธ์องค์การ	กลยุทธ์พัฒนา	กลยุทธ์ควบคุม	กลยุทธ์บริหาร	กลยุทธ์วิเคราะห์สถานการณ์
กลยุทธ์ป้องกัน			✓	
กลยุทธ์เชิงรุก				✓
กลยุทธ์เชิงวิเคราะห์	✓			
กลยุทธ์เชิงยืดหยุ่น	✓			✓

ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “หน่วยที่ 7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 64 นนทบุรี
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545

จากตารางที่ 2.1 พบว่า กลยุทธ์ธุรกิจต่างกันจะทำให้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน *ยกเว้น* กลยุทธ์ด้านการควบคุมทรัพยากรมนุษย์

3) ตัวแบบเชิงปทัสสถาน (Normative Models)

เป็นตัวแบบที่ศึกษาถึงปรัชญาความคิดค่านิยมในอนาคตว่าเป็นอย่างไร จากการวิจัยพบว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จ มักจะมีค่านิยมที่เกื้อหนุนส่งเสริมความสำเร็จ ค่านิยมที่สำคัญได้แก่ การทำงานเป็นทีม การกำหนดวิสัยทัศน์และการติดต่อสื่อสาร และการผูกพันต่อองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้ถือหุ้นและฝ่ายบริหาร รวมทั้งลูกค้าเพื่อเป็นเครื่องมือนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การและช่วยให้การจัดการองค์การสำเร็จ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการให้สอดคล้องต่อการบริหารที่เป็นเลิศ (in search of excellence) ตามแนวคิดของ Peter and Waterman ซึ่งประกอบดังตารางที่ 2.2

โครงสร้าง (structure)	-รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา -มีพนักงานอำนวยการจำกัด -มีขนาดเล็ก
กลยุทธ์ (strategy)	-ให้ความสำคัญต่อลูกค้า -ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
พนักงาน (staff)	-มีอิสระในการทำงาน -มีความเป็นหุ้นส่วน -เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
ลีลาบริหาร (style)	-มีภาวะผู้นำ -มีการมุ่งสู่ปฏิบัติ
ระบบ (system)	-มีระบบและวิธีการที่ดี -มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ -มีระบบข้อมูลข่าวสาร
ทักษะ (skill)	-มีความสามารถ -มีการฝึกฝนพัฒนาได้
ค่านิยมร่วม (Shared value)	-ความเชื่อมั่นในคุณค่านำมาซึ่งความสำเร็จ -มุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ

ตารางที่ 2.2 ลักษณะองค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ที่มา : เสน่ห์ จัยโต “หน่วยที่ 7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ”

ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 65 นนทบุรี
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545

1.1.4 บทความ

มารศรี สายจิตปริสุทธ์ กล่าวถึง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย” (วารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 76 ประจำเดือนพฤษภาคม-เดือนธันวาคม 2540) ว่าสิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และ 2) มาตรการลดค่าใช้จ่าย

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมมีส่วนช่วยให้การวางแผนขององค์กรมีความสมบูรณ์รอบด้านยิ่งขึ้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยพิจารณาด้วนบุคคล 2 ส่วนคือ 1) บุคลากรที่ต้องการ (Requirement) และ 2) บุคลากรที่มี (Availability) การที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ปริมาณของบุคลากรต้องได้สัดส่วนสัมพันธ์กับงาน กล่าวคือ ปริมาณงานกับปริมาณคนต้องสมดุลกัน

2) มาตรการลดค่าใช้จ่าย

ผู้บริหารสามารถเลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กร ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ

(1) มาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยการปรับปรุงนโยบายการจ่ายค่าจ้างและการให้ผลประโยชน์ เช่น การลดผลประโยชน์ที่องค์กรเคยให้แก่พนักงาน การไม่เพิ่มเงินเดือน (Pay Freeze) การลดเงินเดือน (Pay Cut) การจ่ายเป็นเงินเดือนส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งขึ้นกับผลกำไร (Profit Sharing) การจ่ายเป็นเงินเดือนส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งขึ้นกับผลการปฏิบัติงานของบริษัท (Variable Pay)

(2) มาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยการลดการทำงานหรือลดจำนวนพนักงาน เช่น การลดการทำงานล่วงเวลา การให้ลาพักโดยไม่จ่ายค่าจ้าง (Leaves of Absence without Pay) การงดจ้างพนักงานใหม่ (Restricted Hiring) การเลิกจ้างพนักงานชั่วคราว การให้หน่วยงานอื่นยืมตัวพนักงาน (Loaning) การลดเวลาทำงาน (Reduced Hours) การแบ่งงานกันทำ (Work Sharing) การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) การให้พนักงานออกจากงาน (Layoff)

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง คือ ขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังคงอยู่กับองค์กร องค์กรที่ทำการลดขนาดขององค์กรบางแห่ง ได้ฟื้นฟูขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยการให้การอบรมเพิ่มเติมแก่พนักงาน การอนุญาตให้เปลี่ยนงานไปยังแผนกอื่น การอนุญาตให้ไปทัศนศึกษา การให้ค่าตอบแทนในรูปของผลการทำงาน แทนที่จะขึ้นตำแหน่งของพนักงานแต่เพียงอย่างเดียว

ศรีสอางค์ วงศ์ทองดี ได้กล่าวถึง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤต เศรษฐกิจเกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร” (วารสารการบริหารคน ปีที่ 21 ฉบับที่ 2/25443 ประจำเดือนเมษายน-เดือนมิถุนายน) ว่า ควรคำนึงถึงข้อสำคัญ 3 ประการดังนี้

- 1) การขยายขนาดขององค์กร (Enlargesizing) 2) การรื้อปรับระบบ (Re-engineering)
- 3) การลดขนาดองค์กร (Down-sizing)

1) การขยายขนาดขององค์กร (Enlargesizing)

สถานประกอบการในภาคธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ ทำการรวมและซื้อกิจการ (Merger) เพื่อพัฒนาปรับปรุงตนเองโดยนำจุดแข็งของแต่ละองค์กรมารวมกัน สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มากขึ้น

2) การรื้อปรับระบบ (Re-engineering)

การรื้อปรับระบบ เป็นกระบวนการในการปรับตัวขององค์กรเพื่อการผลิตและบริการ การรื้อปรับระบบไม่ใช่ การลดขนาดองค์กรหรือการปรับ โครงสร้างองค์กร แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนถึงพื้นฐาน ความคิด (Radical Change) ต้อง โยนของเก่าทิ้ง มิใช่เพียงปรับปรุงแล้วเริ่มต้นใหม่ทั้งหมด และต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ (Dramatic)

สาระสำคัญของการการรื้อปรับระบบ (Re-engineering) มีดังนี้

(1) Eliminate คือการยกเลิกกิจกรรมหรืองานบางอย่างที่มีกระบวนการและขั้นตอนที่เยิ่นเย้อ สับสนให้สั้นกระชับ ให้มากที่สุดเพื่อลดเวลาการทำงานลง โดยคุณภาพไม่ด้อยไปกว่าเดิม

(2) Combine คือ การรวมกิจกรรมหลายอย่างให้มารวมเป็นงาน (Job) เดียวกันสำหรับผู้ปฏิบัติงานเพียงสามารถทำงานได้หลายอย่างโดยมุ่งประสงค์ให้สามารถดำเนินการได้เบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

(3) Re-arrange คือ การจัดปรับเรียงใหม่สำหรับงานที่มีขั้นตอน หรือกระบวนการ ให้มีความคล่องตัวเป็นเป็นแนวลำดับขั้นตอนที่ถูกต้อง เป็นการเน้นถึงการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Oriented) ที่ไม่ต้องมีการตรวจสอบซ้ำ มุ่งการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก (Do it Right the First Time)

(4) Simplify คือ ทำทุกอย่างให้ง่าย ไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อน เกิดความสะดวกแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานและลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ (Customer)

3) การลดขนาดองค์กร (Down-sizing)

การลดขนาดขององค์กรมีวิธีการดำเนินการ 4 ประเภทได้แก่

- (1) ประเภทแรก ลดเงินเดือน ค่าจ้าง ปลดออกบางส่วนหรือทั้งหมด แล้วเลิกกิจการ
- (2) ประเภทที่สอง ปลดพนักงานออกบางส่วนให้เหลือน้อยจนลดต้นทุนได้ แล้วดำเนินการต่อไป
- (3) ประเภทที่สาม ลดเงินเดือน ค่าจ้าง ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แล้วปลดพนักงานทั้งหมดเพื่อเลิกกิจการ
- (4) ประเภทที่สี่ ไม่ลดเงินเดือน ไม่ลดค่าจ้าง ไม่ปลดออก เพิ่มหรือลดเงินเดือนเล็กน้อย

ความจำเป็นในการลดขนาดหรือจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่แบ่งแยกความถูกต้องได้ยาก (Grey area issue) ในสถานการณ์วิกฤตปัจจุบัน การที่สถานประกอบการจะทำการลดขนาดองค์กร คงไม่มีผู้ใดไปตำหนิติเตียนได้ แต่ควรคำนึงถึงกฎหมายและความรู้สึกของคนมิใช่พิจารณาเพียงความอยู่รอดของตนเองเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม โลกของเศรษฐกิจมักจะสลับเปลี่ยนไปว่าในปัจจุบันและอนาคตทรัพยากรมนุษย์เป็นต้นทุนที่สำคัญที่สุด มนุษย์หรือคนที่มีความรู้ความสามารถและเทคโนโลยี จะเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบเศรษฐกิจและเป็นข้อได้เปรียบในการผลิตและบริการ ดังนั้นการลงทุนเพื่อจัดการศึกษาอบรมและพัฒนากำลังแรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกมาตรฐานคุณภาพและประสิทธิภาพในเชิงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ

ดร. ศุภณัฐ ชูชินปราการ กล่าวถึง “บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกเศรษฐกิจใหม่” (Roles of Human Resource Management in the New Economy) ว่าควรเป็นดังนี้ (วารสารการบริหารคน ปีที่ 22 ฉบับที่ 1/2544 ประจำเดือนมกราคม-เดือนมีนาคม)

1. เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Becoming a Partner in Strategy Execution) กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทีมผู้บริหารองค์กรซึ่ง HR เป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร หน้าที่หลักของ HR คือ การเป็นคนกลางคอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและรับผิดชอบในการช่วยให้กลยุทธ์ถูกนำไปปฏิบัติโดยหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสรุป และหน้าที่ของ HR มีดังนี้

1.1 HR ควรทำหน้าที่เป็นสถาปนิกในการกำหนดแบบแผนการดำเนินงาน (Blueprint) ขององค์กรให้ชัดเจน กล่าวคือ ควรกำหนดรูปแบบ (Frameworks) ขององค์กรที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจ รูปแบบองค์กรต่าง ๆ นั้นมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบและไม่ว่าจะใช้องค์ประกอบรูปแบบใดก็ตาม หน้าที่ของ HR ต้องระบุส่วนประกอบต่างๆของรูปแบบที่จะนำมาใช้ให้ชัดเจน

1.2 HR ควรทำหน้าที่ตรวจสอบองค์กร (Organizational Audit) ว่า องค์กรได้ปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร แบบแผนการดำเนินงานนี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบว่าส่วนใดขององค์กรที่สมควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อให้การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์สัมฤทธิ์ผล บทบาทของ HR คือการเป็นคนกลางเพื่อตรวจสอบว่า การดำเนินงานขององค์กรไปถึงจุดหมายตามที่เขียนไว้ในแบบแผนการดำเนินงานหรือไม่

1.3 HR ควรนำเสนอวิธีการ (Methods) ที่จะนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กร เช่น วิธีการในการสร้างหรือเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หรือ ระบบการประเมินผลการทำงานและให้ผลตอบแทน ซึ่ง วิธีการที่จะนำมาใช้อาจมีหลายวิธี ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของ HR ที่จะต้องคัดเลือกวิธีการที่ดีที่สุดและทันสมัยที่สุดเพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่อไป

1.4 การกำหนดสิ่งที่ควรทำก่อนหลัง (Priorities) ในบางครั้ง HR มีความรับผิดชอบในการดำเนินเรื่องต่างๆหลายเรื่องเช่น การจัดระบบผลตอบแทนตามผลงาน การพัฒนาการทำงานเป็นทีม และการฝึกอบรม ดังนั้น HR จำเป็นต้องประเมินความสำคัญของแต่ละเรื่องที่มีต่อการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ แล้วจัดลำดับความสำคัญว่าจะไรควรทำก่อน ทำหลัง

กล่าวโดยสรุป ในการเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์หน่วยงาน HR จำเป็นต้องมีการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ พนักงานของหน่วยงาน HR จะต้องเป็นพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ จึงจะทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรได้ ฉะนั้น การรับคนเข้าทำงานในหน่วยงาน HR จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ

2. เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน (Becoming an Administrative Expert) บทบาทใหม่ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน HR ไม่ควรที่จะเน้นการทำงานเฉพาะหน่วยงานของตน แต่ HR ควรจะเน้นการทำงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งของหน่วยงานของตนเองและขององค์กรโดยรวม ในส่วนของหน่วยงาน HR เอง HR สามารถที่จะพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้นเร็วขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง

3. เป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Becoming an Employee Champion) องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ จำต้องมีพนักงานที่ทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรไม่ว่าจะเป็นการเสนอแนะ

ข้อคิดเห็นการทำงานที่หนักขึ้นกว่าปกติ หรือ การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ฉะนั้นบทบาทใหม่ HR ต้องรับผิดชอบในการทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ HR จำเป็นต้องทำคือ การฝึกอบรมผู้บริหารขององค์กรให้เข้าใจถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจของพนักงานและวิธีการที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น HR สามารถจัดให้มีการฝึกอบรมหรือมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน ถ้าหากพนักงานมีขวัญและกำลังใจต่ำ HR มีหน้าที่ต้องหาสาเหตุพร้อมเสนอแนะวิธีการแก้ไข นอกจากนี้ HR ยังจำเป็นต้องเป็นตัวแทนและเป็นเสียงให้กับพนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหารขององค์กร HR ต้องทำหน้าที่รับข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นต่างๆจากพนักงานแล้วนำเสนอต่อผู้บริหารขององค์กร

4. เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Becoming a Change Agent) ในบทบาทใหม่ HR ต้องมีความรับผิดชอบในการทำให้องค์กรมีสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การลดเวลาในการทำงานลง หรือการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว HR ไม่ใช่ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงแต่เป็นผู้ประสานงานให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินได้อย่างราบรื่น HR ต้องพยายามลดการต่อต้านลงโดยชี้ให้พนักงานในองค์กรเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคน พยายามสร้างความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน พยายามเปลี่ยนความกลัวให้เห็นความดีเด่นที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ดีกว่า หน้าที่หลักของ HR ก็คือ นำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลง (Change Model) ประสานงานและชี้แนะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

5. เป็นนักการตลาด (Becoming a Marketer) พนักงานในหน่วยงาน HR ทุกคนจำเป็นต้องรู้หลักการตลาด ต้องมีใจเป็นนักการตลาด และต้องรู้ว่าจะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร ในหน่วยงาน HR ลูกค้าก็คือ พนักงานและหน่วยงานอื่นๆที่อยู่ในองค์กร HR จำเป็นต้องรู้ว่าหน่วยงานอื่น ต้องการบุคลากรแบบไหน การคัดเลือกบุคลากรต้องสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานแต่ละแห่ง HR ต้องรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน แล้วนำเสนอต่อผู้บริหารองค์กรพร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่สามารถจะใช้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ ฉะนั้นพนักงาน HR ทุกคนจำเป็นต้องมีจิตใจเป็นนักการตลาด เพราะเขาต่างต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุป ในโลกเศรษฐกิจใหม่ บทบาทของ HR จำเป็นต้องเปลี่ยนไป HR ต้องเป็นหน่วยงานที่ช่วยพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร อย่างไรก็ตาม HR จะทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ ก็ต้องอาศัยการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล กล่าวถึง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่” สำนักพิมพ์สมาคมเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ว่า “เนื่องจากเหตุวิกฤตเศรษฐกิจของไทย (ยุค IMF) หลายฝ่ายทั้งนักวิชาการ นักบริหารและผู้คนในสังคมต่างถกเถียง หาทางแก้ปัญหา แต่เท่าที่ทำได้คือตามแก้ปัญหา กว่าจะทราบสาเหตุแห่งปัญหาก็เสียหายไปมากแล้ว

สาเหตุหนึ่งของวิกฤตเศรษฐกิจของไทยซึ่งเป็นสาเหตุที่แท้จริงถูกมองผ่านคือ การบริหารจัดการขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ไม่ได้มาตรฐาน เมื่อเทียบกับความสามารถกับองค์กรในเวทีโลก ความด้อยประสิทธิภาพขององค์กรล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจาก “คนคิดคนทำ” ทั้งสิ้น รัฐบาลได้ตระหนักถึงปัญหานี้และถือเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องพัฒนากำลังคนอย่างขนานใหญ่ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยมีคน/สังคมเป็นแกนหลักไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8

การพัฒนากำลังคนเพียงเท่าที่เป็นมาและเป็นอยู่ คงไม่เป็นการเพียงพอที่จะยืนหยัดอยู่ในเวทีการแข่งขันแบบไร้ขอบเขตของโลกไร้พรมแดนได้ จำเป็นต้องมีมาตรการกระตุ้น ผลักดัน และส่งเสริมให้ทุกองค์กรในทุกระดับ ยกกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการภายในองค์กรของตนเองอย่างต่อเนื่อง”

สมชาย หิรัญกิตติ ได้กล่าวไว้ใน “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (ฉบับสมบูรณ์) Diamond in Business World ว่า “จากการเปลี่ยนแปลงดังที่ได้กล่าวมาแล้ว รวมถึงการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศไทย พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 และพระราชบัญญัติหลายฉบับที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรที่ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ก่อปรกับการเข้าสู่ยุคปี ค.ศ. 2000 ซึ่งต้องเผชิญกับคู่แข่งที่เป็นนักธุรกิจจากต่างประเทศ และมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยต่างมากมาย ทำให้แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องถูกปรับเปลี่ยนแนวทางไปจากเดิม ด้วยเหตุนี้จึงทำให้นักบริหารธุรกิจสมัยใหม่ต้องหันมาให้ความสนใจและศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น เพื่อนำเอากลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มาสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน”

ชัยณรงค์ อินทรมิทรัพย์ ได้กล่าวถึง “ทรัพยากรบุคคลไทย ด้อยคุณภาพจริงหรือ” (วารสารการบริหารคน ปีที่ 21 ฉบับที่ 2/2543 ประจำเดือนเมษายน-เดือนมิถุนายน) ดังนี้ การที่เมืองไทยจะตามทันศตวรรษใหม่ได้หรือไม่ นั้น ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด คุณภาพของทรัพยากรบุคคลมิได้มากจากระบบการจัดการศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องกับเกณฑ์สากลเท่านั้น ประเทศไทยจะต้องละทิ้งพฤติกรรมบางอย่างในอดีตที่สร้างค่านิยม และความหลงผิดให้ ทรัพยากรบุคคลจำนวนมากผูกพันกับปริญญาบัตร พิธีกรรม สถาบันการศึกษา ฯลฯ แล้วเร่ง

พัฒนากระบวนการต่อเนื่องของศักยภาพในการทำงานเข้ากับระบบการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับตลาดแรงงานในประเทศไทยในระยะ 10-20 ปีอย่างจริงจัง

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

1. ทรัพยากรบุคคลของประเทศไทยยังน่าจะมีความสามารถในการเผชิญสภาวะการณ์ของศตวรรษที่ 21 ได้ ความหวั่นเกรงและวิตกในคุณภาพของทรัพยากรบุคคลนั้นมีสาเหตุมาจากการยอมรับเกณฑ์เปรียบเทียบ ค่านิยมของการจัดการและเงื่อนไขของการลงทุนจากประเทศที่พัฒนาแล้ว ฯลฯ ทั้งที่ยังมีอาจพิสูจน์ได้ว่าการจัดการศึกษาที่มุ่งสร้างทรัพยากรบุคคลไปเพื่อรับใช้กิจการของธุรกิจข้ามชาติ ในยุคโลกาภิวัตน์นั้น มีนัยสำคัญกับศักยภาพในการทำงานของทรัพยากรบุคคล

2. ความสำคัญเร่งด่วนของการปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษา ควรจะอยู่ในระดับมัธยมและอาชีวศึกษาเพราะเป็นความต้องการแท้จริงของตลาดแรงงานที่สอดคล้องกับวัฏจักรของเทคโนโลยี และการดำเนินกิจการของธุรกิจข้ามชาติ โอกาสที่ประเทศไทยจะมีความได้เปรียบเชิงการผลิตอยู่ที่กลุ่มเทคนิคไม่สูง หรือ ต่ำจนเกินไปของอุตสาหกรรมต่างๆ ภาพลวงตา คือ ทักษะ 4 ประการที่แรงงานไทยขาดมากคือ ภาษาอังกฤษ การใช้เครื่องมือประมวลผลการผลิตในกระบวนการผลิตต่อเนื่อง และการเสาะแสวงหาลูกค้า/การสร้างความพึงพอใจของการบริการมิใช่ขีดความสามารถทางด้านวิจัยและพัฒนา หรือ กิจกรรมด้านเทคโนโลยีขั้นสูง

3. ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะการสร้างศักยภาพในการทำงาน เช่น การจัดโอกาสให้บุคคลได้มีปฏิกริยาเพื่อการเรียนรู้ขณะทำงานเพื่อได้พัฒนาขีดความสามารถของตน การบริหารระบบ ค่าตอบแทน ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ตลอดจนเสริมสร้างบันไดอาชีพในแต่ละอุตสาหกรรมเพื่อลดการสูญเสียโอกาส เนื่องจากการโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานบ่อยๆ น่าจะเป็นกลไกสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการควบคู่ไปกับการปฏิรูประบบการศึกษา โดยมีภาพรวมของการใช้บุคลากรสาขาต่างๆที่ชัดเจนความความเป็นจริง เพื่อลดการสูญเสียเปล่าทางด้านต้นทุนสังคม และสร้างเงื่อนไขที่เอื้อนเอื้อให้บุคคลในสังคม

4. ความต้องการทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 21 สำหรับภาคอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม คมนาคม ฯลฯ ที่เป็นกิจการเป็นทางกานมิได้ถึงหนึ่งในสี่ของแรงงานทั้งประเทศและในบรรดาแรงงานกลุ่มดังกล่าว คาดว่าประมาณร้อยละสิบห้าเท่านั้นที่ควรจะมีคุณภาพตามมาตรฐานของการเปรียบเทียบนานาชาติ กล่าวคือ คนที่ทำงานระดับมีความรับผิดชอบทำนองผู้จัดการ อีกร้อยละแปดสิบห้าเป็นแรงงานมีฝีมือหรือกึ่งมีฝีมือเท่านั้น ซึ่งในประเทศไทยมีทรัพยากรบุคคลดังกล่าวอยู่มากเกินจำนวนที่อุตสาหกรรมและธุรกิจจะรับได้ ถ้ามีการจัดระบบให้สอดคล้องกันระหว่างอุปสงค์กับอุปทาน นั่นคือ ข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยมีความทันสมัยมากกว่าปัจจุบัน

เพื่อลดการบิดเบือนของการจ้างแรงงานตลอดจนการทำงานต่ำกว่าระดับการศึกษาที่เป็นต้นเหตุการเปลี่ยนงานบ่อยๆซึ่งสร้างปัญหาแก่ทุกฝ่าย

