

ชื่อวิทยานิพนธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย นางสาวจิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต

(3) รองศาสตราจารย์ ดร.เอกพล หนูศรี **ปีการศึกษา** 2546

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในกิจการกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร (3) เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นบริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 173 บริษัท จากประชากรทั้งสิ้น 305 บริษัท โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแจกแจงแบบเอฟ และ วิธีการของสตีเวนท์ นิวแมน คูสส์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการประมวลผล

ผลการวิจัยพบว่า (1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละหัวข้อย่อยของแต่ละด้านพบว่าด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบประโยชน์และการให้บริการมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีหัวข้อที่เกี่ยวกับการคัดเลือกมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (2) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางเพศ อายุ และ อายุงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านประเภทของการประกอบการและกลยุทธ์ในการบริหาร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน (3) จากผลการวิจัยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน และการสรรหา ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการดำเนินการด้านความปลอดภัย

คำสำคัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

Thesis title : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF COMPANIES IN BANGKOK INDUSTRIAL ESTATES

Researcher: Miss Jeeraporn Patomkulniti; **Degree:** Master of Business Administration

Thesis advisors : (1) Narongsak Boonlert, Associate Professor; (2) Dr. Sanae Juito, Associate Professor; (3) Dr. Akepol Nuisri, Associate Professor;

Academic year: 2003

ABSTRACT

The objectives of this study were (1) to study Human Resource Management Processes of Companies in Bangkok Industrial Estates (2) to study the different of personal factors and internal enterprise factors relations to opinions from respondents on Human Resource Management Processes of the Companies in Bangkok Industrial Estates and (3) to study comments and suggestions to improve Human Resource Management Processes.

This was a descriptive research. The population was 173 companies located in Industrial Estates in Bangkok from a total population of 305 companies. The sampling technique used was purposive sampling. Questionnaires were used to collect data. Data was analyzed by using SPSS program for Windows to calculate percentage, means, standard deviation, F-Test (One-Way Anova), and Student Newman Keuls.

The research finding showed that (1) Overall Human Resource Management Processes of companies in Bangkok Industrial Estates was carried out at a performed high level. Ranking in each part found that rewarding Human Resources has highest points followed by developing Human Resources, maintaining and protection Human Resources and acquiring Human Resources respectively. When considered by each item of each part it was found that types of benefit and service have the highest points under rewarding Human Resources. Factors influenciates the development of Human Resources has highest points under developing Human Resources. Grievance handling process has the highest points under maintaining and protection Human Resources. Selection has highest points under acquiring Human Resources. (2) The differences of personal factors of respondents in education, job title and experience in Human Resource Management were not significantly different in processes of Human Resource Management, while gender, age and length of service were significantly different in processes of Human Resource Management. The differences of internal enterprise factors in amount of registered capital, number of employees, policy makes of Human Resource Management and organization chart type were not significantly different in processes of Human Resource Management; while type of operation and management strategies were significantly different in processes of Human Resource Management. (3) Suggestions for improving Human Resource Management processes were found from results of research into items of Human Resources planning, Job Analysis and Seeking in acquiring Human Resources, and evaluating items under rewarding Human Resources and safety process handling under maintaining and protection Human Resources.

Keywords: Human Resource Management, Acquiring Human Resources, Rewarding Human Resources, Developing Human Resources, Maintaining and Protection Human Resources

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ แขนงวิชาวิทยาการจัดการ รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต แขนงวิชาวิทยาการจัดการ และ รองศาสตราจารย์ ดร. เอกพล หนูศรี แขนงวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวิมล เหลืองประเสริฐ รองประธานกรรมการประจำ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ ที่ได้กรุณาให้หนังสือขอความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลจากบริษัทใน นิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร และขอขอบพระคุณ Mr. Kevin Hulton-Smith กรรมการผู้จัดการบริษัท เอส. เอ็ม.ซี. (ประเทศไทย) จำกัด และ ดร. พิเศษ ภัทรพงษ์ อาจารย์ประจำ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครสวรรค์ ที่ได้กรุณาตรวจสอบแบบสอบถามที่ ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ พร้อมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำและให้กำลังใจในการทำวิจัยอย่างดี ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและถือว่ามีความเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากเจ้าหน้าที่วารสารและสื่อสิ่งพิมพ์ สมาคมการจัดการงาน บุคคลแห่งประเทศไทย เป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลงานวิจัย และข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างดีจากผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายบุคคล ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร จึงขอขอบคุณ ไว้ ณ ที่นี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับการสนับสนุนกำลังใจ และคำแนะนำ จากคณาจารย์สาขาวิทยาการ จัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช และเพื่อนร่วมรุ่นเป็นอย่างดีมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณนพเก้า ไพรลีน และคนในครอบครัวที่ช่วยเหลือและสนับสนุนด้านกำลังใจและกำลังใจเป็น อย่างมากตลอดเวลาที่ทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จได้ด้วยดี ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีความเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศให้แก่คุณพ่อคุณแม่ ผู้ให้ ชีวิตและความรู้ ครูบาอาจารย์ ผู้ให้ความรู้และความคิด ผู้บังคับบัญชาผู้ให้โอกาสในหน้าที่การงานและ ประสบการณ์ชีวิต ผู้วิจัยหวังว่าวิทยานิพนธ์นี้จะ เป็นแหล่งความรู้แก่ผู้ที่สนใจทุกท่านเพื่อใช้ประโยชน์ ในการบริหารและจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น อันจะนำมาซึ่งความเจริญเติบโตอย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กรและประเทศไทยสืบต่อไป

จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ

ตุลาคม 2546

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
สมมุติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	8
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	9
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	12
ข้อมูลเกี่ยวกับนิคมอุตสาหกรรม.....	40
วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	64
ส่วนที่ 2 ปัจจัยภายในบริษัทของกลุ่มตัวอย่าง	66
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	68
ส่วนที่ 4 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	89
ส่วนที่ 5 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยภายในกิจการกับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	117
ส่วนที่ 6 สภาพปัญหา ข้อคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะ	147
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	151
สรุปการวิจัย	151
อภิปรายผล	160
ข้อเสนอแนะ	162
บรรณานุกรม	163
ภาคผนวก	168
ก รายชื่อบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร	169
ข การหาค่าความเที่ยง (Reliability)	200
ค ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)	203
ง จดหมายขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	206
จ จดหมายขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม และการเสนอแนะเพื่อปรับปรุง	208
ฉ จดหมายขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม	210
ช แบบสอบถาม	212
ประวัติผู้วิจัย	223

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	64
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยภายในกิจการ.....	66
ตารางที่ 4.3 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบแนวคิดในภาพรวม.....	68
ตารางที่ 4.4 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์.....	69
ตารางที่ 4.5 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์.....	69
ตารางที่ 4.6 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	70
ตารางที่ 4.7 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์.....	70
ตารางที่ 4.8 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับโอกาสในการจ้างงาน ที่เท่าเทียมกัน.....	71
ตารางที่ 4.9 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	72
ตารางที่ 4.10 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน.....	73
ตารางที่ 4.11 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการสรรหา.....	74
ตารางที่ 4.12 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการคัดเลือก.....	75
ตารางที่ 4.13 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงาน.....	76

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.14	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงาน.....	77
ตารางที่ 4.15	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน.....	78
ตารางที่ 4.16	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับรูปแบบของ ประโยชน์และการให้บริการ.....	79
ตารางที่ 4.17	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	80
ตารางที่ 4.18	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ ในการพัฒนาผู้บริหาร.....	81
ตารางที่ 4.19	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ ในการพัฒนาพนักงาน.....	82
ตารางที่ 4.20	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการวางแผนอาชีพ.....	83
ตารางที่ 4.21	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านวินัย.....	84
ตารางที่ 4.22	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการสร้างมนุษย์สัมพันธ์.....	85
ตารางที่ 4.23	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการดำเนินงานเกี่ยวกับการร้องทุกข์.....	86
ตารางที่ 4.24	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการดำเนินการด้านความปลอดภัย.....	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.25	แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการดำเนินการด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	88
ตารางที่ 4.26	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	89
ตารางที่ 4.27	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	90
ตารางที่ 4.28	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	92
ตารางที่ 4.29	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	94
ตารางที่ 4.30	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	96
ตารางที่ 4.31	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	96
ตารางที่ 4.32	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้อง และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม..._	97
ตารางที่ 4.33	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	98
ตารางที่ 4.34	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา.....	99

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.35	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	101
ตารางที่ 4.36	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม.....	103
ตารางที่ 4.37	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	105
ตารางที่ 4.38	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	106
ตารางที่ 4.39	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	108
ตารางที่ 4.40	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม เป็นรายคู่จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	110
ตารางที่ 4.41	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหา ทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	110
ตารางที่ 4.42	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	111
ตารางที่ 4.43	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	112

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.44	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ผู้ตอบแบบสอบถาม.....	113
ตารางที่ 4.45	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์ในงานด้าน บริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	115
ตารางที่ 4.46	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของการประกอบการ.....	117
ตารางที่ 4.47	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของการประกอบการ.....	119
ตารางที่ 4.48	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายคู่ จำแนกตามประเภทของการประกอบการ.....	121
ตารางที่ 4.49	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหา ทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามประเภทของการประกอบการ.....	121
ตารางที่ 4.50	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามประเภท ของการประกอบการ.....	122
ตารางที่ 4.51	แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามประเภท ของการประกอบการ.....	123
ตารางที่ 4.52	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามขนาดของเงินทุนจดทะเบียน.....	124

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.53 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามขนาดของเงินทุนจดทะเบียน.....	126
ตารางที่ 4.54 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงาน.....	128
ตารางที่ 4.55 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงาน.....	130
ตารางที่ 4.56 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	132
ตารางที่ 4.57 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	134
ตารางที่ 4.58 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร.....	136
ตารางที่ 4.59 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร.....	138
ตารางที่ 4.60 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร.....	140
ตารางที่ 4.61 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร.....	142
ตารางที่ 4.62 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมเป็นรายคู่ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร.....	144
ตารางที่ 4.63 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร.....	144

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.64 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร.....	145
ตารางที่ 4.65 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร.....	146

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 ภาพแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
ภาพที่ 1.2 ภาพแสดงนิคมอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในแต่ละจังหวัด.....	10
ภาพที่ 2.1 ภาพแสดง Mckinsey's 7-S Model.....	16
ภาพที่ 2.2 ภาพแสดงโมเดลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Ivancevich.....	21
ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Mondy, Noe and Premeaux.....	27
ภาพที่ 2.4 ภาพแสดงขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลของธงชัย สันติวงษ์.....	30
ภาพที่ 2.5 ภาพแสดงบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (ปี 2550).....	31
ภาพที่ 2.6 ภาพแสดงกิจกรรมหรือภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตาม โมเดลเชิงกลยุทธ์ของคณีย์ เทียนพุด และ คณะ.....	32
ภาพที่ 2.7 ภาพแสดงหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ของณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์.....	35
ภาพที่ 2.8 ภาพแสดงหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร ของณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์.....	38
ภาพที่ 3.1 ภาพแสดงกลุ่มตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม.....	58

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรมที่มุ่งแสวงหากำไรนั้นจะดำเนินงานตามทฤษฎีการจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์อันมีส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ การวางระบบบริหารงานและการวางระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การคือกำไรสูงสุดที่พึงแสวงหาได้ภายใต้กรอบแห่งกฎหมายและศีลธรรมอันดี ในบรรดาปัจจัยทางการบริหารที่รู้จักกันโดยทั่วไป 4 ประการ ที่เรียกเป็นคำย่อในภาษาอังกฤษว่า “4Ms” ซึ่งได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักรกล (Materials and Machines) และการจัดการ (Management) โดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์การในปริมาณที่จำกัดแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารที่มีศักยภาพจะต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การในอัตราส่วนที่เหมาะสมได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในทรัพยากรทั้งสี่คือ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)” เพราะคนหรือมนุษย์ มีสติปัญญา ความสามารถ และศักยภาพในการใช้ปัจจัยการบริหารอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์การ ถึงแม้ว่า คุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุอื่นได้ แต่ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ ดังนั้นองค์การทางธุรกิจบางแห่งจึงยกเป็นคำขวัญว่า “มนุษย์เป็นทรัพยากรอันมีคุณค่าสูงสุดขององค์การ” และบางองค์การใช้ถ้อยคำว่า “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” ในต่างประเทศได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เช่น ที่โรงงานผลิตรถยนต์โตโยต้าเมืองยอร์ชทาวน์ ในมลรัฐเคนตักกี ประเทศสหรัฐอเมริกา มีคำขวัญติดไว้หน้าโรงงานว่า “People are behind our Success. Machine don't have new ideas, solve problems or grasp opportunities. Only people who are involved and thinking can make a difference” หรืออีกตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจมากคือ กลุ่มผู้ผลิตปูนซีเมนต์ (Queensland Cement and Lime Company Limited) ในประเทศออสเตรเลียมีอุดมการณ์และตั้งเป็นคำขวัญในการประกอบกิจการว่า “ความสำเร็จขององค์การก็โดยผ่านความสำเร็จของพนักงาน The Successful Enterprise Through Successful Employees” (SESE)

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ คือการดำเนินการเป็นกระบวนการลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนงานอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนดี มีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานได้ ทำงานเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์การ มีความจงรักภักดี จนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นพนักงานขององค์การ ทั้งนี้โดยการตระหนักถึงความสำคัญของ “ทรัพยากรมนุษย์” ใน 3 ประการคือ (1) “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพย์สินขององค์การ มิใช่ค่าใช้จ่าย (2) “ศักยภาพของมนุษย์” พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด (3) “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริการขององค์การ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์การมีพัฒนาการ อย่าง เป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์การต่างก็ให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มขึ้น เนื่องจากได้ตระหนักถึงความสำคัญว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่จะต้องแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์การ เพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์การจะสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้จัดการทุกคนต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ การดูแลของตน ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้จัดการทุกคนเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (Every Manager is Human Resource Manager)” เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากร พื้นฐานทางการจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์การ หรือที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ ในอนาคต ดังนั้นผู้จัดการทุกคนจะต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่แก่องค์การ

ปัจจุบันนี้ธุรกิจได้มีการขยายตัว กอปรกับกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้เกิดปรากฏการณ์ของธุรกิจไร้พรมแดน (Boundless) มีบริษัทต่างประเทศเป็นจำนวนมากเข้ามาดำเนิน ธุรกิจในประเทศไทย มีหลายเชื้อชาติทั้งจาก เอเชีย ยุโรป อเมริกา ฯลฯ และส่วนใหญ่มักจะเป็น ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งประเทศไทยมีศักยภาพทางด้านแรงงานและทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์ โดยมีโรงงานหรือสถานประกอบการอยู่ในเขตอุตสาหกรรม ทำให้การแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น โดยธุรกิจ ต้องเผชิญกับความท้าทาย 5 ประการที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกสมัยใหม่ ได้แก่

1. โลกาภิวัตน์ (Globalization)
2. กำไรที่ได้จากการเจริญเติบโตของรายได้ (Profitability Through Revenue Growth)
3. เทคโนโลยี (Technology)
4. ทูทางปัญญา (Intellectual Capital)
5. การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้ง (Nonstop Change)

ความท้าทายทั้ง 5 ประการดังกล่าว มีความหมายเพียงความหมายเดียว คือ อาวุธในการแข่งขันที่หลงเหลือเพียงอย่างเดียวคือ องค์กร (Organization) วิธีการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบดั้งเดิม ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ต้นทุน(Cost) เทคโนโลยี (Technology) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution) การผลิต (Manufacturing) และ จุดเด่นของสินค้า (Product Features) ล้วนถูกลอกเลียนแบบได้โดยง่าย อย่างไรก็ตาม ในการทำธุรกิจจำเป็นต้องมีสิ่งเหล่านี้ จึงจะสามารถทำธุรกิจได้ แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่า องค์กรนั้นๆจะเป็นผู้ได้ชัยชนะในการแข่งขัน

ในโลกเศรษฐกิจใหม่ ชัยชนะในการแข่งขันจะมาจากความสามารถขององค์กรในเรื่องอื่นๆ เช่น ความรวดเร็ว (Speed) การตอบสนอง (Responsiveness) การเคลื่อนไหวที่รวดเร็ว (Agility) สมรรถนะในการเรียนรู้ (Learning Capacity) และความสามารถของพนักงาน (Employee Competence) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว สามารถบริหารกระบวนการทำงานได้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพ สามารถทำให้พนักงานมุ่งมั่นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และสามารถที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างราบรื่นไม่ติดขัด ซึ่งการจะทำให้องค์กรมีความสามารถดังกล่าวได้ ก็ต้องอาศัยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นๆ

ธุรกิจต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการบริหารทรัพยากร-มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพก็คือเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันวิธีหนึ่ง และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมซึ่งมีที่ตั้งของกิจการอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมเป็นส่วนใหญ่มีความน่าสนใจเนื่องจากมีบุคลากรหลายระดับปฏิบัติงานอยู่ในกิจการ และผู้วิจัยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในบริษัทที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรม จึงเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการวิจัยในเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นที่มาของปัญหาการวิจัยนี้ก็คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครมีการดำเนินกิจกรรมในแต่ละด้านอย่างไรบ้าง ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครมีอย่างไร ตลอดจนแนวทางการปรับปรุงและการ

แก้ไขปัญหาคอขวดต่างๆ ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยมุ่งหวังว่าผลการวิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่าง ๆ ในนิคมอุตสาหกรรมและในประเทศไทย เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีใช้มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กรเท่านั้น แต่ยังมีผลดีทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติโดยส่วนรวมกล่าวคือ

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะองค์กรมีบุคคลที่มีความสามารถและความประพฤติอันเหมาะสมเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรย่อมเป็นพื้นฐานอันสำคัญทำให้่องค์กรเจริญก้าวหน้าและพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ทันท่องกระแสของความเปลี่ยนแปลงการแข่งขันทางการค้า อุตสาหกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้มีการเพิ่มผลผลิตเป็นผลดีต่อการส่งสินค้าออกและลดการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ทำให้ลดการขาดดุลการค้ากับต่างประเทศ

2. การช่วยให้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการแยกแยะบุคคลในองค์กรที่มีผลงานดีและไม่ดี โดยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เป็นการส่งเสริมให้มีการทุ่มเทกำลังกาย กังวลใจ ทำงานให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ลดปัญหาความขัดแย้งทางด้านแรงงานสัมพันธ์ในเรื่องการนัดหยุดงาน และการปิดงานของนายจ้าง ทำให้เกิดสันติสุขในอุตสาหกรรมและสังคมโดยรวม

3. มีส่วนช่วยส่งเสริมความมั่นคงให้สังคมและประเทศชาติ เพราะเมื่อบุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีรายได้ดี และมั่นคง ย่อมมีกำลังการซื้อที่ดีส่งผลดีต่อการดำเนินการของธุรกิจแขนงต่างๆ ในประเทศทำให้ลดอัตราการว่างงานของประชาชนและก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองในสังคมประเทศชาติในท้ายที่สุด

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในกิจการที่มีต่อความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร

2.3 เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

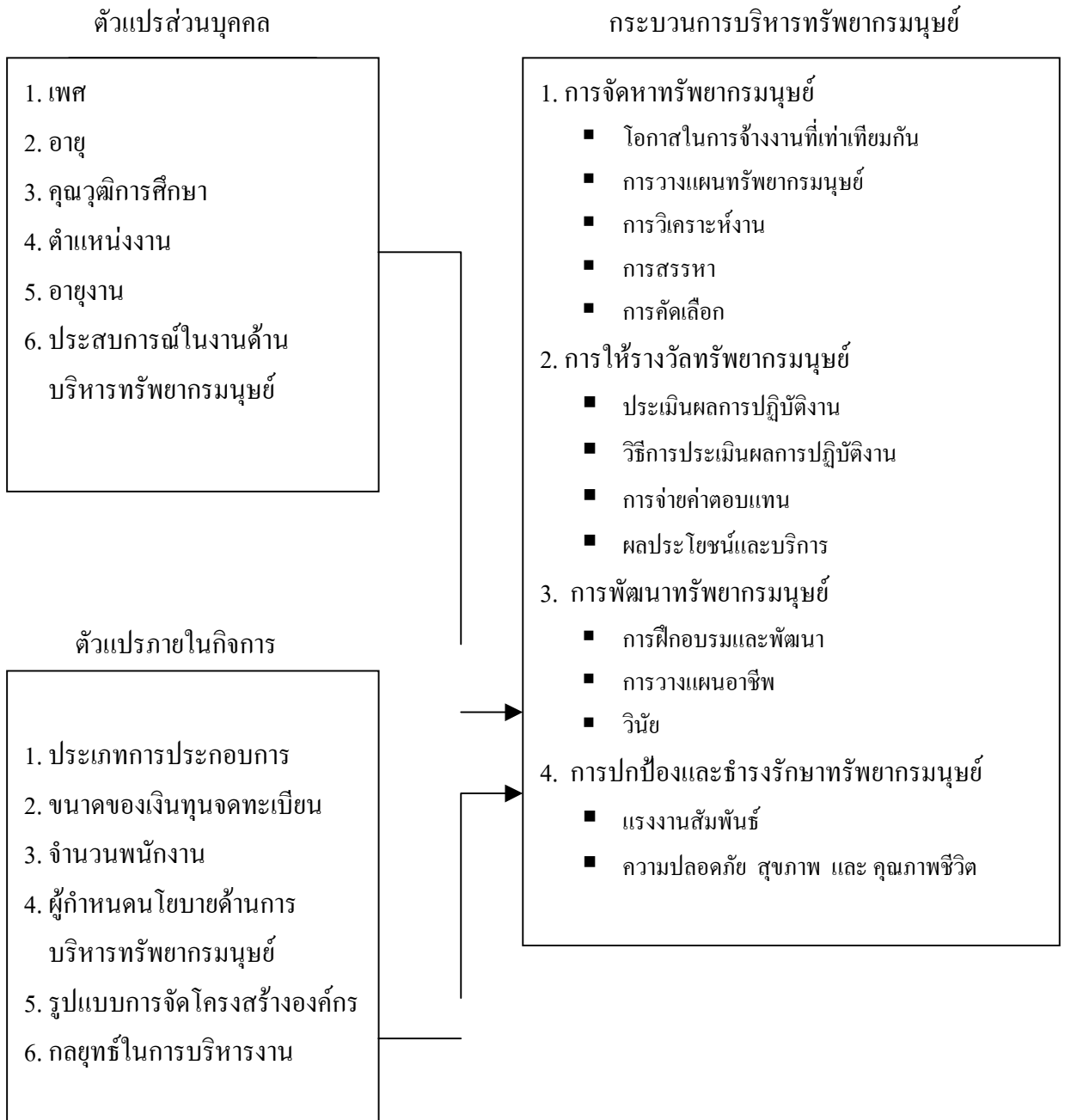
ในการวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process) โดยจะใช้ทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่จากโมเดลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Diagnostic Model of Human Resource Management) ตามทฤษฎีของ John M. Ivancevich (Ivancevich, 2001 : 36) ซึ่งแบ่งกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้านคือ

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources)
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources)
4. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources)

ตลอดจนได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 ภาพแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

4. ประเด็นปัญหาการวิจัย

4.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้านคือ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) การปกป้องและธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources) มีการปฏิบัติอย่างไร

4.2 ปัจจัยภายในกิจการมีผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอย่างไร

4.3 สภาพปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครมีอะไรบ้าง

4.4 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง

5. สมมุติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โดยตั้งสมมุติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

การทดสอบสมมุติฐานข้อ 5.1 - 5.6 เป็นการทดสอบเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

5.1 เพศมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

5.2 อายุมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

5.3 คุณวุฒิการศึกษามีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

5.4 ตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

5.5 อายุงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

5.6 ประสิทธิภาพในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

5.7 ประเภทของการประกอบการมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

5.8 ขนาดของเงินทุนจดทะเบียนมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

5.9 จำนวนพนักงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

5.10 ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

5.11 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

5.12 กลยุทธ์ในการบริหารมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

6. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

6.1 ขอบเขตด้านสถานที่ (Place)

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะบริษัทที่มีสถานประกอบการตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งดำเนินการจัดตั้งและกำกับดูแลโดยการนิคมอุตสาหกรรม (ก.นอ.) หรือ The Industrial Estate Authority of Thailand (IEAT) ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรม ลาดกระบัง (Ladkrabang Industrial Estate) นิคมอุตสาหกรรมบางชัน (Bangchan Industrial Estate) และ นิคมอุตสาหกรรมอัญธานี (Gemopolis Industrial Estate) ดังแสดงในภาพที่ 1.2 ภาพแสดง นิคมอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในแต่ละจังหวัด (คู่มือพื้นฐานการลงทุนประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม 2543: 32)

6.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

ประชากร หมายถึง บริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาจากจำนวนบริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร 3 นิคม คือ

นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง (Lardkrabang Industrial Estate) นิคมอุตสาหกรรมบางชัน (Bangchan Industrial Estate) และ นิคมอุตสาหกรรมอัญธานี (Gemopolis Industrial Estate) จากข้อมูลรายชื่อโรงงานของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2544 มีทั้งหมดรวม 305 บริษัท

กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง บริษัทที่ตั้งอยู่ใน นิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ (Purposive Sampling) จากจำนวนบริษัททั้งหมด 305 บริษัท โดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน โดยกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 ได้ขนาดของสิ่งตัวอย่างจากจำนวนบริษัททั้งหมด 173 บริษัท

6.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา (Content)

การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process)

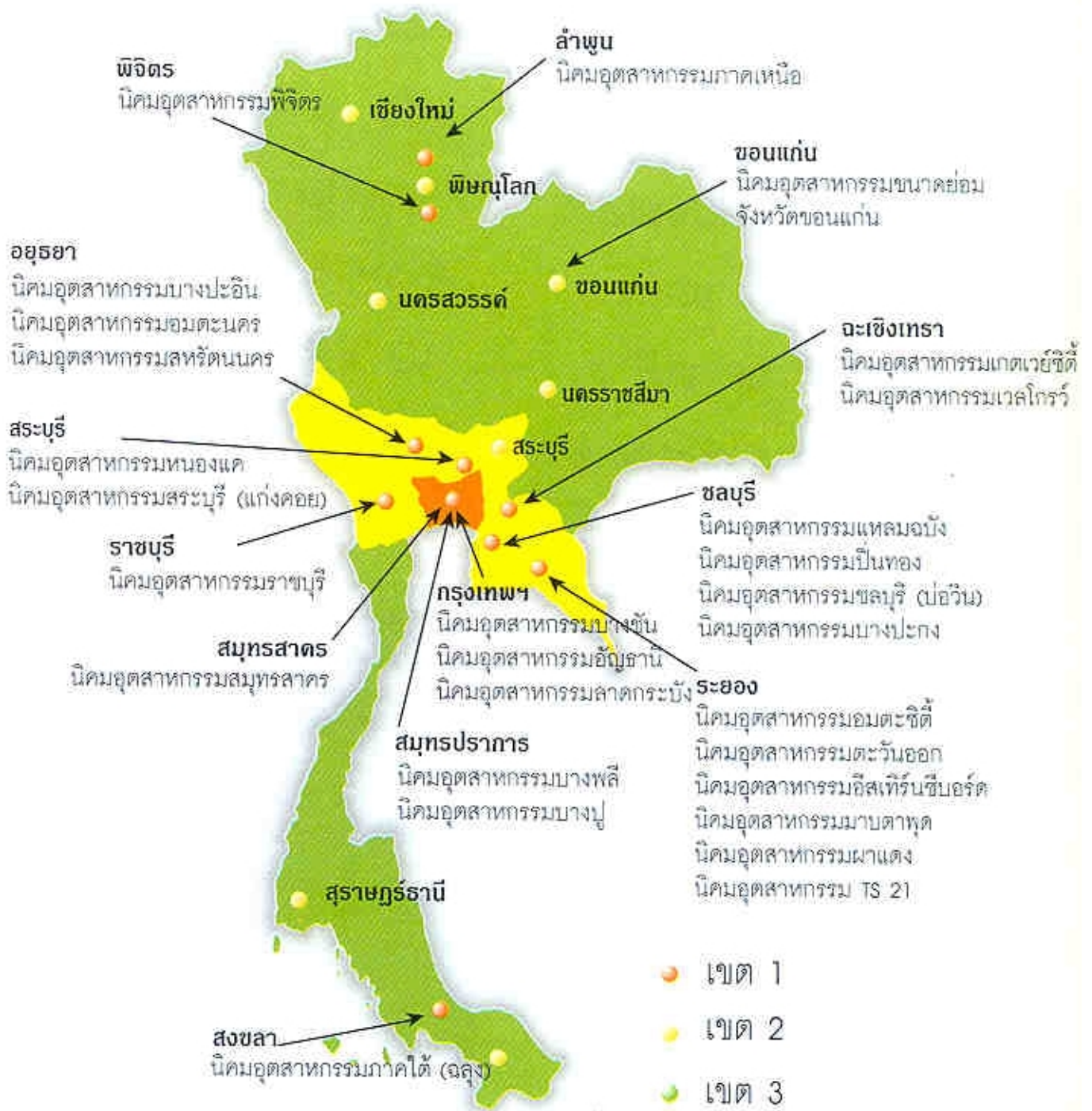
6.4. ขอบเขตด้านเวลา (Time)

ขอบเขตเวลาที่ใช้ในการวิจัยคือช่วงเดือนธันวาคม 2544 – ตุลาคม 2545

7. ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยนี้เป็นการศึกษากระบวนการทรัพยากรมนุษย์โดยเจาะจงผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัทคือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่ผู้วิจัยเชื่อว่ามีความรู้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัททุกด้านเพียงพอที่จะให้คำตอบในการวิจัยครั้งนี้ได้ดีที่สุด

การศึกษาอาจจะมีข้อจำกัดในด้านการตอบแบบสอบถาม เนื่องจากเป็นการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ทำให้ไม่สามารถทราบได้อย่างแน่นอนว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามคือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานตำแหน่งอื่นซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้รับมอบหมาย จะต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทอย่างเพียงพอ จึงได้รับมอบหมายให้ตอบแบบสอบถามนี้ และสามารถตอบแบบสอบถามนี้ได้



ภาพที่ 1.2 แสดงนิคมอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในแต่ละจังหวัด

ที่มา : ศูนย์บริการเพื่อการลงทุน, กรมโรงงานอุตสาหกรรม **คู่มือพื้นฐานการลงทุนประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม** กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) 2543

8. นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรม หรือ การดำเนินงานใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินการใน 4 ด้าน ได้แก่ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources)

นิคมอุตสาหกรรม หมายถึง เขตอุตสาหกรรมที่มีความพร้อมสำหรับนักลงทุน เข้ามาลงทุนจัดตั้งโรงงานได้ทันที ดำเนินการจัดตั้งและกำกับดูแลโดยการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) หรือ The Industrial Estate Authority of Thailand (IEAT) ซึ่งแบ่งพื้นที่ เป็น 2 เขตคือ

1. เขตอุตสาหกรรมทั่วไป (General Industrial Zone : GIZ) เป็นพื้นที่สำหรับผู้ประกอบกิจการอุตสาหกรรม ผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายภายในประเทศและ/หรือส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศ
2. เขตอุตสาหกรรมส่งออก (Export Processing Zone : EPZ) เป็นพื้นที่สำหรับผู้ประกอบกิจการอุตสาหกรรม ผลิตสินค้า เพื่อส่งออกจำหน่ายยังต่างประเทศและสามารถจำหน่ายในประเทศได้เป็นบางส่วน

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยในเรื่องนี้มีประโยชน์ของการวิจัยดังนี้

- 9.1 ทำให้ทราบรูปแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครทั้งระบบ
- 9.2 ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร
- 9.3 เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้สนใจต่อไป
- 9.4 เป็นแนวทางในการศึกษาและวิจัยของผู้สนใจต่อไป
- 9.5 ผลการศึกษาช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ในด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกเศรษฐกิจใหม่

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดด้านทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. ข้อมูลเกี่ยวกับนิคมอุตสาหกรรม
3. วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์(Human Resource) เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human Resource Management (HRM)] เป็นคำค่อนข้างใหม่ที่นำมาใช้แทนคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นศัพท์ทางวิชาการที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้บัญญัติขึ้นใช้ โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Personel Administration”, “Personel Management”, “Manpower Management”, “Public Personnel Administration” ซึ่งจะใช้คำใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร บทบาทและกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลแต่เดิมๆ นั้นค่อนข้างจะแคบ โดยดูแลทะเบียนประวัติ การมาทำงาน การลาประเภทต่างๆ อัตราการเข้าออกของพนักงาน การจัด สวัสดิการและบริการ มีการฝึกอบรมเพียงเพื่อให้คนทำงานได้ ทำงานเป็น แต่ขาดการวางแผนระยะยาว เพื่อพัฒนาศักยภาพให้คนในองค์กรได้เรียนรู้รอบด้านเกี่ยวกับภารกิจขององค์กรรวมทั้งการวางแผนพัฒนาสายงานอาชีพ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านบทบาทภารกิจ ระบบการจัดการและความสามารถของนักจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนักบริหารงานบุคคลแต่เดิมจะมีบทบาทและภารกิจเหล่านี้ค่อนข้างน้อย หรือบางประเด็นก็ไม่ได้มีบทบาทเหล่านั้นเลย เช่น การวางแผนเพื่อให้เกิดการต่อเนื่องในตำแหน่ง (Succession Planning)

1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human Resource Management (HRM)] มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ หลายความหมายด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมมาเพื่อนำเสนอ ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 9) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ (1) เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (2) เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (3) เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (4) เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

दनัย เทียนพุด และคณะ (2541: 4-5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมด้านบริหารงานบุคคล การพนักงาน บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมในภารกิจ 4 ด้าน คือ (1) ด้านสรรหาพนักงาน เช่น การรับสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การว่าจ้าง การบรรจุ และการทดลองปฏิบัติงาน เป็นต้น (2) ด้านการพัฒนาซึ่งครอบคลุมถึงการพัฒนาพนักงาน (การฝึกอบรมและพัฒนา) การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร เป็นต้น (3) ด้านการรักษาพนักงานในส่วนค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ถือถือ การสื่อสารสัมพันธ์ สุขอนามัยความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น (4) ด้านการใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การออกแบบงาน การกำหนดตำแหน่ง การวิจัย และการตรวจสอบด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลเกิดคุณค่าสูงสุด

สุนันทา เลานันท์ (2542: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ถือถือ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

พยอม วงศ์สารศรี (2544: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา คุ้มครองรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ภาควิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2544: 18) ระบุว่า บทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดหน้าที่หรือภารกิจ และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาพนักงาน ด้านการพัฒนา ด้านการรักษาพนักงาน และด้านการใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่าให้ครบวงจรของงานทรัพยากรมนุษย์ (Total Human Resource Management System) ทั้งในระดับนโยบาย กลยุทธ์ และการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุภารกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2546: 15) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการคุ้มครองรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

ตามที่ได้กล่าวไว้ในช่วงเริ่มต้นว่า คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เป็นคำค่อนข้างใหม่ที่นำมาใช้แทนคำว่า “การบริหารงานบุคคล” จึงขออ้างถึงความหมายของการบริหารงานบุคคลซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ในหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

ถวัลย์ ศิลปกิจ (2515: 1) การบริหารงานบุคคล เป็นงานเกี่ยวกับการควบคุมดูแลพนักงาน เจ้าหน้าที่ขององค์กร เพื่อที่จะให้พนักงานที่มีอยู่จำกัคนั้น อำนวยประโยชน์แก่องค์กร โดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และให้สามารถปฏิบัติงานโดยได้รับผลงานมากที่สุด โดยยึดหลักที่ว่าประโยชน์ขององค์กรฝ่ายหนึ่งกับประโยชน์ของพนักงานและคนงานอีกฝ่ายหนึ่งเป็นประโยชน์ร่วมกัน หาได้ขัดแย้งกันไม่

อุทัย หิรัญโต (2531: 2) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติการเกี่ยวกับบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความคิดความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหารที่กล่าวนี้เพื่อที่จะให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในด้านประสิทธิภาพของงานและเกิดผลงานมากที่สุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 1) การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

องค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรมที่มุ่งแสวงหากำไรนั้นจะดำเนินงานตามทฤษฎีองค์การและทรัพยากรมนุษย์อันมีส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ การวางระบบบริหารงาน และการวางระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การคือกำไรสูงสุดที่พึงแสวงหาได้ภายใต้กรอบแห่งกฎหมายและศีลธรรมอันดี

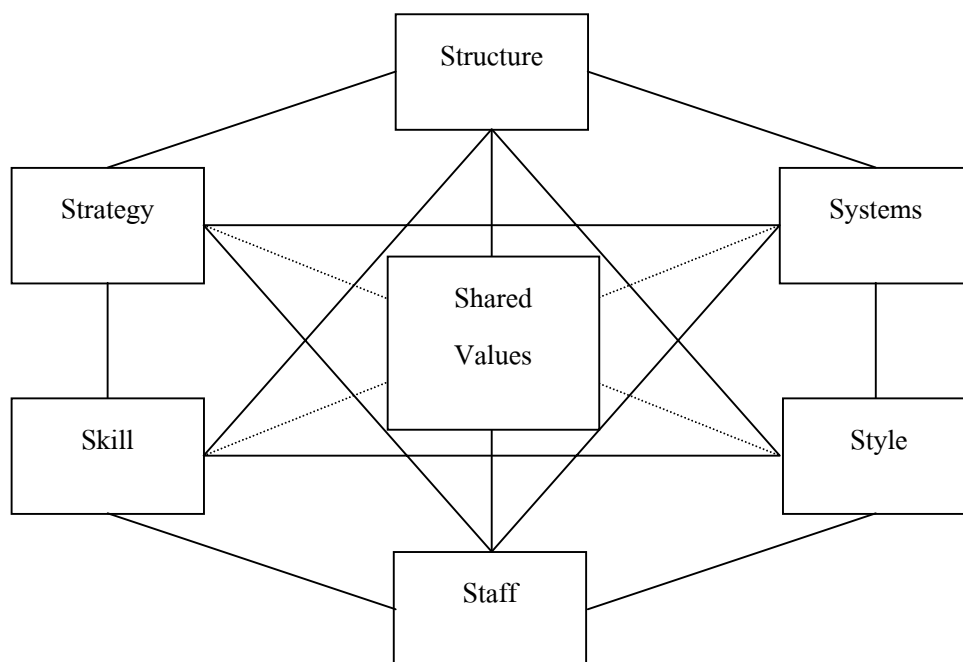
การวางระบบบริหารงานคือให้มีการปฏิบัติงานเป็นระบบตามระเบียบข้อกำหนดทั้งในกระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการต่างๆ จนกระทั่งสินค้าและบริการถึงมือลูกค้า ผู้ใช้หรือผู้บริโภคทันตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ

ตามทฤษฎีรูปแบบองค์กรตามแนวคิดของ Star Model ของ Jay Galbraith อ้างถึงในศุภณัฐ ชูชินปรากการ (2544: 53-54) ได้กล่าวว่าองค์กรต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ประการ คือ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) การตอบแทน (Rewards) กระบวนการ (Processes) และ คน (People)

ตามทฤษฎีการวิเคราะห์ห้องค์การและสภาพแวดล้อมภายในของ Mckinsey's 7-S Model ดังภาพที่ 2.1 Mckinsey's 7-S Model อ้างถึงโดย อุไรวรรณ เข้มนิยม (2541: 164-165) ได้กล่าวว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย (1) Strategy กลยุทธ์ที่บริษัทใช้สร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน (2) Structure โครงสร้างขององค์การ การมอบหมายงาน และการแบ่งงาน ต้องเอื้อประโยชน์ให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (3) System ระบบต่างๆ ในองค์การ เช่น ระบบการผลิต ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ระบบการจัดซื้อ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการเงิน ระบบการตลาด ระบบการบัญชี ระบบสารสนเทศ และระบบการวัดผลงานต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ต้องมีระบบ

การติดต่อสื่อสารที่ดี (3) Style สไตล์การบริหารงาน วิสัยทัศน์และจรรยาบรรณของผู้บริหาร
ต้องกว้างไกล (4) Staff พนักงานในองค์กรมีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ อุทิศตน
เพื่อบริษัท (5) Skill ทักษะขององค์กรและคนในองค์กร เก่งคิด เก่งทำ และเก่งคน (6) Shared
Values ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากทฤษฎี Mckinsey's 7-S Model ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ากิจกรรมจะสำเร็จได้ก็
โดยมีผู้กระทำซึ่งก็คือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั่นเอง ดังคำขวัญของโรงงานผลิตรถยนต์ โด
โยต้า เมืองฮอว์ทาวน์ในมลรัฐเคนตักกี สหรัฐอเมริกา ที่เขียนไว้ว่า "People are behind our
Success. Machines don't have new ideas, solve problems or grasp opportunities. Only people
who are involved and thinking can make a difference."