1.2 งานวิจัย

การศึกษาค้นคว้าด้านกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้า พหุที่จะสรุปเป็นบทความเพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางสำคัญๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1.2.1 งานวิจัยในประเทศ

1.2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1.2.1 งานวิจัยในประเทศ

บุญมี คนตรีเสนาะ (2540) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ พ.ศ. 2540 โดยออกแบบสอบถามพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์จำนวน 310 คนพบว่า พนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ประเด็นที่มีความพึงพอใจสูงคือ ความพึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการบริหารงานขององค์กร ระดับของความพึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์สูง

อนันตชัย คงจันทร์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ ซึ่งทำการออกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างขององค์การธุรกิจไทย 215 คน และ กลุ่มตัวอย่างขององค์การธุรกิจข้ามชาติ 158 คน ผลการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยพบว่า

1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่ายทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ภาระหน้าที่หลัก คือ ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น

2) องค์การธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ มีการดำเนินการในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่การคัดเลือกจะดำเนินการโดยผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหารในหน่วยงาน แหล่งสรรหาที่สำคัญ คือ การสมัครด้วยตนเอง รองลงไป คือ การแนะนำจากพนักงานและการประกาศในหนังสือพิมพ์ ส่วนวิธีคัดเลือกที่ใช้มากที่สุด คือ การสอบสัมภาษณ์

3) การจัดการในเรื่องการฝึกอบรม มีความแตกต่างกัน โดยในภาคอุตสาหกรรมไม่มีการกำหนดแผนการที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่กำหนดแผนระยะสั้น

4) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีการประเมินผล 1 ครั้งต่อปีรองลงไป คือ การประเมิน 2 ครั้งต่อปี วัตถุประสงค์ในการประเมิน ได้แก่การปรับเงินเดือน รองลง ไป คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบในการประเมิน คือ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินส่วนใหญ่ใช้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและคุณภาพ

5) ในด้านการวางแผนอาชีพ ในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพแต่ไม่เป็นระบบ

6) การให้รางวัล สิ่งจูงใจ ส่วนใหญ่เป็นลักษณะรายบุคคล และปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาก็คือ ผลงาน หรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ และคำตอบแทนส่วนใหญ่จะเท่ากับองค์กรอื่นๆ

7) การเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรธุรกิจไทยส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน ในขณะที่ภาคธุรกิจบริการจะให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีการนำการควบคุมคุณภาพเข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ธุรกิจบริการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ส่วนผลการศึกษเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า

8) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่ายผู้รับผิดชอบโดยตรงส่วนใหญ่ คือ ผู้จัดการฝ่าย ภาระหน้าที่หลัก คือ ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามนโยบายจากผู้บริหาร หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในบริษัทอเมริกันจะทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ในสัดส่วนที่สูงกว่าธุรกิจชาติอื่นรองลงไป ได้แก่ ยุโรป ไทย โดยบริษัทญี่ปุ่นทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์น้อยกว่าธุรกิจชาติอื่น

9) ในส่วนการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าไม่มีความแตกต่างกันในการปฏิบัติระหว่างบริษัทไทยและธุรกิจข้ามชาติ ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในระดับมากและให้ความสำคัญปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

10) ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานที่มีความต้องการจะเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหารบริษัทอเมริกันจะมีจำนวนสูงกว่าบริษัทชาติอื่นที่มีการวางแผนกำลังคนในรูปของการประชุมโดยรวม และมีผู้แทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วมประชุม

11) ในการสรรหาและคัดเลือกส่วนใหญ่จะดำเนินการสรรหาและคัดเลือกโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลพิจารณาพร้อมกับผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วย บริษัทอเมริกันมีจำนวนมากกว่าธุรกิจชาติอื่น ที่มีการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ

12) นโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร ส่วนใหญ่จะสรรหาจากภายในและภายนอกรวมกัน ในกรณีที่ต้องสรรหาจากแหล่งภายนอก บริษัทอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น จะใช้บริการหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหามากกว่าบริษัทไทย ที่ใช้วิธีสรรหาผ่านคนรู้จักมากกว่าวิธีอื่น

13) การสรรหาพนักงานในธุรกิจไทย จะสรรหาจากการสมัครโดยตรง มากกว่าวิธีอื่น รองลงไป ได้แก่ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากการแนะนำของพนักงานและจากแหล่งภายในองค์กร (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) ธุรกิจญี่ปุ่นจะใช้แหล่งในการสรรหา คือ การสมัครโดยตรงมากกว่าแหล่งอื่นรองลงไป คือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากการแนะนำของพนักงาน และจากมหาวิทยาลัยในธุรกิจอเมริกัน การสมัครตรงเป็นแหล่งที่ใช้มากที่สุด รองลงไป คือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ และภายในองค์กร

14) วิธีการในการคัดเลือกพนักงานที่ใช้มากที่สุด คือการสัมภาษณ์ซึ่งไม่แตกต่างกันในธุรกิจทุกชาติ

15) ในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนระยะยาวสูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไป คือ ธุรกิจยุโรป ไทย และญี่ปุ่น มีการวางแผนระยะยาวน้อยที่สุด ธุรกิจญี่ปุ่นและไทย ส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน จะเป็นการจัดอบรมตามคำขอหรือตามที่

16) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติ จะไม่มีความแตกต่างกัน นั่นคือ ส่วนใหญ่ ประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยวัตถุประสงค์หลัก เพื่อพิจารณาปรับเงินเดือน รองลงไป คือเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลมีทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติ ส่วนใหญ่จะมีการแจ้งวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์รวมทั้ง

มีการอบรมผู้ประเมิน ในธุรกิจอเมริกัน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมสูงกว่าธุรกิจชาติอื่นๆ

17) การวางแผนอาชีพ ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนสูงกว่าธุรกิจชาติอื่น ในขณะที่ธุรกิจญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ธุรกิจไทยและยุโรปจะมีความคล้ายกัน คือ ส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพ แต่ไม่เป็นระบบ

18) การให้รางวัล ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติจะใช้หลักเกณฑ์ไม่แตกต่างกันคือ พิจารณาผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้

19) ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ธุรกิจไทยและธุรกิจญี่ปุ่นจะใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงระบบหรือกระบวนการทำงานมากกว่าวิธีอื่น ในขณะที่ธุรกิจอเมริกันจะเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธุรกิจยุโรปจะใช้วิธีการปรับปรุงระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารมากกว่าวิธีการอื่น

พงษ์เทพ ศรีโสภากิจ (2542) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับการได้เปรียบทางการแข่งขัน : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ผลของการศึกษาพบว่า การจัดการทางทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสนับสนุนของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่ออัตราการจัดการ กระบวนการจัดการ การคัดเลือก บุคคล และยังพบว่า การให้รางวัลหรือผลตอบแทนในระดับผู้บริหารและความมั่นคงในการจ้างงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการผลิต

อังคณา รุ่งกลับ (2542) ทำการศึกษาเรื่อง แนวโน้มการพัฒนาบุคลากรของภาคเอกชนไทยในภาวะเศรษฐกิจถดถอย โดยการออกแบบสอบถามผู้บริหารของภาคเอกชนจำนวน 211 คนพบว่าในภาวะเศรษฐกิจถดถอยการพัฒนาบุคลากรควรทำอย่างประหยัดที่สุด องค์การควรใช้พนักงานและทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ ในอนาคตเมื่อเศรษฐกิจดีขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีรูปแบบหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกอบรมและควรส่งเสริมกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรภายนอก (outsourcing) ในอนาคตเมื่อเศรษฐกิจดีขึ้น โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่จะให้การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก

दनัย เทียนพุ่ม และคณะ (2540) ทำการวิจัยเรื่อง “ทิศทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า” (ปี พ.ศ. 2550) สรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะของกิจกรรม/งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลใน 3 ระดับ คือ (1) ระดับกลยุทธ์ (Strategics) (2) ระดับบริการ (Service Delivery) และ (3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration) ในอีก 10 ปีข้างหน้า หรือทศวรรษหน้า คือปี พ.ศ. 2550 จะมีทิศทางดังนี้

1.1 กิจกรรม/งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 3 ระดับ

1.2 วิธีการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงานจากปัจจุบันที่เป็นอยู่ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลจะเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับกิจกรรม/งานทั้ง 3 ระดับในปี 2550

2. รายการหรือลักษณะของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ โดยเปลี่ยนแปลงมากขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้า

3. คุณลักษณะหรือความสามารถ (Competencies) ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมืออาชีพที่เหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบันและอีก 10 ปีข้างหน้า

1.1 ลักษณะและทิศทางของกิจกรรม/งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 3 ระดับ

1) ระดับกลยุทธ์ (Strategics)	2) ระดับบริการ (Service Delivery)	3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration)
1 ฝ่ายบุคคลจะเข้าไปมีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนธุรกิจ กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจมากขึ้น	1. งานบริการจะใช้ Outsourcing หรือบริษัท Consultant มากขึ้นเช่นในการจัดทำ Training Development, Salary Structure เป็นต้น บริษัทใหญ่จะ Outsource ทั้งหมดบริษัทเล็กจะเลือก Outsource บางเรื่องตามความสามารถในการจ่าย งานบริการจะยังคงเหลืออยู่ในองค์กรแบบ โครงกระดูกหรือแบบก้างปลา	1. ด้านธุรการงานบุคคลจะน้อยลง จะถูกแทนที่ด้วยศูนย์ข้อมูลด้านบุคคลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆที่สามารถช่วยในงาน HR ลักษณะงานจะเป็นแบบ Paperless เพราะเรื่อง HRIS (Human Resources Information System) เข้ามามีบทบาทมากขึ้นทำให้ใช้คนน้อยลง ใช้เจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติเพียง Data Entry (ปวช. ปวส.) หัวหน้าคนงานกับพนักงานจะปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง ทำให้ Personnel ทำงานน้อยลง จะเป็นคนจัดทำเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์เท่านั้น

1) ระดับกลยุทธ์ (Strategics)	2) ระดับบริการ (Service Delivery)	3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration)
<p>2. กลยุทธ์ด้านคนจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญควบคู่กับกลยุทธ์ธุรกิจ หัวใจสำคัญคือ การหาผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเชิงกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี กลยุทธ์การบริหารคนจะไม่เน้น การบริหารคนเชิงปริมาณ แต่จะมุ่งเน้นการบริหารคนเชิงคุณภาพ</p>	<p>2. HR ในอนาคตมีบทบาทด้านการให้คำปรึกษา (Advise) กับ Line มากขึ้น และทำหน้าที่ให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานมากขึ้น ส่วนเรื่อง Implement งานบุคคลในองค์กรนั้น Line จะมีบทบาทในการImplement มากขึ้น</p>	<p>2. HR ต้องมีความรู้เรื่องงานบริหาร Up-Date อยู่ตลอดเวลา การใช้ Subcontract ในองค์กรมีมากขึ้น เพราะมีราคาถูกกว่า และสามารถลดต้นทุนได้มาก อีกทั้งยังสามารถแก้ไขปรับปรุงได้</p>
<p>3. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ นอกจากต้องมีมุมมองทางธุรกิจที่กว้างแล้ว ต้องมีวิสัยทัศน์ในกลยุทธ์ที่ปรับมุมมองเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอีกด้วย การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจในอนาคตข้างหน้า</p>	<p>3. จะมีระบบของเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อให้การบริหารงานกระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เน้นเรื่องสะดวกและถูกต้อง ไม่ใช่คนมาก จึงทำให้งาน HR เป็นงาน Routine ที่แตกต่างจากเดิมเพราะมีระบบสารสนเทศมาช่วยงานRoutine โดยจะเป็นด้านการเก็บข้อมูล (Keeping Record) แทน</p>	<p>3. งานธุรการงานบุคคลจะมีน้อยลง ความสำคัญจะลดลงไปอีกมาก คงมีอยู่เท่าที่กฎหมายบังคับ</p>
<p>4. จะให้ความสำคัญกับแนวทางการส่งถ่ายข้อมูลจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (Bottom up) มากขึ้น เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางนโยบายการบริหารบุคลากรจากทุกส่วนในองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร</p>	<p>4. สามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนได้แต่ต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ HR ที่จบตั้งแต่ปริญญาตรีเข้ามาทำงานตั้งแต่ระดับนี้เป็นต้นไป เพราะงานบริการบางอย่าง ยังต้องอาศัยการวิเคราะห์เป็นกรณี อาจจะไม่สามารถทดแทนด้วยเทคโนโลยีทั้งหมด</p>	

1) ระดับกลยุทธ์ (Strategics)	2) ระดับบริการ (Service Delivery)	3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration)
<p>5. ความเป็น International/Globalization และมีอิทธิพลของ Cross Culture Perspective ทำให้ ความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ ในด้าน HR ระหว่างองค์กร ของประเทศไทยกับต่างชาติ แคบลงไปเรื่อยๆ สิ่งที่เป็นกล ยุทธ์ที่ใช้ในต่างประเทศอาจนำ มาใช้มากขึ้นในบ้านเราได้ อย่างไม่จำเป็นต้องปรับปรุง มากนัก</p>	<p>5. งาน HR จะมีการแข่งขันกัน มากขึ้นอาจมีการรวมตัวกัน มากขึ้น เพื่อตอบสนองความ ต้องการของแต่ละกลุ่มธุรกิจ เพื่อลดความแตกต่างและสร้าง Norm ให้ชัดเจนมากขึ้น</p>	
<p>6. บริษัทจะมีปัญหาขาดแคลน บุคลากรที่มีจิตความสามารถ แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะได้ รับการยอมรับจากผู้บริหาร ระดับสูงให้ร่วมกำหนดกล ยุทธ์ของบริษัท อีกทั้งควรมี การเตรียมสร้างผู้จัดการด้าน ทรัพยากรบุคคลระดับสูงที่ เชี่ยวชาญด้านการกำหนดกล ยุทธ์การบริหารทรัพยากร บุคคลให้เป็นที่ยอมรับของ CEO</p>	<p>6. นักบริหารทรัพยากรบุคคลจะ ต้องมีความรู้ความสามารถ หลายๆด้าน (Multi-Skill, Multi-Function) สามารถ ทำงานด้าน HR ได้ครอบคลุม</p>	

1) ระดับกลยุทธ์ (Strategics)	2) ระดับบริการ (Service Delivery)	3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration)
7. ฝ่ายจัดการระดับสูงจะเพิ่มการยอมรับในการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลมากขึ้นกว่าที่เคยเป็นมา	7. ลักษณะและทิศทางจะเป็นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสำนึกแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต	
8. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตตั้งแต่ปี 2545 เป็นต้นไป การจัดการจะลดระดับลงเป็น Flat Organization นักบริหารด้านทรัพยากรบุคคลต้องเป็นนักกลยุทธ์ควบคู่ไปกับการบริหารงานบุคคลตามปกติด้วย	8. เชื่อว่าจะมีความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพมากขึ้น ผู้ที่เข้ามาสู่วิชาชีพ HR จะเป็นที่นิยมมากกว่าปัจจุบัน และผู้ที่เข้ามาจะต้องมีความรู้ทาง HR เป็นพื้นฐานมาแล้วจากมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอก่อนที่จะเข้าสู่การทำงานได้	
9. การกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนในระดับประเทศ เช่น ทิศทางนโยบายของรัฐ และแนวโน้มธุรกิจของประเทศ	9. ระดับนี้จะมีความสำคัญมากที่สุดในการ Implement กลยุทธ์ให้ได้ผล	
10. ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจะมีความสามารถเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีมากขึ้น การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนจะเป็นระดับ Multi-National มากขึ้น	10. Present Service Function จะถูก Outsource ให้ Professional ดังนั้น การจะมีระบบ Quality Assessment เพื่อตรวจสอบคุณภาพของงานที่ Outsource เป็นผู้ดำเนินการ	

1) ระดับกลยุทธ์ (Strategics)	2) ระดับบริการ (Service Delivery)	3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration)
<p>11. แนวโน้มของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลในอนาคตจะมุ่งเน้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและสภาพเศรษฐกิจ - การฝึกอบรมที่มุ่งเพิ่มทักษะในการเพิ่มผลผลิต/เลื่อนตำแหน่ง - การพนักงานสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น-ปรับสัทธิประโยชน์ - การประเมินบุคคล ด้านพฤติกรรมและการปฏิบัติงานก่อน/ระหว่างปฏิบัติงาน - ต้องทราบและสร้างนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลและสามารถใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย 	<p>11. ลักษณะงานการจัดการองค์กรในส่วนในระดับบริการอาจจะรวมกับระดับธุรการซึ่งจะกระชับ และมีความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น มีการใช้เจ้าหน้าที่น้อยลง</p>	

1.2 วิธีการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงานจากปัจจุบันที่เป็นอยู่ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล
จะเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับกิจกรรม/งานทั้ง 3 ระดับในปี 2550 ดังนี้

ระดับกลยุทธ์ (Strategies)	ระดับบริการ (Service Delivery)	ระดับธรรการงานบุคคล (Administration)
1. HR Committee ยังมีอยู่แต่การเปลี่ยนแปลงโดย Line จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เพื่อให้เขาได้รับรู้และนำไปวางแผนกลยุทธ์ตั้งแต่ต้นและมีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น	1. เรื่อง Audit เป็นเรื่องการเช็คมาตรฐานซึ่งจะดูทั้งผู้บังคับและผู้ถูกบังคับ การดูแลคนจะต้องโปร่งใส บริษัทจะต้องมีการตรวจสอบและมีการเช็คข้อมูล	1. ต้องฝึกอบรมหัวหน้างานหรือผู้จัดการในสายงานให้สามารถตัดสินใจเรื่องการบริหารคนได้แล้ว คำนงานต่างๆที่ HR ทำแทนอยู่กลับคืนไป - ให้ความรู้ข้อมูลข่าวสารกับพนักงานเพื่อรองรับการทำงาน โดย HR จะเป็น Internal Consultant หรือเป็นที่ปรึกษาส่วนงาน ในกิจกรรมต่างๆ - นอกเหนือจากนั้นผู้จัดการงานหลักจะเป็นผู้ทำเอง พนักงานต้องรับภาระหน้าที่เป็นของตนเองงานต้องเก็บแฟ้มประวัติด้วยตนเองและทำ Career Plan หรือ Career Development อาจเก็บที่ศูนย์ข้อมูล Up Date ประวัติเองได้
2. กิจกรรมในอีกสิบปีข้างหน้าส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการพัฒนาคน พัฒนาการคิด (Concept) ให้เป็น Concept Strategic	2. คนจะนึกถึงความเสมอภาคซึ่งทำให้ผู้จัดการในสายงานหลักต้องเรียนรู้และมีหลักการในการตัดสินใจมากขึ้น โดยองค์กรจะต้องช่วยวางหลักเกณฑ์ให้อยู่ในสภาพยืดหยุ่นและชัดเจนมากขึ้น	2. อาจจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเป็นพิเศษ
3. มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบจาก Function Approach ไปเน้นการ Utilize คนมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องกิจกรรมรูปแบบใด	3. Development ต้องสร้างให้เกิดความอยากทำงาน โดยต้องให้มีความต่อเนื่อง	3. HR จะใช้คนน้อยลง โดยนำเครื่องมือ อุปกรณ์และการบริการภายนอก เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม มาใช้มากขึ้น

ระดับกลยุทธ์ (Strategics)	ระดับบริการ (Service Delivery)	ระดับธุรการงานบุคคล (Administaration)
4. ต้องมีการปรับเปลี่ยนในเรื่องของ Environment ที่ช่วยให้เกิด Quality Of Work Life ที่ดีขึ้น	4. ด้าน Manpower มีแผนการเคลื่อนย้าย มี Immigration Plan เหมาะกับงานใหม่ๆ	4. เข้าเป็นส่วนหนึ่งของสมาคมหรือองค์กรด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อมีมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในแนวกว้าง
5. ให้ความสำคัญกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับ Business Process และอาจจะมีตำแหน่งงานใหม่ๆ แปรลกเกิดขึ้น เช่น Utilize Manager โดยมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวเชื่อม	5. ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล ให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยเฉพาะแนวโน้มของการบริหารของแต่ละองค์กรต่อไปในอนาคต	
6. HR จะเป็น Business มากขึ้น งานด้าน HR จะเกี่ยวข้องกับธุรกิจตั้งแต่ต้น (กำหนดแผนกลยุทธ์) และต้องรู้ด้านธุรกิจมากๆ พอกับ Line และ Top Management Line จะต้องทำหน้าที่บริหารด้วย	6. งานระดับบริการต้องสอดคล้องกับระดับกลยุทธ์ในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างเงินเดือน สิทธิประโยชน์ต่างๆ ต้องปรับให้เหมาะสมกับความสามารถในงาน (Competency) และธุรกิจแต่ละองค์กรต้องออกแบบให้เหมาะสมกับธุรกิจของคน หมดสมัยกับ Package ที่ลอกกันมาอย่างที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	
7. รูปแบบของ Steering Committee ด้าน HR พัฒนาการยุทธ์ในการพัฒนา HR ของตน	7. การจัดองค์กรต้องกระชับ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องสามารถทำให้ทุกคนรับทราบเป้าหมายและความตั้งใจของคน ขณะเดียวกันทุกคนในทุกระดับชั้นต้องสามารถย้อนข้อมูล กลับขึ้นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	

ระดับกลยุทธ์ (Strategics)	ระดับบริการ (Service Delivery)	ระดับธรรการงานบุคคล (Administration)
8. ดำเนินงานโดยมีกรอบของ แผนที่ปรับทุกระยะ 2-3 ปี	8. การเปลี่ยนรูปองค์กรในฝ่าย ทรัพยากรบุคคลต้องให้สอดคล้อง กับการตัดสินใจ	
	9. ต้องมีการวิจัยและพัฒนาด้าน เทคโนโลยี ต้องจัดระบบ ประเมินผลงานวิจัยเพื่อจะได้ ทราบว่างานวิจัยแต่ละชิ้นนั้น คุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่อาจ ตั้งศูนย์อ้างอิงทางการวิจัย เพื่อ เก็บรวบรวมผลงานวิจัยและ สงวนลิขสิทธิ์งานวิจัย	

2. รายการหรือลักษณะของกิจกรรมด้านบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปนี้ จะมีความสำคัญต่อ
ธุรกิจโดยเปลี่ยนแปลงมากขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้าคือ ปี 2550 ดังนี้

- 2.1 การดึงดูดและคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดให้เข้ามาทำงานในองค์กร
- 2.2 การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กร (เน้นแต่ละบุคคล)
- 2.3 การออกแบบระบบรางวัลสูงใจเพื่อให้สร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดกับองค์กร เช่น การให้ค่า
ตอบแทนตามความสามารถ การให้โบนัสตามผลงาน การให้รางวัลกับทีมงานปรับปรุงระบบงาน
- 2.4 กำหนดให้กลยุทธ์แนบนโยบายด้านกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคนเป็น
เรื่องของหลักการบริหารองค์กร
- 2.5 องค์กรดูแลและจัดทำกรพัฒนาอาชีพของพนักงาน (Career Planning &
Development) ให้ตรงกับงานและระดับความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร (เน้นการเติบโตใน
อาชีพ)
- 2.6 การจัดทำระบบ HRIS (Human Resources Information System) ที่ถูกต้องและมี
ประสิทธิภาพ
- 2.7 การปรับปรุงและออกแบบระบบการตอบแทนและประ โยชน์เพิ่มให้แก่พนักงาน

เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เช่น การปรับวิสัยทัศน์ การรื้อปรับระบบงาน การใช้งานของสายงานธุรกิจหลัก