ภาพที่ 2.1 McKinsey's 7-S Model

การวางระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการมุ่งหมายให้คนในองค์กรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล งานเสร็จรวดเร็วในกำหนดเวลา โดยพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย และพอใจในผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานอีกด้วย ในกระบวนการจัดการที่ใช้คำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” โดยกำหนดให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแกนกลางส่วนสำคัญคือตัว “S” (Staffing)

P – Planning การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจนล่วงหน้า

O – Organizing การจัดองค์กร หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง จัดสายงานการบริหาร จัดแบ่งอำนาจหน้าที่

S – Staffing หมายถึง การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือกบุคคลผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าทำงาน การจัดฝึกอบรมให้ทำงานได้ ทำงานเป็น รวมทั้งพัฒนาศักยภาพให้ใช้ความสามารถได้อย่างสูงสุด

D – Directing หมายถึง การนำและการอำนวยการ บังคับบัญชา จูงใจให้คนมีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน

C – Communication / Co-ordinating / Controlling หมายถึง การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และประสานงานภายใต้ระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยการบริหารงานขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้ามาทำงาน จัดวางระบบการใช้คนให้เหมาะกับงานในหน่วยงานและสถานที่ได้ทันตามเวลาที่ต้องการ (Put the right man into the right job in the right place at the right time) จัดสภาพการทำงานให้มีความปลอดภัย สะดวกสบาย เพื่อรักษาคณดี มีฝีมือ ไว้ให้ทำงานกับองค์กรได้นานที่สุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีบทบาทในการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมเบี่ยงเบนของพนักงาน โดยการวางระเบียบปฏิบัติด้านวินัยของพนักงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและสภาพของลักษณะงาน รวมทั้งการฝึกอบรมบ่มนิสัยและพัฒนาจิตใจให้เป็นพนักงานที่มีความสามารถในการทำงานและมีความประพฤติอันเหมาะสม สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

2.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 10) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ (1) เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน (2) เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (3) เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (4) เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด (5) เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 7) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ 3 ประการ คือ (1)สนองความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) ด้วยการ ดำเนินถึงสิทธิ และประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม (2) ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management's Expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรคำนึงถึงคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น (3) สอนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่ คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงานโดยมุ่งพัฒนาความ เข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

อุทัย หิรัญโต (2531: 2-3) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้ (1) เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and Selection) ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความประพฤติดี (2) เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด (Utilization) (3) เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ (Maintenance) (4) เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Development)

สุนันทา เลานันท์ (2542: 12) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งตอบสนองความมีประสิทธิภาพขององค์กรมีดังนี้ (1) เพื่อช่วยให้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (2) เพื่อใช้ทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (3) เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมาปฏิบัติงานในองค์กร (4) เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน (5) เพื่อพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งชีวิตของการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา (6) เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบ

วินัยและจริยธรรมขององค์กร (7) เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อบุคลากร กลุ่มบุคคล องค์กรและสาธารณชน ในการดำเนินกิจกรรมหรือภารกิจใดๆ ก็ตาม จำเป็นที่จะต้องมีความเป้าหมาย เพื่อที่จะดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการบริหารงานบุคคลก็เช่นเดียวกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 8) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของหน้าที่งานด้านบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ (1) มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยได้ประสิทธิภาพ (2) มีบรรยากาศ ความสัมพันธ์ ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์กร (3) มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูล และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ภารกิจ 3 ด้านที่ต้องกระทำให้ได้ผลลุล่วงไปเป็นอย่างดีคือ (1) ต้องสามารถได้คนดีมีความสามารถมาทำงาน (2) ต้องรู้จักวิธีการใช้คน ให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูง (3) ต้องสามารถดำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคน ที่จะให้ทุ่มเทจิตใจช่วยกันทำงานให้ถึงเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร

1.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 10) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารเพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจึงมีความสำคัญ เพราะสามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเกี่ยวกับ (1) การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน และการเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์ (2) อัตราการออกจากงานสูง (3) การที่พนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด (4) การที่บริษัทต้องขึ้นศาลเพราะมีข้อพิพาททางด้านแรงงาน ซึ่งเกิดจากการกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน การจัดสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของหน่วยงาน โดยผู้บริหารจะต้องมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง คือ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์กรและการกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญ ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 18) ได้กล่าวว่า สภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับว่าได้มีปัญหา ถูกกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์กรโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่างๆเท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคนิควิทยาการ และด้านสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก การที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาท้าทายต่างๆ เหล่านี้จึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรธุรกิจส่วนมากต้องพยายามมุ่งสนใจ

ในสิ่งที่เกี่ยวกับงานทางด้านการบริหารงานบุคคลคือ (1) ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือทางใจของคนงาน (2) ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพ คือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และเทคนิคของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานแล้วนั้น นับได้ว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อสังคมธุรกิจและประเทศชาติโดยรวม (3) ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล เรื่องนี้นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจกันกว่าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งทีละด้านเรื่อยไปแล้ว ในระยะยาว การได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพและทำได้ผลมากยิ่งขึ้น

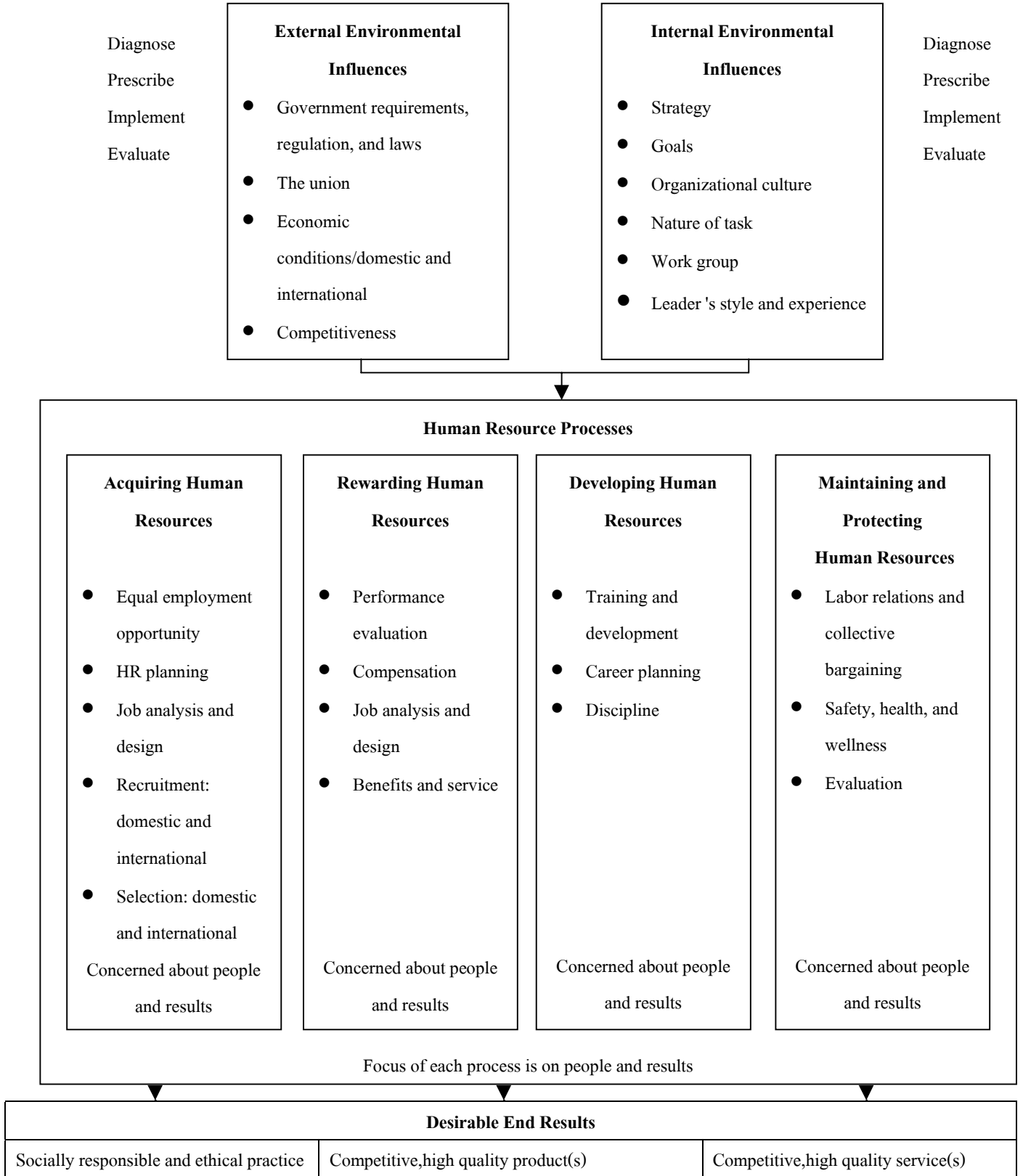
พยอม วงศ์สารศรี (2544: 6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (1) ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น (2) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร (3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

จากความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารงานบุคคล (ในอดีต) ข้างต้นนี้จะพบว่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและพนักงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาในเรื่องนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานภายในองค์กร

1.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Ivancevich (2001 : 36) ได้แสดงโมเดลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Diagnostic Model of Human Resource Management) เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process) แนวใหม่ จากทฤษฎีของ John M. Ivancevich จะแบ่งกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้านโดยมุ่งเน้นแต่ละกระบวนการด้านคน และผลลัพธ์ (Focus of each process in on people and results) ดังแสดงในภาพที่ 2.2 โมเดลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

DIAGNOSTIC MODEL FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



ภาพที่ 2.2 แสดง โมเดลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources) ประกอบด้วย
 - 1.1 โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal employment opportunity : EEO)
 - 1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
 - 1.3 การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน (Job analysis and design)
 - 1.4 การสรรหา (Recruitment)
 - ภายในประเทศ (Domestic)
 - ระหว่างประเทศ (International)
 - 1.5 การคัดเลือก (Selection)
 - ภายในประเทศ (Domestic)
 - ระหว่างประเทศ (International)
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) ประกอบด้วย
 - 2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation)
 - 2.2 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
 - 2.3 ผลประโยชน์และบริการ (Benefits and services)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) ประกอบด้วย
 - 3.1 ฝึกอบรม (Training)
 - 3.2 การพัฒนา (Development)
 - 3.3 การวางแผนอาชีพ (Career planning)
 - 3.4 วินัย (Discipline)
4. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources) ประกอบด้วย
 - 4.1 แรงงานสัมพันธ์และการต่อรองโดยรวม (Labor relation and collective bargaining)
 - 4.2 ความปลอดภัย สุขภาพ และ ความสะดวกสบาย (Safety, health and wellness)
 - 4.3 การประเมินผล (Evaluation)

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 10-11) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยอ้างอิงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามโมเดลของ Mondy, Noe and Premeaux. (1999 :5) ดังแสดงในภาพที่ 2.2 ว่า มีกิจกรรมในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต่องาน (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-5) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กรในอนาคต ดังนี้ (Ivancevich. 1998: 708) (1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน (3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญคือ (1) การวางแผนจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (More effective and efficient use of people at work) (2) การวางแผนจะทำให้พนักงานเกิดความพอใจและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น (More satisfied and better developed employees) (3) การวางแผนจะสร้างโอกาสสำหรับการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น [More Effective Equal Employment Opportunity (EEO) planning] ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีการออกแบบงานและการวิเคราะห์งานก่อน

การออกแบบงาน(Job design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างและการออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร(Byars and Rue 1997:84)

การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน (Ivancevich. 1998 : 708) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-5)

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ (Ivancevich. 1998 : 711)

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-8)

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Byars and Rue. 1997 : 712) หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-9) ส่วนการพัฒนา (Development) เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน (Ivancevich. 1998 : 705) ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร (Byars and Rue. 1997 : 531) เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯลฯ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน (Mondy, Noe and Premeaux. 1999: GL-8) สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม (Ivancevich. 1998: 707)

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labour relations) พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labour relation) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง(ฝ่ายจัดการ) (Ivancevich. 1998: 709)

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

สุนันทา เลาหนันทน (2542 : 15-18) ได้กล่าวว่า ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ถือเป็นหัวใจหลักขององค์กรที่จะต้องจัดให้ตอบสนองต่อนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society of Human Resource Management) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้แบ่งภารกิจหลักไว้ 6 ด้านรวมทั้งกิจกรรมสำคัญของภารกิจหลักดังกล่าวมีดังนี้(Mondy, R.W. and Noe, R.M. 1996 : 6-9)

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human resource planning, recruitment and selection)

- 1.1 จัดทำการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดรายละเอียดเฉพาะของงานแต่ละงานภายในองค์กร
- 1.2 พยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
- 1.3 จัดทำแผนและปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่วางไว้
- 1.4 สรรหาทรัพยากรมนุษย์ตามท้องที่การต้องการเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
- 1.5 คัดเลือกและดำเนินการจ้างพนักงานเพื่อบรรจุในงานต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในองค์กร

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)

- 2.1 ปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงาน
- 2.2 ออกแบบและปฏิบัติตามโครงการพัฒนาองค์กรและการบริหาร
- 2.3 ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน
- 2.4 ช่วยเหลือพนักงานในการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล(Compensation and benefit)ออกแบบและปฏิบัติตามระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลสำหรับพนักงานทุกคน ตรวจสอบให้มั่นใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลมีความยุติธรรมเสมอภาค และพอเพียง

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health)

4.1 ออกแบบโปรแกรมและปฏิบัติตามโปรแกรม เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีสุขภาพดี และมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

4.2 ให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations)

ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างองค์การและสหภาพออกแบบระบบการปฏิบัติตามระเบียบ วินัย และการร้องทุกข์

6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource research)

6.1 จัดทำสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

6.2 ออกแบบระบบการสื่อสารของพนักงาน และนำระบบไปปฏิบัติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 40-44) ได้สรุปหน้าที่ทางด้านการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคล (The Personnel Management Process) ที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวพันกันดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process)
2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process)
3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process)
4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal Process)
5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development)
6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process)
7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านคุณภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (Health Safety Maintenance Process and Labor Relations)
8. การใช้วินัย และการควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline Control and Evaluation Process)

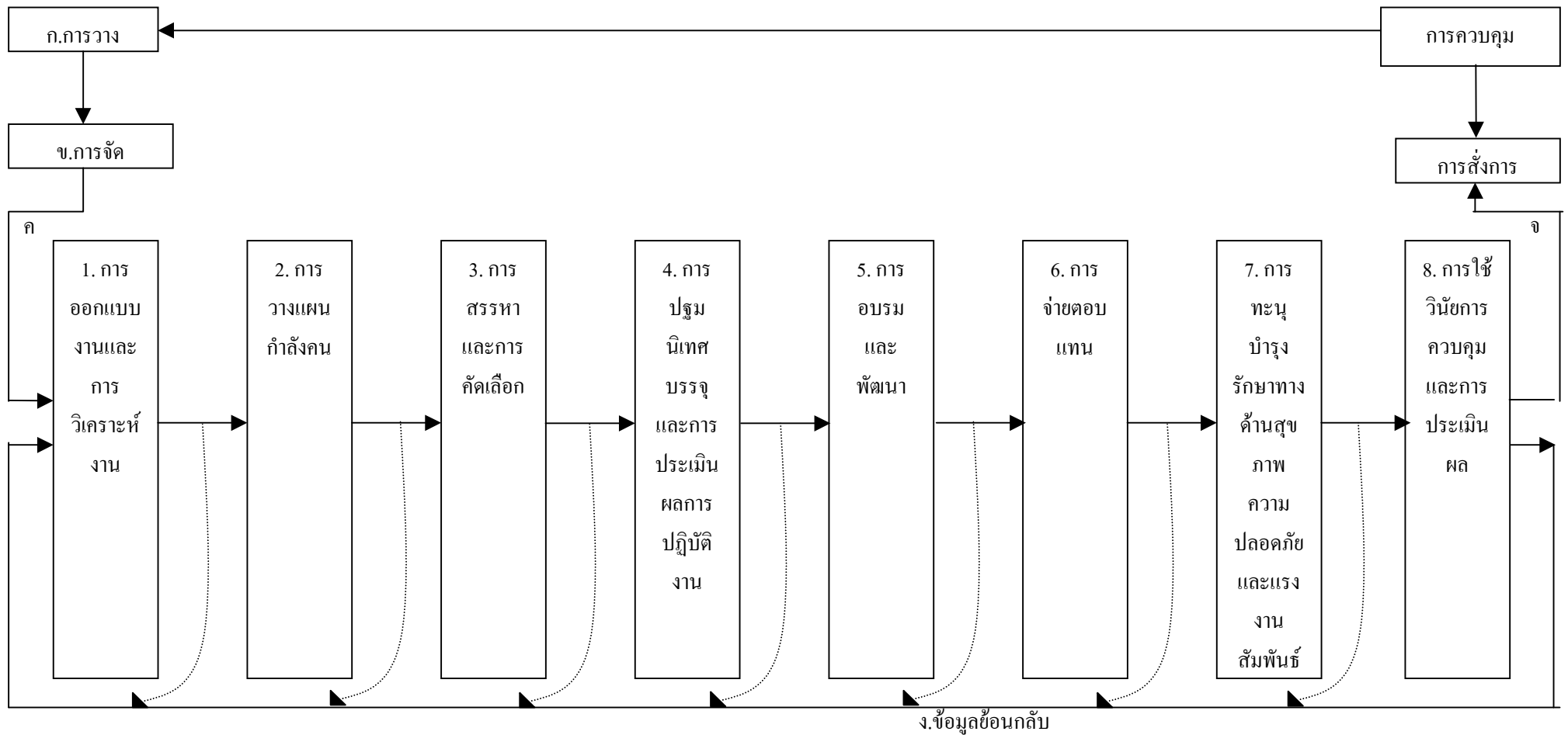
หน้าที่งานของการบริหารงานบุคคลทั้ง 8 ประการดังกล่าวนี้ได้แสดงเป็นลำดับดังภาพที่ 2.4 ซึ่งในทางปฏิบัตินั้น การปฏิบัติหน้าที่ประการใดประการหนึ่งนั้น ในบางกรณีอาจต้องมีการปฏิบัติงานด้านอื่นพร้อมกันไปด้วย ทั้งนี้เพราะ การปรับปรุงประสิทธิภาพงานด้านการบริหารงานบุคคลนั้นจำเป็นที่จะต้องทำต่อเนื่องและสัมพันธ์กันครบถ้วนทุกด้าน และการดำเนินการในเรื่องใดๆ ก็จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องพร้อมกันไปด้วยเสมอ