2.8 กำหนดให้มี “การให้คำปรึกษา” แก่พนักงาน ด้านอาชีพ การดำเนินชีวิต การปรับตัวเข้ากับองค์กรและสังคม

2.9 ริเริ่มการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร (Corporate Culture) เช่น วิธีการทำงาน สไตลล์การบริหาร คุณค่าที่องค์กรยึดถือให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร

2.10 จัดการโปรแกรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Programme) เช่น TQM (Total Quality Management), TPM (Total Productive Maintenance), ISO 9000/14000 BPR (Business Process Reengineering) เป็นต้น

2.11 การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการริเริ่ม วางแผนธุรกิจและพัฒนากลยุทธ์องค์กร

2.12 การสร้างหลักประกันด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยในการทำงานให้แก่พนักงาน

2.13 การสร้างให้เกิดทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เป็นลักษณะปรัชญาเน้นที่สร้าง “วินัยแห่งการเรียนรู้” โดยมองว่า หากเรากำหนดพฤติกรรมคนในองค์กรให้เป็นระบบมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นบุคคลที่รอบรู้และสร้าง โมเดลด้านการคิด รวมทั้งทีมการเรียนรู้ในองค์กร)

2.14 การวัดผลในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non Financial) จะมีมากขึ้นในองค์กร เช่น ทัศนคติต่อการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

2.15 สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร โดยใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถจัดหาได้

3. คุณลักษณะหรือความสามารถ (Competencies) ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลแบบ

มีอาชีพที่เหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบันและในอีก 10 ปีข้างหน้า คือปี พ.ศ. 2550 จะมีคุณลักษณะดังนี้

- ต้องเป็นผู้ชำนาญพิเศษ (Specialist) มีความรู้ลึก รู้จริง ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดเป้าหมายของงาน HR และวัดผลสำเร็จได้ชัดเจน

- ต้องเป็นผู้รู้กว้าง (Generalist) มีความสามารถในการเรียนรู้ส่วนอื่นๆและนำมาปรับใช้กับการทำงาน

- ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในภาษาต่างประเทศและวัฒนธรรมต่างประเทศ (Cross Culture) มีความเข้าใจในการทำงานกับกลุ่มบุคคลต่างวัฒนธรรม (Multi-National)

- มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

- มีความรู้เรื่องกฎหมาย ระบบไตรภาคีและระบบทวิภาคี เข้าใจและสามารถประสานประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้าง เป็นนักเจรจาต่อรอง เป็นนักจิตวิทยาที่เข้าไปในคนและธุรกิจ
- ให้ความสำคัญในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ในด้านต่างๆ เช่นวิสัยทัศน์ด้านการแข่งขันมุ่งไปสู่ความสำเร็จ
- ต้องมีลักษณะเด่นของผู้นำแบบต่างๆผสมผสานกันและรู้จักเลือกคุณลักษณะเด่นนำไปใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม
- ต้องสามารถปรับตัวได้ดี มีความยืดหยุ่นสูง เข้ากับผู้อื่นได้ดี เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- เปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ เป็นมุมมองจากเราเป็นฝ่ายสนับสนุน (Support) ธุรกิจ มีความเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Business Partnership)
- เชื่อมมั่นในคุณค่าของ “ทรัพยากรบุคคล” มีแนวคิดสมัยใหม่ในการพัฒนาการฝึกอบรม มีความพร้อมในการเรียนรู้ สร้างความรู้สึกรักตัวเองที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
- มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริตและยึดมั่นในจรรยาบรรณ
- มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality) มีความเป็นผู้ใหญ่สูง ทนต่อความกดดันและเก็บความลับได้ดี

ทนายท ศรีปลั่ง ได้ทำการวิจัยของบริษัทมหาชน ไวแอท (ประเทศไทย) จำกัด เรื่อง แนวทางการบริหารองค์กรในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ผลการวิจัยพบว่า (วารสารการบริหารคน ปีที่ 22 ฉบับที่ 4/2544 ประจำเดือนตุลาคม-เดือนธันวาคม) ในปี 1191 นั้น 62 เปอร์เซ็นต์ของบริษัทในสหรัฐประสบปัญหาทางเศรษฐกิจและลดขนาดองค์กรในปี 1192 มีจำนวนบริษัทที่ลดขนาดองค์กรเพิ่มขึ้นเป็น 64 เปอร์เซ็นต์ จะเห็นได้ว่าหลายๆบริษัทในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำนั้น พยายามที่จะตัดค่าใช้จ่ายให้น้อยลง โดยการลดขนาดองค์กรแต่ก็ลดลงได้เพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น บริษัทที่ปลดพนักงานออกไปก็จะรับพนักงานเพิ่มในปีถัดไป ซึ่งพนักงานที่ให้ออกไปก็เป็นทรัพยากรบุคคลที่บริษัทใช้เงินเพื่อการฝึกอบรมไปเป็นจำนวนมาก ในขณะที่พนักงานที่รับเข้ามาใหม่ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพื่อการฝึกอบรมกันใหม่อีก ทำให้ไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าได้

ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจดี ทุกคนมีเครื่องทุนแรงหลายอย่าง การระดมเงินทุนก็เป็นเรื่องง่าย การจ้างงานเพิ่มขึ้น แต่เมื่อทุกบริษัทก้าวไปข้างหน้าได้ง่ายดังนี้แล้วจึงเป็นการยากที่จะชี้ว่าบริษัทใดเก่งกว่ากัน

ในอีกด้านหนึ่ง ช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำนั้น จะเป็นช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนสูง การแข่งขันจึงทวีความรุนแรงขึ้น การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นในยุคที่เศรษฐกิจถดถอย และต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย ในช่วงเศรษฐกิจดีๆนั้น ใครๆก็มีเงินทุนมากมาย

ธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นการยากที่จะแยกแยะองค์กรที่มีความสามารถสูงออกจากองค์กรที่มีความสามารถปานกลาง ซึ่งมีเงินทุนสูงกว่า แต่ในช่วงเวลาที่ยากลำบากนั้น เราจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ต้องมีการสื่อสารที่ดี รวมทั้งมีการทำงานเป็นทีม บางองค์กรมีคนเก่งอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ไม่สามารถตัดสินใจได้ เนื่องจากไม่มีการทำงานเป็นทีม

ในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ นี้ เป็นช่วงเวลาที่แม้แต่ความไม่แน่นอน เราต้องดึงคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ในขณะที่องค์กรอื่นๆ อาจขาดแคลนคนที่มีความสามารถเพราะต้องปลดพนักงานออกเป็นจำนวนมาก การที่จะดึงคนเก่งไว้ได้นั้น ต้องทำให้พวกเขาเกิดรู้สึกมีความสุขในการทำงาน โดยไม่จำเป็นต้องใช้ “เงิน” เป็นเครื่องมือที่จะดึงคนเก่งไว้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องพยายามมองเห็นคุณค่าของงานที่พวกเขาเหล่านั้นได้ทำ ในช่วงเศรษฐกิจดี หลายคนอาจแสดงความสามารถได้ แต่ช่วงเวลาที่เกิดวิกฤตการณ์ หรือเศรษฐกิจตกต่ำนั้น ความเก่งจอมปลอมจะหมดไปทุกคนและทุกบริษัทต้องแสดงถึงความสามารถออกมาตามความเป็นจริง

ในการทำงานจะต้องเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์จะต้องมีทั้งกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารต้องตัดสินใจทำในสิ่งที่ก่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด ทำงานอย่างมีระบบและไต่ตรงอย่างรอบคอบ มีการสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กรว่าความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากแต่ต้องหาทั้ง โอกาสและช่องทางเพื่อการตัดสินใจ และ ควรมีการทำแผนรองรับมากกว่า 1 แผน ตามเงื่อนไขของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (Scenario Planning) หลากหลายแผน ซึ่งแต่ละแผนมีข้อสมมุติฐานที่ไม่เหมือนกัน มีการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ทางธุรกิจ เพื่อทำให้พนักงานและลูกค้ารวมทั้งฝ่าย HR เอง ก้าวไปสู่แถวหน้า ซึ่งองค์กรในประเทศไทยหลายๆ องค์กรมักขาดสิ่งเหล่านี้ บางองค์กรมีแผนกลยุทธ์เพียงแผนเดียวเท่านั้น นอกจากนั้นแล้วการสื่อสารที่ชัดเจนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นสิ่งจำเป็นของแต่ละองค์กร ไม่ใช่หลายฝ่ายต่างพูด สร้างความสับสนให้พนักงาน

อันดับต่อไปที่จะต้องทำ คือ การประเมินองค์กรของตนเองว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งและจุดอ่อนที่ใดบ้าง มีการกำหนด Benchmark หรือเกณฑ์ในการวัดความก้าวหน้าขึ้นใหม่ และพยายามตัดรายจ่ายในจุดที่ไม่จำเป็นให้ลดลง เพื่อให้มีเงินทุนเพิ่มมากขึ้น การลงทุนต้องเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อย เลือกลงทุนกับลูกค้าที่มีค่า หาสิ่งของราคาถูกลงมาใช้ รวมทั้งนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามามีส่วนช่วย

การปรับตัวของประเทศในเอเชียในยุคที่เศรษฐกิจถดถอย มีความเหมือนกับสหรัฐอเมริกาได้เคยทำเมื่อ 10 ปีก่อน แม้จะปฏิบัติเช่นเดียวกันกับสหรัฐอเมริกาเมื่อครั้งนั้นแล้ว แต่ก็ไม่ได้เกิดผลดีเท่าไรนัก ในแง่ของการเพิ่มผลกำไรและการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

โดยสรุป การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพของเศรษฐกิจที่ตกต่ำ จะต้องเพิ่มความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีการเตรียมความพร้อมในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารที่ชัดเจน และอย่างทั่วถึง ความมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการลงทุนเพื่อการวิจัย ไม่ใช่คอยลอกแบบจากงานวิจัยอื่นเท่านั้น รวมทั้งจัดฝึกอบรมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงด้วย

1.2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1) ตุง ชุน หัว (Tung-Chun Huang) : 2001 ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการเชื่อมประสานระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (The effects of linkage between business and human resource management strategies) โดยกล่าวว่า ทฤษฎีแผนสำรองระบุว่า วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถูกเลือกตามประเภทของกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งนำมาใช้โดยธุรกิจ มากไปกว่านั้น มีการคาดการณ์ว่า บริษัทที่ประสานงานอย่างแนบแน่นกับกลยุทธ์ธุรกิจและประสบความสำเร็จกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการปฏิบัติงาน ดีกว่าบริษัทที่ไม่มีการประสานงานทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาครั้งนี้พยายามที่จะตรวจสอบ ผลของการมีปฏิสัมพันธ์ของการรวมหลากหลายธุรกิจและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากจุดยืนของทฤษฎีแผนสำรอง การสรุปผลการศึกษาอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์แบบสอบถามที่ตอบอย่างสมบูรณ์ของบริษัท 315 แห่ง ในไต้หวัน ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจที่แตกต่างกันและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผสมผสานกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ดี ความแตกต่างเหล่านี้ ไม่ตรงเสมอไปกับการคาดการณ์ของทฤษฎีแผนสำรอง

2) โอ ซี ริชาร์ด และ จอห์นสัน เอ็น บราวน์ (Richard O C, Brown Johnson N) : 2001 ทำการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการ (Strategic human resource management effectiveness and firm performance) อภิปรายผลการศึกษาซึ่งตรวจสอบ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (ซึ่งวัดได้จาก อาทิเช่น การมีส่วนร่วมของพนักงานและการให้อำนาจ, การทำงานเป็นทีม และการสื่อสารของพนักงาน/ผู้จัดการ) และประสิทธิภาพขององค์กร (วัดในแง่ผลงานของพนักงาน ผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น) และตั้งสมมติฐานว่าสถานประกอบการที่มีระดับประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สูง จะมีระดับของประสิทธิภาพขององค์กรที่สูงกว่าด้วย การตรวจสอบต่อไปถึง บทบาทที่เหมาะสมของความมาก-น้อยในการลงทุน ได้แย้งว่า เมื่อประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีความจำเป็นสำหรับสถานประกอบการที่มีการลงทุนสูง และผลกระทบในด้านบวกของประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร จะถูกขยายผลให้กับสถาน

ประกอบการเหล่านี้ ประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการลงทุนจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ในทางบวก การทดสอบสมมติฐานด้วยการสำรวจ ธนาคาร 73 แห่งใน มลรัฐแคลิฟอร์เนียและมลรัฐเคนตักกี พบว่าประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลโดยตรงกับการลดลงของการหมุนเวียนของพนักงาน แต่มันมีอิทธิพลต่อ ผลผลิตการทำงานของพนักงานและผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น เมื่อประยุกต์ใช้ในการลงทุนอย่างพอประมาณ

3) วัน ดี, ออง ซี เอช และ ก๊อก วี (Wan D, Ong CH, Kok V): 2002 ทำการวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการปฏิบัติงานขององค์กรในประเทศสิงคโปร์ (Strategic human resource management and organizational performance in Singapore) อภิปรายผลของการศึกษาที่ได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ - วัดได้จากตัวแปร 6 ตัวคือ 1)การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 2) การฝึกอบรม 3)การให้อำนาจ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5)การออกแบบงานและการจ่ายเงินตามฐานการปฏิบัติงาน และ 6) ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งเกี่ยวกับการเงิน (วัดจาก ผลกำไร-ขาดทุน อัตราการเจริญเติบโต และจุดแข็งทางการเงิน) และทรัพยากรมนุษย์ (วัดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับ และผลประโยชน์) คาดการณ์ว่าจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการและตัวแปรแต่ละตัว ทั้ง 6 ตัวซึ่งรวมถึง แต่ละบุคคลและในภาพรวม ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลในทางบวกกับผลลัพธ์ขององค์กร แม่นว่าทรัพยากรมนุษย์โดยรวมแทนที่จะเป็นตัวแปร จะเป็นตัวเกื้อหนุนที่ดีที่สุด และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์มากกว่าการผลปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงิน

4) นารศ คาคี, ปาวัน เอส บุคหวา (Naresh Khatri; Pawan S. Budhwar) : 2002 ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาประเด็นปัญหาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในบริบทของเอเชีย (A study of strategic HR issues in an Asian context) จากการตรวจสอบประเด็นปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ 2 ใน 5 ประเด็นปัญหาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับระดับการสร้างศูนย์กลางขององค์กรของโครงสร้างและวัฒนธรรม อีก 3 ประเด็นเป็นเรื่องเกี่ยวกับ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรมนุษย์จากภายนอก

การศึกษาออกแบบ โดยการใช้ระเบียบวิธีหลายชนิดเสนอ โดยขึ้น ด้วยความมุ่งมั่นที่จะต่อยอดทฤษฎีในการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การดำเนินการกึ่งๆ การสัมภาษณ์ จาก ผู้จัดการ 35 คน ได้แก่ หัวหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ผู้จัดการสายการผลิต และผู้

จัดการทรัพยากรมนุษย์ จาก 9 บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเครื่องจักร-เครื่องใช้

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและระดับความสามารถของทรัพยากรมนุษย์พร้อมกับการตัดสินใจบทบาทและฐานะของหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร บริษัทศึกษามุ่งไปใน 4 กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ดังนี้ 1) ไม่เป็นทางการ และไม่ติดต่อสื่อสาร 2) ไม่เป็นทางการ และติดต่อสื่อสาร 3) เป็นทางการ และไม่ติดต่อสื่อสาร 4) เป็นทางการ และติดต่อสื่อสาร กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์พบว่าเหมาะสมต่อหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 แบบ คือแบบแนวตั้งและแนวนอน วัฒนธรรม กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อองค์กรที่ชอบใช้ทรัพยากรมนุษย์จากภายนอก

5) ซาเยต มาหมัด อัดคาซาเค็จ (Seyed-Mahmoud Aghazadeh)-1999
ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : ประเด็นและความท้าทายในศตวรรษใหม่ (Human Resources Management: Issues and Challenges in the New Millennium) ผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรมนุษย์ระดับมืออาชีพควรมีคุณสมบัติดังนี้

(1) ควรเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Should be a strategic partner) กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทีมผู้บริหารองค์กรซึ่ง HR เป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหารหน้าที่หลักของ HR คือ การเป็นคนกลางคอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และรับผิดชอบในการช่วยให้กลยุทธ์ถูกนำไปปฏิบัติโดยหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสรุป

(2) เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน (Should be an Administrative Expert) บทบาทใหม่ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน HR ไม่ควรที่จะเน้นการทำงานเฉพาะหน่วยงานของตน แต่ HR ควรจะเน้นการทำงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งของหน่วยงานของตนเองและขององค์กรโดยรวม ในส่วนของหน่วยงาน HR เอง HR สามารถที่จะพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้นเร็วขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง

(3) เป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Should be an Employee Champion) องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ จำต้องมีพนักงานที่ทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรไม่ว่าจะเป็นการเสนอแนะข้อคิดเห็นการทำงานที่หนักแน่นกว่าปกติ หรือ การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ฉะนั้นบทบาทใหม่ HR ต้องรับผิดชอบในการทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ HR จำเป็นต้องทำคือ การฝึกอบรมผู้บริหารขององค์กรให้เข้าใจถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจของพนักงานและวิธีการที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น HR สามารถจัดให้มีการฝึกอบรมหรือมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน ถ้าหากพนักงานมีขวัญและกำลังใจดี HR มีหน้าที่ต้องหาสาเหตุพร้อมเสนอแนะวิธีการแก้ไข นอกจากนี้ HR ยังจำเป็นต้องเป็นตัวแทน

และเป็นเสียงให้กับพนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหารขององค์กร HR ต้องทำหน้าที่รับข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นต่างๆจากพนักงานแล้วนำเสนอต่อผู้บริหารขององค์กร

(4) ควรเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Should be a Change Agent)

ในบทบาทใหม่ HR ต้องมีความรับผิดชอบในการทำให้องค์กรมีสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การลดเวลาในการทำงานลง หรือการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว HR ไม่ใช่ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงแต่เป็นผู้ประสานงานให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินได้อย่างราบรื่น HR ต้องพยายามลดการต่อต้านลง โดยชี้ให้พนักงานในองค์กรเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคน พยายามสร้างความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน พยายามเปลี่ยนความกลัวให้เห็นความตื่นเต้นที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ดีกว่า หน้าที่หลักของ HR ก็คือ นำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลง (Change Model) ประสานงานและชี้แนะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

6) ลูบการ์ ยานคอฟและ ไบอัน เคลเนอร์ –2001 (Lubka Yankov; Brian H Kleiner) ได้เขียนบทความเรื่อง ประเด็นทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง (Human Resources Issues in the Construction Industry) ลงใน Journal : Management Research News Year: 2201 Volune: 24 Number 3,4 Pape 101-105 ว่า “เมื่อมองถึงการขาดแคลนพนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญในตลาดแรงงานของอุตสาหกรรมก่อสร้างและการลดลงของจำนวนคนงานที่มีคุณภาพ หนทางที่จะจูงใจลูกจ้างสามารถจะทำให้ดีขึ้น และจัดหาตัวอย่างขององค์กรก่อสร้างที่ประสบความสำเร็จโดยการให้ประโยชน์จากหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยสรุปว่า โดยผ่านปฏิบัติการของปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มันเป็นไปได้ที่จะพัฒนา ความมั่นคง ความแน่นอนระดับสูงระหว่างความต้องการขององค์กรและแต่ละบุคคล (ปัจเจกชน)”

7) ดีพิก อาร์ บาสู และ วิคตอเรีย มิโรสนิค (DIPAK R BASU and VICTORIA MIROSHNIK, Nagasaki University, Japan ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศอังกฤษ (Strategic human resource management of Japanese multinationals : A case study of Japanese multinational companies in the UK.) ดีพิก อาร์ บาสู และ วิคตอเรีย มิโรสนิค ได้ทำการวิจัยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับรถยนต์ของประเทศญี่ปุ่น คือ บริษัท โตโยต้า และบริษัท นิสสัน ที่มีโรงงานและฐานการผลิตรถยนต์ในประเทศอังกฤษ และพยายามวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างระบบดั้งเดิมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในญี่ปุ่นและในต่างประเทศที่มีโรงงานและฐานการผลิต ผลการวิจัยพบว่าตราบดีที่การปฏิบัติงานภายในของบริษัทเหล่านี้ ยังเกี่ยวข้องอยู่และพยายามที่จะปฏิบัติตาม แนวปฏิบัติดั้งเดิมต่างๆที่วัฒนธรรม

แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในกรณีของระบบการจัดการการผลิต ไม่ประสบผลสำเร็จอย่างเต็มที่ เพราะความแตกต่างขององค์การที่อยู่ในต่างประเทศ

8) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชามมิมา อามัด (SHARMIMA AHMED)

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทเคนตักกี (Department of Political Science, North Kentucky University, USA) ทำการศึกษาเรื่อง การวัดประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยเชิงสำรวจด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (The emerging measure of effectiveness for human resource management : An exploratory study with performance appraisal)

ในรายงานได้อธิบายและศึกษาการวัดประสิทธิภาพในหน้าที่ต่างๆของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมวิธีการวัดที่มีพื้นฐานสองอย่างจากการทำหน้าที่สนับสนุนทั้งเป้าหมายของหน้าที่ และ สนับสนุนเป้าหมายที่พนักงาน ในรายงานได้วิเคราะห์การวัดประสิทธิผลที่หน่วยงานหนึ่งใช้ในการเสาะหาประสิทธิภาพ โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังสมาชิกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานใหญ่ๆของรัฐ 208 ราย ทางรัฐตะวันตก มีเป้าหมายเพื่อที่จะค้นหาความต้องการและความเป็นไปได้สำหรับใช้ในการวัดประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า แม้ว่าการวัดหาประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ใช้กันทั่วไปสำหรับช่วยในการะปกติ แต่ก็สนับสนุนวิธีการรวมการวัดประสิทธิภาพ

งานวิจัยสรุปโดยเสนอการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ออกแบบการพัฒนาการบริหาร โดยมุ่งไปที่การพัฒนา สาระทั้งหมดของรูปแบบความสัมพันธ์ของคน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research หรือ Exploratory Research) โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ประชากรในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง (ประธาน/รองประธาน กรรมการผู้จัดการ/รองกรรมการผู้จัดการ/ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการจัดการทั่วไป / รองผู้จัดการจัดการทั่วไป/ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป) และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 435 คน ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 145 บริษัท (รายชื่อบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้จาก ภาคผนวก ก) แบ่งเป็นประเภทธุรกิจได้ดังนี้

- ประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา 49 บริษัท
- ประเภทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 42 บริษัท
- ประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง 42 บริษัท
- ประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง 12 บริษัท

1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size)

การกำหนดขนาดของตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา จะได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยขนาดตัวอย่างประชากร ถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และ ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนตัวอย่างประชากรจำนวน 208 คน จะเลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานดังนี้

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

โดย n = จำนวนตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากร
 (ในที่นี้ = 435)
 e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง
 (ในที่นี้ = 0.05)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{435}{1+435(0.05)^2} \\ &= 208.38 \\ &= 208 \end{aligned}$$

1.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sample Method) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 **ขั้นตอนที่ 1** ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ดังนี้

1) แบ่งประชากรออกตามประเภทธุรกิจ

2) เทียบบัญชีรายชื่อรายครัวเรือนหาขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภทธุรกิจ

ได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้ ประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา 5 ส่วน ประเภทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 4 ส่วน ประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง 4 ส่วน และประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง 1 ส่วน

1.3.2 **ขั้นตอนที่ 2** ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยสามารถคำนวณได้ว่า อัตราส่วนที่จะทำการคัดเลือก คือ 1 ส่วนต่อประชากรกลุ่มตัวอย่าง 14.85 คน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างที่แยกตามประเภทของแต่ละธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	อัตราส่วนของการสุ่มสำรวจ	จำนวนประชากร ตัวอย่าง
ประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา	49	5	75
ประเภทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	42	4	59
ประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง	42	4	59
ประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง	12	1	15
รวม	14	14	208

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม โดยสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างประชากร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ข้อมูลของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์
- ตอนที่ 3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย
- ตอนที่ 4 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำตัวให้บริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ไปยังผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยในช่องแบบสอบถามนั้นจะมีชื่อ ที่อยู่ของผู้วิจัยพร้อมกับ ดิคแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่งกลับคืนมา โดยกำหนดให้ส่งกลับคืนภายใน 2 สัปดาห์ โดยถ้าครบกำหนดแล้วยังไม่ได้รับคืน ผู้วิจัยโทรศัพท์สอบถาม เพื่อขอความร่วมมือในการทำแบบสอบถามพร้อมให้ส่งคืน หรือไปขอพบเพื่อรอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยนี้ มีแหล่งที่มาของข้อมูลสองแห่งคือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิและแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

3.1 การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลดิบซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ข้อมูลที่ได้ประกอบด้วยปัญหาที่บริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ประสบอยู่ รวมทั้งข้อคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ การรวบรวมข้อมูลประเภทนี้จึงมีขั้นตอน และวิธีการออกแบบสอบถามที่จะได้มาซึ่งข้อมูลที่อยู่ในขอบเขตการวิจัย และได้กลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์รวมได้ ขั้นตอนการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) มีดังนี้

3.1.1 การสร้างแบบสอบถาม

3.1.2 การทดสอบแบบสอบถาม

3.1.3 การทดสอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

3.1.1 การสร้างแบบสอบถาม

ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลจากบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ใช้วิธีการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ดังนั้นการสร้างแบบสอบถามจำเป็นต้องสามารถรวบรวมปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งการแยกประเด็นปัญหาให้ชัดเจน เพื่อสะดวกต่อความเข้าใจของผู้ให้สัมภาษณ์และการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ แบบสอบถามในการวิจัยฉบับนี้จึงแบ่งประเด็นปัญหาดังนี้ ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยในแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ ข้อมูลบริษัท ข้อเท็จจริง สภาพปัญหาที่บริษัทประสบ ข้อคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ถึงมาตรการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่ประสบในประเด็นต่างๆ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ข้อมูลบริษัทประกอบด้วย ประเภทธุรกิจ ขนาดของบริษัท (ทุนจดทะเบียน) จำนวนพนักงาน นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) รวมจำนวนทั้งสิ้น 9 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ ระดับและสภาพปัญหาที่บริษัท ประสบ เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) และ ประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของ Rensis Likert (Likert Scale) ประเมินค่า 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด รวม จำนวนทั้งสิ้น 12 ข้อย่อย

ตอนที่ 3 กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ เป็นข้อคำถามแบบประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของ Rensis Likert (Likert Scale) ประเมินค่า 5 ระดับคือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ค่อนข้างเห็น ด้วย ไม่แน่ใจค่อนข้างไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย รวมจำนวนทั้งสิ้น 25 ข้อย่อย

ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย เป็นคำถามแบบเปิด (Open Questions) มีจำนวนทั้งสิ้น 13 ข้อย่อย

3.1.2 การทดสอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจแก้ไขและนำไป ทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างประชากร เพื่อทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดย การนำไปทดลอง (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มที่เลือกไว้ และนำค่าที่ได้ มาหาความเชื่อมั่นโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.73 แสดงให้เห็นว่า ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ในระดับที่เชื่อถือได้ (รายละเอียดดูได้จาก ภาคผนวก ข)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาดำเนินการหาความตรง (Validity) โดยหาความตรง ในข้อความจากแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย เป็นความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่า ความตรง 0.88 (รายละเอียดดูได้จาก ภาคผนวก ค.) โดยการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง คือ คุณบัณฑิตย์ จีระพันธุ์ คุณสุสดี เจียมศิริ และคุณวิมลวรรณ ปิยะไทยเสรี

3.1.3 การถอดแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ เน้นการถอดแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นเพื่อสะดวกแก่ การให้ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

3.2 การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิของการรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ประกอบด้วย แหล่งข้อมูลดังต่อไปนี้

3.2.1 หน่วยงาน สถาบันวิจัยของรัฐ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย (BOT) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) สมาคมอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย (TCA)

3.2.2 หน่วยงาน สถาบันวิจัยของเอกชน เช่น ศูนย์วิจัยธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB Research Center) ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย (TFB Research Center) ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงเทพ (BBL Research Center)

3.2.3 การค้นคว้าจากเอกสารการวิจัย วิทยานิพนธ์ในอดีต แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งเอกสารทางวิชาการ จากวารสาร (Journal) ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทยและของต่างประเทศ รวมถึงข้อมูล Online Internet

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การแปลความหมายข้อมูล

ตัวแปร ตามที่ใช้ในการวิจัยในแบบสอบถามตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย ประเมินค่าโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ และให้คะแนนตามวิธีการของ Rensis Likert (Likert Scales) ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้ค่าคะแนน	5
ค่อนข้างเห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	4
ไม่แน่ใจ	ให้ค่าคะแนน	3
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	2
ไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	1

การแปลความหมายข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเรื่องกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง	มีการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง	มีการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง	มีการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง	มีการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49	หมายถึง	มีการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร สถิติที่ใช้มี 2 แบบดังนี้

4.1 สถิติแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Method) ดังนี้

4.1.1 การแจกแจงข้อมูลความถี่ (Frequency Distribution)

$$\text{สูตร ค่าเฉลี่ย } \bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

4.1.2 การคำนวณค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในแบบสอบถามตอนที่ 1 และ 2

$$\text{สูตร ค่าร้อยละ} = \frac{n \times 100}{N}$$

4.1.3 การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation – S.D.) ใช้ในแบบสอบถามตอนที่ 3

$$\text{สูตร ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.} = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{N}}$$

สูตร ค่าเฉลี่ย $\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$

4.1.4 คำถามแบบปิด ใช้ในแบบสอบถามตอนที่ 4

4.2 สถิติเชิงอนุมาน (สถิติเชิงอ้างอิง)

4.2.1 ค่า *T-test* ใช้สำหรับการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยประชากร 2 กลุ่มหรือตัวแปรอิสระ 2 กลุ่ม

สูตร t-Test $t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S^2}{n_1} + \frac{S^2}{n_2}}}$

4.2.2 ค่า *F-test* (ANOVA) ใช้สำหรับการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม (3 กลุ่มถึง 10 กลุ่ม)

ANOVA สูตร

$$\text{Sum Square Total : } SSt = \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}$$

$$\text{Sum Square Between Group : } SSb = \frac{(\sum X)^2}{n_1} + \frac{(\sum X)^2}{n_2} + \dots + \frac{(\sum X)^2}{n_k} - \frac{(\sum X)^2}{N}$$

$$\text{Sum Square Within Group : } SSw = SSt - SSb$$

$$\text{Mean Square Between Group : } MSb = \frac{SSb / (k - 1)}{(k - 1)}$$

$$\text{Mean Square Between Group : } MSw = \frac{SSw}{(n - k)}$$

$$F = \frac{MSb}{MSw}$$

4.2.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียสัน (Pearson Correlation) ใช้สำหรับ
การทดสอบความสัมพันธ์ของกลุ่มประชากร

สูตร ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

5. ตัวแปรของการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย เป็นไปตามสมมติฐานและประเด็นปัญหาการวิจัย ซึ่งตั้งขึ้นตาม
วัตถุประสงค์แห่งการวิจัยครั้งนี้ โดยกำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

5.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) หมายถึง

5.1.1 ข้อมูลสถานภาพหรือภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

- ตำแหน่ง
- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ระยะเวลาการทำงาน

5.1.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

- ประเภทของธุรกิจ
- ขนาดของบริษัท
- จำนวนพนักงาน
- นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

5.1.3 สภาพเศรษฐกิจ

- ช่วงเศรษฐกิจถดถอยมีปัญหาหรือไม่
- หากมีอยู่ในระดับใด

5.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) หมายถึง กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้
แก่

5.2.1 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

- การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก
- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

5.2.2 กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล

- เป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การ
- ค่าตอบแทน
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

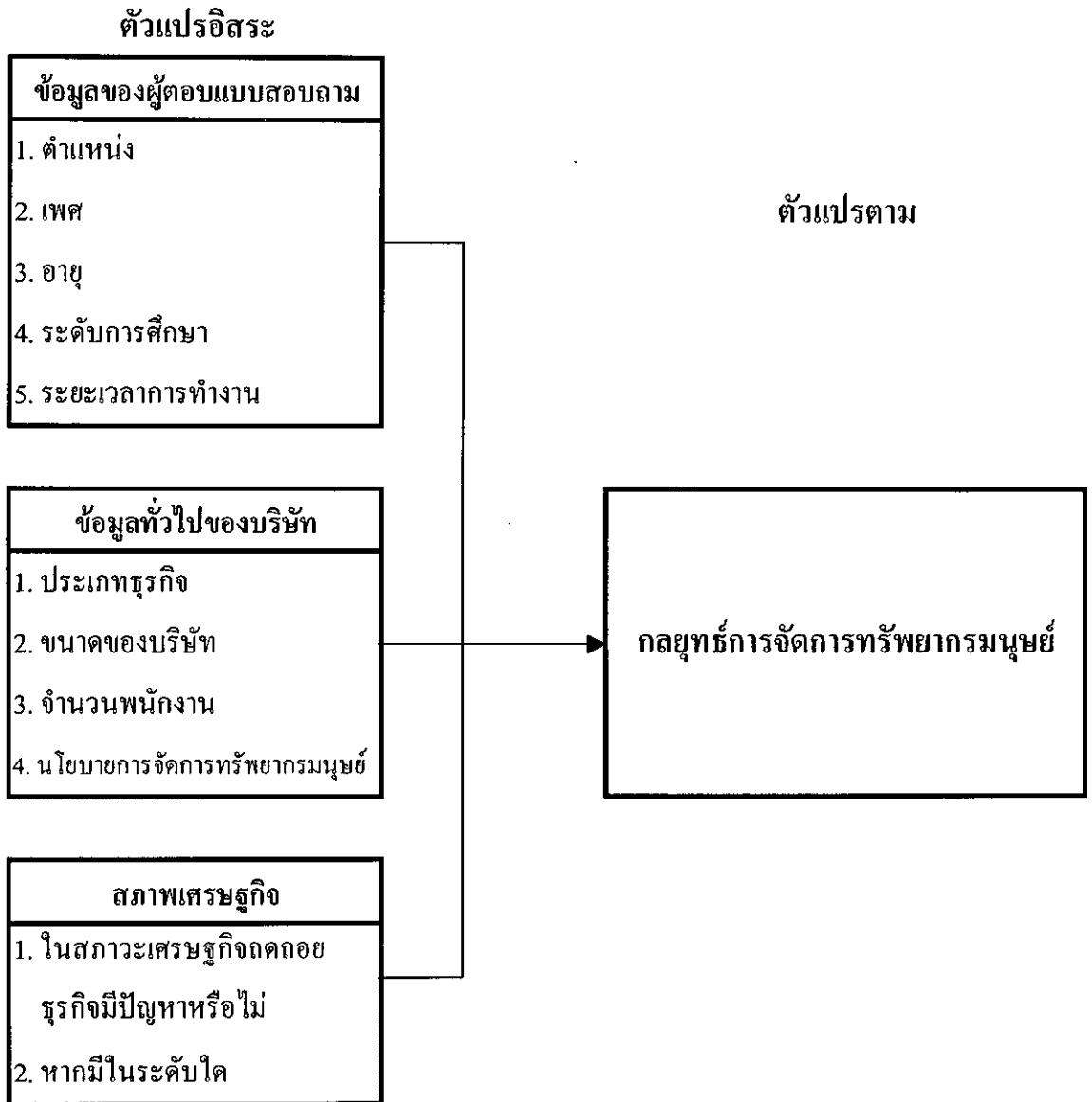
5.2.3 กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา

- แผนความความสำเร็จ
- คลังทักษะ
- การฝึกอบรมพนักงาน
- การพัฒนาฝ่ายบริหาร

5.2.4 กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์

- ประเด็นชีวิตการทำงาน
- วิธีการร่วมมือการวางแผนและการแก้ปัญหา
- การร้องทุกข์

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆที่ใช้ในการการวิจัยนี้ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ภาพแสดงกลุ่มตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544” ผู้วิจัยได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) ผลการศึกษานำเสนอเป็น 5 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
(นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.1 ถึง ตารางที่ 4.12)
- ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.13)
- ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตาม ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ประเภทธุรกิจ ขนาดบริษัท จำนวนพนักงาน และบริษัทที่ประสบปัญหาและไม่ประสบปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอย (นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.14 ถึง ตารางที่ 4.32)
- ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์
(นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.33-4.36)
-ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์
(นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.37)
- ส่วนที่ 5 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
α	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนในการทดสอบสมมติฐาน หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Level of Significance) กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05
N	หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
df	หมายถึง องศาอิสระ (Degree of Freedom)
Sig.	หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Level of Significance) ที่โปรแกรม SPSS คำนวณได้เพื่อใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
t	หมายถึง ค่าสถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (t-test) 2 กลุ่ม
F	หมายถึง ค่าสถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (F-test) มากกว่า 2 กลุ่ม
*	หมายถึง ค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	หมายถึง ค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างได้เสนอข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐานคือจำนวน และร้อยละ โดยจำแนกผู้ตอบแบบสอบถามตามตำแหน่ง หน้าที่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ประเภทของธุรกิจ ขนาดของบริษัท จำนวนพนักงานและนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ประธาน/รองประธานบริษัท	8	3.88
กรรมการผู้จัดการ/รองกรรมการผู้จัดการ/ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	44	21.36
ผู้จัดการทั่วไป/รองผู้จัดการทั่วไป/ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป	86	41.75
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	48	23.30
อื่นๆ	20	9.71
รวม	206	100.00

ตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 41.75 อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป รองผู้จัดการทั่วไปและผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป รองลงมาคือตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คิดเป็นร้อยละ 23.30 ส่วนตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการคิดเป็นร้อยละ 21.36 ในตำแหน่งอื่นๆคิดเป็นร้อยละ 9.71 ตำแหน่งประธาน รองประธานบริษัทคิดเป็นร้อยละ 3.88 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	134	65.05
หญิง	72	34.95
รวม	206	100

ตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 65.05 ส่วนเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 34.95

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
30-40 ปี	91	44.17
41-50 ปี	79	38.35
51-60 ปี	20	9.71
61-70 ปี	16	7.77
รวม	206	100.00

ตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.17 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41-50 ปีคิดเป็นร้อยละ 38.35 ส่วนอายุระหว่าง 51-60 ปีคิดเป็นร้อยละ 9.71 และอายุระหว่าง 61-70 ปีคิดเป็นร้อยละ 7.77 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	11.65
ปริญญาตรี	139	67.48
ปริญญาโท	39	18.93
ปริญญาเอก	4	1.94
รวม	206	100.00

ตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.48 รองลงมาจบการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 18.93 ส่วนผู้จบการศึกษาด้านต่ำกว่าระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 11.65 และผู้จบการศึกษาระดับปริญญาเอกคิดเป็นร้อยละ 1.94 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	-	-
1-3 ปี	-	-
3-5 ปี	11	5.34
มากกว่า 5 ปี	195	94.66
รวม	206	100.00

ตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 94.66 รองลงมาอยู่ระหว่าง 3-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.34

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา	123	59.71
ประเภทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	40	19.42
ประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง	27	13.11
ประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง	16	7.77
รวม	206	100.00

ตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา คิดเป็นร้อยละ 59.71 รองลงมาคือธุรกิจประเภทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คิดเป็นร้อยละ 19.42 ส่วนธุรกิจประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างคิดเป็นร้อยละ 13.11 และธุรกิจประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้างคิดเป็นร้อยละ 7.77 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดบริษัท

ขนาดบริษัท	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดเล็ก (ทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท)	55	26.70
ขนาดกลาง (ทุนจดทะเบียน 10-50 ล้านบาท)	56	27.18
ขนาดใหญ่ (ทุนจดทะเบียนมากกว่า 50 ล้านบาท)	95	46.12
รวม	206	100.00

ตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ (ทุนจดทะเบียนมากกว่า 50 ล้านบาท) คิดเป็นร้อยละ 46.12 รองลงมาเป็นบริษัทขนาดกลาง (ทุนจดทะเบียน 10-50 ล้านบาท) คิดเป็นร้อยละ 27.18 และบริษัทขนาดเล็ก (ทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท) คิดเป็นร้อยละ 26.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 100 คน	91	44.17
100-200 คน	48	23.30
201-300 คน	8	3.88
มากกว่า 300 คน	59	28.64
รวม	206	100.00

ตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพนักงานต่ำกว่า 100 คน คิดเป็นร้อยละ 44.17 รองลงมามีพนักงานมากกว่า 300 คน คิดเป็นร้อยละ 28.64 ส่วนบริษัทที่มีพนักงานตั้งแต่ 100-200 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 และบริษัทที่มีพนักงานตั้งแต่ 201-300 คน คิดเป็นร้อยละ 3.88 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	ร้อยละ
เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ	143	31.43
ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	103	22.64
ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	130	28.57
ให้ความสำคัญของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่	79	17.36
รวม	455	100.00

ตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 31.43 รองลงมาให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม คิดเป็นร้อยละ 28.57 ส่วนการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 22.64 และให้ความสำคัญของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ คิดเป็นร้อยละ 17.36 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบปัญหาและไม่ประสบปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอย

บริษัทประสบปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอยหรือไม่	จำนวน	ร้อยละ
มี	147	71.36
ไม่มี	59	28.64
รวม	206	100.00

ตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประสบปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอยคิดเป็นร้อยละ 71.36 ส่วนกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ประสบปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอย คิดเป็นร้อยละ 28.64

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับของปัญหาที่ประสบ
ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอย

ระดับของปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	ร้อยละ
น้อยที่สุด	20	13.61
น้อย	32	21.77
ปานกลาง	75	51.02
มาก	16	10.88
มากที่สุด	4	2.72
รวม	147	100.00

ตารางที่ 4.11 พบว่า บริษัทกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประสบปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอยในระดับปานกลาง และระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะของปัญหาที่ประสบ
ในการจัดบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย

ลักษณะของปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	ร้อยละ
การให้พนักงานออกจากงาน	36	24.49
การงดจ้างพนักงานใหม่	47	31.97
การเกษียณอายุก่อนกำหนด	12	8.16
การลดขนาดองค์กร	36	24.49
อื่นๆ	16	10.88
รวม	147	100.00

ตารางที่ 4.12 พบว่า ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประสบปัญหาการงดจ้างพนักงานใหม่ คิดเป็นร้อยละ 31.97 รองลงมาคือ การให้พนักงานออกจากงานและการลดขนาดองค์กร คิดเป็นร้อยละ 24.49 ส่วนปัญหาอื่นๆคิดเป็นร้อยละ 10.88 และปัญหาการเกษียณอายุก่อนกำหนด คิดเป็นร้อยละ 8.16 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย ในช่วงระยะเวลา
ปี พ.ศ. 2540-2544

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปรผลค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.50-5.00	หมายถึง มีการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50-4.49	หมายถึง มีการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50-3.49	หมายถึง มีการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50-2.49	หมายถึง มีการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.49	หมายถึง มีการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอยในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544

	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยง	
		เบนมาตรฐาน	แปลผล
1. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	3.55	0.54	มาก
1.1 การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและ การคัดเลือก	3.69	0.68	มาก
1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.41	0.71	ปานกลาง
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและ ระบบการให้รางวัล	4.23	0.46	มาก
2.1 เป้าหมายการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและองค์การ	4.67	0.49	มากที่สุด
2.2 ค่าตอบแทน	3.89	0.73	มาก
2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.31	0.68	มากที่สุด
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา	4.21	0.50	มาก
3.1 แผนความสำเร็จ	4.01	0.72	มาก
3.2 คลังทักษะ	4.49	0.63	มาก
3.3 การฝึกอบรมพนักงาน	4.45	0.59	มาก
3.4 การพัฒนาฝ่ายบริหาร	4.10	0.63	มาก
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	4.24	0.48	มากที่สุด
4.1 ประเด็นชีวิตการทำงาน	4.62	0.47	มากที่สุด
4.2 วิธีการร่วมมือการวางแผนและแก้ปัญหา	3.66	1.13	มาก
4.3 การร้องทุกข์	4.08	0.74	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.06	0.33	มาก

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอยของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์
พบว่าในสถานะเศรษฐกิจถดถอย ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้กลยุทธ์การจัด
การทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.06 กลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุดคือกลยุทธ์การ

ประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลในประเด็นของเป้าหมายการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและองค์การ มีค่าเฉลี่ย 4.67 กลยุทธ์ที่ใช้มากรองลงมาคือ กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ในประเด็นชีวิตการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.62 และกลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาในประเด็นคลังทักษะ มีค่าเฉลี่ย 4.49 เมื่อแปลผลแล้วอยู่ในระดับมากเช่นกัน กลยุทธ์ที่ใช้น้อยที่สุดคือกลยุทธ์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย 3.69

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.14 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามตำแหน่ง”

กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	ตำแหน่ง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. กลยุทธ์การจัด หาทรัพยากร มนุษย์	- ประธาน/รองประธานบริษัท	3.50	0.00	มาก
	- กรรมการผู้จัดการ/ รองกรรมการผู้จัดการและ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	3.76	0.53	มาก
	- ผู้จัดการทั่วไป/รองผู้จัดการทั่ว ไปและผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป	3.59	0.47	มาก
	- ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	3.29	0.43	ปานกลาง
	- ตำแหน่งอื่นๆ	3.57	0.89	มาก
2. กลยุทธ์การ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และ ระบบการให้ รางวัล	- ประธาน/รองประธานบริษัท	4.57	0.15	มากที่สุด
	- กรรมการผู้จัดการ/รอง กรรมการผู้จัดการและ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	4.39	0.35	มาก
	- ผู้จัดการทั่วไป/รองผู้จัดการทั่ว ไปและผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป	4.17	0.49	มาก
	- ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	4.08	0.30	มาก
	- ตำแหน่งอื่นๆ	4.34	0.70	มาก

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากร มนุษย์	ตำแหน่ง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3. กลยุทธ์การฝึก อบรมและการพัฒนา	- ประธาน/รองประธานบริษัท	3.88	0.40	มาก
	- กรรมการผู้จัดการ/ รองกรรมการผู้จัดการและ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	4.23	0.38	มาก
	- ผู้จัดการทั่วไป/ รองผู้จัดการทั่วไปและ ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป	4.31	0.46	มาก
	- ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	4.15	0.56	มาก
	- ตำแหน่งอื่นๆ	4.08	0.63	มาก
4. กลยุทธ์ด้าน อุตสาหกรรมสัมพันธ์	- ประธาน/รองประธานบริษัท	3.88	0.40	มาก
	- กรรมการผู้จัดการ/ รองกรรมการผู้จัดการและ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	4.09	0.60	มาก
	- ผู้จัดการทั่วไป/ รองผู้จัดการทั่วไปและ ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป	4.39	0.39	มาก
	- ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	4.08	0.28	มาก
	- ตำแหน่งอื่นๆ	4.45	0.62	มาก