คณัย เทียนพุด และคณะ (2541 : 58-60) ได้นำเสนอโมเดลเชิงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับกิจกรรมหรือภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลดังภาพที่ 2.4 โดยอธิบายไว้ดังนี้ หัวใจสำคัญของความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ของกิจกรรมหรือภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามโมเดลที่นำเสนอนี้ ความสำเร็จจะอยู่ที่ 3 องค์ประกอบในโมเดลคือ

ส่วนแรก เป็นส่วนของกลยุทธ์ โดยที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจวิธีการแปลวิสัยทัศน์ธุรกิจไปเป็นกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

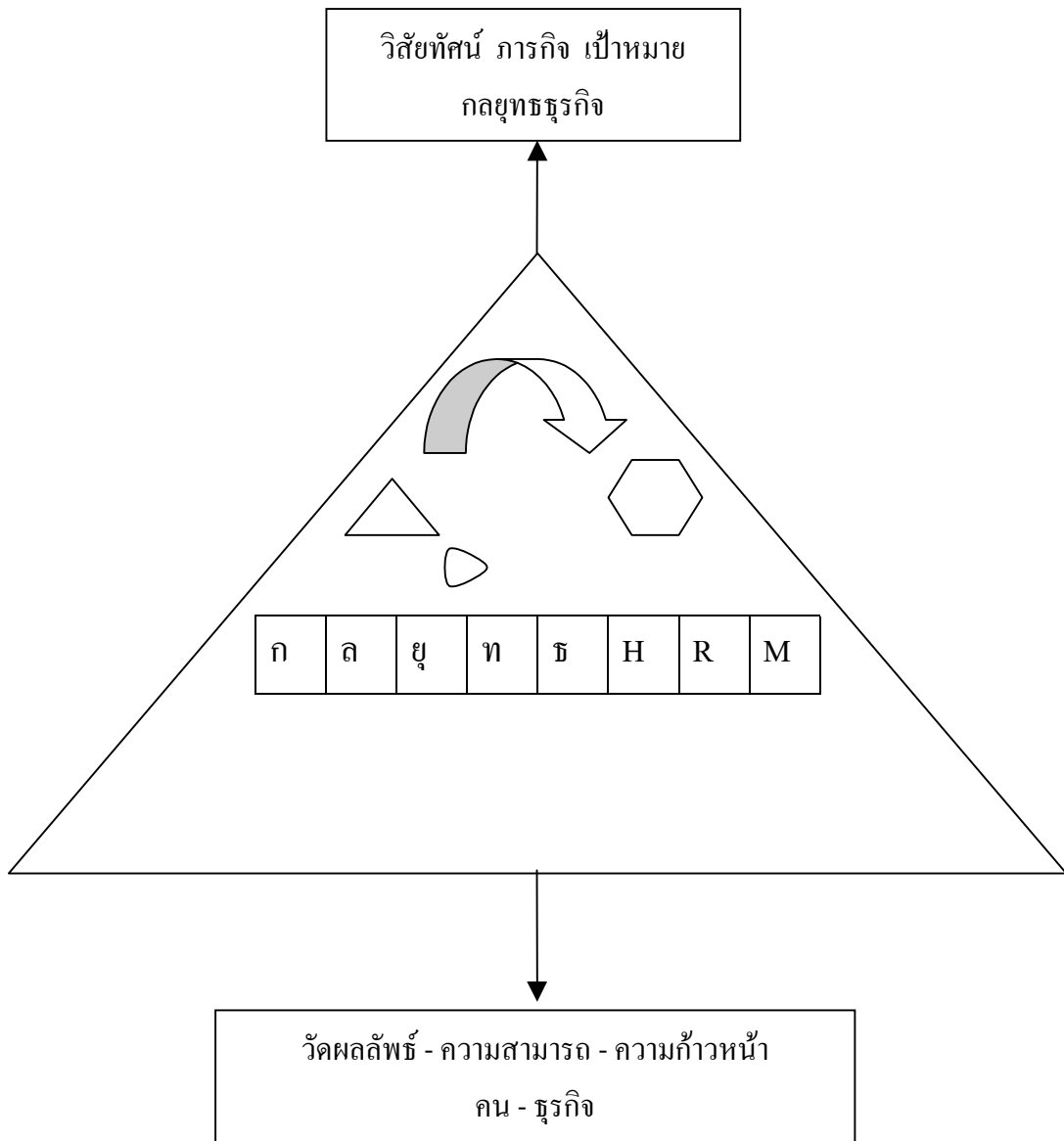
ส่วนที่สอง ประกอบด้วย ภารกิจหรือกิจกรรมใน 4 เรื่องด้วยกัน คือ (1) การจัดองค์การ (2) การจัดการทรัพยากรกำลังคน (3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (4) การจัดระบบรางวัลใจ โดยที่เป็นการเปลี่ยนกรอบแนวคิดไปสู่เรื่องของธุรกิจมากขึ้น กลยุทธ์มากขึ้นและต้องบูรณาการทั้ง 4 ภารกิจนี้ภายใต้กลยุทธ์ HRM ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

ส่วนสุดท้าย มี 2 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มแรกเป็นภารกิจของการดูแลและให้บริการพนักงาน ประกอบด้วย (1) พนักงานสัมพันธ์ และ (2) การบริการพนักงาน กับกลุ่มที่ 2 ภารกิจนี้สำคัญมาก โดยที่เป็นเรื่องของธุรการงานบุคคลที่จะสนับสนุนระบบ EMIS (Employee Information System) กับระบบ EIS (Executive Information System) โดยที่ EMS เป็นเรื่องของฐานข้อมูล (Database) ส่วน EIS เป็นเรื่องของวิเคราะห์เชิงจัดการ (Analysis)



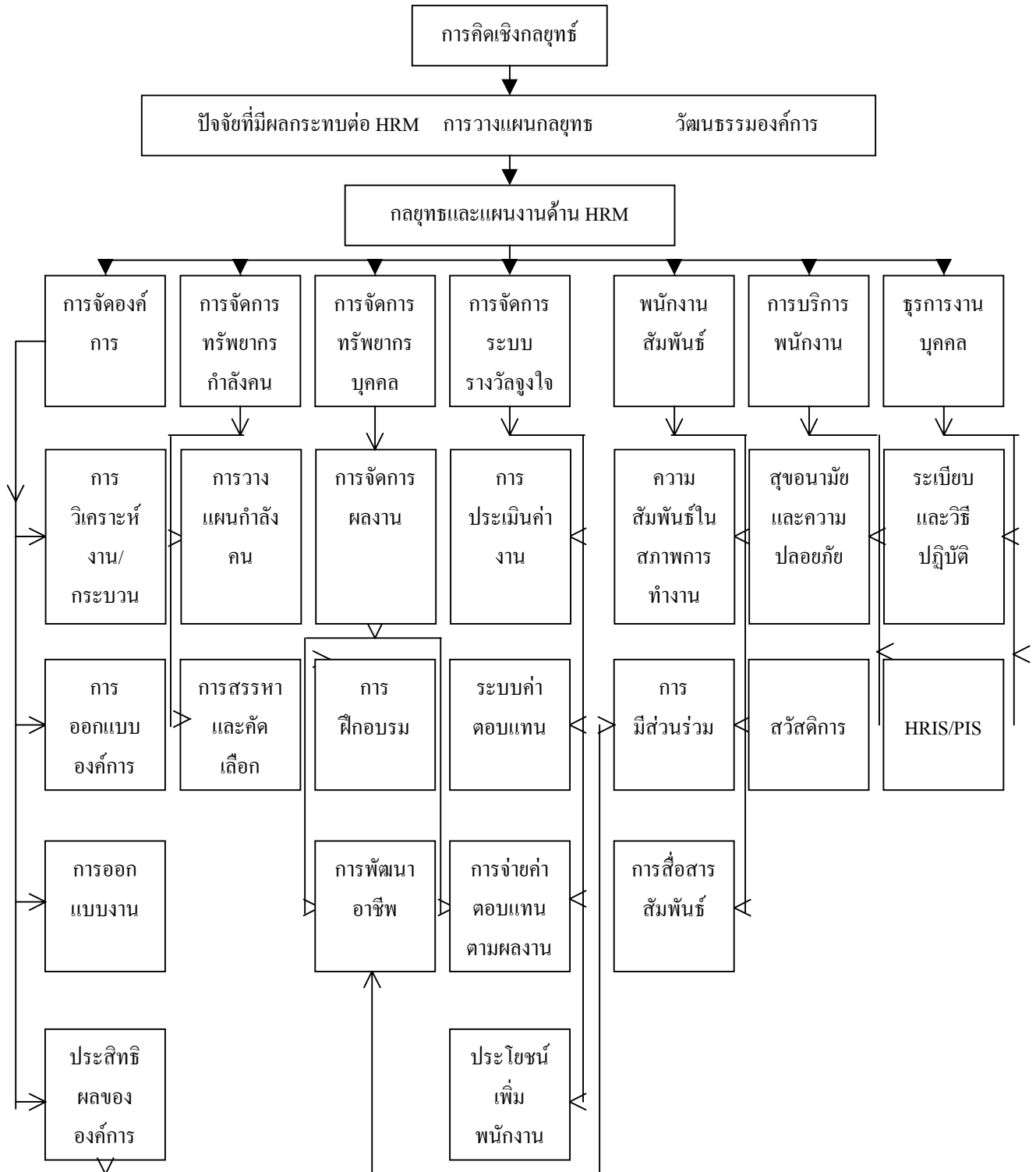
ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคล

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2542



"บทบาท HR ในฐานะนักกลยุทธ์องค์กร"

ภาพที่ 2.5 แสดงบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (ปี 2550)



ภาพที่ 2.6 แสดงกิจกรรมหรือภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามโมเดลเชิงกลยุทธ์
 ที่มา : ดนัย เทียนพุด และ คณะ “ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า
 (ปี พ.ศ. 2550)” รายงานการวิจัย สถาบันการจัดการงานบุคคล สมาคมการจัดการ
 งานบุคคลแห่งประเทศไทย 2541

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจในเรื่องการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ โดยกระบวนการบริหารงานบุคคลและการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรและได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายและแนวคิดไว้อย่างชัดเจน

คณัย เทียนพุ่ม และคณะ (2541: 5) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับกิจกรรม/งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลว่า หมายถึง ลักษณะทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคลใน 3 ระดับ คือ

1. ระดับกลยุทธ์ (Strategic) เป็นลักษณะการกำหนดทิศทาง ทางนโยบายและภารกิจเพื่อวางแนวทางหรือวิธีการของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้รองรับกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ธุรกิจ

2. ระดับบริการ (Service Delivery) หมายถึง การดำเนินการในเรื่อง การสรรหาพนักงาน การฝึกอบรม การจัดทำเงินเดือนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการด้านสวัสดิการ เป็นต้น

3. ระดับธุรการงานบุคคล (Administration) หมายถึง การทำงานด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล บันทึกประวัติ การจัดทำบัตรดอก-ลงเวลา การแจก Pay-Slip เป็นต้น

โดยได้กล่าวถึงบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าหมายถึง การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลตามความครบวงจรทั้งในระดับนโยบาย กลยุทธ์ และปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ฉันทูพันธ์ เจริญนนท์ (2546: 18-24) ได้จำแนกหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์กร เป็นหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานของทั้งองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กรออกเป็น 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

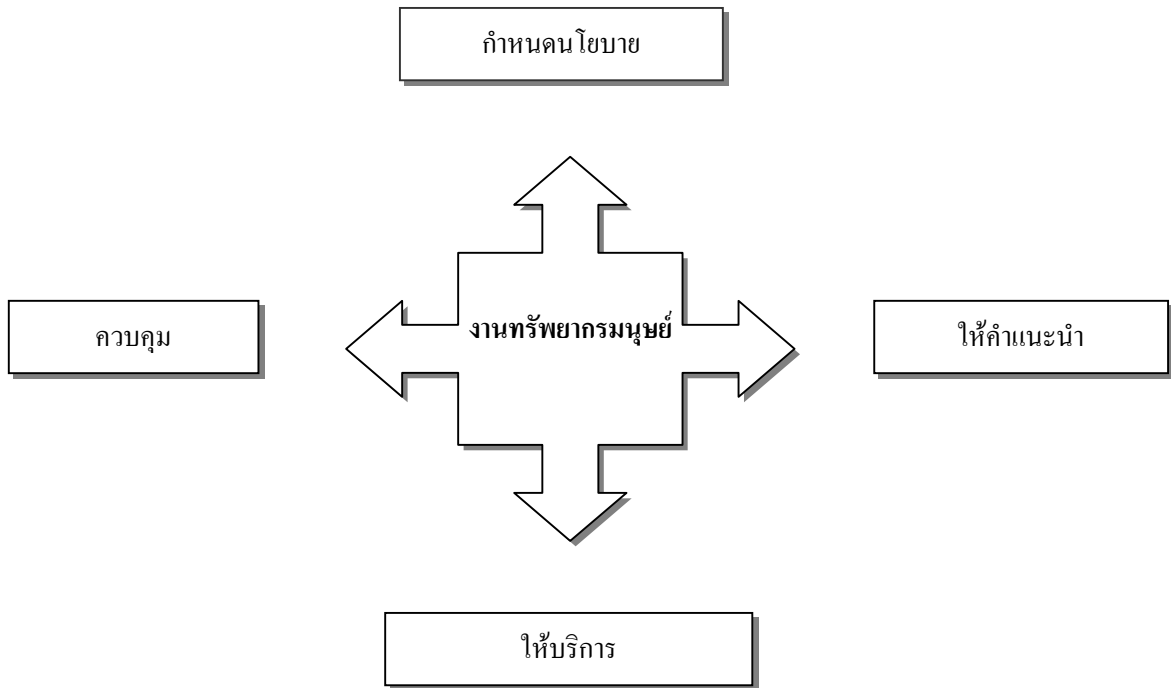
1.1 กำหนดนโยบาย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากรรวมและเฉพาะของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลที่มีความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้กับผู้บริหาร ตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรขององค์กรทั้งในด้านภาพรวมและนโยบายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงาน

1.2 ให้คำแนะนำ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเช่นเดียวกับหน่วยงานตามหน้าที่อื่นๆ ภายในองค์กร จะต้องมีความชำนาญในสาขาวิชาชีพที่ตนปฏิบัติ ซึ่งได้แก่งานที่สัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนับตั้งแต่การดึงดูด การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ

การฝึกอบรม การประเมินผล ตลอดจนงาน ดูแลเกี่ยวกับผลตอบแทน สวัสดิการ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้น เมื่อผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานด้านอื่น หรือบุคลากรทั่วไปมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ ก็สามารถขอคำแนะนำได้จาก หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เช่น ต้องการเพิ่มหรือลดกำลังคน มีความสงสัยเกี่ยวกับระบบ สวัสดิการและผลประโยชน์ หรือมีปัญหาเกี่ยวกับข้อกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

1.3 ให้บริการ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะเป็นหน่วยงานสนับสนุน (Staff) มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนและคำปรึกษาแก่สายงานหลัก (Line) เมื่อเกิดปัญหาหรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร การให้บริการอาจมีลักษณะเป็นบริการเมื่อมีหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งเกิดความต้องการหรือร้องขอ นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจมีการจัดงาน บริการในด้านต่างๆ ในระดับองค์กร หน่วยงาน หรือบุคลากร เช่น โครงการฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากร การให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาและวางแผนชีวิตแก่บุคลากร การรับคำร้องทุกข์ การรณรงค์เรื่องความปลอดภัย หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสนับสนุนสวัสดิการ ต่างๆ ภายในองค์กร การออกวารสารหรือหนังสือเวียน

1.4 ควบคุม การควบคุมกำลังคน (Man Power Control) ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของงาน ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากถ้าองค์กรมีบุคลากรในจำนวนที่มากเกินไปกว่าจำนวนงานก็จะก่อให้เกิด รายจ่ายที่สูงเกินไป ในทางตรงข้าม ถ้าองค์กรมีบุคลากรน้อยเกินไปก็จะส่งผลให้งานล่าช้า บุคลากรแต่ละคนทำงานหนักเกินไปกำลัง ซึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดอันตรายในการปฏิบัติงาน เกิดความเครียดหรือการหมดไฟในการปฏิบัติงาน (Burn Out) ซึ่งจะ ก่อให้เกิดผลเสียขึ้นแก่องค์กรในระยะยาว ดังนั้นหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ ตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานที่เกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเหมาะสม กับความต้องการอยู่ตลอดเวลา



ภาพที่ 2.7 หน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับองค์การ

ที่มา : ญัตติพันธ์ เขจรนนันท์ *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร
เมื่อดทราษพริ่นตัง 2546

2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การ นอกจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์การแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่โดยตรงกับสมาชิกทุกคนขององค์การ ซึ่งเป็นงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่หน่วยงานบุคลากรจะต้องปฏิบัติ หน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (Corporate Human Resource Planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง โดยที่แผนการนี้จะต้องมีความสัมพันธ์ สอดคล้อง และสนับสนุนแผนกลยุทธ์ นโยบายขององค์การ และแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น

2.2 การจ้างงาน ได้แก่ การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุดเข้าร่วมงานกับองค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้สัมพันธ์กับนโยบายรวมขององค์กรและความต้องการแรงงานของแต่ละหน่วยงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอาจกระทำโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพียงลำพัง หรืออาจอาศัยความร่วมมือกันของบุคคลหลายฝ่ายภายในองค์กร เมื่อสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารและความถูกต้องของข้อมูลอย่างละเอียดอีกครั้งก่อนทำสัญญาจ้างงานรับบุคคลเข้าทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถรับบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน ตลอดจนดำเนินกิจกรรมต่อเนื่อง เช่น การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม เพื่อกระตุ้น สร้างทัศนคติที่ดีและจงใจให้บุคคลทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.3 การจัดการด้านตำแหน่งงาน คือการดำเนินการรับและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกกำหนดเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์กร การประเมินผลงาน การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ขององค์กร เมื่อมีการขยายงานหรือปรับโครงสร้างขององค์กร จะต้องมีการวางแผน และกำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ หรือโครงสร้างงานใหม่ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างบุคลากร และเกิดความสมดุลในองค์กร

2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน (Sustain Growth and Development) และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังแนวความคิดของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ” ที่องค์กรต้องพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยผ่านการเรียนรู้ และพัฒนาการของสมาชิก หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในการตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรม (Need Assessment) ขององค์กรของแต่ละหน่วยงาน และของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลังจากการจัดการฝึกอบรม จะต้องมีการตรวจสอบและติดตามผลว่าการฝึกอบรมที่ผ่านไปในั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด สมาชิกที่ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ พฤติกรรม และทัศนคติตามที่ต้องการหรือไม่ ตลอดจนต้องดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างเต็มที่ในอนาคต