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากร มนุษย์	ตำแหน่ง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
รวม	- ประธาน/รองประธานบริษัท	3.96	0.24	มาก
	- กรรมการผู้จัดการ/ รองกรรมการผู้จัดการ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	4.12	0.30	มาก
	- ผู้จัดการทั่วไป/ รองผู้จัดการทั่วไปและ ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป	4.11	0.28	มาก
	- ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	3.90	0.21	มาก
	- ตำแหน่งอื่นๆ	4.11	0.63	มาก

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามตำแหน่งพบว่า

1. “ในเรื่องกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ตำแหน่งประธาน/รองประธานบริษัท ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ/รองกรรมการผู้จัดการและผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป/รองผู้จัดการทั่วไปและผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป รวมถึงตำแหน่งอื่นๆ ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก ส่วนตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง

2. “ในเรื่องกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล” ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ/รองกรรมการผู้จัดการและผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป/รองผู้จัดการทั่วไปและผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รวมถึงตำแหน่งอื่นๆ ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก ตำแหน่งที่

ใช้กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลในระดับมากที่สุดคือตำแหน่ง
ประธาน/รองประธานบริษัท

3. “ในเรื่องกลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา” ตำแหน่งประธาน/รองประธาน
บริษัท ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ/รองกรรมการผู้จัดการและผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และตำแหน่งผู้จั
กการทั่วไป/รองผู้จัดการทั่วไปและผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/ผู้
จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รวมถึงตำแหน่งอื่นๆ ใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาในระดับมาก

4. “ในเรื่องกลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์” ตำแหน่งประธาน/รองประธานบริษัท
ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ/รองกรรมการผู้จัดการและผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ตำแหน่งผู้จัดการทั่ว
ไป/รองผู้จัดการทั่วไปและผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/ผู้จัดการ
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รวมถึงตำแหน่งอื่นๆ ใช้กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในระดับมาก

สรุป ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามตำแหน่งพบว่า
ตำแหน่งประธาน/รองประธานบริษัท ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ/รองกรรมการผู้จัดการและผู้ช่วย
กรรมการผู้จัดการ ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป/รองผู้จัดการทั่วไปและผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ตำแหน่งผู้
ำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงตำแหน่งอื่นๆ ใช้กลยุทธ์การจั
กการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก ตำแหน่งที่ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดคือ
ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ/รองกรรมการผู้จัดการและผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามตำแหน่ง

	Sources of Variation	Degree of Freedom	Sum Of Squares	Mean Squares	F
1. กลยุทธ์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	Between Groups	4	5.27	1.32	4.80*
	Within Groups	201	55.17	0.27	
	Total	205	60.44		
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล	Between Groups	4	3.66	0.91	4.64*
	Within Groups	201	39.60	0.20	
	Total	205	43.25		
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา	Between Groups	4	42.28	0.57	2.38
	Within Groups	201	48.11	0.24	
	Total	205	50.39		
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	Between Groups	4	6.10	1.52	7.51*
	Within Groups	201	40.82	0.20	
	Total	205	46.92		
5. รวม	Between Groups	4	1.74	0.43	4.28*
	Within Groups	201	20.49	0.10	
	Total	205	22.24		

*P< .05

ตารางที่ 4.15 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามตำแหน่งพบว่าค่าสถิติทดสอบ F มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (F=4.80, 4.64, 7.51 และ 4.28)

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตาม
ตำแหน่ง เป็นรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe

ตำแหน่ง	ค่าเฉลี่ย	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) ประธาน/รองประธานบริษัท	3.96					
(2) กรรมการผู้จัดการ/รองกรรมการผู้จัดการ/ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	4.12	.1610				
(3) ผู้จัดการทั่วไป/รองผู้จัดการทั่วไป/ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป	4.11	.1596	.0014			
(4) ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	3.90	.0543	.2153*	-.2139*		
(5) ตำแหน่งอื่นๆ	4.11	.1533	.0077	.0062	.2076	

*P < .05

ตารางที่ 4.16 ผลจากการทดสอบความแตกต่างโดยรวมของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี
Scheffe พบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ/รอง
กรรมการผู้จัดการ/ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์แตก
ต่างกับผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป/รองผู้จัดการ
ทั่วไป/ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปและตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร
มนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตาม
เพศ”

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	เพศ	\bar{X}	S.D.	t	แปลผล
1. กลยุทธ์การจัดการหาทรัพยากรมนุษย์	- เพศชาย	3.62	0.58	2.668**	มาก
	- เพศหญิง	3.43	0.44		ปานกลาง
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน งาน และระบบการให้รางวัล	- เพศชาย	4.25	0.44	0.696	มาก
	- เพศหญิง	4.20	0.50		
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา	- เพศชาย	4.24	0.50	1.131	มาก
	- เพศหญิง	4.16	0.48		
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	- เพศชาย	4.24	0.51	0.118	มาก
	- เพศหญิง	4.24	0.42		
รวม	- เพศชาย	4.09	0.32	1.718	มาก
	- เพศหญิง	4.01	0.34		

** $P < .01$

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศพบว่า

1. “ในเรื่องกลยุทธ์การจัดการหาทรัพยากรมนุษย์” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่าย
ทรัพยากรมนุษย์เพศชายใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารระดับสูง
และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพศหญิงใช้กลยุทธ์การจัดการหาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง

2. “ในเรื่องกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล” ผู้บริหาร
ระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั้งเพศชายและเพศหญิงใช้กลยุทธ์การประเมินผลการ
ปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลในระดับมาก

3. “ในเรื่องกลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่าย
ทรัพยากรมนุษย์ทั้งเพศชายและเพศหญิงใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาในระดับมาก

4. “ในเรื่องกลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั้งเพศชายและเพศหญิงใช้กลยุทธ์การใช้กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในระดับมาก

สรุป ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศพบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพศชายใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก โดยผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพศชายใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเพศหญิง

สรุป การวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศพบว่าค่าสถิติทดสอบ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t=2.668$)

ตารางที่ 4.18 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามอายุ”

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	อายุ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากร มนุษย์	- 30-40 ปี	3.60	0.56	มาก
	- 41-50 ปี	3.55	0.57	มาก
	- 51-60 ปี	3.50	0.50	มาก
	- 61-70 ปี	3.33	0.27	ปานกลาง
2. กลยุทธ์การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และระบบการให้ รางวัล	- 30-40 ปี	4.21	0.52	มาก
	- 41-50 ปี	4.28	0.43	มาก
	- 51-60 ปี	4.03	0.30	มาก
	- 61-70 ปี	4.32	0.35	มาก
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและ การพัฒนา	- 30-40 ปี	4.23	0.49	มาก
	- 41-50 ปี	4.31	0.48	มาก
	- 51-60 ปี	3.88	0.62	มาก
	- 61-70 ปี	4.06	0.11	มาก
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรม สัมพันธ์	- 30-40 ปี	4.28	0.49	มาก
	- 41-50 ปี	4.23	0.52	มาก
	- 51-60 ปี	4.00	0.28	มาก
	- 61-70 ปี	4.38	0.29	มาก
รวม	- 30-40 ปี	4.08	0.39	มาก
	- 41-50 ปี	4.09	0.28	มาก
	- 51-60 ปี	3.85	0.20	มาก
	- 61-70 ปี	4.02	0.11	มาก

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าตารางที่ 4.14 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุพบว่า

1. “ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุ 30-40 ปี 41-50 ปี และ 51-60 ปี ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุ 61-70 ปีใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง

2. “ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุ 30-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี และ 61-70 ปีใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

3. “ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุ 30-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี และ 61-70 ปีใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

4. “ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุ 30-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี และ 61-70 ปีใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

สรุป ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุพบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุ 30-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี และ 61-70 ปีใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ

Sources of Variation		Degrec of Freedom	Sum of Squares	Mean Squares	F
1. กลยุทธ์การจัดคนเข้าทำงาน	Between Groups	3	1.05	0.35	1.19
	Within Groups	202	59.38	0.29	
	Total	205	60.44		
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล	Between Groups	3	1.19	0.40	1.91
	Within Groups	202	42.06	0.21	
	Total	205	43.25		
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา	Between Groups	3	3.44	1.15	4.93**
	Within Groups	202	46.95	0.23	
	Total	205	50.39		
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	Between Groups	3	1.62	0.54	2.41
	Within Groups	202	45.30	0.22	
	Total	205	46.92		
5. รวม	Between Groups	3	1.02	0.34	3.23*
	Within Groups	202	21.22	0.10	
	Total	205	22.24		

**P< .01

*P< .05

จากตารางที่ 4.19 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุพบว่าค่าสถิติทดสอบ F มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 (F=4.93 และ 3.23)

ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตาม
อายุ ด้วยวิธี Scheffe

อายุ	ค่าเฉลี่ย	30-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี	61-70 ปี
(1) 30-40 ปี	4.08				
(2) 41-50 ปี	4.09	.0115			
(3) 51-60 ปี	3.85	-.2301*	-.2417*		
(4) 61-70 ปี	4.02	-.0579	-.0694	.1722	

*P< .05

ตารางที่ 4.20 ผลจากการทดสอบความแตกต่างโดยรวมของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี
Scheffe พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุ 30-40 ปีมีระดับการใช้กล
ยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกับผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มี
อายุ 41-50 ปีและ 51-60 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.21 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามระดับการศึกษา”

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับการศึกษา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. กลยุทธ์การจัดการหาทรัพยากร มนุษย์	- ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.69	0.55	มาก
	- ปริญญาตรี	3.58	0.52	มาก
	- ปริญญาโท	3.29	0.56	ปานกลาง
	- ปริญญาเอก	4.17	0.00	มาก
2. กลยุทธ์การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และระบบการให้ รางวัล	- ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.19	0.32	มาก
	- ปริญญาตรี	4.25	0.45	มาก
	- ปริญญาโท	4.10	0.50	มาก
	- ปริญญาเอก	5.00	0.00	มากที่สุด
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการ พัฒนา	- ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.31	0.40	มาก
	- ปริญญาตรี	4.25	0.54	มาก
	- ปริญญาโท	3.98	0.30	มาก
	- ปริญญาเอก	4.50	0.00	มากที่สุด
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรม สัมพันธ์	- ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.29	0.54	มาก
	- ปริญญาตรี	4.30	0.43	มาก
	- ปริญญาโท	4.03	0.56	มาก
	- ปริญญาเอก	4.00	0.00	มาก
รวม	- ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.12	0.20	มาก
	- ปริญญาตรี	4.10	0.31	มาก
	- ปริญญาโท	3.85	0.37	มาก
	- ปริญญาเอก	4.42	0.00	มาก

ตารางที่ 4.21 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การ
จัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระดับการ
ศึกษาพบว่า

1. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการหาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้
จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีระดับการ

ศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาเอกใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากร มนุษย์ในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับ ปริญญาโทใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง

2. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโทใช้กล ยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอกใช้กลยุทธ์การประเมินผลการ ปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลในระดับมากที่สุด

3. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและผู้จั ดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีระดับการ ศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโทใช้ กลยุทธ์การฝึกอบรมและการ พัฒนาในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับ ปริญญาเอกใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาในระดับมากที่สุด

4. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ของผู้บริหารระดับสูงและ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอกใช้ กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในระดับมาก

สรุป ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุพบว่าผู้ บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับ ปริญญาตรี ระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับ มาก

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระดับการศึกษา

Sources of Variation		Degree of Freedom	Sum of Squares	Mean Squares	F
1. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	Between Groups	3	4.78	1.59	5.79*
	Within Groups	202	55.65	0.28	
	Total	205	60.43		
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล	Between Groups	3	3.09	1.03	5.18*
	Within Groups	202	40.16	0.20	
	Total	205	43.25		
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา	Between Groups	3	2.96	0.99	4.20*
	Within Groups	202	47.43	0.23	
	Total	205	50.39		
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	Between Groups	3	2.59	0.86	3.94*
	Within Groups	202	44.33	0.22	
	Total	205	46.92		
5. รวม	Between Groups	3	2.52	0.83	8.59*
	Within Groups	202	19.72	0.10	
	Total	205	22.24		

*P < .05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าค่าสถิติทดสอบ F มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (F=5.79, 5.18, 4.20, 3.94 และ 8.59)

ตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนก
ตามระดับการศึกษาด้วยวิธี Scheffe

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญา ตรี	ปริญญา โท	ปริญญา เอก
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.12				
ปริญญาตรี	4.10	-.0262			
ปริญญาโท	3.85	-.2732*	-.2470*		
ปริญญาเอก	4.42	.2944	.3206	.5676*	

*P< .05

ตารางที่ 4.23 ผลจากการทดสอบความแตกต่างโดยรวมของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี
Scheffe พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา
ตรีมีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกับผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่าย
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาเอก อย่างมีนัย
สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตาม
ระยะเวลาการทำงาน”

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระยะเวลา การทำงาน	\bar{X}	S.D.	t	แปลผล
1. กลยุทธ์การจัดการหาทรัพยากรมนุษย์	- 3-5 ปี	3.67	0.48	0.587	มาก
	- มากกว่า 5 ปี	3.54	0.55		
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการให้รางวัล	- 3-5 ปี	4.42	0.37	1.389	มาก
	- มากกว่า 5 ปี	4.22	0.46		
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา	- 3-5 ปี	4.19	0.26	0.239	มาก
	- มากกว่า 5 ปี	4.21	0.51		
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	- 3-5 ปี	4.18	0.25	0.424	มาก
	- มากกว่า 5 ปี	4.24	0.49		
รวม	- 3-5 ปี	4.11	0.22	0.495	มาก
	- มากกว่า 5 ปี	4.06	0.33		

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระยะเวลาการ
ทำงานพบว่า

1. “ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการหาทรัพยากรมนุษย์” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาการทำงาน 3-5 ปี และมากกว่า 5 ปี มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก
2. “ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัล” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาการทำงาน 3-5 ปีและ มากกว่า 5 ปี มีระดับการใช้กลยุทธ์การประเมินผลและระบบการให้รางวัลในระดับมาก
3. “ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาการทำงาน 3-5 ปีและ มากกว่า 5 ปี มีระดับการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาในระดับมาก

4. “ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์” ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาการทำงาน 3-5 ปีและ มากกว่า 5 ปี มีระดับการใช้กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์

สรุป ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระยะเวลาการทำงานพบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีระยะเวลาการทำงาน 3-5 ปี และ มากกว่า 5 ปี ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

ตารางที่ 4.25 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามระดับประเภทธุรกิจ”

กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	ประเภทธุรกิจ	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	- รับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา	3.63	0.58	มาก
	- พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	3.50	0.53	มาก
	- ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง	3.37	0.40	ปานกลาง
	- ผู้จัดการจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง	3.37	0.33	ปานกลาง
2. กลยุทธ์การ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานและ ระบบการให้ รางวัล	- รับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา	4.26	0.49	มาก
	- พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	4.27	0.42	มาก
	- ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง	3.98	0.31	มาก
	- ผู้จัดการจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง	4.29	0.3	มาก
3. กลยุทธ์การ ฝึกอบรมและ การพัฒนา	- รับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา	4.21	0.51	มาก
	- พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	4.33	0.51	มาก
	- ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง	3.99	0.33	มาก
	- ผู้จัดการจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง	4.34	0.46	มาก
4. กลยุทธ์ด้าน อุตสาหกรรม สัมพันธ์	- รับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา	4.25	0.56	มาก
	- พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	4.22	0.35	มาก
	- ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง	4.19	0.23	มาก
	- ผู้จัดการจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง	4.31	0.38	มาก
รวม	- รับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา	4.09	0.37	มาก
	- พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	4.08	0.29	มาก
	- ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง	3.88	0.17	มาก
	- ผู้จัดการจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง	4.08	0.21	มาก

ตารางที่ 4.25 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระดับประเภทธุรกิจพบว่า

1. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา ประเภทพัฒนาสังหาริมทรัพย์ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในธุรกิจประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างและประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้างใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง

2. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา ประเภทพัฒนาสังหาริมทรัพย์ ประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างและประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้างใช้กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลในระดับมาก

3. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา ประเภทพัฒนาสังหาริมทรัพย์ ประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างและประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้างใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาในระดับมาก

4. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา ประเภทพัฒนาสังหาริมทรัพย์ ประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างและประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้างใช้ กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในระดับมาก

สรุป ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทธุรกิจ
พบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้างและ
ที่ปรึกษา ประเภทพัฒนาสังหาริมทรัพย์ ประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างและประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุ
ก่อสร้างใช้ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทธุรกิจ

	Sources of Variation	Degree of Freedom	Sum of Squares	Mean Squares	F
1. กลยุทธ์การหาทรัพยากรมนุษย์	Between Groups	3	2.25	0.75	2.60
	Within Groups	202	58.18	0.29	
	Total	205	60.44		
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล	Between Groups	3	1.95	0.65	3.18*
	Within Groups	202	41.30	0.20	
	Total	205	43.25		
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา	Between Groups	3	2.17	0.72	3.03*
	Within Groups	202	48.22	0.24	
	Total	205	50.39		
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	Between Groups	3	0.19	0.06	0.27
	Within Groups	202	46.74	0.23	
	Total	205	46.92		
5. รวม	Between Groups	3	0.99	0.33	3.14*
	Within Groups	202	21.25	0.10	
	Total	205	22.24		

*P< .05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การหาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทธุรกิจพบว่าค่าสถิติทดสอบ F มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 F=3.18, 3.13 และ 3.14)

ตารางที่ 4.27 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทธุรกิจด้วยวิธี Scheffe

ประเภทธุรกิจ	ค่าเฉลี่ย	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) รับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา	4.09				
(2) พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	4.08	-.0076			
(3) ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง	3.88	-.2079*	-.2002		
(4) ผู้จัดการจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง	4.08	-.0087	-.0011	.1991	

* $P < .05$

ตารางที่ 4.27 ผลจากการทดสอบความแตกต่างโดยรวมของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe พบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันกับผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในธุรกิจประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐานข้อที่ 1 “ประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกัน มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน”

H_0 : ประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกัน มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่แตกต่าง”

H_1 : ประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกัน มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน”

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ F-Test พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig.=0.026) ในเรื่องของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ($\alpha=0.05$) จึงยอมรับสมมติฐาน H_1 คือ ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.28 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตาม
ขนาดบริษัท”

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากร มนุษย์	ขนาดบริษัท	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	- ขนาดเล็ก (ทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท)	3.71	0.49	มาก
	- ขนาดกลาง (ทุนจดทะเบียน 10 -- 50 ล้านบาท)	3.61	0.61	มาก
	- ขนาดใหญ่ (ทุนจดทะเบียนมากกว่า 50 ล้านบาท)	3.43	0.50	ปานกลาง
2. กลยุทธ์การ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และ ระบบการให้ รางวัล	- ขนาดเล็ก (ทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท)	4.23	0.53	มาก
	- ขนาดกลาง (ทุนจดทะเบียน 10 – 50 ล้านบาท)	4.26	0.43	มาก
	- ขนาดใหญ่ (ทุนจดทะเบียนมากกว่า 50 ล้านบาท)	4.21	0.44	มาก
3. กลยุทธ์การฝึก อบรมและการ พัฒนา	- ขนาดเล็ก (ทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท)	4.24	0.60	มาก
	- ขนาดกลาง (ทุนจดทะเบียน 10 – 50 ล้านบาท)	4.21	0.50	มาก
	- ขนาดใหญ่ (ทุนจดทะเบียนมากกว่า 50 ล้านบาท)	4.20	0.43	มาก

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากร มนุษย์	ขนาดบริษัท	\bar{x}	S.D.	แปลผล
4. กลยุทธ์ด้าน อุตสาหกรรมสัมพันธ์	- ขนาดเล็ก (ทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท)	4.23	0.56	มาก
	- ขนาดกลาง (ทุนจดทะเบียน 10 – 50 ล้านบาท)	4.32	0.29	มาก
	- ขนาดใหญ่ (ทุนจดทะเบียนมากกว่า 50 ล้านบาท)	4.20	0.51	มาก
รวม	- ขนาดเล็ก (ทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท)	4.10	0.36	มาก
	- ขนาดกลาง (ทุนจดทะเบียน 10 – 50 ล้านบาท)	4.10	0.35	มาก
	- ขนาดใหญ่ (ทุนจดทะเบียนมากกว่า 50 ล้านบาท)	4.01	0.29	มาก

ตารางที่ 4.28 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามขนาดของบริษัทพบว่า

1. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การจ้ดหาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในบริษัทขนาดเล็ก และขนาดกลางใช้กลยุทธ์การจ้ดหาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในบริษัทขนาดใหญ่ใช้กลยุทธ์การจ้ดหาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง

2. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่าย

ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ใช้กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลในระดับมาก

3. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาในระดับมาก

4. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ใช้ กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในระดับมาก

สรุป ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามขนาดบริษัทพบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ใช้ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามขนาดของบริษัท

	Sources of Variation	Degree of Freedom	Sum of Squares	Mean Squares	F
1. กลยุทธ์การจ้ดหาทรัพยากรมนุษย์	Between Groups	3	2.93	1.47	5.18*
	Within Groups	202	57.50	0.28	
	Total	205	60.43		
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล	Between Groups	3	0.07	0.03	0.17
	Within Groups	202	43.18	0.21	
	Total	205	43.25		
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา	Between Groups	3	0.06	0.03	0.12
	Within Groups	202	50.33	0.25	
	Total	205	50.39		
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	Between Groups	3	0.53	0.26	1.15
	Within Groups	202	46.40	0.23	
	Total	205	46.92		
5. รวม	Between Groups	3	0.42	0.21	1.94
	Within Groups	202	21.82	0.10	
	Total	205	22.24		

* $P < .05$

จากตารางที่ 4.29 พบว่า จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจ้ดหาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามขนาดของบริษัทว่าค่าสถิติทดสอบ F มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F=5.18$)

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

สมมติฐานฐานข้อที่ 2 “ขนาดของบริษัทที่แตกต่างกัน มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน”

H_0 : ขนาดของบริษัทที่แตกต่างกัน มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่แตกต่าง”

H_1 : ขนาดของบริษัทที่แตกต่างกัน มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน”

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ F-Test พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig.=0.146) ในเรื่องของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีค่า มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ($\alpha=0.05$) จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 คือขนาดของบริษัทที่แตกต่างกัน มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่แตกต่างกัน”

ตารางที่ 4.30 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามจำนวนพนักงาน”