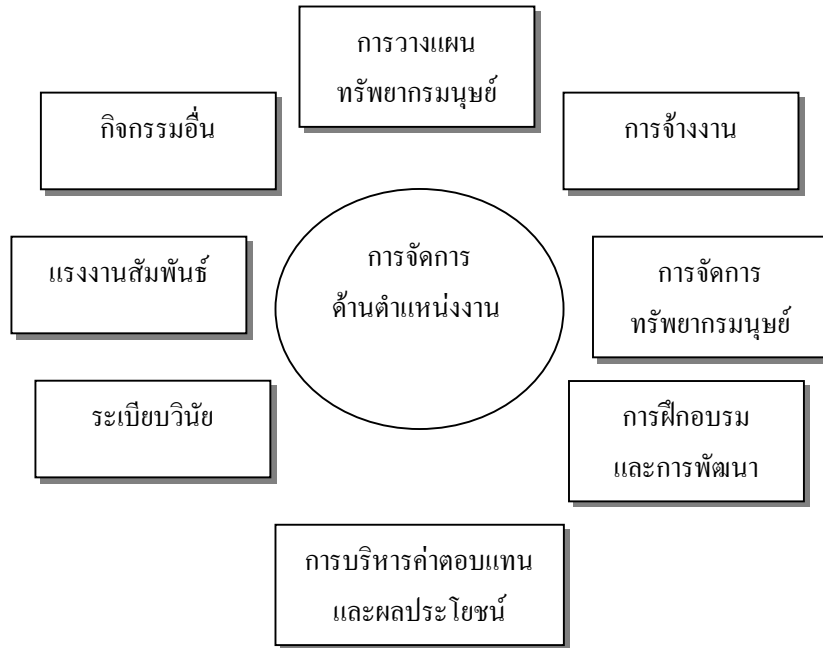
2.5 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ได้แก่ การประเมินค่างาน (Job Evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ตามหลักการที่ว่า “งานที่เท่ากันต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)” งานในส่วนนี้จะต้องทำการสำรวจ ศึกษา และเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างทั่วไปในสังคม เพื่อใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้างรวมขององค์กรมิให้สูงหรือต่ำกว่าอัตรามาตรฐานของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในลักษณะเดียวกันมากนัก การให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่บุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การให้ผลประโยชน์เสริมในรูปแบบต่างๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอีกเช่นกัน

2.6 การธำรงรักษา คือหน้าที่ในการธำรงรักษามูลค่าการให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale) ความผูกพัน (Commitment) ตลอดจนความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน

2.7 ระเบียบวินัย คือหน้าที่การรักษากฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข และเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

2.8 แรงงานสัมพันธ์ คือหน้าที่ในการจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร พนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ตั้งแต่รัฐบาล สมาคมวิชาชีพ สมาคมแรงงาน และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น มีภาพลักษณ์ที่ดี ไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น

2.9 กิจกรรมอื่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง นอกจากหน้าที่ต่างๆ ข้างต้น งานด้านทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นเช่น การให้คำปรึกษา คำแนะนำ หรือบริการพิเศษแก่พนักงาน การให้บริการแก่สังคม โดยที่กิจกรรมเหล่านี้จะเกี่ยวพันและสนับสนุนให้กิจกรรมอื่นดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.8 หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร

ที่มา : ญัฐพันธ์ เจอรันนันทน์ *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร
 เม็ดทรายพริ้นติ้ง 2546

ศุภณัฐ ชูชินปรการ “บทบาทของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในโลก เศรษฐกิจใหม่” วารสารคน 22 (มกราคม-มีนาคม 2544) หน้า 51-57 ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องเผชิญกับความท้าทาย 5 ประการที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกสมัยใหม่ คือ (1) โลกาภิวัตน์ (Globalization) (2) กำไรที่ได้จากการเติบโตของรายได้ (Profitability Through Revenue Growth) (3) เทคโนโลยี (Technology) (4) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) (5) การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้ง (Nonstop Change) ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างรวดเร็ว สามารถบริหารกระบวนการทำงานได้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพ สามารถทำให้พนักงานมุ่งมั่นในการทำงานได้เต็มที่ และสามารถที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างราบรื่นไม่ติดขัด ซึ่งการจะทำให้องค์กรมีความสามารถดังกล่าวได้ ก็ต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉะนั้นบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจใหม่ควรเป็นดังนี้

1. เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Becoming a Partner in Strategy Execution)เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน (Becoming an Administrative Expert)
2. เป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Becoming an Employee Champion)
3. เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Becoming a Change Agent)
4. เป็นนักการตลาด (Becoming a Marketer)

และสรุปได้ว่า ในโลกเศรษฐกิจใหม่ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปโดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

2. ข้อมูลเกี่ยวกับนิคมอุตสาหกรรม

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัยเป็นบริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้นจึงขอเสนอข้อมูลเกี่ยวกับนิคมอุตสาหกรรมซึ่งบริหารและจัดการโดยการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เพื่อเป็นข้อมูลในการค้นคว้าโดยสังเขปดังต่อไปนี้

นิคมอุตสาหกรรมที่ตั้งกระจายอยู่ทั่วประเทศ ถือเป็นศูนย์กลางการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ประเทศ และ ระดับสากล เพราะเป็นแหล่งนำการลงทุนจากต่างประเทศมาสู่ประเทศไทย เกิดการร่วมทุนระหว่างนักลงทุนไทยและต่างประเทศ เป็นแหล่งรวมเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย และระบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรม การผลิตและจำหน่ายสินค้าสู่ตลาดในประเทศและต่างประเทศ

จากสภาวะเศรษฐกิจโลก นิคมอุตสาหกรรมต้องเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจกับประเทศอื่นในภูมิภาคเดียวกันในการดึงดูดการลงทุนมาสู่ประเทศ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) จึงพัฒนาและบริหารนิคมอุตสาหกรรมให้ได้มาตรฐานสากล มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการให้บริการ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมและนักลงทุนตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของนิคมอุตสาหกรรม นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สมกับคำขวัญที่ว่า“นิคมอุตสาหกรรมไทยใสสะอาด มาตรฐานสากล เกื้อหนุนชุมชน”

2.1 นิคมอุตสาหกรรม

เป็นเขตอุตสาหกรรมที่มีความพร้อมสำหรับนักลงทุนเข้ามาลงทุนจัดตั้งโรงงานได้ทันที จัดพื้นที่แยกออกเป็นเขตอุตสาหกรรมส่งออก และ เขตอุตสาหกรรมทั่วไป โดยมีระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกต้อง รวมถึงการบริการที่โปร่งใส รวดเร็ว เบ็ดเสร็จครบวงจร

ปัจจุบันมีนิคมอุตสาหกรรมที่เปิดดำเนินการแล้ว 29 นิคม กระจายอยู่ใน 13 จังหวัดทั่วประเทศ (ดูรายละเอียดทำเนียบนิคมอุตสาหกรรมในภาคผนวก ข) มีพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม 76,267 ไร่ มีโรงงานอุตสาหกรรมอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมประมาณ 1681 โรงงาน มีการจ้างแรงงาน 387,556 คน และมีเงินลงทุน 1,194,232 ล้านบาท (รายงานประจำปี 2545 การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 2545 : 30-33)

2.2 การดำเนินงาน

การดำเนินงานของนิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย แบ่งได้ 2 ลักษณะคือ

2.2.1 การนิคมอุตสาหกรรมเป็นผู้ดำเนินการ

2.2.2 การนิคมอุตสาหกรรมร่วมกับภาคเอกชน

2.3 เขตอุตสาหกรรม

พื้นที่ภายในนิคมอุตสาหกรรมแบ่งพื้นที่ออกเป็น 2 เขต คือ

2.3.2 เขตอุตสาหกรรมทั่วไป เป็นพื้นที่สำหรับผู้ประกอบกิจการอุตสาหกรรมผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายภายในประเทศและ/หรือส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศ

2.3.2 เขตอุตสาหกรรมส่งออก เป็นพื้นที่สำหรับผู้ประกอบกิจการอุตสาหกรรมผลิตสินค้าเพื่อส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศและสามารถจำหน่ายในประเทศได้เป็นบางส่วน

นิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย แบ่งตามเขตส่งเสริมการลงทุนได้ 3 เขต กระจายอยู่ทุกภาคของประเทศ เขต 1 : มี 6 จังหวัดในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้แก่ กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ สมุทรสาคร นครปฐม นนทบุรี และปทุมธานี เขต 2 : มี 12 จังหวัด ได้แก่ สมุทรสาคร ราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี อ่างทอง อยุธยา สระบุรี นครนายก ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ระยอง และภูเก็ต เขต 3 : มี 58 จังหวัด (คู่มือพื้นฐานการลงทุนประกอบธุรกิจ อุตสาหกรรม กรมโรงงานอุตสาหกรรม 2543 : 28-32)

2.4 ประวัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม จัดตั้งโดยคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 339 เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2515 มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้เติบโตควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยการจัดสรรพื้นที่สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมให้เข้าไปอยู่รวมกันอย่างเป็นระบบและมีระเบียบหน้าที่หลัก คือ การจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม ได้แก่ จัดเตรียมที่ดินพร้อมระบบสาธารณูปโภค เช่น ถนน ทางระบายน้ำ ระบบบำบัดน้ำเสีย ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีหน้าที่สนับสนุนอื่นๆ ได้แก่ การให้สิทธิประโยชน์ สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ แก่ผู้ประกอบการ

2.5 ภาระหน้าที่ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

2.5.1 จัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม ส่งเสริมและสนับสนุนเอกชนหรือองค์การของรัฐ จัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม

2.5.2 จัดให้มีและให้บริการในระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ซึ่งจำเป็นแก่การประกอบอุตสาหกรรม

2.5.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้เอกชนลงทุนและให้บริการในระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการซึ่งจำเป็นแก่การประกอบอุตสาหกรรม (รายงานประจำปี 2545 การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 2545 : 9-23)

2.5.4 จัดให้มีระบบและการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การป้องกันและบรรเทา อุบัติภัยจากอุตสาหกรรม

2.5.5 อนุญาต อนุมัติ การประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรม และจัดให้ได้เพิ่มเติมซึ่งสิทธิประโยชน์ สิ่งจูงใจ และการอำนวยความสะดวกแก่การประกอบอุตสาหกรรม

2.6 วิสัยทัศน์ และ ปรัชญา ของ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

เป็นองค์กรนำในการสร้างเสริมยุทธฐานการผลิต การค้าทั่วโลก โยงใยทั่วโลก เพื่อคุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อม I-EA-T

I	<i>Integrity</i>	ยึดมั่นในเกียรติยศและศักดิ์ศรี
EA	<i>Excellence Achievement</i>	มุ่งสู่ความสำเร็จ
T	<i>Tributary</i>	ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่สังคมโดยรวม สร้างศักดิ์ศรี สู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศและก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมโดยรวมด้วย

ระบบคุณค่าของ กนอ. 5 ประการ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การก่อให้เกิดความเจริญทางเศรษฐกิจ

ก่อให้เกิดการลงทุนและการจ้างงาน ปัจจุบันในนิคมอุตสาหกรรมมีโรงงาน ประมาณ 2,600 โรงงาน ดำเนินการภายใต้ระบบและระเบียบที่มีประสิทธิภาพ มีการลงทุนกว่า 1,200,000 ล้านบาท และมีการจ้างงานประมาณ 400,000 คน

2. การกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค

กนอ. กระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคทั่วประเทศ โดยจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม ทั้งหมด 29 แห่ง ใน 13 จังหวัด ก่อให้เกิดรายได้และยกระดับคุณภาพชีวิตแก่ท้องถิ่น

3. การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ด้วยความตระหนักในคุณค่าของสิ่งแวดล้อม กนอ. ได้ให้ความสำคัญในการกำกับดูแลและจัดระบบระเบียบการรักษาสิ่งแวดล้อมในนิคมอุตสาหกรรม และสนับสนุนให้ผู้ประกอบการเข้าสู่ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 โดย กนอ. มีเป้าหมายให้นิคมอุตสาหกรรมทุกแห่งของ กนอ. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001 ภายในปี 2548

4. การเผยแพร่ความรู้และยกระดับการเรียนรู้

สร้างมิติใหม่ของสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยการเชื่อมโยงการเรียนรู้ การสอน การวิจัยและพัฒนา เป็นส่วนหนึ่งของนิคมอุตสาหกรรม เอื้อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรกับภาคอุตสาหกรรม และ กนอ. มุ่งมั่นให้โอกาสการศึกษาแก่ชุมชนรอบๆ นิคมอุตสาหกรรม

5. การเสริมสร้างจริยปรัชญา

กนอ. ปลูกฝังจริยปรัชญาของการดำเนินธุรกิจ ผ่านความรับผิดชอบในการดูแลบำบัดน้ำเสียและกากของเสียจากกระบวนการผลิต โดยกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ที่ให้ผู้ประกอบการปฏิบัติ

2.7 การบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Good Corporate Governance)

กนอ. ตระหนักถึงความสำคัญของหลักการกำกับดูแลที่ดีอันเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินงานซึ่งจะเสริมสร้างให้ กนอ. มีระบบการดำเนินงานที่มีมาตรฐาน โปร่งใส ตรวจสอบได้ ก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มมูลค่าและภาพพจน์ที่ดี ตลอดจนเพิ่มความน่าเชื่อถือให้ กนอ. โดย กนอ. ได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยยึดหลัก 6 ประการคือ

1. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
2. ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
3. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน
4. การบริหารงานอย่างโปร่งใส
5. การมีวิสัยทัศน์โดยการมองการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว
5. การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการทำงาน

3. วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฤติมา มังคลาภรณ์ (2535 : 1-280) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน และความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลใน 7 ด้านคือ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนา และสวัสดิการ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนได้มีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลครบทั้ง 7 ด้าน และระยะเวลาที่อาจารย์ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นของอาจารย์ ที่มีต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากร การสรรหา วิธีการคัดเลือก ประเด็นที่ใช้พิจารณาในการคัดเลือก การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน ข้อมูลที่อาจารย์ได้รับเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน การประเมิน-การปฏิบัติงาน บริการเพื่อความมั่นคงในการทำงาน บริการและผลประโยชน์ที่ให้ความสะดวก รางวัลและโบนัสพิเศษ

ศุภา เอี่ยมทิม (2538: 1-135) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ระบบการบริหารงานบุคคลของบรรษัทข้ามชาติในประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาเพื่อศึกษาระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ที่ดำเนินกิจการด้านอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑลจำนวน 2 บรรษัท โดยศึกษาเปรียบเทียบระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลของบรรษัทข้ามชาติทั้งสอง รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารงานบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ระบบการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของบรรษัทญี่ปุ่นและบรรษัทสหรัฐอเมริกา มีระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่คล้ายคลึงกันในด้าน (1) นโยบายบริหารงานบุคคล (2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (4) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (5) รางวัลและการลงโทษ (6) การแก้ไขปัญหา เมื่อบรรษัทประสบวิกฤตการณ์ และมีระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกันในด้าน (1) หน้าที่ความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน่วยงาน (2) การวิเคราะห์งาน (3) การพรรณาลักษณะงาน (4) การสรรหาและคัดเลือก (5) รางวัลและการลงโทษ (6) รูปแบบการจ้าง

ผดุง โกมุตฉาย (2539: 1-195) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนจ่าอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคล และปัญหาในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนจ่าอากาศ ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างการบริหารงานยังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร มีการทำแผนอัตรากำลังรองรับการ

บรรจุกำลังพลใหม่ทุกปี ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุดได้แก่ การศึกษาต่อ ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมีการจัดสวัสดิการต่างๆให้ และยกย่องชมเชยเมื่อข้าราชการปฏิบัติราชการดีเด่น ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ข้าราชการพ้นจากงานด้วยการ เกษียณอายุราชการมากที่สุด ส่วนปัญหาในการบริหารงานบุคคลที่พบในระดับมากที่สุดและระดับมากคือ ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือไม่มีเกณฑ์การประเมินความดีความชอบอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่อยู่ในระดับมากคือ โครงสร้างการบริหารงานไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากปริมาณงานมากกว่าจำนวนคน และขาดเอกภาพในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทำให้ไม่ได้รับบุคลากรตามที่ต้องการ

จงพิศ ศิริรัตน์ (2539 : 1-132) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงรูปแบบและลักษณะการจัดการโรงแรม โครงสร้างของพนักงาน และแนวทางการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของรูปแบบและลักษณะการบริหารโรงแรมชั้นนำของประเทศไทยมีลักษณะที่เจ้าของดำเนินงานด้วยตนเองมากกว่าการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนานาชาติหรือการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในประเทศไทย โดยลักษณะการบริหารงานจะมีการกำหนดพันธกิจของโรงแรมไว้ เพื่อเป็นวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินธุรกิจในส่วน โครงสร้างพนักงานพบว่าโรงแรมชั้นนำในประเทศจะมีการจ้างพนักงานจากในท้องถิ่น โดยมีประสบการณ์ทำงานโรงแรมมาก่อน พนักงานไม่ได้เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานและส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานเพศชายมากกว่าพนักงานเพศหญิง โดยโรงแรมส่วนใหญ่จะมีจำนวนพนักงานในช่วง 200-400 คน ซึ่งแบ่งได้เป็นแผนกบริหาร แผนกครัว แผนกแม่บ้าน แผนกบริการและแผนกต้อนรับ โดยจำนวนพนักงานแต่ละแผนกจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของโรงแรม ขนาดของโรงแรม และระดับคุณภาพของโรงแรม ในส่วนของการปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมชั้นนำในประเทศไทยพบว่า จะมีผู้จัดการด้านบุคคล และ/หรือผู้จัดการด้านฝึกอบรมรับผิดชอบการสรรหาพนักงาน และมีการใช้คำอธิบายรายละเอียดของงานและคุณสมบัติของพนักงาน คู่มือพนักงาน และคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางในการสรรหาพนักงานโดยจะทำการสรรหาผ่านพนักงานปัจจุบันให้แนะนำเพื่อน/ญาติให้มาทำงาน นอกจากนี้ยังใช้วิธีการบอกต่อและการโฆษณาด้วย การคัดเลือกจะทำโดยการสัมภาษณ์เป็นส่วนใหญ่ วิธีที่ใ้รรองลงมาคือ การตรวจสอบการปฏิบัติงานระหว่างช่วงทดลองงาน และการทดสอบ การพัฒนาพนักงานที่ใช้มากที่สุดคือ การฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน และการปฐมนิเทศงาน โรงแรมส่วนใหญ่จะมีการจัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้กับพนักงานทุกคนและแผนพัฒนาที่นิยมใช้กันมากด้วยคือ

แผนการให้รางวัลและการยกย่องพนักงาน โดยมีการจัดทำแผนทดแทนกำลังคนพอสมควร แต่การจัดทำแผนอาชีพมีน้อยมาก นอกจากนี้ยังได้มีการวิเคราะห์การสูญเปล่าจากการหมุนเวียนแรงงาน การสัมภาษณ์ก่อนลาออก และมีการเก็บข้อมูลสะท้อนกลับจากแขก โดยแขกสามารถกรอกแบบฟอร์มประเมินที่จัดไว้ในห้องพักได้ตามความเต็มใจของแขก เพื่อนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงการทำงานและการบริการในโรงแรมให้ดีขึ้นตามความต้องการของแขก

สมพิศ สุภพงษ์ (2540 : 1-136) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการวางแผนบุคลากร มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การเสนอข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลังไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อประกอบการพิจารณาจัดสรรอัตรากำลัง ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติมากที่สุดคือ การประชุมชี้แจงนโยบาย/แผนงาน/โครงการให้บุคลากรได้ทราบและมีการกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานและร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรมีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติมากที่สุด คือ จัดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น (1 ปี) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมและประชุมสัมมนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนนำเกณฑ์ต่างๆ มาใช้ประเมินผลตามสภาพของแต่ละโรงเรียน ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการเลื่อนตำแหน่งให้สูงในเกณฑ์ ก.ค. และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีลักษณะหลากหลายตามรูปแบบการบริหารงานแต่ละโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะกระจายอำนาจ ปัญหาอุปสรรคสำคัญที่พบมากที่สุด คือ ไม่สามารถจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความสามารถได้เนื่องจากมีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์บุคลากรที่ได้รับมาไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และขาดงบประมาณสนับสนุนและครูคนหนึ่งต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายหลายอย่าง