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	จำนวนพนักงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	- ต่ำกว่า 100 คน	3.54	0.48	มาก
	- 100-200 คน	3.60	0.58	มาก
	- 201-300 คน	4.25	0.80	มาก
	- มากกว่า 300 คน	3.44	0.50	ปานกลาง
2. กลยุทธ์การประเมินผล การปฏิบัติงาน และ ระบบการให้รางวัล	- ต่ำกว่า 100 คน	4.21	0.47	มาก
	- 100-200 คน	4.14	0.36	มาก
	- 201-300 คน	4.71	0.31	มากที่สุด
	- มากกว่า 300 คน	4.26	0.49	มาก
3. กลยุทธ์การฝึกอบรม และการพัฒนา	- ต่ำกว่า 100 คน	4.20	0.53	มาก
	- 100-200 คน	4.21	0.52	มาก
	- 201-300 คน	4.25	0.80	มาก
	- มากกว่า 300 คน	4.23	0.37	มาก
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	- ต่ำกว่า 100 คน	4.23	0.48	มาก
	- 100-200 คน	4.31	0.41	มาก
	- 201-300 คน	4.25	0.80	มาก
	- มากกว่า 300 คน	4.20	0.47	มาก
รวม	- ต่ำกว่า 100 คน	4.04	0.32	มาก
	- 100-200 คน	4.07	0.23	มาก
	- 201-300 คน	4.37	0.68	มาก
	- มากกว่า 300 คน	4.03	0.33	มาก

ตารางที่ 4.30 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การ
จัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามจำนวน
พนักงานพบว่า

1. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 100 คน จำนวนพนักงาน 100-200 คนและจำนวนพนักงาน 201-300 คนใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในบริษัทที่มีพนักงานมากกว่า 300 คนใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง

2. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่า มาก ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 201-300 คนใช้กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลในระดับมากที่สุด ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 100 คน จำนวนพนักงาน 100-200 คนและจำนวนพนักงานมากกว่า 300 คนใช้กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลในระดับมาก

3. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 100 คน จำนวนพนักงาน 100-200 คน จำนวนพนักงาน 201-300 คน และจำนวนพนักงานมากกว่า 300 คนใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาในระดับมาก

4. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 100 คน จำนวนพนักงาน 100-200 คน จำนวนพนักงาน 201-300 คน และจำนวนพนักงานมากกว่า 300 คนใช้ กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในระดับมาก

สรุป ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามจำนวนพนักงานพบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 100 คน จำนวนพนักงาน 100-200 คนจำนวนพนักงาน 201-300 คน และจำนวนพนักงานมากกว่า 300 คน ใช้ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) ของค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกจำนวนพนักงาน

	Sources of Variation	Degree of Freedom	Sum of Squares	Mean Squares	F
1. กลยุทธ์การ จัดหาทรัพยากรมนุษย์	Between Groups	3	4.75	1.58	5.74*
	Within Groups	202	55.69	0.28	
	Total	205	60.44		
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการให้รางวัล	Between Groups	3	2.33	0.78	3.84*
	Within Groups	202	40.91	0.20	
	Total	205	43.25		
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา	Between Groups	3	0.04	0.01	0.06
	Within Groups	202	50.34	0.25	
	Total	205	50.39		
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	Between Groups	3	0.34	0.11	0.50
	Within Groups	202	46.58	0.23	
	Total	205	46.92		
5. รวม	Between Groups	3	0.81	0.27	2.55
	Within Groups	202	21.42	0.10	
	Total	205	22.23		

*P< .05

จากตารางที่ 4.31 พบว่า จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE WAY ANOVA) โดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทธุรกิจพบว่าค่าสถิติทดสอบ F มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (F=5.74 และ 3.84)

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

สมมติฐานข้อที่ 3 “จำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน”

H_0 : จำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่แตกต่าง”

H_1 : จำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน”

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ F-Test พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig.=0.056) ในเรื่องของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีค่า มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ($\alpha=0.05$) จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 คือจำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน มีระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่แตกต่างกัน”

ตารางที่ 4.32 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามบริษัทที่มีปัญหาและไม่มีปัญหาเนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอย

กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	บริษัทประสบปัญหาการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจ ถดถอยหรือไม่	\bar{X}	S.D.	t	แปลผล
1. กลยุทธ์การจัดหา ทรัพยากรมนุษย์	- มี	3.47	0.52	3.393*	ปานกลาง มาก
	- ไม่มี	3.75	0.55		
2. กลยุทธ์การประเมิน ผลการปฏิบัติงาน และระบบการให้ รางวัล	- มี	4.19	0.45	1.905	มาก
	- ไม่มี	4.32	0.47		
3. กลยุทธ์การฝึก อบรมและการ พัฒนา	- มี	4.19	0.50	0.990	มาก
	- ไม่มี	4.27	0.48		
4. กลยุทธ์ด้าน อุตสาหกรรม สัมพันธ์	- มี	4.17	0.49	3.473*	มาก
	- ไม่มี	4.42	0.39		
รวม	- มี	4.01	0.32	3.738*	มาก
	- ไม่มี	4.19	0.32		

P < .05

ตารางที่ 4.32 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่มีปัญหา
และไม่มีปัญหาเนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอยพบว่า

1. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่มีปัญหาและไม่มีปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอยพบว่า บริษัทที่มีปัญหาใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง ส่วนบริษัทที่ไม่มีปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้กลยุทธ์ในระดับมาก

2. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่มีปัญหาและไม่มีปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลในระดับมาก

3. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่มีปัญหาและไม่มีปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาในระดับมาก

4. ในเรื่องระดับการใช้กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่มีปัญหาและไม่มีปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอยพบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ในระดับมาก

สรุป ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่มีปัญหาและไม่มีปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอยพบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

สรุป การวิเคราะห์ความแตกต่างโดยรวมของระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามบริษัทที่มีปัญหาและไม่มีปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอยพบว่าค่าสถิติทดสอบ t มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t=3.738$)

ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง “นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระดับของปัญหา
การจัดการทรัพยากรมนุษย์และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากร
มนุษย์”

ตารางที่ 4.33 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง “นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์
ที่เน้นการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพและระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์”

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	เน้นการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ	
	N	r
1. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	206	0.024
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการให้รางวัล	206	0.259**
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา	206	0.153*
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	206	0.054
รวม	206	0.177*

* $P < .05$

** $P < .01$

ตารางที่ 4.33 จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียสัน (Pearson Correlation) พบว่า นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ กับ ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4

สมมติฐานข้อที่ 4 “นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ต่อระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์”

H_0 : นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน”

H_1 : นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กัน”

จากการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) พบว่าระดับนัยสำคัญจากการทดสอบ (Sig.=0.011) ของนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ($\alpha=0.05$) จึงยอมรับสมมติฐาน H_1 คือ นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.34 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง “นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์”

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	
	N	r
1. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	206	0.049
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล	206	0.148*
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา	206	0.082
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	206	0.079
รวม	206	0.70

* $P < .05$

ตารางที่ 4.34 การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียสัน (Pearson Correlation) พบว่า นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับ ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4

สมมติฐานข้อที่ 4 “นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ต่อระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์”

H_0 : นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กัน

จากการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียสัน (Pearson Correlation) พบว่าระดับนัยสำคัญจากการทดสอบ (Sig.=0.319) ของนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ($\alpha=0.05$) จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 คือ นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.35 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง “นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญ
สำคัญกับการทำงานเป็นทีมและระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์”

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	
	N	r
1. กลยุทธ์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	206	0.146*
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการให้รางวัล	206	0.256**
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา	206	0.278**
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	206	0.029
รวม	206	0.265**

* $P < .05$

** $P < .01$

จากตารางที่ 4.35 การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียสัน (Pearson Correlation) พบว่า นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมกับระดับการใช้กลยุทธ์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์และระดับการใช้กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล รวมถึงระดับการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4

สมมติฐานข้อที่ 4 “นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ต่อระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์”

H_0 : นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน”

H_1 : นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กัน”

จากการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียสัน (Pearson Correlation) พบว่าระดับนัยสำคัญจากการทดสอบ (Sig.=0.000) ของระดับของนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ($\alpha=0.05$) จึงยอมรับสมมติฐาน H_1 คือระดับของปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กัน”

ตารางที่ 4.36 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง “นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์”

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ให้ความสำคัญของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่	
	N	r
1. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	206	0.095
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล	206	0.166*
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา	206	0.127
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	206	0.082
รวม	206	0.175*

*P < .05

จากตารางที่ 4.36 การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียสัน (Pearson Correlation) พบว่า นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่กับ ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4

สมมติฐานข้อที่ 4 “นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่กับ ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กัน”

H_0 : นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่กับ ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน”

H_1 : นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่กับ ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กัน”

จากการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) พบว่าระดับนัยสำคัญจากการทดสอบ (Sig.=0.012) ของนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่กับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ($\alpha=0.05$) จึงยอมรับสมมติฐาน H_1 คือ นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่กับ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.37 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง “ระดับของปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์”

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทอยู่ในระดับใด	
	N	r
1. กลยุทธ์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	147	0.197*
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการให้รางวัล	147	0.214**
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา	147	0.070
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์	147	0.131
รวม	147	0.233**

* $P < .05$

** $P < .01$

จากตารางที่ 4.37 การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) พบว่าระดับของปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับ ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ยังมีปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาก ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะน้อยลง

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5

สมมติฐานข้อที่ 5 “ระดับของปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์”

H_0 : ระดับของปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน”

H_1 : ระดับของปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กัน”

จากการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียสัน (Pearson Correlation) พบว่าระดับนัยสำคัญจากการทดสอบ (Sig.=0.005) ของระดับของปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ($\alpha=0.05$) จึงยอมรับสมมติฐาน H_1 คือระดับของปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กัน”

ส่วนที่ 5 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย

1. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.1 การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก

ข้อมูลของการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือกจากแบบสอบถามพบว่า ในเรื่องของการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ควรให้โอกาสกับบุคลากรภายในองค์กรเป็นอันดับแรก และบุคลากรที่เคยร่วมงานในอดีต รวมถึงการแนะนำบุคลากรจากผู้ใกล้ชิด บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์เหมาะสมกับงาน (Put the right man into the right job) ควรมีคณะกรรมการสรรหา พิจารณาคัดเลือกด้วยความรอบคอบ รัดกุม สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจในเรื่องของ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) บรรทัดฐาน (Norm) ขององค์การรวมถึง แผนกลยุทธ์ของบริษัท (Corporate Strategic Plan)

อย่างไรก็ดี ประการสำคัญ คือ ต้องมีการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพในเรื่องของการวางแผนการทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสม ทุนสำรอง และระบบฉุกเฉินในการทำงาน

1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ฝ่ายบริหารต้องมีนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบริหารควรวางแผนให้มีทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอในด้านของความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และ คุณภาพให้เพียงพอต่อเป้าหมายการขาย หรือ ธุรกิจขององค์กร ศักยภาพ ประสบการณ์ ของทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีคุณค่ายิ่ง (Value) ขององค์กร ของบริษัทซึ่งควรเก็บรักษาไว้ แม้นในสถานะเศรษฐกิจถดถอยก็ไม่ควรเลิกจ้าง บุคลากร ควรได้รับการฝึกฝนในการทดแทน หมุนเวียน (Rotate) หน้าที่การทำงานในสายงานของตนเพื่อความต่อเนื่องและสอดคล้องของงาน เมื่อเกิดการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์

2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล

2.1 เป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคคล (องค์การ)

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า ควรตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน เป็นธรรม กำหนดมาตรฐานการวัด(Key Performance Indicator) สามารถปฏิบัติได้ เป็นกติกา ทำอย่างจริงจัง ให้เห็นผลแตกต่างของผลงาน (Classification of Judge) โดยมุ่งหวังความสำเร็จของส่วนรวมตรงตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนดไว้ ทั้งในปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพเป็นหลัก

2.2 ค่าตอบแทน

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นไว้หลากหลายดังนี้ ค่าตอบแทนควรใช้หลักมูลค่าของยอดขายเป็นเกณฑ์ หากใช้ผลกำไรเป็นเกณฑ์ กำไรโดยรวมควรลดลง ค่าตอบแทนควรพิจารณาให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ผลงาน ที่ได้รับมอบหมาย ตามระดับความรับผิดชอบ ค่าตอบแทนควรเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อความสอดคล้องกับสถานะทั้งในและนอกบริษัท สวัสดิการ ควรอยู่ในระดับพื้นฐานเป็นอย่างน้อย ส่วนโบนัสขึ้นอยู่กับผลประกอบการของแต่ละบริษัท ค่าตอบแทนอาจแบ่งตามผลสำเร็จได้ใน 3 ระดับคือ ระดับองค์การ ระดับทีม/หน่วย และระดับบุคคล

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานควรอยู่บนพื้นฐานของกฎ ระเบียบ ที่ชัดเจนเป็นธรรม มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีการประเมินเป็นทีมและส่วนบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานควรกระทำเป็นระยะๆ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้งและควรติดตาม ตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา

3.1 แผนความสำเร็จ

บริษัทควรมีเป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน กำหนดสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่จะทำให้มีผลต่อความสำเร็จของงาน ขององค์การในภาพรวม เช่นกำหนดในรูปของ Core Competencies และ Functional Competencies บริษัทควรวางแผนระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนในรัดกุม รวดเร็ว พร้อมติดตามผลเป็นระยะๆ หากพบข้อบกพร่องต้องรับการแก้ไขให้ถูกล่วงในระยะเวลาอันสั้น บริษัทต้องพัฒนาด้านเทคโนโลยีเพื่อสร้างจุดแข็งให้บริษัทสามารถแข่งขัน

ได้ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทควรมีแผนที่เพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนา สอดคล้องกับแผนหลักของบริษัท มีเป้าหมายและการประเมินอย่างชัดเจน

3.2 คลังทักษะ (Skill Inventory)

เป็นสิ่งสำคัญของบริษัท ทักษะ ความชำนาญสร้างสมด้วยประสบการณ์เป็น จุดขายและประสิทธิภาพของผลงานที่จะสัมฤทธิ์ผล การรักษาและดำรงคลังทักษะเป็นสิ่งสำคัญ ระดับหัวใจ พนักงานที่มีความรู้ความสามารถควรถ่ายทอดให้กับพนักงานในองค์กรเดียวกัน

3.3 การฝึกอบรมพนักงาน

บริษัทควรจัดให้มีแผนการฝึกอบรมพนักงานประจำปี อาจเป็นการฝึกอบรมภายในที่ทำงาน และการฝึกอบรมภายนอกที่ทำงานเน้นความรู้ด้านทฤษฎีและด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจของกิจการ มีเอกสาร คู่มือการทำงานให้พนักงานได้ศึกษาเรียนรู้เสริม เพิ่มเติมนอกเหนือจากการฝึกอบรม ควรแยกการอบรมตามความรู้ความสามารถ จัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน มาให้ความรู้แก่พนักงาน การฝึกอบรมต้องมีเป้าหมายชัดเจนและควรมีการประเมินเป็นระยะทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม On the Job Training เป็นวิธีหนึ่งที่น่าสนใจในการ ฝึกอบรม

3.4 การพัฒนาฝ่ายบริหาร

ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหาร ควรมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ มีความสามารถและมีศักยภาพดีพอควร เข้าใจคำว่า “บริหาร” ฝ่ายบริหารควรพัฒนาตัวเองให้ทันกับสถานการณ์โลกในปัจจุบันอยู่เสมอทั้งในด้านวิชาการและเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา

4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์

4.1 ประเด็นชีวิตการทำงาน

ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การสร้างความมั่นคงในการทำงาน ควรกระทำให้เกิดความเชื่อมั่น เช่นการจัดตั้งกองทุน จัดหาสวัสดิการตามสมควร จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี รวมถึงความปลอดภัยและสุขอนามัย เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ มีการสังสรรค์ เพื่อเป็นการลดช่องว่างระหว่างพนักงานและผู้บริหาร องค์กรควรจัดให้มีบุคลากรภายในเพื่อเป็นสื่อกลางของข้อมูลข่าวสารและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและองค์กร

4.2 วิธีการร่วมมือการวางแผนและการแก้ปัญหา

ควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นเพื่อความร่วมมือในการแก้ปัญหา หากมีการบริหารจัดการที่ดี ทำให้พนักงานเชื่อใจและเคารพนับถือ มีความจริงใจ บริษัทก็จะได้รับความร่วมมือกลับมา ควรทำงานเป็นทีม ไม่ปล่อยปัญหาให้ผ่านไป มีการประชุมสรุปผลทุก 1 อาทิตย์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน อาจมีการประชุมกลุ่มย่อย และใช้ระบบการควบคุมคุณภาพเข้ามาเสริม ในบางกรณีจำเป็นต้องแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่องานใดงานหนึ่ง โดยเฉพาะ ผู้บริหารทุกระดับควรสร้างความคุ้นเคยกับพนักงานเพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงานโดยรวม ทั้งนี้ต้องได้รับความร่วมมือในการแก้ปัญหาทั้งฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายพนักงาน โดยทั้งสองฝ่ายต้องมีความจริงใจและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง

-ต้อง คอบความจริง

-ต้อง ยอมรับความจริง

-ต้อง รู้จักวางแผนให้เหมาะสมในทุกๆด้าน

4.3 การร้องทุกข์

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า ควรเป็นไปตามตามแนวทางที่ถูกต้อง บริสุทธิ ยุติธรรมหากไม่ได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน พนักงานควรร้องทุกข์ตามวิธีของบริษัทก่อน หากความเป็นธรรมยังไม่ถูกแก้ไข สามารถร้องทุกข์ต่อไปยังกรมหรือกระทรวงแรงงานต่อไป บริษัทต้องเปิดใจกว้าง ไม่ปิดกั้น พนักงานสามารถร้องทุกข์ได้หลายวิธีเช่น โดยจดหมาย โดยการพูดคุย สามารถกระทำได้ตามลำดับขั้นตอนตามสายงานบังคับบัญชาหรือโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูง หากเป็นไปได้บริษัทควรมีแผนกรับเรื่องร้องเรียนและติดตามผล

5. กลยุทธ์ด้านอื่นๆ (โปรตระกูล)

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นไว้อย่างน่าสนใจดังนี้ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของกิจการควรปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ในสภาพที่มีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆด้าน ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยเป็นโอกาสดีของบริษัท และองค์กรในการที่จะพัฒนางานและบุคลากร การจงใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญ องค์กรควรเป็นที่พึ่ง เป็นศูนย์รวมใจ เป็นเพื่อน เป็นทุกสิ่งทุกอย่างของพนักงาน ให้พนักงานรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อความร่วมมือร่วมใจที่จะทำให้พนักงานมีกำลังใจที่จะต่อสู้เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและความมั่นคงต่อไปในอนาคต

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วิกฤตเศรษฐกิจและการชะลอตัวทางเศรษฐกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 นำไปสู่ความเสียหายในภาคสถาบันการเงิน การขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง ทำให้สถาบันการเงิน 56 บริษัทถูกสั่งปิดกิจการ จำนวนพนักงานที่ตกงานทั้งระบบจากสิ้นปี พ.ศ. 2593 ถึง พ.ศ. 2540 มีจำนวน 32,161 คน ข้อมูลจาก กรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ พบว่า ในช่วง 7 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2540 ธุรกิจภาคเอกชนซึ่งหมายถึง บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วน แจ็งปิดกิจการไปแล้ว 2,251 รายและแน่นอนว่าพนักงานจำนวนไม่น้อยที่ตกงานเพราะการปิดกิจการในครั้งนี้ เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า คนเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุดสำหรับองค์กร ต้องใช้เวลานานนับสิบปี ในการสั่งสมประสบการณ์ ทักษะความรู้ ความชำนาญ ในขณะเดียวกัน กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย และต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์

1.1.2 เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

ของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 435 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่าย

ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 206 คน ซึ่งใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัว

อย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยสามารถคำนวณได้ว่า อัตราส่วนที่จะทำการคัดเลือก คือ 1 ส่วนต่อประชากรกลุ่มตัวอย่าง 14.85 คน ดังแสดงต่อไปนี้

ประเภทธุรกิจ	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	อัตราส่วนของการสุ่มสำรวจ	จำนวนประชากร ตัวอย่าง
ประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา	49	5	75
ประเภทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	42	4	59
ประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง	42	4	59
ประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง	12	1	15
รวม	14	14	208

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

- 1) ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
- 2) ตอนที่ 2 ข้อมูลของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์
- 3) ตอนที่ 3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 4) ตอนที่ 4 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำตัวให้บริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ไปยังผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยในซองแบบสอบถามนั้นจะมีชื่อ ที่อยู่ของผู้วิจัย พร้อมกับ ตีตราปิดผนึก เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่งกลับคืนมา โดยกำหนดให้ส่งกลับคืนภายใน 2 สัปดาห์ โดยถ้าครบกำหนดแล้วยังไม่ได้รับคืน ผู้วิจัยโทรศัพท์สอบถาม เพื่อขอความร่วมมือในการทำแบบสอบถามพร้อมให้ส่งคืน หรือไปขอพบเพื่อรอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร สถิติที่ใช้มี 2 แบบดังนี้

1) สถิติแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Method) ดังนี้

- (1) การแจกแจงข้อมูลความถี่ (Frequency Distribution)
- (2) การคำนวณค่าร้อยละ (Percentage)

ข้อ (1) และ (2) ใช้ในแบบสอบถามตอนที่ 1 และ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของบริษัทและผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)

(3) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation – S.D.) ใช้ในแบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์) เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย ของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544

(4) คำถามแบบเปิด ใช้ในแบบสอบถามตอนที่ 4 เป็นการสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์) เกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย ของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544

2) สถิติเชิงอนุมาน (สถิติเชิงอ้างอิง)

(1) ค่า T-test ใช้สำหรับการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่มหรือตัวแปรอิสระ 2 กลุ่ม

(2) ค่า F-test (ANOVA) ใช้สำหรับการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม (3 กลุ่มถึง 10 กลุ่ม)

(3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ใช้สำหรับทดสอบความสัมพันธ์ของกลุ่มประชากร

วิธีการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยทดสอบดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกัน มีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน
สมมติฐานข้างบนนี้มีตัวแปรเป็นประเภทธุรกิจในอุตสาหกรรมก่อสร้างและ
อสังหาริมทรัพย์ จำแนกได้ดังนี้คือ 1)ประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา 2)ประเภทพัฒนา
อสังหาริมทรัพย์ 3)ประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง และ 4)ประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง มีระดับการ
วัดข้อมูลหรือมาตรวัดแบบแบ่งเป็นกลุ่ม (Nominal Scales) ดังนั้นจึงทดสอบความแตกต่างด้วยค่า
F-Test

สมมติฐานที่ 2 ขนาดของบริษัทที่แตกต่างกัน มีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน
สมมติฐานข้างบนนี้มีตัวแปรเป็นขนาดของบริษัทที่กำหนดโดยทุนจดทะเบียน
จำแนกได้ดังนี้คือ 1)บริษัทขนาดเล็ก (ทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท) 2)บริษัทขนาดกลาง (ทุน
จดทะเบียน 10-50 ล้านบาท) และ 3)บริษัทขนาดใหญ่ (ทุนจดทะเบียนมากกว่า 50 ล้านบาท)
มีระดับการวัดข้อมูลหรือมาตรวัดแบบจัดอันดับ (Ordinal Scales) ดังนั้นจึงทดสอบความแตกต่าง
ด้วยค่า F-Test

สมมติฐานที่ 3 จำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน มีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน
สมมติฐานข้างบนนี้มีตัวแปรเป็นจำนวนพนักงานของบริษัทจำแนกได้ดังนี้คือ
1)จำนวนพนักงานต่ำกว่า 100 คน 2)จำนวนพนักงานตั้งแต่ 101-200 คน 3)จำนวนพนักงานตั้งแต่
201-300 คน และ 4)จำนวนพนักงานมากกว่า 300 คน มีระดับการวัดข้อมูลหรือมาตรวัดแบบจัด
อันดับ (Ordinal Scales) ดังนั้นจึงทดสอบความแตกต่างด้วยค่า F-Test

สมมติฐานที่ 4 นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์
สมมติฐานข้างบนนี้มีตัวแปรเป็นนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งตัวแปรทั้งสองซึ่งจำแนกนโยบายและกลยุทธ์ย่อยได้ดังนี้คือ
นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกเป็น 1) เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ
2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และ
4) ให้ความสำคัญของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ส่วนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากร
มนุษย์จำแนกเป็นหัวข้อใหญ่ได้ดังนี้ 1) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) กลยุทธ์ยุทธการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล 3) กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา และ

4) กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ตัวแปรด้านต่างๆมีระดับการวัดเป็นลำดับที่ (Ordinal Scales) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามจัดลำดับความสำคัญ (Rating) ของนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน โดยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียสัน (Pearson Correlation)

สมมติฐานที่ 5 ระดับของปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับ

ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานข้างบนนี้มีตัวแปรเป็นปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตัวแปรกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกเป็นหัวข้อใหญ่ได้ดังนี้ 1) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) กลยุทธ์ยุทธการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล 3) กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา และ 4) กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ตัวแปรด้านต่างๆมีระดับการวัดเป็นลำดับที่ (Ordinal Scales) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามจัดลำดับของระดับปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียสัน (Pearson Correlation)

1.2 ผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลที่เสนอมาทั้งหมด สรุปผลการวิจัยได้เป็น 4 ตอนดังนี้

1.3.1 ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป รองผู้จัดการทั่วไป และผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 44.17 ส่วนอายุของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระหว่างอายุ 30-40 ปี สำหรับระดับการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.48 ในด้านระยะเวลาการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน มากกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 94.66

บริษัทของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา คิดเป็นร้อยละ 59.71 หากจำแนกตามขนาดของบริษัทส่วนใหญ่บริษัทกลุ่มตัวอย่างจัดอยู่ในบริษัทขนาดใหญ่ คือมีทุนจดทะเบียนมากกว่า 50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 46.12 ส่วนจำนวนพนักงานของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 100 คน คิดเป็นร้อยละ 44.14 ในด้านนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 31.43

บริษัทกลุ่มตัวอย่างประสบปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอยคิดเป็นร้อยละ 71.36 ส่วนระดับของปัญหาจัดอยู่ในระดับปานกลาง

คิดเป็นร้อยละ 51.02 ลักษณะของปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การคงจ้างพนักงานใหม่สามารถคิดเป็นร้อยละ 31.97

1.3.2 ตอนที่ 2 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544

ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย กลุ่มตัวอย่างใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้มากที่สุดคือกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล รองลงมาคือ กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา และกลยุทธ์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

1.3.3 ตอนที่ 3 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544 จากแบบสอบถามคำถามปลายเปิด

1) กลยุทธ์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)

(1) การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก

จากการศึกษาพบว่าควรให้โอกาสกับบุคลากรภายในองค์กรเป็นอันดับแรก และบุคลากรที่เคยร่วมงานในอดีต รวมถึงการแนะนำบุคลากรจากผู้ใกล้ชิด บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์เหมาะสมกับงาน (Put the right man into the right job) ควรมีคณะกรรมการสรรหา พิจารณาคัดเลือกด้วยความรอบคอบ รัดกุม สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจในเรื่องของ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) บรรทัดฐาน (Norm) ขององค์กรรวมถึง แผนกลยุทธ์ของบริษัท (Corporate Strategic Plan) อย่างไรก็ดี ประการสำคัญคือ ต้องมีการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพในเรื่องของการวางแผนการทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสม ทุนสำรอง และระบบฉุกเฉินในการทำงาน

(2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบริหารต้องมีนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ ควรวางแผนให้มีทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอในด้านของความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และ คุณภาพให้เพียงพอต่อเป้าหมายการขาย หรือ ธุรกิจขององค์กร ศักยภาพ ประสบการณ์ของทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีคุณค่ายิ่ง (Value) ขององค์กร ของบริษัทซึ่งควรเก็บรักษาไว้ แม้นในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยก็ไม่ควรเลิกจ้าง บุคลากร ควรได้รับการฝึกฝนในการทดแทน หมุนเวียน (Rotate) หน้าที่การทำงานในสายงานของตนเพื่อความต่อเนื่องและสอดคล้องของงาน เมื่อเกิดการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์

2) กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล

(Performance Evaluation and Reward Systems)

(1) เป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคคล (องค์การ) กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่าการตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน เป็นธรรม กำหนดมาตรการวัด [Key Performance Indicator (KPI)] สามารถปฏิบัติได้ เป็นกติกากำหนดอย่างจริงจัง ให้เห็นผลแตกต่างของผลงาน (Classification of Judge) โดยมุ่งหวังความสำเร็จของส่วนรวมตรงตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนดไว้ ทั้งในปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพเป็นหลัก

(2) คำตอบแทน กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นไว้หลากหลายดังนี้ คำตอบแทนควรใช้หลักมูลค่าของยอดขายเป็นเกณฑ์ หากใช้ผลกำไรเป็นเกณฑ์ กำไรโดยรวมควรลดลง คำตอบแทนควรพิจารณาให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ผลงาน ที่ได้ รับมอบหมาย ตามระดับความรับผิดชอบ คำตอบแทนควรเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อความสอดคล้องกับสถานะทั้งในและนอกบริษัท สวัสดิการ ควรอยู่ในระดับพื้นฐานเป็นอย่างน้อย ส่วนโบนัสขึ้นอยู่กับผลประกอบการของแต่ละบริษัท คำตอบแทนอาจแบ่งตามผลสำเร็จได้ใน 3 ระดับคือ ระดับองค์การ ระดับทีม/หน่วย และระดับบุคคล

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานควรอยู่บนพื้นฐานของกฎ ระเบียบ ที่ชัดเจนเป็นธรรม มีทักษะในเชิงบวกต่องานทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีการประเมินเป็นทีมและส่วนบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานควรกระทำเป็นระยะๆ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้งและควรติดตาม ตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

3) กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

(1) แผนความสำเร็จ บริษัทควรมีเป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน กำหนดสิ่งที่จำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา สิ่งที่จะทำให้มีผลต่อความสำเร็จของงาน ขององค์การในภาพรวม เช่น กำหนดในรูปของ Core Competencies และ Functional Competencies บริษัทควรวางแผนระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนในรัศมี รวดเร็ว พร้อมติดตามผลเป็นระยะๆ หากพบข้อบกพร่องต้องรับการแก้ไขให้ลุล่วงในระยะเวลาอันสั้น บริษัทต้องพัฒนาด้านเทคโนโลยีเพื่อสร้างจุดแข็งให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัท

ควรมีแผนที่เพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนา สอดคล้องกับแผนหลักของบริษัท มีเป้าหมายและการประเมินอย่างชัดเจน

(2) คลังทักษะ เป็นสิ่งสำคัญของบริษัท ทักษะและ ความชำนาญ สร้างสมด้วยประสบการณ์เป็นจุดขายและประสิทธิภาพของผลงานที่จะสัมฤทธิ์ผล การรักษาและดำรงคลังทักษะเป็นสิ่งสำคัญระดับหัวใจ พนักงานที่มีความรู้ความสามารถควรถ่ายทอดให้กับพนักงานในองค์กรเดียวกัน

(3) การฝึกอบรมพนักงาน บริษัทควรจัดให้มีแผนการฝึกอบรมพนักงานประจำปี อาจเป็นการฝึกอบรมภายในที่ทำงาน และการฝึกอบรมภายนอกที่ทำงานนั้น ความรู้ด้านทฤษฎีและด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับธุรกิจของกิจการ มีเอกสาร คู่มือการทำงาน ให้พนักงาน ได้ศึกษาเรียนรู้เสริม เพิ่มเติมนอกเหนือจากการฝึกอบรม ควรแยกการอบรมตามความรู้ความสามารถ จัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน มาให้ความรู้แก่พนักงาน การฝึกอบรมต้องมีเป้าหมายชัดเจนและควรมีการประเมินเป็นระยะทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม On the Job Training เป็นวิธีหนึ่งที่น่าสนใจในการฝึกอบรม

(4) การพัฒนาฝ่ายบริหาร ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหาร ควรมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ มีความสามารถและมีศักยภาพ เข้าใจคำว่า “บริหาร” ฝ่ายบริหารควรพัฒนาตัวเองให้ทันกับสถานการณ์โลกในปัจจุบันอยู่เสมอทั้งในด้านวิชาการและเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้า อยู่ตลอดเวลา

4) กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations)

(1) ประเด็นชีวิตการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การสร้างความมั่นคงในการทำงานควรกระทำให้เกิดความเชื่อมั่น เช่นการจัดตั้งกองทุน จัดหาสวัสดิการตามสมควร จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี รวมถึงความปลอดภัยและสุขอนามัย เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ มีการสังสรรค์เพื่อเป็นการลดช่องว่างระหว่างพนักงานและผู้บริหาร องค์กรควรจัดให้มีจุลสารภายในเพื่อเป็นสื่อกลางของข้อมูลข่าวสารและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและองค์กร

(2) วิธีการร่วมมือการวางแผนและการแก้ปัญหา ควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นเพื่อความร่วมมือในการแก้ปัญหา หากมีการบริหารจัดการที่ดี ทำให้พนักงานเชื่อใจและเคารพนับถือ มีความจริงใจบริษัทก็จะได้รับความร่วมมือกลับมา ควร

ทำงานเป็นทีม ไม่ปล่อยปัญหาให้ผ่านไป มีการประชุมสรุปผลทุก 1 อาทิตย์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน อาจมีการประชุมกลุ่มย่อย และใช้ระบบการควบคุมคุณภาพเข้ามาเสริม ในบางกรณีจำเป็นต้องแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่องานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้บริหารทุกระดับ ควรสร้างความคุ้นเคยกับพนักงานเพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงานโดยรวม ทั้งนี้ต้องได้รับความร่วมมือในการแก้ปัญหาทั้งฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายพนักงาน โดยทั้งสองฝ่ายต้องมีความจริงจัง และอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง

(3) การร้องทุกข์ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า ควรเป็นไปตามแนวทางที่ถูกต้อง บริสุทธิ์ ยุติธรรมหากไม่ได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน พนักงานควรร้องทุกข์ตามวิธีของบริษัทก่อน หากความเป็นธรรมยังไม่ถูกแก้ไข สามารถร้องทุกข์ต่อไปยังกรมหรือกระทรวงแรงงานต่อไป บริษัทต้องเปิดใจกว้าง ไม่ปิดกั้น พนักงานสามารถร้องทุกข์ได้หลายวิธีเช่น โดยจดหมาย โดยการพูดคุย สามารถกระทำได้ตามลำดับขั้นตอนตามสายงานบังคับบัญชา หรือโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูง หากเป็นไปได้บริษัทควรมีแผนกรับเรื่องร้องเรียนและติดตามผล

5. กลยุทธ์ด้านอื่นๆ

กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นไว้อย่างน่าสนใจดังนี้ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของกิจการ ควรปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในสภาพที่มีการแข่งขันสูงและมี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆด้าน ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยเป็นโอกาสดีของบริษัท และองค์กรในการที่จะพัฒนางานและบุคลากร การจงใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญ องค์กรต้องเป็นที่พึ่ง เป็นศูนย์รวมใจ เป็นเพื่อน เป็นทุกสิ่งทุกอย่างของพนักงาน ให้พนักงานรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อความร่วมมือร่วมใจที่จะทำให้พนักงานมีกำลังใจที่จะต่อสู้เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและความมั่นคงต่อไปในอนาคต

1.3.4 ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ 6 ข้อ ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกัน มีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ขนาดของบริษัทที่แตกต่างกัน มีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 จำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน มีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการทดสอบพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ยอมรับสมมติฐาน แต่นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผลการทดสอบพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 5 ระดับของปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการทดสอบพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยอมรับสมมติฐาน

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลที่ได้จากการวิจัยในประเด็นต่างๆมีดังต่อไปนี้

2.1 ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป รองผู้จัดการผู้จัดการทั่วไป และผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อาจเนื่องมาจากความเชื่อว่างานบริหารโดยทั่วไปมักเหมาะกับเพศชาย เพราะงานบริหารเป็นงานที่ต้องตัดสินใจ มีปฏิภาณไหวพริบ สั่งงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว ใจคอหนักแน่น แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี โดยเฉพาะในธุรกิจก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์แล้ว มีลักษณะกล้าได้กล้าเสีย การทำงานตลอดจนการบังคับบัญชา นั้นเป็นลักษณะถึงลูกถึงคน เนื่องจากในการดำเนิน โครงการส่วนหนึ่งต้องเกี่ยวข้องกับผู้ใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก

จากแบบสอบถามพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 30-40 ปีมากที่สุด ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย ได้เติบโตอย่าง

จริงจึงประมาณ 20 ปีที่ผ่านมา ประกอบกับประเภทธุรกิจของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์มีความหลากหลายเช่น ประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา ประเภทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง และประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง เป็นต้น อันส่งผลถึงขนาดและทุนดำเนินการ เป็นผู้รับเหมาหรือเป็นผู้ประกอบการลงทุนด้วยตนเอง หรือเป็นมืออาชีพที่เติบโตมาตามสายอาชีพ ดังนั้น เมื่ออยู่ในช่วงอายุ 30-40 ปีนี้ จึงเป็นวัยที่เติบโตมาพร้อมกับอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์พอดี ประกอบกับอยู่ในช่วงวัยกำลังทำงาน มีความสมบูรณ์ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งสามารถทำงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ให้บรรลุผลได้และได้สะสมประสบการณ์มากพอจึงเหมาะสมกว่าบุคคลในวัยอื่น

ในด้านการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทั้งนี้เป็นเพราะอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์มีการเติบโตอย่างมากในประเทศไทยประมาณ 20 ปีที่ผ่านมา ดังนั้นผู้ที่จะมาบริหาร จัดการจึงควรเป็นผู้มีความรู้ มีวุฒิภาวะ มีศักยภาพเหมาะสมทั้งในด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิ ซึ่งระดับปริญญาตรีเป็นระดับการศึกษาที่ยอมรับโดยทั่วไป

ด้านระยะเวลาการทำงานพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 5 ปี แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างอยู่ในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์เป็นระยะเวลาพอสมควร ก่อนที่จะมีวิกฤตเศรษฐกิจ หรือสภาวะเศรษฐกิจถดถอยคือก่อนปี พ.ศ. 2540 ดังนั้นจึงถือว่าเป็นตัวแทนกลุ่มประชากรที่เหมาะสมกับหัวข้อการวิจัยในครั้งนี้

2.2 ตอนที่ 2 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544

ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย กลุ่มตัวอย่างใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.06 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้มากที่สุดคือกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล มีค่าเฉลี่ย 4.67 กลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุดเช่นกันคือ กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.62 ซึ่งกลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาในประเด็นคลังทักษะ มีค่าเฉลี่ย 4.49 เมื่อแปรผลแล้วอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน สุดท้ายคือกลยุทธ์การจัดคนเข้าทำงานในประเด็นการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกมีค่าเฉลี่ย 3.69 ซึ่งแปรผลได้ว่าอยู่ในระดับมาก

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ควรมีการกำหนดหรือวางแนวทางกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ภายใต้กรอบของข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ โดยนำไปทดสอบหรือใช้จริงกับหน่วยงานหรือบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ที่กำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 กลยุทธ์หรือมากกว่า คือ 1) กลยุทธ์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ 2) กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล 3) กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาและ 4) กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์

3.1.2 ในการศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลา ปี พ.ศ. 2540-2544 เป็นการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลาของสถานะเศรษฐกิจถดถอย แต่มิได้มีการศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะการณัปกติ ทั้งนี้ เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลด้านกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางและรูปแบบต่างๆกัน จึงเห็นสมควรมีการศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะการณัปกติที่แตกต่างกันเพื่อประโยชน์ในการศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลในด้านกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในด้านโครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ โดยมุ่งเน้นศึกษากระบวนการทำงาน หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยละเอียด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นผลดีต่อบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในการปรับองค์การ ให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

3.2.2 ควรทำการศึกษา กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ซ้ำอีกครั้งหนึ่งเมื่อพ้นระยะเวลา 4 ปีไปแล้ว ซึ่งน่าจะเป็นปีที่ประเทศไทยสามารถฟื้นฟูเศรษฐกิจและธุรกิจได้แล้ว ซึ่งจะทำให้เราทราบว่ากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะอยู่ในรูปแบบและทิศทางใด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ชัยณรงค์ อินทรมีทรัพย์ “ทรัพยากรบุคคลไทย ด้อยคุณภาพจริงหรือ”

วารสารการบริหารคน 21 (เมษายน-มิถุนายน 2543) หน้า 45-53

คณัย เทียนพุดและคณะ รายงานการวิจัยเรื่องทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550) กรุงเทพมหานคร สถาบันการจัดการงานบุคคล

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย 2541

ทายาท ศรีปลั่ง “แนวทางการบริหารองค์กรในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ”

วารสารการบริหารคน 22 (ตุลาคม-ธันวาคม 2544) หน้า 20-21

ธงชัย สันติวงษ์ การบริหารงานบุคคล (PERSONNEL MANAGEMENT) พิมพ์ครั้งที่ 8

กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2539

บุญมี คนตรีเสนาะ “กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ พ.ศ. 2540” วิทยานิพนธ์ปริญญา

นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการหนังสือพิมพ์ ภาควิชาวารสารสนเทศ บัณฑิต

วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2540

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ กรุงเทพมหานคร

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) 2543

พงษ์เทพ ศรีโสภากิจ “ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ และการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ กับการได้เปรียบทางการแข่งขัน : กรณีศึกษาอุตสาหกรรม

อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์และ

การบัญชี (ธุรกิจระหว่างประเทศ) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542

มารศรี สายจิตบริสุทธ์ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย”

วารสารบริหารธุรกิจ (พฤษภาคม-ธันวาคม 2540) หน้า 1-14

รุ่งโรจน์ สิงหนัดกิจ “การบริหารงานก่อสร้างในภาวะเศรษฐกิจถดถอย” วิทยานิพนธ์

ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา ภาควิชาวิศวกรรม

โยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542

ศรีสอางค์ วงศ์ทองดี “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ”

วารสารการบริหารคน 21 (เมษายน-มิถุนายน 2543) หน้า 34-44

ศุภณัฐ ชูชินปรากฏ “บทบาทการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในโลกเศรษฐกิจใหม่”

วารสารการบริหารคน 22 (มกราคม-มีนาคม 2544) หน้า 51-57

- ศุภโรจน์ เตชะบรรเจิด “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานบุคคลตามทัศนคติของ
ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์” วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
คณะศิลปศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2539
- สมชาย หิรัญกิตติ *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์* กรุงเทพมหานคร
ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ 2542
- เสนห์ อู๋โต “หน่วยที่ 7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุด
วิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 50-116 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- อนันตชัย คงจันทร์ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติใน
ประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ” [ออนไลน์] รายงานการวิจัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2541 บทคัดย่อจาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ระบบข้อมูลวิจัย จาก <http://research.u-office.chula.ac.th> [เข้าถึง 7 มิถุนายน 2545]
- อาจารย์ ประจวบเหมาะ “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาวะวิกฤต
IMF กรณีศึกษา บริษัทไควว่า เซโกะ(ไทยแลนด์) จำกัด” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น 2541
- อุทัยวรรณ วิชานุกูลศิริ “แนวทางการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการทางวิศวกรรม ภาควิชาศูนย์ระดับภูมิภาคทางวิศวกรรมระบบการผลิต
คณะวิศวกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542
- Aghazadeh Seyed-Mahmoud. “Human Resource Management: Issues and Challenges in the
New Millennium.” [Online] *Management Research News* 12(1999): 19-32
Abstract available : <http://www.emerald-library.com>[Accessed June 11, 2002].
- Basu, Dipak R. and Miroshnik Victoria. “Strategic human resource management of Japanese
multinationals -A case study of Japanese multinational companies in the UK”
[Online] *Journal of Management Development* 18(1999):714-732.
Abstract available : <http://www.emerald-library.com> [Accessed May 25, 2002].

- Butler E. John, Ferris R. Gerald and Napier K. Nancy. *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, 1991.
- Chew Irene and Goh Mark. "Some future directions of human resource practices in Singapore." [Online] *Career Development International* 2/5 (1997):238-244. Abstract available : <http://www.emerald-library.com>[Accessed June 25, 2002].
- Kasey, Robert Eugene. "Human resource management control theory: Testing the use of Input control in the emergency medical services career field" *UMI ProQuest Digital Dissertations* [Online] Publication AAT 9952384, 1999 Available: http://www.lib.umi.com/dissertations/preview_all/9952384 [Accessed June 6, 2002].
- Khatri Naresh and Budhwar Pawan S. "A study of strategic HR issues in an Asian context" *Personnel Review*, [Online] Vol.31 No.2, 2002 pp.166-188 Available: <http://haly.emeraldinsight.com/vl=1286695/cl=74/nw=1/rpsv/-1186/v31n2/p166> [Accessed May 24, 2002].
- Lindner, James R. "An examination of human resource management competencies and activities of Ohio State University extension county chairs" *UMI ProQuest Digital Dissertations* [Online] UMI No. 9962425, 2000 Available: http://www.lib.umi.com/dissertations/preview_page/9962425/2 [Accessed June 6, 2002].
- Richard O C and Johnson N Brown. "Strategic human resource management effectiveness and firm performance." [Online] *The International Journal of Human Resource Management* 12(2001): 299-311. Abstract available : <http://www.emerald-library.com> [Accessed June 11, 2002].
- Thomas Mark A. "What is a human resources strategy?" *Health Manpower Management Journal* [Online] Vol. 22 No. 2, 1996 pp.4-11 Available: <http://haly.emeraldinsight.com/vl=1286695/cl=74/nw=1/rpsv/-1172/v22n2/s1/p4> [Accessed May 24, 2002].
- Tung-Chun Huang "The effects of linkage between business and human resource management Strategies." [Online] *Journal of Personnel Review* 30(2001):132-151. Abstract available : <http://www.emerald-library.com> [Accessed May 25, 2002].

Wan D, Ong C H and Kok V. "Strategic human resource management and organizational performance in Singapore." [Online] *Compensation and Benefits Review* 34 (2002): 33-43. Abstract available : <http://www.emerald-library.com> [Accessed May 25, 2002].

Zeffane Rachid and Mayo Geoffrey. "Rightsizing: The Strategic Human Resource Management Of the 1990s" *Management Decision Journal* [Online] Vol.32 No. 9, 1994: 5-9. Available: <http://clorinda.emeraldinsight.com/vl=1407720/cl=16/nw=1/rpsv/-1152/v32n9/s1/p5> [Accessed June 7, 2002].