คณัย เทียนพูน และ คณะ (2541: 1-146) ได้ทำรายงานวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550) ผลการวิจัยที่พบโดยสรุปมีดังนี้

1. ลักษณะของกิจกรรม/งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลใน 3 ระดับ คือ (1) ระดับกลยุทธ์(Strategics) (2) ระดับบริการ (Service Delivery) และ (3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration)

2. รายการหรือลักษณะของกิจกรรมด้านบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปนี้จะมี ความสำคัญต่อธุรกิจ โดยเปลี่ยนแปลงมากขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ ปี 2550 ดังนี้

- 2.1 การดึงดูดและคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดให้เข้ามาทำงานในองค์กร
- 2.2 การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กร (เน้นแต่ละบุคคล)
- 2.3 การออกแบบระบบรางวัลจูงใจเพื่อให้สร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดกับองค์กร เช่น การให้ค่าตอบแทนตามความสามารถ การให้โบนัสตามผลงาน การให้รางวัลกับทีมงาน ปรับปรุงระบบงาน
- 2.4 กำหนดให้กลยุทธ์และนโยบายด้านกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคนเป็นเรื่องของหลักการบริหารองค์กร
- 2.5 องค์กรดูแลและจัดทำ การพัฒนาอาชีพของพนักงาน (Career Planning & Development) ให้ตรงกับงานและระดับความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร (เน้นการเติบโตในอาชีพ)
- 2.6 การจัดทำระบบ HRIS (Human Resources Information System) ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
- 2.7 การปรับปรุงและออกแบบระบบค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่มให้แก่พนักงาน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เช่น การปรับวิสัยทัศน์ การรื้อปรับระบบงาน การใช้งานของสายงานธุรกิจหลัก
- 2.8 กำหนดให้มี “การให้คำปรึกษา” แก่พนักงาน ด้านอาชีพ การดำเนินชีวิต การปรับตัวเข้ากับองค์กรและสังคม
- 2.9 ริเริ่มการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร (Corporate Culture) เช่น วิธีการทำงาน สไตส์การบริหาร 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 วางแผนธุรกิจและพัฒนา
กลยุทธ์องค์กร
- 2.12 การสร้างหลักประกันด้านความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยในการทำงาน
ให้แก่พนักงาน
- 2.13 การสร้างให้เกิดทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เป็นลักษณะปรัชญา
เน้นที่สร้าง “วินัยแห่งการเรียนรู้” โดยมองว่า หากเรากำหนดพฤติกรรมคนในองค์กรให้เป็นระบบ
มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นบุคคลที่รอบรู้และสร้าง โมเดลด้านการคิดรวมทั้งทีมการเรียนรู้ในองค์กร)
- 2.14 การวัดผลในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non Financial) จะมีมากขึ้นในองค์กร เช่น
ทัศนคติต่อการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร
- 2.15 สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร โดยการใช้เครื่องมือสื่อสาร
ทุกรูปแบบที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถจัดทำได้
3. คุณลักษณะหรือความสามารถ (Competencies) ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลแบบ
มืออาชีพที่จะเหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบันและในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ ปี พ.ศ. 2550 จะมี
คุณลักษณะดังนี้
- 3.1 ต้องเป็น Specialist มีความรู้ลึก รู้จริง ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล
ระบบการพัฒนาคคน การสรรหาและคัดเลือก กำหนดเป้าหมายของงาน HR วัดผลสำเร็จได้ชัดเจน
- 3.2 ต้องเป็น Generalist มีความสามารถในการเรียนรู้ส่วนอื่นๆ เข้ามาปรับใช้
กับงาน เช่น การตลาด บัญชี หรือเชื่อมโยงงาน HR เข้ากับเรื่องกำไรขาดทุนหรือนักบริหาร
ทรัพยากรบุคคลมาเรียนรู้ธุรกิจและนักบริหารธุรกิจมาเรียนรู้งานบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3.3 ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในภาษาต่างประเทศและวัฒนธรรมต่างประเทศ
(Cross Culture) มีความเข้าใจในการทำงานกับกลุ่มบุคคลที่ต่างวัฒนธรรม (Multi-National
Company) สามารถเรียนรู้ถึงกฎระเบียบของสังคมโลก และมี International Exposure หรือ
Network ทั้งในและต่างประเทศ
- 3.4 มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น
คอมพิวเตอร์
- 3.5 มีความรู้ในเรื่องกฎหมาย ระบบไตรภาคี และระบบทวิภาคี มีความเข้าใจและ
ความสามารถในการประสานประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้าง เป็นนักเจรจาต่อรอง เป็นนัก
จิตวิทยาที่เข้าใจในธุรกิจและคน

3.6 ให้ความสำคัญในเรื่อง Vision/Mission มีวิสัยทัศน์ด้านต่างๆ เช่น มีวิสัยทัศน์ด้านการแข่งขันมุ่งมั่นเพื่อไปสู่ความสำเร็จ มีวิสัยทัศน์ด้าน Career Development เป็นนักวางแผนกลยุทธ์

3.7 ต้องมีลักษณะเด่นของผู้นำแบบต่างๆ ผสมผสานกันและต้องรู้จักเลือกนำคุณลักษณะเด่นๆ มาใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออก และนำเสนอได้ดี สามารถทำงานเป็นทีม จัดการตนเองได้ดี และต้องรู้จักเตรียมเพื่ออย่างมีเหตุผล ไม่ยึดติดความคิดเก่าๆ

3.8. ต้องสามารถปรับตัวได้ดี มีความยืดหยุ่นสูง เข้ากับผู้อื่นได้ดี ต้องเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความคิดที่เป็นแง่บวกเพื่อค้นหาแง่ลบ บริหารทรัพยากรบุคคล โดยระบบการมีส่วนร่วม ตัดสิน พบปะพนักงาน เป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร

3.9 เปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ ต้องเป็นมุมมองจากเราเป็นฝ่าย Support ธุรกิจ เป็น Business Partnership

3.10 เชื่อมมั่นในคุณค่าของ “ทรัพยากรบุคคล” มีแนวคิดสมัยใหม่ในการพัฒนาการฝึกอบรม มีความพร้อมในการเรียนรู้ สร้างความรู้สึктื่นตัวที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

3.11 มีความสามารถในการร่วมกิจกรรมสังคม เช่น สมาคม ชมรม เป็นอย่างดี

3.12 มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต และยึดมั่นในจรรยาบรรณ ทุ่มเท ทำงานมากขึ้น

3.13 มี Analytical Thinking ที่ดี สามารถวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์ (Scientific) มากขึ้น

3.14 มีบุคลิกภาพ (Personality) ที่ดี มีความเป็นผู้ใหญ่สูง ทนต่อความกดดัน และเก็บความลับได้ดี

พงษ์เทพ ศรีโสภานิจิต (2542 : 1-148) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการได้เปรียบทางการแข่งขัน : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสนับสนุนของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อนวัตกรรมกระบวนการจัดการ การคัดเลือกบุคคลโดยใช้ความสามารถมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ และยังพบว่า การให้รางวัลหรือผลตอบแทนในระดับผู้บริหาร และความมั่นคงในการจ้างงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการผลิต นอกจากนี้งานวิจัยยังพบว่าบริษัทข้ามชาติที่มีกลยุทธ์ต่างประเทศที่แตกต่างกันจะมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ยกเว้นการจัดการประเภทการควบคุมภายในบริษัทที่พบว่าบริษัทข้ามชาติจะมีการควบคุมภายในบริษัทที่ไม่แตกต่างกัน

นรา ขำคม (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อศึกษาแนวคิด สภาพปัญหา แนวโน้มในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ยังไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจนระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวคิดทุนนิยมกับแนวคิดสังคมนิยม โดยกลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์การและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์การในการบริหารอย่างง่าย ๆ ไม่มีความสลับซับซ้อน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องของเพศ วัย และภูมิลำเนา แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย ผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์ทดแทนและแรงงานสัมพันธ์ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การและโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ลำดับความรุนแรงของสภาพปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การเข้าออกงาน การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การจัดองค์การในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัวของพนักงาน ผู้บริหาร และระบบในการบริหาร แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาคงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่นอกจากจะมีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาจะมีการส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมมากขึ้น ส่วนในด้านของประโยชน์ทดแทนมีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ในด้านสวัสดิการอื่นๆ ยังคงอยู่ในระดับเดิม โดยผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาคือ ในกระบวนการของการสรรหาควรทำการวิเคราะห์งานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ในโรงแรม จัดทำโครงสร้างเงินเดือน สร้างแรงจูงใจด้านการเงินเพื่อลดปัญหาการเข้าออกงาน และปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัดตั้งองค์กรของลูกจ้างที่สำคัญที่สุดคือ การใช้ข้อได้เปรียบจากการเป็นโรงแรมขนาดเล็กในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544 : 1-165) ได้ทำวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ ผลการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยพบว่า (1) หน่วยงานที่มี หน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ภาระหน้าที่หลัก คือ ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น (2) องค์กรธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ มีการดำเนินการ

ในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่การคัดเลือกจะดำเนินการโดยผู้บริหาร ด้านทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหารในหน่วยงาน แหล่งสรรหาที่สำคัญ คือ การสมัคร ด้วยตนเอง รองลงไป คือการแนะนำจากพนักงาน และการประกาศในหนังสือพิมพ์ ส่วนวิธี คัดเลือกที่ใช้มากที่สุดคือการสอบสัมภาษณ์ (3) การจัดการในเรื่องการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน โดยในภาคอุตสาหกรรมไม่มีการกำหนดแผนการที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่กำหนดแผนระยะสั้น (4) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล 1 ครั้งต่อปี รองลงไป คือ การประเมิน 2 ครั้งต่อปี วัตถุประสงค์ในการประเมินได้แก่ การปรับเงินเดือน รองลงไป คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานผู้รับผิดชอบในการประเมิน คือ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินส่วนใหญ่ใช้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและคุณภาพ (5) ในด้านการวางแผนอาชีพ ในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพแต่ไม่เป็นระบบ (6) การให้รางวัล สิ่งจูงใจ ส่วนใหญ่เป็นลักษณะรายบุคคล และปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาก็คือ ผลงาน หรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ และคำตอบแทน ส่วนใหญ่จะเท่ากับองค์กรอื่นๆ (7) การเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรธุรกิจไทยส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน ในขณะที่ภาคธุรกิจบริการจะให้ความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีการนำ QC เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ธุรกิจบริการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า (1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ผู้รับผิดชอบโดยตรงส่วนใหญ่ คือ ผู้จัดการฝ่าย ภาระหน้าที่หลัก คือ ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามนโยบายจากผู้บริหาร หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทอเมริกันจะทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ในสัดส่วนที่สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไปได้แก่ ยุโรป ไทย โดยบริษัทญี่ปุ่นทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์น้อยกว่าธุรกิจชาติอื่น (2) ในส่วนการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในการปฏิบัติระหว่างบริษัทไทยและธุรกิจข้ามชาติ ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในระดับมากและให้ความสำคัญปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร (3) ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานที่มีความต้องการจะเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการ

บริหาร บริษัทอเมริกันจะมีจำนวนสูงกว่าบริษัทชาติอื่นที่มีการวางแผนกำลังคนในรูปของการประชุมโดยรวม และมีผู้แทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วมประชุม (4) ในการสรรหาและคัดเลือก ส่วนใหญ่จะดำเนินการสรรหาและคัดเลือก โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลพิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วย บริษัทอเมริกันมีจำนวนมากกว่าธุรกิจชาติอื่น ที่มีการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ (5) นโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร ส่วนใหญ่จะสรรหาจากภายในและภายนอก รวมทั้งกัน ในกรณีที่ต้องสรรหาจากแหล่งภายนอก บริษัทอเมริกา ยุโรปและญี่ปุ่น จะใช้บริการหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหามากกว่าบริษัทไทย ที่ใช้วิธีสรรหาผ่านคนรู้จักมากกว่า วิธีอื่น (6) การสรรหาพนักงาน ในธุรกิจไทย จะสรรหาจากการสมัครโดยตรงมากกว่าวิธีอื่น รองลงไปได้แก่ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากคำแนะนำของพนักงาน และจากแหล่งภายในองค์กร (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) ธุรกิจญี่ปุ่นจะใช้แหล่งในการสรรหา คือ การสมัครโดยตรงมากกว่าแหล่งอื่น รองลงไปได้คือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากคำแนะนำของพนักงาน และจากมหาวิทยาลัยในธุรกิจอเมริกัน การสมัครตรงเป็นแหล่งที่ใช้มากที่สุด รองลงไปได้คือ ประกาศใน หนังสือพิมพ์และภายในองค์กร (7) วิธีการในการคัดเลือกพนักงานที่ใช้มากที่สุด คือการสัมภาษณ์ซึ่งไม่แตกต่างกันในธุรกิจทุกชาติ (8) ในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนระยะยาว สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไปได้คือ ธุรกิจยุโรป ไทย และญี่ปุ่น มีการวางแผนระยะยาวน้อยที่สุด ธุรกิจญี่ปุ่นและไทย ส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน จะเป็นการจัดอบรมตามคำขอหรือตามที่สมควร (9) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติจะไม่มี ความแตกต่างกัน นั่นคือ ส่วนใหญ่ ประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยวัตถุประสงค์หลัก เพื่อพิจารณาปรับเงินเดือน รองลงไปได้คือ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลมีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติ ส่วนใหญ่จะมีการแจ้งวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ รวมทั้งมีการอบรมผู้ประเมิน ในธุรกิจอเมริกัน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมสูงกว่าธุรกิจชาติอื่นๆ (10) การวางแผนอาชีพ ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนสูงกว่าธุรกิจชาติอื่น ในขณะที่ธุรกิจญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ธุรกิจไทยและยุโรปจะมีความคล้ายกัน คือ ส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพ แต่ไม่เป็นระบบ (11) การให้รางวัล ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติจะใช้หลักเกณฑ์ไม่แตกต่างกัน คือ พิจารณาผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ (12) ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ธุรกิจไทยและธุรกิจญี่ปุ่น จะใช้วิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบหรือกระบวนการทำงานมากกว่าวิธีอื่น ในขณะที่ธุรกิจอเมริกัน จะเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธุรกิจยุโรปจะใช้วิธีการปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารมากกว่าวิธีการอื่น

วริฏฐา กัลยาศิริ (2544 : 1-79) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ : กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศนั้นมีนโยบายหรือแนวคิดการบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติบุคลากรกับความต้องการขององค์กร และให้ความสำคัญของการรักษาบุคลากร โดยจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เพียงพอเหมาะสมและคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยให้กับพนักงาน ส่วนนโยบายหรือแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นพบว่าทั้งองค์กรและผู้บริหารองค์กรให้การสนับสนุน มีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรดังกล่าวมีแนวคิดที่ครอบคลุมแนวคิดทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน รวมทั้งนโยบาย/แนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น พบว่าทั้ง 2 องค์กรตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ของบุคลากรทุกคน เน้นถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาด ปลอดภัย และคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นสำคัญ นอกจากนี้วัฒนธรรมนโยบายและแนวคิดที่สนับสนุนต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังพบว่าทั้ง 2 องค์กรดังกล่าวได้ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นรูปธรรม เช่น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทั้ง 2 องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานซึ่งมีจุดเด่นอยู่ที่ (1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยเน้นถึงความเหมาะสมระหว่างบุคคลและลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ แต่ไม่ได้สรรหาเพื่อให้ได้คนที่มีคะแนนการศึกษาที่สูงที่สุด (2) ระบบการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการ ที่จัดอยู่ในระดับขั้นนำของตลาดแรงงาน (3) การคำนึงถึง สุขภาพและความปลอดภัย ทั้ง 2 องค์กรได้จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาด ปลอดภัยและคำนึงถึงสุขภาพพนักงาน ในขณะที่แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นพบว่าทั้ง 2 องค์กรได้ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นกระบวนการ กล่าวคือเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการ แล้วจึงดำเนินการฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานและมีการติดตามประเมินผลทุกครั้งการจัดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นพบว่าทั้ง 2 องค์กรได้ดำเนินการหลายแนวทางเพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่สูง การมีส่วนร่วมของพนักงานและการจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบอีกว่าทั้ง 2 องค์กรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจคือ (1) ระบบการจัดการที่ดีไว้นาคคน (2) ลักษณะการปกครองของผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรและมีอิสรภาพในการดำเนินงานที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งการ/ควบคุม โดยบริษัทแม่ (3) งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของทั้ง 2 องค์กรที่จัดสรรไว้สูงมาก

ปรางชดา สุคนธ์พานิช (2545 : 1-59) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประยุกต์ใช้ความสามารถในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการกำหนดความสามารถในงานของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งศึกษาแนวทางการพัฒนาความสามารถในงานของทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรธุรกิจเอกชนข้ามชาติแห่งหนึ่งที่น่าแนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจข้ามชาติแห่งนี้ นำ แนวคิดเรื่องความสามารถในงานมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ คือ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การวางแผนทดแทนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดความสามารถในงานของพนักงานจากลักษณะงาน คำบรรยายลักษณะงาน และทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานตำแหน่งงาน ผลของการนำแนวคิดเรื่องความสามารถในงานใช้ในงานดังกล่าว ทำให้องค์กรสามารถวาง เป้าหมายได้อย่างชัดเจนถึงความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ และทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่องค์กรใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์และกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิซึ่งมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.1 ศึกษารายละเอียดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ จากหนังสือ เอกสาร บทความ นิตยสาร บทความ บทวิเคราะห์ หนังสือพิมพ์ วารสาร วิทยานิพนธ์ และผลงานที่เกี่ยวข้อง

1.2 ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากทฤษฎีและเอกสาร บทความ นิตยสาร วารสาร บทความวิเคราะห์ และวิทยานิพนธ์และผลงานที่เกี่ยวข้อง

1.3 ศึกษาข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และบริษัทที่ตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรมจากแหล่งข้อมูลของราชการและเอกชน เช่น กรมโรงงานอุตสาหกรรม สำนักงานส่งเสริมการลงทุน ศูนย์ข้อมูลธุรกิจ หอการค้าไทย และหน่วยงานอื่นๆ เป็นต้น

2. ประชากร และ กลุ่มตัวอย่าง

2.1 คัดเลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร หมายถึง บริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาจากจำนวนบริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร จากข้อมูลคู่มือพื้นฐานการลงทุนประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งจัดทำโดยศูนย์บริการเพื่อการลงทุน (หน่วยให้คำปรึกษาด้านการลงทุน) กรมโรงงานอุตสาหกรรม ได้แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับสถานที่ตั้งโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมซึ่งเป็นเขตอุตสาหกรรม โดยมีการแบ่งพื้นที่ภายในนิคมอุตสาหกรรมออกเป็น 2 เขต คือ

2.2.1 เขตอุตสาหกรรมทั่วไป เป็นพื้นที่สำหรับผู้ประกอบกิจการอุตสาหกรรมผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายภายในประเทศ และ/หรือส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศ

2. เขตอุตสาหกรรมส่งออก เป็นพื้นที่สำหรับผู้ประกอบกิจการอุตสาหกรรมผลิตสินค้าเพื่อส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศและสามารถจำหน่ายในประเทศได้เป็นบางส่วน

นิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย แบ่งตามเขตส่งเสริมการลงทุนได้ 3 เขตกระจายอยู่ทุกภาคของประเทศ

เขต 1 : มี 6 จังหวัดในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้แก่ กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ สมุทรสาคร นครปฐม นนทบุรี และปทุมธานี

เขต 2 : มี 12 จังหวัด ได้แก่ สมุทรสาคร ราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี อ่างทอง อุทัยธานี สระบุรี นครนายก ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ระยอง และภูเก็ต

เขต 3 : มี 58 จังหวัด

เขตอุตสาหกรรมในจังหวัดกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นที่ตั้งของบริษัทซึ่งเป็นประชากรในการวิจัยครั้งนี้ จากข้อมูลรายชื่อโรงงานของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2544 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก) มีรายชื่อบริษัทซึ่งเป็นประชากรทั้งหมดดังนี้

1. นิคมอุตสาหกรรมบางชัน (เขตอุตสาหกรรมทั่วไป)	73 บริษัท
2. นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง	
- เขตอุตสาหกรรมทั่วไป	83 บริษัท
- เขตอุตสาหกรรมส่งออก	115 บริษัท
3. นิคมอุตสาหกรรมอัญธานี (เขตอุตสาหกรรมทั่วไป)	34 บริษัท
รวมจำนวนบริษัททั้งสิ้น	305 บริษัท

กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง บริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร วิธีเลือกตัวอย่างใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ (Purposive Sampling) โดยการส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทเป้าหมายจำนวน 305 บริษัท ที่เป็นบริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร และกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน โดยกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สามารถคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนทั้งสิ้น 173 บริษัท การคำนวณตามสูตรแสดงได้ดังนี้

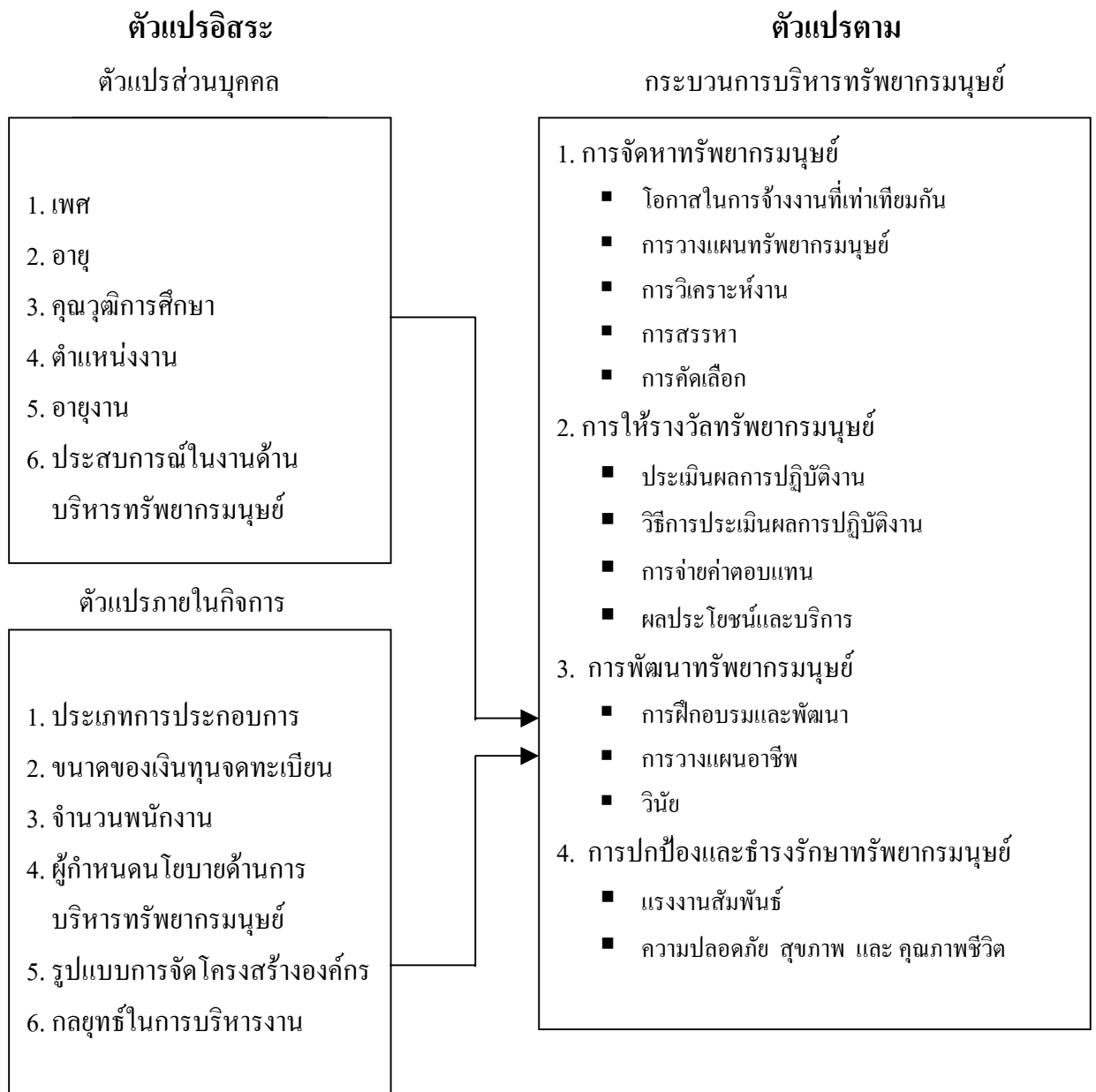
$$\begin{aligned}
 n &= N \cdot \frac{1}{1+N(e)^2} \\
 &= \frac{305}{1+305(0.05)^2} \\
 &= 173
 \end{aligned}$$

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

ปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ อายุ คุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และ ประสบการณ์ ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์)

ปัจจัยภายในกิจการ (ประเภทการประกอบการ ขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหาร และทรัพยากรมนุษย์ในกิจการ รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์ในการบริหารงาน)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 3.1 ภาพแสดงกลุ่มตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยที่ใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยดำเนินการ ดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในกิจการที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.2 เขียนข้อคำถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม : ใช้รูปแบบปลายปิดแบบคำถามหลายตัวเลือก (Multiple-Choice Question)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการ : ใช้รูปแบบปลายปิดแบบคำถามหลายตัวเลือก (Multiple-Choice Question)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการ : ใช้รูปแบบมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการ 4 ด้าน ได้แก่ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนตามเกณฑ์ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
คะแนน 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 สภาพปัญหา ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ใช้รูปแบบคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question)

3.3 นำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้คำแนะนำและหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องชัดเจนของภาษา (Wording) และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะให้มีความเหมาะสม

3.4 นำแบบสอบถามไปทดลองก่อนใช้จริง (Pretest) โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 รายแล้วนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง แบบสอบถามด้วยการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือวิจัยโดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient Method) จากส่วนที่ 3 ของแบบสอบถาม ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .9207

3.5 แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์

3.6 นำแบบสอบถามออกไปใช้โดยส่งไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ดำเนินการโดยใช้เป็นแบบสอบถาม โดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์โดยตรงกับกลุ่ม (Direct Administration to a Group) และการทอดแบบสอบถามโดยตรงกับกลุ่ม และติดตามทวงถามโดยใช้จดหมายทวงถาม หรือ ใช้โทรศัพท์

4.2 การจัดทำข้อมูล โดยกำหนดรหัสและเกณฑ์การแปลความหมายข้อมูล และเตรียมการวิเคราะห์

5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้มาได้ประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences) ทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาลักษณะต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่าง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และแปลความหมายข้อมูลเพื่อสรุปเป็นข้อคิดเห็น โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืน แล้วคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 แบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลแต่ละรายการ เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

5.2.2 แบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของปัจจัยภายในกิจการแต่ละรายการ เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

5.2.3 แบบสอบถามส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการ โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละของแต่ละรายการ และทำการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยภายในกิจการ ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

การเปรียบเทียบความคิดเห็น วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสถิติ Independent T-Test (กรณีที่มีตัวอย่างเพียง 2 กลุ่ม) และ ค่า F-Test (กรณีที่มีตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม) โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) (Analysis of Variance) เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

โดยมีเกณฑ์ในการประเมินค่าคะแนนที่ได้จากคำตอบตามสัดส่วนการประมาณค่าจากวิธีการในการกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ 2544 : 195)

ค่าเฉลี่ย	4.50 – 5.00 หมายถึง	เห็นด้วยระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 – 4.49 หมายถึง	เห็นด้วยระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 – 3.49 หมายถึง	เห็นด้วยระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 – 2.49 หมายถึง	เห็นด้วยระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.49 หมายถึง	เห็นด้วยระดับน้อยที่สุด

5.2.4 แบบสอบถามส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหา ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการ วิเคราะห์โดยการรวบรวมข้อมูลและนำเสนอเป็นคำบรรยาย

5.2.5 การทดสอบสมมุติฐาน เพื่อเป็นการพิสูจน์ว่าสมมุติฐานที่ตั้งขึ้นสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้
 - 1.1 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)
 - 1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่างๆ
 - 1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อแปลความหมายของข้อมูล

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient)

ของครอนบัก (Cronbach)

3. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis)

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

3.1 ค่า F-Test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป

3.2 ค่า Student-Newman-Keuls (SNK) Multiple Range Test เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกัน โดยนำมาเรียงลำดับจากน้อยไปมาก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยข้อมูลที่รวบรวมมาได้จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างและผู้วิจัยทำการคัดเลือกฉบับที่มีความสมบูรณ์ไว้ จำนวน 173 ฉบับ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแสดงผลตามกรอบแนวคิดดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ปัจจัยภายในกิจการ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 4 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 5 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยภายในกิจการกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 6 สภาพปัญหา ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

F แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ (F-Distribution)

df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

SS แทน ผลบวกกำลังสอง (Sum of Squares)

MS แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง (Mean of Squares)

* แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
เพศ		
ชาย	105	60.69
หญิง	68	39.31
อายุ		
ต่ำกว่า 35 ปี	19	10.98
35-40 ปี	56	32.37
41-45 ปี	38	22.97
46-50 ปี	25	14.45
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	35	20.23
คุณวุฒิการศึกษาขั้นสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	54	31.21
ปริญญาตรี	92	53.18
ปริญญาโท	27	15.61
สูงกว่าปริญญาโท	0	0.00
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
กรรมการผู้จัดการ	15	8.67
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	69	39.89
ผู้จัดการทั่วไป	23	13.29
ผู้จัดการฝ่ายบัญชี หรือการเงิน	23	13.29
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	43	24.86
อายุงานในการทำงานถึงปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 3 ปี	40	23.12
3 ปีขึ้นไปถึง 5 ปี	52	30.06
6 ปีขึ้นไปถึง 10 ปี	37	21.39
มากกว่า 10 ปี	44	25.43

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
ประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์		
น้อยกว่า 1 ปี	0	0.00
ตั้งแต่ 1 - 3 ปี	0	0.00
4 ถึง 5 ปี	8	4.62
6 ถึง 10 ปี	68	39.31
มากกว่า 10 ปี	97	56.07
รวม	173	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนรวมทั้งหมด 173 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 60.69 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 35-40 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 32.37 คุณวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามสูงสุดส่วนมากอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 53.18 สำหรับตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 39.89 ในส่วนของอายุงานที่ทำงานในบริษัทจนถึงปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนมากอยู่ระหว่าง 3 - 5 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 30.06 สำหรับประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก มากกว่า 10 ปี ซึ่งมีจำนวนมากถึง 97 คน คิดเป็นร้อยละ 56.07

ส่วนที่ 2 ปัจจัยภายในกิจการ

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของปัจจัยภายในกิจการ

ปัจจัยภายในกิจการ	จำนวน (บริษัท)	คิดเป็นร้อยละ
ประเภทของการประกอบกิจการ		
ผลิต	57	32.95
ส่งออก	51	29.48
ขายส่ง	24	13.87
ขายปลีก	37	21.39
ให้บริการ	4	2.31
จำนวนเงินทุนจดทะเบียน		
น้อยกว่า 1 ล้านบาท	0	0.00
1-10 ล้านบาท	4	2.31
11-50 ล้านบาท	74	42.78
51-100 ล้านบาท	95	54.91
101-200 ล้านบาท	0	0.00
มากกว่า 200 ล้านบาท	0	0.00
จำนวนพนักงานทั้งหมด		
1 - 100 คน	3	1.73
101 - 500 คน	56	32.37
501 – 1,000 คน	47	27.17
1,001 – 2,000 คน	49	28.32
มากกว่า 2,000 คนขึ้นไป	18	10.41
ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์		
บริษัทแม่ในต่างประเทศ	60	34.68
คณะกรรมการบริหารของบริษัท	0	0.00
ผู้บริหารระดับสูง	113	65.32
กรรมการผู้จัดการ	0	0.00
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	0	0.00

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยภายในกิจการ	จำนวน (บริษัท)	คิดเป็นร้อยละ
รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร		
แบบแนวดิ่งแยกตามหน้าที่	93	53.76
แบบแนวนอนแยกตามแผนก	80	46.24
แบบแยกตามธุรกิจ	0	0
แบบองค์กรอิสระ	0	0
กลยุทธ์ในการบริหารงานในปัจจุบัน		
กลยุทธ์การเติบโต	81	46.82
กลยุทธ์การคงตัว	3	1.73
กลยุทธ์ผสม	82	47.40
กลยุทธ์การหดตัว	7	4.05
รวม	173	100.00

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายในของกิจการของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 173 คน ซึ่งสรุปได้ว่า ประเภทของการประกอบการของบริษัทส่วนมากเป็นการผลิตจำนวน 57 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 32.95 รองลงมาคือ ส่งออก จำนวน 51 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 29.48 ในด้านเงินทุนจดทะเบียนส่วนมากอยู่ระหว่าง 51-100 ล้านบาทจำนวน 95 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 54.91 รองลงมาคือ 11-50 ล้านบาท จำนวน 74 บริษัท ด้านจำนวนพนักงานทั้งหมดในบริษัทส่วนมากมีพนักงานทั้งหมดอยู่ระหว่าง 101-500 คน จำนวน 56 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 32.37 รองลงมาอยู่ระหว่าง 1,001-2,000 คนจำนวน 49 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 28.32 สำหรับนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง จำนวน 113 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 65.32 รองลงมาคือบริษัทแม่ในต่างประเทศ จำนวน 60 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.68 ในด้านของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรส่วนมากพบว่าเป็นแบบแนวดิ่งแยกตามหน้าที่ จำนวน 93 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 53.76 รองลงมาคือ แบบแนวนอนแยกตามแผนก จำนวน 80 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 46.24 สำหรับกลยุทธ์ในการบริหารของบริษัทส่วนมากใช้กลยุทธ์ผสม จำนวน 82 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 47.40 รองลงมาคือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต จำนวน 81 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 46.82

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบแนวคิดในภาพรวม

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	3.56	0.41	ระดับมาก
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	4.19	0.48	ระดับมาก
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.12	0.60	ระดับมาก
4. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	4.01	0.51	ระดับมาก
รวม	3.97	0.43	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและในแต่ละด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

	1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.1	โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน	3.77	0.89	ระดับมาก
1.2	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	2.72	0.75	ระดับปานกลาง
1.3	การวิเคราะห์งาน	4.01	0.65	ระดับมาก
1.4	การสรรหา	3.43	0.54	ระดับปานกลาง
1.5	การคัดเลือก	4.08	0.53	ระดับมาก
รวม		3.56	0.41	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยระดับความคิดเห็นตามหัวข้อต่างๆที่เกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการคัดเลือก การวิเคราะห์งาน และโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน และมีระดับความคิดเห็นปานกลางในหัวข้อเกี่ยวกับการสรรหา และ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

	2. ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2.1	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.80	0.84	ระดับมาก
2.2	วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.32	0.58	ระดับมาก
2.3	การจ่ายค่าตอบแทน	4.12	0.70	ระดับมาก
2.4	รูปแบบของประโยชน์และการให้บริการ	4.44	0.39	ระดับมาก
รวม		4.19	0.48	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยระดับความคิดเห็นตามหัวข้อต่างๆที่เกี่ยวกับการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ รูปแบบของประโยชน์และการให้บริการ วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.24	0.68	ระดับมาก
3.2 วิธีปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหาร	4.22	0.76	ระดับมาก
3.3 วิธีปฏิบัติในการพัฒนาพนักงาน	3.99	0.58	ระดับมาก
3.4 การวางแผนอาชีพ	4.15	0.80	ระดับมาก
3.5 การปฏิบัติด้านวินัย	4.00	0.57	ระดับมาก
รวม	4.12	0.60	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยระดับความคิดเห็นตามหัวข้อต่างๆที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหาร การวางแผนอาชีพ การปฏิบัติด้านวินัย และ วิธีปฏิบัติในการพัฒนาพนักงาน

ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

4. ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
4.1 การสร้างมนุษย์สัมพันธ์	3.97	0.60	ระดับมาก
4.2 การดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์	4.11	0.58	ระดับมาก
4.3 การดำเนินการด้านความปลอดภัย	3.89	0.57	ระดับมาก
4.4 การดำเนินการด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	4.05	0.60	ระดับมาก
รวม	4.01	0.51	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยระดับความคิดเห็นตามหัวข้อต่างๆที่เกี่ยวกับการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ การดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์ การดำเนินการด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และการดำเนินการด้านความปลอดภัย

ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับโอกาสในการทำงาน
ที่เท่าเทียมกัน

	1.1 โอกาสทำงานที่เท่าเทียมกัน	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.1.1	มีการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน	3.88	1.07	ระดับมาก
1.1.2	ใช้หลักการที่ว่างานเท่ากันจะได้รับเงินที่เท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่างๆทุกคนตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงาน	3.65	1.10	ระดับมาก
1.1.3	มีการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมีมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง	3.77	0.98	ระดับมาก
รวม		3.77	0.89	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับโอกาสในการทำงานที่เท่าเทียมกันอยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยระดับความคิดเห็นตามหัวข้อย่อยที่เกี่ยวกับโอกาสในการทำงานที่เท่าเทียมกันทั้งหมดอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ (1) การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน (2) การปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบ และมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง และ (3) ใช้หลักการที่ว่างานเท่ากันจะได้รับเงินที่เท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่างๆทุกคนตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงาน

ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

	1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.2.1	ทำให้การปฏิบัติภารกิจในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ และเป้าหมาย ขององค์การในอนาคตมีความสอดคล้องกัน	2.69	1.14	ระดับปานกลาง
1.2.2	ช่วยให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในงาน ประเภทต่างๆ	2.81	0.94	ระดับปานกลาง
1.2.3	ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	2.66	0.98	ระดับปานกลาง
1.2.4	ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงาน ในหน่วยงานต่างๆ	2.70	1.44	ระดับปานกลาง
รวม		2.72	0.75	ระดับปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับความคิดเห็นตามหัวข้อย่อยที่เกี่ยวกับวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ (1) ช่วยให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่างๆ (2) ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ (3) ทำให้การปฏิบัติภารกิจในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ และเป้าหมายขององค์การในอนาคตมีความสอดคล้องกัน และ (4) ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน