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์

บริษัทประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา

(Construction Contractors & Consultants)

1. บริษัท เอ.เอส.แอสโซซิเอท เอนจิเนียริง (1964) จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
2. บริษัท บี.กริม เอ็นจิเนียริง จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
3. บริษัท บี.เค.เค. (1985) จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
4. บริษัท ซีคอน จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
5. บริษัท เบ็ญจมาศ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
6. บริษัท บิลฟิงเกอร์ พลัส เบอร์เกอร์ (ไทย) คอนสตรัคชั่น จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
7. บริษัท แบสติก แอนด์ วิซซ์ (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัทขนาดกลาง)
8. บริษัท ซี.วี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
9. บริษัท ช. การช่าง จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
10. บริษัท ช. การช่าง-โตทิว คอนสตรัคชั่น จำกัด
11. บริษัท ช.ทวีก่อสร้าง จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
12. บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น(ไทย) จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
13. บริษัท จุฬาวิศวกรรม จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
14. บริษัท ทางยกระดับดอนเมือง จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
15. บริษัท จัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำภาคตะวันออกจำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
16. บริษัท แกมมอน ดีเวลลอปเม้นท์ (ประเทศไทย)จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
17. บริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
18. บริษัท เค อี ที เอ็นจิเนียริง จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
19. บริษัท กำจรกิจก่อสร้าง จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
20. บริษัท เนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
21. บริษัท พีเออี (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
22. บริษัท ฟิลิปส์ ฮอลส์แมนน์ (ไทย) จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
23. บริษัท เพาเวอร์ไลน์เอ็นจิเนียริง จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
24. บริษัท ประจวบวิศว์การช่าง จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
25. บริษัท ปฐมธุรกิจ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)

26. บริษัท ฤทธา จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
27. บริษัท สหกลเอนยีเนียร์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
28. บริษัท เอบีบี (ธุรกิจบริการ) จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
29. บริษัท สีแสงการโยธา (1979) จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
30. บริษัท สยาม ซินเทคคอนสตรัคชั่น จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
31. บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
32. บริษัท ไทย จูรอง เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
33. บริษัท ไทยคาจิม่า จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
34. บริษัท นันทวัน จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
35. บริษัท ไทยสุมิกอน จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
36. บริษัท ไทย เคนไซซา จำกัด(บริษัทขนาดใหญ่)
37. บริษัท ก่อสร้างสหพันธ์ จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
38. บริษัท สหวิศวก่อสร้าง จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
39. บริษัท โตโย-ไทย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
40. บริษัท วัฒนไพศาลเอ็นจิเนียริ่ง จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
41. บริษัทนิวตัน จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
42. บริษัท วาเลนซ์ จำกัด (บริษัทขนาดกลาง)
43. บริษัท วิลลิซเชลลส์แอนด์คอนแทรคติ้ง จำกัด (บริษัทขนาดกลาง)
44. บริษัท ยูนิมิตร เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
45. บริษัท เพอร์ซ จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
46. บริษัท ไตรอารีย์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
47. บริษัท โนว์ฮาวทรานสเฟอร์ จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
48. บริษัท บุญธรรมอินเตอร์กรุ๊ป เอ็นจิเนียริ่งแอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด(บริษัทขนาดเล็ก)
49. บริษัทไฟร์เวย์ เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)

บริษัทประเภทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Developers)

50. บริษัท บุญต่อ จำกัด(บริษัทขนาดเล็ก)
51. บริษัท ซี.พี.พลาซ่า จำกัด(บริษัทขนาดใหญ่)
52. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)

53. บริษัท ซีดีเรียลตี้ จำกัด(บริษัทขนาดใหญ่)
54. บริษัท ดี เอส แมเนจเม้นท์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
55. บริษัท โกลเด็น เทคโนโลยี อินคัสเทรียล พาร์ค จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
56. บริษัท กาดสวนแก้ว จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
57. บริษัท ลิลิต แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
58. บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
59. บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
60. บริษัท มักกะสัน เรียวล เอสเตท จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
61. บริษัท เอ็ม บี เค พร็อพเพอร์ตี้ส์ แอนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
62. บริษัท เมอริท โฮลดิ้งส์ (1989) จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
63. บริษัท เอ็น.ซี.เฮาส์ซิง จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
64. บริษัท แนเชอรัล พาร์ค จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
65. บริษัท นิลุบล จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
66. บริษัท สวนหนองบอน จำกัด (บริษัทขนาดกลาง)
67. บริษัท ปัญญา พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
68. บริษัท ภัทร แอสเซท จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
69. บริษัท เฟลินจิต เรียวลเอสเตท จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
70. บริษัท ปรีชา กรุ๊ป จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
71. บริษัท พุกษา เรียวลเอสเตท จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
72. บริษัท ควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
73. บริษัท รามาแลนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (บริษัทขนาดกลาง)
74. บริษัท สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
75. บริษัท สหวิริยาซีดี จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
76. บริษัท ซีคอน ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
77. บริษัท สีสมาคารและบริการ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
78. บริษัท ที.ซี.ซี. เอ็มไพร์ ทาวเวอร์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
79. บริษัท สิงขรรวมทุน จำกัด (บริษัทขนาดกลาง)
80. บริษัท สิริไทยรวมทุน จำกัด (บริษัทขนาดกลาง)

81. บริษัท ศรีนครแลนด์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
82. บริษัท สุภาลัย จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
83. บริษัท ไทยวาปลาซ่า จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
84. บริษัท ธนิยะ จำกัด (บริษัทขนาดกลาง)
85. บริษัท ร่วมพัฒนาอุตสาหกรรม จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
86. บริษัท วังทอง กรู๊ป จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
87. บริษัท เวลด์เทรคพลาซ่า จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
88. บริษัท พรภัทรพัฒนาจำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
89. บริษัท บางนา เซ็นทรัล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
90. บริษัท เอเชียไฟโอเนียร์ เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด (บริษัทขนาดกลาง)
91. บริษัท โกลบอล เอ็นไวรอนเมนท์ เทคโนโลยี จำกัด (บริษัทขนาดกลาง)

บริษัทประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง (Construction Material Manufacturing)

92. บริษัท วิชญเทค โนพลัส จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
93. บริษัท ปูนซิเมนต์เอเชีย จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
94. บริษัท กรุงเทพ-สลักภัณฑ์ จำกัด(บริษัทขนาดใหญ่)
95. บริษัท บี ซี โพสท์-เทนชั่นนึ่ง จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
96. บริษัท คอนสตรัคชั่น แมทีเรียล ซีพพลาย จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
97. บริษัท อีสเทิร์นไวร์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
98. บริษัท เยอเนอรัล เอนจิเนียริ่ง จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
99. บริษัท อินดัสเทรียล พลานท์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
100. บริษัท ชลประทานซีเมนต์ จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
101. บริษัท นครหลวงวัสดุภัณฑ์ จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
102. บริษัท โอเชียน ซาซาคิกลาส จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
103. บริษัท กระเบื้องโอพาร จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
104. บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น(ไทย) จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
105. บริษัท พหลโยธินคอนกรีตอุตสาหกรรม จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
106. บริษัท เพาเวอร์-พี จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
107. บริษัท พรีเมียร์ โพรดัคส์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)

108. บริษัท รอยัล ปอร์ซเลนจำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
109. บริษัท ร่วมพัฒนเซรามิก จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
110. บริษัท สระบุรี ซีเมนต์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
111. บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
112. บริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
113. บริษัท สยามไฟน์ไชน่า จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
114. บริษัท สยามซานิทารีแวร์อินดัสทรี จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
115. บริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
116. บริษัท ไทยผลิตภัณฑ์อิบซั่ม จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
117. บริษัท ไทยมัย แอนด์ แอสโซซิเอท จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
118. บริษัท ไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
119. บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
120. บริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตซีแพค จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
121. บริษัท กระเบื้องหลังคาซีแพค จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
122. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
123. บริษัท โรจันสินก่อสร้าง จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
124. บริษัท กระเบื้องกระดาษาไทย จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
125. บริษัท สยามอุตสาหกรรมอิบซั่ม (สระบุรี) จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
126. บริษัท สยามอุตสาหกรรมอิบซั่ม จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
127. บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
128. บริษัท สยามซานิทารี ฟิตติงส์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
129. บริษัท เดอะ โสสุโก้ กรุ๊ป อินดัสทรีส์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
130. บริษัท ทิปโก้แอสฟัลท์ จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)
131. บริษัท วนชัย พาเนล อินดัสทรีส์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
132. บริษัท วาล์วน้ำไทย จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
133. บริษัท วิค แอนด์ ซุกัลันด์ จำกัด มหาชน (บริษัทขนาดใหญ่)

บริษัทประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง (Construction Material Distributors)

134. บริษัท มิตรชวยแอนด์คอมปะนี จำกัด (บริษัทขนาดกลาง)
135. บริษัท ชัยนันท์ค้าวัสดุก่อสร้าง (2524) จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
136. บริษัท โอลิมปิกกระเบื้องไทย จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
137. บริษัท ราชาเซรามิก จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
138. บริษัท แกรนด์ โสมมาร์ท จำกัด(บริษัทขนาดใหญ่)
139. บริษัท เลิศวิไลแอนด์ซันส์ จำกัด(บริษัทขนาดเล็ก)
140. บริษัท มัตสุซิตะ อีเล็กทริก เวิร์คส์ เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
141. บริษัท เนชั่น พรอพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (บริษัทขนาดใหญ่)
142. บริษัท พี.โอเวอร์ซีส์ สตีล จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
143. บริษัท สยามเทรน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (บริษัทขนาดเล็ก)
144. บริษัท โสสุโก้ เซรามิก จำกัด(บริษัทขนาดใหญ่)
145. บริษัท ธานีอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง จำกัด(บริษัทขนาดเล็ก)

ภาคผนวก ข
การหาค่าความเที่ยง (Reliability)

การหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

Reliability Analysis - Scale (Alpha)

		Mean	Std Dev	Cases
1	1.1.1	3.1456	1.3715	206
2	1.1.2	3.2864	1.1896	206
3	1.1.3	4.6408	0.4809	206
4	1.2.1	4.2864	0.7966	206
5	1.2.2	3.2913	1.2812	206
6	1.2.3	2.6553	1.4890	206
7	2.1.1	4.6408	0.5199	206
8	2.1.2	4.6942	0.5748	206
9	2.2.2	4.3058	0.9363	206
10	2.2.3	4.0437	1.0232	206
11	2.2.4	3.3058	1.1929	206
12	2.3.1	4.0728	1.0022	206
13	2.3.2	4.5388	0.6956	206
14	3.1.1	4.1893	0.9042	206
15	3.1.2	3.8398	0.9518	206
16	3.2.1	4.4854	0.6304	206
17	3.3.1	4.4612	0.5725	206
18	3.3.2	4.4417	0.7740	206
19	3.4.1	4.3447	0.6189	206
20	3.4.2	4.1117	0.9171	206
21	3.4.3	3.8301	1.0001	206
22	4.1.1	4.5971	0.5299	206
23	4.1.2	4.6359	0.5212	206
24	4.2.1	3.6553	1.1316	206
25	4.3.1	4.0777	0.7350	206

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	101.5777	70.5476	8.3993	25

การหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

Reliability Analysis - Scale (Alpha)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1.1.1	98.4320	63.5149	0.2356	0.7277
1.1.2	98.2913	69.1343	-0.0001	0.7463
1.1.3	96.9369	70.1570	0.0198	0.7331
1.2.1	97.2913	66.5977	0.2550	0.7228
1.2.2	98.2864	65.7273	0.1530	0.7345
1.2.3	98.9223	68.7842	-0.0184	0.7570
2.1.1	96.9369	66.1375	0.4895	0.7148
2.1.2	96.8835	65.0595	0.5562	0.7103
2.2.2	97.2718	63.5940	0.4069	0.7116
2.2.3	97.5340	65.7037	0.2289	0.7250
2.2.4	98.2718	69.5550	-0.0216	0.7482
2.3.1	97.5049	62.9829	0.4124	0.7105
2.3.2	97.0388	65.6960	0.3873	0.7160
3.1.1	97.3883	65.5070	0.2885	0.7204
3.1.2	97.7379	62.7309	0.4584	0.7075
3.2.1	97.0922	67.5768	0.2483	0.7238
3.3.1	97.1165	65.9181	0.4627	0.7146
3.3.2	97.1359	64.0205	0.4786	0.7093
3.4.1	97.2330	65.9162	0.4227	0.7155
3.4.2	97.4660	61.0696	0.6025	0.6973
3.4.3	97.7476	63.2238	0.3976	0.7117
4.1.1	96.9806	67.8630	0.2753	0.7233
4.1.2	96.9417	68.4063	0.2168	0.7257
4.2.1	97.9223	62.8720	0.3563	0.7145
4.3.1	97.5000	65.9488	0.3400	0.7181

Reliability Coefficients

N of Cases = 206.0

N of Items = 25

Alpha = .7301

ภาคผนวก ค
การหาค่าความตรง (Validity)

การหาค่าความตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์ (รายบุคคล)

$$\text{โดยใช้สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\Sigma X}{N}$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์
(Index of Item - Objective Congruence)

ΣX คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จุดประสงค์ที่	ข้อคำถามข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			ΣX	IOC
		1	2	3		
1						
1.1	1.1.1	1	1	1	3	1
	1.1.2	0	1	1	2	0.67
	1.1.3	1	1	1	3	1
1.2	1.2.1	1	0	1	2	0.67
	1.2.2	0	1	1	2	0.67
	1.2.3	0	1	1	2	0.67
2						
2.1	2.1.1	1	1	1	3	1
	2.1.2	1	1	1	3	1
2.2	2.2.2	1	1	1	3	1
	2.2.3	1	1	1	3	1
	2.2.4	1	1	1	3	1
2.3	2.3.1	1	0	1	2	0.67
	2.3.2	1	1	1	3	1
3						
3.1	3.1.1	1	1	1	3	1
	3.1.2	1	0	1	2	0.67
Total						13.02

จุดประสงค์ที่	ข้อความข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			ΣX	IOC
		1	2	3		
					IOC B/F	13.02
3.2	3.2.1	1	0	1	2	0.67
3.3	3.3.1	1	1	1	3	1
	3.3.2	1	1	1	3	1
3.4	3.4.1	1	1	1	3	1
	3.4.2	1	1	1	3	1
	3.4.3	1	0	1	2	0.67
4						
4.1	4.1.1	1	1	1	3	1
	4.1.2	1	1	1	3	1
4.2	4.2.1	1	1	1	3	1
4.3	4.3.1	1	0	1	2	0.67
ผลรวม IOC						22.02

ค่า IOC รวม

22.02/25

=0.88

ภาคผนวก ง

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)



ที่ ทม 1308/บ ๗ ๐๐๖

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

30 มกราคม 2545

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
เรียน นางสุสดี เจียมศิริ
สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางนงลักษณ์ กิสรวงค์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลา
ปี พ.ศ. 2540-2544 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และ
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น
มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงใคร่
ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการ
ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดนั้นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์จิระ ประทีป)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ 5033568

โทรสาร 5033612

โดยศาสตราจารย์ ดร. แพทย์ชอุ่มพร
และ พันโท ณะคำ เกื้อแก้ว
23 กพ 2545



ที่ ทม 1308/บ ๑๐๐๖

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
 จังหวัดนนทบุรี 11120

30 มกราคม 2545

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาววิมลวรรณ ปิยะไทยเสรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางนงลักษณ์ กิศรวงศ์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชา
 วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลา
 ปี พ.ศ. 2540-2544 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และ
 ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น
 มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงใคร่
 ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการ
 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดนั้นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง
 สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ
 มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์จีระ ประทีป)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ 5033568

โทรสาร 5033612

1๘๑๖๖๓/๕๕๖๕๗
 และ ๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖/๖๖
 ๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖

21/03/02

ภาคผนวก จ

จดหมายขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



ที่ ทม 1308/บ ๔01๐

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

11 มีนาคม 2545

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

เนื่องด้วย นางนงลักษณ์ กิสรวงค์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาด้านสาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วง
ระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544 ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากพนักงาน
ในหน่วยงานของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการ
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับ
ความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวิมล เหลืองประเสริฐ)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทรศัพท์ 5033568

ภาคผนวก ฉ
แบบสอบถาม

แนวคำถามการสัมภาษณ์ผู้บริหารแบบเจาะลึกการวิจัย

หัวข้อ “กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544” แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ตอบแบบสอบถาม

(โปรดทำเครื่องหมาย “✓” ลงในช่องสี่เหลี่ยมที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน)

1. ตำแหน่ง:

- 1. ประธาน/รองประธานบริษัท
- 2. กรรมการผู้จัดการ/รองกรรมการผู้จัดการ/ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการบริษัท
- 3. ผู้จัดการทั่วไป/รองผู้จัดการทั่วไป/ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปบริษัท
- 4. ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- 5. อื่นๆ (โปรดระบุ) _____

2. เพศ

- 1. ชาย
- 2. หญิง

3. อายุ

- 1. 30-40 ปี
- 2. 41-50 ปี
- 3. 51-60 ปี
- 4. 61-70 ปี

4. ระดับการศึกษา

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

5. ระยะเวลาการทำงาน

1. น้อยกว่า 1 ปี
2. 1-3 ปี
3. 3-5 ปี
4. มากกว่า 5 ปี

6. ประเภทธุรกิจ

1. ประเภทรับเหมาก่อสร้างและที่ปรึกษา (Construction Contractors & Consultants)
2. ประเภทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Developers)
3. ประเภทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง (Construction Material Manufacturing)
4. ประเภทผู้จัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง (Construction Material Distributors)

7. ขนาดบริษัท

1. ขนาดเล็ก (ทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท)
2. ขนาดกลาง (ทุนจดทะเบียน 10-50 ล้านบาท)
3. ขนาดใหญ่ (ทุนจดทะเบียนมากกว่า 50 ล้านบาท)

8. จำนวนพนักงาน

1. ต่ำกว่า 100 คน
2. 101-200 คน
3. 201-300 คน
4. มากกว่า 300 คน

9. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- 1. เน้นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ
 - 2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 3. ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม
 - 4. ให้ความสำคัญของการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ (เน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์)

- 1) ในฐานะที่บริษัทของท่านเป็นธุรกิจหนึ่งของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ บริษัทของท่านประสบปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยหรือไม่
- 1. มี
 - 2. ไม่มี (ข้ามไปตอบตอนที่ 3)
- 2) ปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทของท่านอยู่ในระดับใด
- 1. น้อยที่สุด
 - 2. น้อย
 - 3. ปานกลาง
 - 4. มาก
 - 4. มากที่สุด
- 3) ปัญหาที่บริษัทพบในลักษณะใด
- 1. การให้พนักงานออกจากงาน (Layoff)
 - 2. การงดจ้างพนักงานใหม่ (Restricted Hiring)
 - 3. การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)
 - 4. การลดขนาดองค์กร (Down-sizing)
 - 5. อื่นๆ โปรดระบุ _____

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยเศรษฐกิจถดถอยของ
 อุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2540-2544”
คำชี้แจงการตอบคำถามในตอนที่ 3

ขอให้ท่านพิจารณาว่าท่านเห็นด้วยกับข้อความในแต่ละข้อหรือไม่ เพียงไร
 โดยทำเครื่องหมาย “ ✓ ” ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- | | | |
|---|---------|---------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ค่อนข้างเห็นด้วย |
| 3 | หมายถึง | ไม่แน่ใจ |
| 2 | หมายถึง | ค่อนข้างไม่เห็นด้วย |
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความ ความ คิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
1. กลยุทธ์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์					
1.1 การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก					
-การเพิ่มอัตรากำลังคน เพิ่มตามยอด ปริมาณการขาย					
-การสรรหาพนักงานส่วนใหญ่คัดเลือก จากบุคคลภายนอก					
-การคัดเลือกพนักงานต้องผ่านกระบวนการ คัดเลือกของบริษัท					
1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์					
-บริษัทได้มีการวางแผนกำลังคน ไว้ล่วงหน้า					
-หากมีความจำเป็นต้องเพิ่มอัตรากำลัง คนบริษัทจะไม่รับคนเพิ่ม แต่จะเพิ่ม ระยะเวลาการทำงาน และจ่ายค่าล่วง เวลาตามความเหมาะสม					
-หากจำเป็นต้องเพิ่มอัตรากำลังคน บริษัทจะว่าจ้างจากบริษัทจัดหางานเป็น ครั้งคราว					
2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและ ระบบการให้รางวัล					
2.1 เป้าหมายการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและ องค์การ					
-บริษัทเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของการทำงาน					

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
-บริษัทให้ความสำคัญในการรักษา พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ					
2.2 ค่าตอบแทน					
-เงินเดือนและสวัสดิการที่พนักงาน ได้รับ เหมาะสมกับประสบการณ์ความรู้ความ สามารถ					
-บริษัทจ่ายค่าตอบแทนตามโครงสร้าง เงินเดือนของบริษัท					
-บริษัทจ่ายค่าตอบแทนตามราคาตลาด					
2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
-การประเมินผลการปฏิบัติงานประเมิน จากผลงานของทีมหรือกลุ่มงานที่ทำ ร่วมกัน					
-การพัฒนาความรู้ ความสามารถอยู่ เสมอทำให้ก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					
3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา					
3.1 แผนความสำเร็จ					
-บริษัทมีการวางแผนที่ชัดเจนทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว					
-การจัดทำแผนความสำเร็จ บริษัทใช้วิธี การสำรวจจากหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้อง					
3.2 คลังทักษะ (Skill Inventory)					
-ความรู้และความสามารถเป็นปัจจัย สำคัญในการรับบุคลากรเข้าทำงาน					

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
3.3 การฝึกอบรมพนักงาน					
-การฝึกอบรมเป็นวิธีการช่วยเพิ่มความรู้ และประสบการณ์มากขึ้น					
-ผู้บังคับบัญชาควรให้โอกาสแก่ผู้ใต้ บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรมทุกคน					
3.4 การพัฒนาฝ่ายบริหาร					
-ฝ่ายบริหารควรเข้าร่วมโปรแกรมการ พัฒนาฝ่ายบริหารให้สม่ำเสมอ					
-บริษัทใช้เทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหาร ด้วยการฝึกอบรมทั้งในขณะปฏิบัติงาน และนอกการปฏิบัติงาน					
-ฝ่ายบริหารส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรม ด้านจริยธรรม					
4. กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relation)					
4.1 ประเด็นชีวิตการทำงาน					
-บรรยากาศและสภาพแวดล้อมมีผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงาน					
-ความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการ ทำงานเป็นสิ่งสำคัญ					
4.2 วิธีการร่วมมือการวางแผนและแก้ปัญหา					
-ฝ่ายบริหารและสหภาพแรงงานร่วมกัน กำหนดนโยบายในการบริหารงาน ของบริษัท					

	ระดับ	ความคิด	เห็น		
กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
4.3 การร้องทุกข์ (Grievances)					
-หากพนักงาน ไม่ได้รับความเป็นธรรม ในการทำงานพนักงานสามารถร้อง ทุกข์ได้ตามวิธีที่บริษัทเห็นสมควร					

ตอนที่ 4 **ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์**
ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย

1. กลยุทธ์การจัดคนเข้าทำงาน

- การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก

-การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2. กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล

- เป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคคล (องค์กร)

- คำตอบแทน

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา

- แผนความสำเร็จ

คลังทักษะ (Skill Inventory)

- การฝึกอบรมพนักงาน

- การพัฒนาฝ่ายบริหาร

4. **กลยุทธ์ด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations)**

- ประเด็นชีวิตการทำงาน

- วิธีการร่วมมือการวางแผนและการแก้ปัญหา (Procedure for joint Planning and Problem Solving)

- การร้องทุกข์ (Grievances)

5. **กลยุทธ์ด้านอื่นๆ (ไปรตระบุ)**

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางนงลักษณ์ กิสรวงค์
วัน เดือน ปีเกิด	14 กันยายน 2502
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประวัติการศึกษา	ศศ.บ. (สารนิเทศศาสตร์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2541
สถานที่ทำงาน	บริษัทโตโย-ไทย คอร์ปอเรชั่นจำกัด
ตำแหน่ง	เลขานุการบริหาร