	1.3 การวิเคราะห์งาน	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.3.1	โดยใช้การสังเกตการทำงานโดยนักวิเคราะห์งานทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตตั้งแต่เริ่มการทำงานจนกระทั่งงานนั้นเสร็จสิ้นลุล่วง	4.45	0.88	ระดับมาก
1.3.2	ใช้การสัมภาษณ์โดยนักวิเคราะห์จะเป็นผู้สัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงานและผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้ให้ข้อมูลและมีการตรวจสอบข้อมูลที่บันทึกกับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อยืนยันข้อมูล	4.45	0.94	ระดับมาก
1.3.3	ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้จะถูกนำไปใช้ในการจัดทำคำพินิจลักษณะของงาน	3.34	1.23	ระดับปานกลาง
1.3.4	มีการเก็บบันทึกรายวันของผู้ปฏิบัติงานเป็นการวิเคราะห์งาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเป็นผู้บันทึกรายละเอียดกิจกรรมต่างๆที่ต้องปฏิบัติในแต่ละวัน	3.80	0.90	ระดับมาก
รวม		4.01	0.65	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานอยู่ในระดับมาก โดยระดับความคิดเห็นตามหัวข้อย่อยที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ (1) โดยใช้การสังเกตการทำงานโดยนักวิเคราะห์งานทำหน้าที่เป็นผู้สังเกต (2) ใช้การสัมภาษณ์โดยนักวิเคราะห์จะเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้ให้ข้อมูลและมีการตรวจสอบข้อมูลที่บันทึกกับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อยืนยันข้อมูล (3) มีการเก็บบันทึกรายวันของผู้ปฏิบัติงานเป็นการวิเคราะห์งาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเป็นผู้บันทึกรายละเอียดกิจกรรมต่างๆที่ต้องปฏิบัติในแต่ละวัน นอกจากนี้ยังมีระดับความคิดเห็นที่อยู่ในระดับปานกลาง 1 หัวข้อ คือ การใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์งาน

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการสรรหา

	1.4 การสรรหา	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.4.1	มีการรับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีคุณสมบัติตามกำหนดให้มาสมัครแข่งขันโดยพิจารณาจากอาวุโสสูงสุด	3.66	0.90	ระดับมาก
1.4.2	มีการรับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีคุณสมบัติตามกำหนดให้มาสมัครแข่งขันโดยพิจารณาจากผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงสุด	3.55	0.92	ระดับมาก
1.4.3	มีการสรรหาจากคำแนะนำของพนักงานภายในองค์กร	3.92	0.87	ระดับมาก
1.4.4	เปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้ามาติดต่อขอรับใบสมัครจากเจ้าหน้าที่และกรอกข้อมูลต่างๆ โดยองค์กรจะติดต่อขอสัมภาษณ์ในโอกาสต่อไป	2.98	1.23	ระดับปานกลาง
1.4.5	ส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อสถาบันการศึกษาแจ้งความประสงค์ด้านคุณสมบัติ และจำนวนพนักงานที่ต้องการ	3.19	0.88	ระดับปานกลาง
1.4.6	มีการติดต่อผ่านสำนักงานจัดหาแรงงานทั้งภาครัฐและเอกชน	3.31	1.05	ระดับปานกลาง
1.4.7	มีการจัดตลาดนัดแรงงานโดยการรวมตัวของบรรดาเหล่านายจ้างได้ดำเนินการเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้พบปะกับตัวแทนของหน่วยงานต่างๆ	2.90	1.16	ระดับปานกลาง
1.4.8	ติดต่อผ่านสหภาพแรงงานโดยที่ทางสหภาพจะเป็นผู้จัดหาคนงานมาให้	3.96	0.89	ระดับมาก
รวม		3.43	0.54	ระดับปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการสรรหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับความคิดเห็นตามหัวข้อย่อยที่เกี่ยวกับการสรรหาที่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ (1) ติดต่อผ่านสหภาพแรงงาน (2) มีการสรรหาจากคำแนะนำของพนักงานภายในองค์กร (3) มีการรับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีคุณสมบัติตามกำหนดโดยพิจารณาจากอาวุโสสูงสุด (4) มีการรับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีคุณสมบัติตามกำหนดโดยพิจารณาจากผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงสุด สำหรับหัวข้อย่อยที่มีระดับความคิดเห็นปานกลางเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) มีการติดต่อผ่านสำนักงานจัดหาแรงงานทั้งภาครัฐและเอกชน (2) ส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อสถาบันการศึกษา (3) เปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้ามาติดต่อขอรับใบสมัครจากเจ้าหน้าที่และกรอกข้อมูลต่างๆ โดยองค์กรจะติดต่อขอสัมภาษณ์ในโอกาสต่อไป (4) มีการจัดตลาดนัดแรงงาน

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการคัดเลือก

	1.5 การคัดเลือก	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.5.1	โดยการเขียนใบสมัครงานซึ่งใบสมัครงานจะให้รายละเอียดของผู้สมัครงานเกี่ยวกับ ประวัติส่วนตัว การศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน	3.79	1.18	ระดับมาก
1.5.2	มีการทดสอบเพื่อการจ้างงานโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพยากรณ์ว่าผู้สมัครคนใดจะประสบความสำเร็จในการทำงาน	3.69	0.82	ระดับมาก
1.5.3	มีการสัมภาษณ์ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนโดยเริ่มตั้งแต่การเตรียมคำถาม สร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น ตลอดจนประเมินผลการสัมภาษณ์	4.33	0.69	ระดับมาก
1.5.4	ใช้จดหมายรับรองเป็นหลักฐานในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้สมัคร	4.51	0.63	ระดับมากที่สุด
รวม		4.08	0.53	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการคัดเลือกอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นตามหัวข้อย่อยที่เกี่ยวกับการคัดเลือกอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ใช้จดหมายรับรองเป็นหลักฐานในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้สมัคร สำหรับหัวข้อย่อยอื่นมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) มีการสัมภาษณ์ (2) โดยการเขียนใบสมัครงาน และ (3) มีการทดสอบเพื่อการจ้างงาน

ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการประเมินผล
การปฏิบัติงาน

—	2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2.1.1	การประเมินผลงานควรจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเป็นการระบุความต้องการของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน	4.46	0.66	ระดับมาก
2.1.2	ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องมีความยุติธรรม ปราศจากอคติโดยยึดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้	3.55	1.36	ระดับมาก
2.1.3	การประเมินผลควรจะมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและใช้ปฏิบัติกับพนักงานทุกคน	3.65	1.13	ระดับมาก
2.1.4	ควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานว่าได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่	3.47	1.31	ระดับปานกลาง
2.1.5	วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการหาข้อบกพร่องอันจะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการทำงานต่อไป	3.85	1.22	ระดับมาก
รวม		3.80	0.84	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และระดับความคิดเห็นตามหัวข้อย่อยที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) การประเมินผลงานควรจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเป็นการระบุความต้องการของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน (2) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการหาข้อบกพร่องอันจะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการทำงานต่อไป (3) การประเมินผลควรจะมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและใช้ปฏิบัติกับพนักงานทุกคน (4) ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องมีความยุติธรรมปราศจากอคติโดยยึดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ และมีหัวข้อย่อยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ ควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานว่าได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

ตารางที่ 4.14 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับวิธีการประเมินผล
 การปฏิบัติงาน

—	2.2 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2.2.1	โดยใช่วิธีสังเกตการให้คะแนนซึ่งแสดงรายการลักษณะ คุณลักษณะและช่วงของผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงาน แต่ละคน ซึ่งพนักงานจะได้รับการจัดระดับด้วยการให้คะแนน ที่จะอธิบายถึงระดับการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละคน	4.35	0.91	ระดับมาก
2.2.2	โดยใช่วิธีจัดลำดับทางเลือกเป็นการเขียนรายชื่อพนักงาน ทุกคนที่จะให้ค่าคะแนนแล้วจัดเรียงลำดับพนักงานทุกคน จากคะแนนสูงที่สุดไปจนถึงคะแนนต่ำที่สุด	4.42	0.79	ระดับมาก
2.2.3	โดยใช่วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ซึ่งการจัดระดับพนักงาน ทำเป็นแผนภูมิพนักงานเป็นคู่ๆ เพื่อพิจารณาคุณลักษณะ ของพนักงานแต่ละคนแล้วชี้ว่าพนักงานคนใดดีกว่ากัน ในแต่ละคู่ในกลุ่ม	4.36	0.89	ระดับมาก
2.2.4	โดยใช่วิธีกระจายความถี่ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดพนักงาน เป็นกลุ่มโดยถือเกณฑ์การทำงานของเขาแล้วกระจายความถี่ ในรูปโค้งปกติ วิธีนี้จะสามารถตัดสินใจได้ล่วงหน้าถึง เปอร์เซนต์ที่จะจัดระดับ	4.29	0.77	ระดับมาก
2.2.5	โดยใช่วิธีสังเกตจัดลำดับการประเมินพฤติกรรม เป็นแบบ วิเคราะห์โดยใช้เหตุการณ์สำคัญและการจัดลำดับด้วยการ กำหนดสเกลปริมาณของผลการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดี แล้วประเมินพฤติกรรม	4.20	0.87	ระดับมาก
รวม		4.32	0.58	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากโดยระดับความคิดเห็นตามหัวข้อย่อยที่เกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) โดยใช่วิธีจัดลำดับทางเลือก (2) โดยใช่วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (3) โดยใช่วิธีสังเกตการให้คะแนน (4) โดยใช่วิธีกระจายความถี่ (5) โดยใช่วิธีสังเกตจัดลำดับการประเมินพฤติกรรม

ตารางที่ 4.15 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน

	2.3 การจ่ายค่าตอบแทน	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2.3.1	ขึ้นอยู่กับระดับค่าจ้างทั่วไปขององค์กรในธุรกิจอย่างเดียวกัน	4.24	0.73	ระดับมาก
2.3.2	ขึ้นอยู่กับความสามารถของนายจ้างที่จะจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้าง	4.28	0.81	ระดับมาก
2.3.3	ขึ้นอยู่กับค่าครองชีพซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามดัชนีราคา ของผู้บริโภค	3.83	1.23	ระดับมาก
2.3.4	ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานซึ่งระดับความสำคัญของงาน เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่กำหนดอัตราค่าจ้าง	3.94	1.01	ระดับมาก
2.3.5	ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบผลผลิตกับ ชั่วโมงการทำงาน ของแต่ละคน	4.05	0.98	ระดับมาก
2.3.6	ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งถือได้ว่า ผู้ที่ทำงานในองค์กรเป็นเวลานานแสดงว่าเป็นผู้มีความจงรัก ภักดีต่อองค์กร	3.77	1.23	ระดับมาก
2.3.7	ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการทำงานซึ่งจะกำหนดอัตราค่าจ้าง สูงกว่าผู้ที่ไม่ประสบการณ์	4.47	0.65	ระดับมาก
2.3.8	ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการทำงาน โดยจะจ่ายค่าจ้าง ในอัตราที่สูงขึ้นแก่ผู้ที่มีขีดความสามารถที่จะเลื่อน ตำแหน่งจากพนักงานธรรมดาเป็นหัวหน้างาน	4.40	0.79	ระดับมาก
รวม		4.12	0.70	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก โดยระดับความคิดเห็นตามหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการทำงาน (2) ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการทำงาน (3) ขึ้นอยู่กับความสามารถของนายจ้างที่จะจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้าง (4) ขึ้นอยู่กับระดับค่าจ้างทั่วไปขององค์กรในธุรกิจอย่างเดียวกัน (5) ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน (6) ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานซึ่งระดับความสำคัญของงานเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่กำหนดอัตราค่าจ้าง (7) ขึ้นอยู่กับค่าครองชีพ (8) ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร

ตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับรูปแบบของ
ประโยชน์และการให้บริการ

—	2.4 รูปแบบของประโยชน์และการให้บริการ	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2.4.1	มีการให้ความสะดวกทางด้านการรับประทานอาหารโดยการ จัดให้มีร้านอาหารราคาถูกลงและน้ำดื่มที่สะอาดภายในบริเวณ ที่ทำงาน	4.37	0.74	ระดับมาก
2.4.2	จัดพาหนะเดินทางมาทำงานตามจุดสำคัญในบริเวณตัวเมือง จนถึงที่ทำงาน	4.43	0.65	ระดับมาก
2.4.3	ให้ความช่วยเหลือพนักงานในการซื้อพาหนะส่วนตัว โดยออกเงินให้ก่อนหรือรับเป็นผู้ค้ำประกันการผ่อนชำระ	4.61	0.59	ระดับมากที่สุด
2.4.4	โดยการส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีบ้านที่อยู่อาศัย เป็นของตนเองหรือจัดบ้านพักให้อยู่โดยไม่คิดค่าเช่า	4.51	0.60	ระดับมากที่สุด
2.4.5	จัดให้มีการศึกษาอบรมขึ้นเองในบริษัทโดยไม่คิดมูลค่า ให้พนักงาน ได้มีโอกาสศึกษาซึ่งทางองค์กร จะออกค่าใช้จ่ายให้	4.63	0.48	ระดับมากที่สุด
2.4.6	มีการจัดให้บริการด้านรักษาพยาบาล โดยจัดให้มีแพทย์ และพยาบาลมาทำการตรวจรักษาเป็นครั้งคราวถึงที่ทำงาน โดยตรง มีเงินช่วยค่ารักษาพยาบาลให้แก่ครอบครัวของ พนักงานตามความเหมาะสม	4.17	0.67	ระดับมาก
2.4.7	จัดให้มีการพักผ่อนและกิจกรรมทางสังคมโดยจัดให้มี อุปกรณ์ทางกีฬา สโมสรและงานทางสังคมให้คนงาน ได้ร่วมพักผ่อนเป็นการสังสรรค์กันภายในองค์กร	4.36	0.97	ระดับมาก
รวม		4.44	0.39	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับรูปแบบของประโยชน์และการให้บริการอยู่ในระดับมาก โดยมีหัวข้อย่อยที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) จัดให้มีการศึกษาอบรมขึ้นเองในบริษัทโดยไม่คิดมูลค่า (2) ให้ความช่วยเหลือพนักงานในการซื้อพาหนะส่วนตัว (3) โดยการส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีบ้านที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง สำหรับหัวข้อย่อยที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) จัดพาหนะเดินทางมาทำงานตามจุดสำคัญ (2) มีการให้ความสะดวกทางด้านการรับประทานอาหาร โดยการจัดให้มีร้านอาหารราคาถูกลงและน้ำดื่มที่สะอาดภายในบริเวณที่ทำงาน (3) จัดให้มีการพักผ่อนและกิจกรรมทางสังคม และ(4) มีการจัดให้บริการด้านรักษาพยาบาล

ตารางที่ 4.17 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล
ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
3.1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการส่งเสริมอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเห็นได้จากการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงาน	4.31	0.95	ระดับมาก
3.1.2 ความมุ่งมั่นและจริงใจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการจงใจให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญ เพราะจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.17	0.99	ระดับมาก
3.1.3 ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะในการทำงานและปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.28	0.79	ระดับมาก
3.1.4 ขนาดและความซับซ้อนขององค์กรที่มีมากขึ้น ดังนั้นจึงมีความต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น พนักงานต้องมีการประสานงานกันมากกว่าเดิม	4.11	0.73	ระดับมาก
3.1.5 ความรู้ใหม่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งส่วนหนึ่งจะสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงเรื่องดังกล่าวและต้นตอที่จะนำความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	4.31	0.73	ระดับมาก
รวม	4.24	0.68	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อย่อยพบว่าระดับความคิดเห็นในทุกหัวข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรกเท่ากัน 2 หัวข้อย่อยคือ (1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการส่งเสริมอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง และ (2) ความรู้ใหม่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งส่วนหนึ่งจะสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับระดับความคิดเห็นของหัวข้ออื่นลำดับถัดไปเรียงจากมากไปน้อยได้แก่ (3) ความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี (4) ความมุ่งมั่นและจริงใจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการจงใจให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญ (5) ขนาดและความซับซ้อนขององค์กรที่มีมากขึ้น

ตารางที่ 4.18 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ
ในการพัฒนาผู้บริหาร

—	3.2 วิธีปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหาร	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3.2.1	โดยใช้เกมธุรกิจ เป็นกิจกรรมการฝึกอบรมที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมแข่งขันกันตัดสินใจปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ	4.42	0.67	ระดับมาก
3.2.2	โดยใช้กรณีศึกษา เป็นการจำลองเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดจนเสนอแนวทางแก้ไข	3.87	1.31	ระดับมาก
3.2.3	โดยใช้การสัมมนา เพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยมีผู้เชี่ยวชาญร่วมบรรยาย อภิปรายเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	4.41	0.96	ระดับมาก
3.2.4	โดยการบรรยาย มีการถ่ายทอดเนื้อหาความรู้ข่าวสารที่เตรียมไว้แก่ผู้เข้ารับการอบรมโดยวิธีการพูดของวิทยากร	4.18	0.99	ระดับมาก
รวม		4.22	0.76	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาหัวข้อย่อยพบว่า มีระดับความคิดเห็นในทุกหัวข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) โดยใช้เกมธุรกิจ (2) โดยใช้การสัมมนา (3) โดยการบรรยายจากวิทยากร (4) โดยใช้กรณีศึกษา

ตารางที่ 4.19 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ
ในการพัฒนาพนักงาน

	3.3 วิธีปฏิบัติในการพัฒนาพนักงาน	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3.3.1	โดยการสอนแนะ หัวหน้างานที่มีความรู้ในเรื่องงานให้เวลา สอนแนะผู้ได้บังคับบัญชาให้ได้เรียนรู้ว่างานที่ได้รับ มอบหมายมีวัตถุประสงค์และเทคนิคในการทำงานอย่างไร	3.84	1.03	ระดับมาก
3.3.2	โดยการฝึกอบรมในงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการ เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์จริง	4.13	0.86	ระดับมาก
3.3.3	โดยการเข้าฝึกหัดงาน จะเริ่มต้นด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียน มุ่งให้ความรู้ทางด้านทฤษฎี ต่อจากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะได้ไปฝึกปฏิบัติงานการฝึกหัดจะเป็นไปตามลำดับขั้นตอน	4.03	0.75	ระดับมาก
3.3.4	โดยแบบจำลองสถานการณ์ เป็นการฝึกอบรมนอกสถานที่ โดยจำลองรูปแบบและสถานที่และสภาพแวดล้อมให้ คล้ายคลึงสภาพจริงเพื่อใช้ฝึกฝนการทำงานบางประเภท มุ่งให้เกิดการเรียนรู้และความชำนาญ	4.16	0.72	ระดับมาก
3.3.5	มีการฝึกอบรมโดยใช้เครื่องมือและอุปกรณ์จริงเพื่อให้ พนักงาน โดยเฉพาะระดับปฏิบัติการมีทักษะและความชำนาญ ในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ในสถานที่ทำงานได้คล่องแคล่วและ มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.24	0.68	ระดับมาก
3.3.6	โดยวิธีการจัดการ โดยวัตถุประสงค์ซึ่งผู้บริหารและพนักงาน กำหนดเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน กำหนดความรับผิดชอบ ของผลลัพธ์ และวิธีการประเมินการทำงานของบุคคลและกลุ่ม	3.57	1.25	ระดับมาก
รวม		3.99	0.58	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติในการพัฒนาพนักงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายหัวข้อย่อยพบว่า มีระดับความคิดเห็นในทุกหัวข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) มีการฝึกอบรมโดยใช้เครื่องมือและอุปกรณ์จริง (2) โดยแบบจำลองสถานการณ์ (3) โดยการฝึกอบรมในงาน (4) โดยการเข้าฝึกหัดงาน (5) โดยการสอนแนะ (6) โดยวิธีการจัดการโดยวัตถุประสงค์ซึ่งผู้บริหารและพนักงานกำหนดเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน และวิธีการประเมินการทำงานของบุคคลและกลุ่ม

ตารางที่ 4.20 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการวางแผนอาชีพ

	3.4 การวางแผนอาชีพ	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3.4.1 การวางแผนอาชีพ โดยการคาดการณ์และวางแผน ด้านกำลังพล		4.02	1.05	ระดับมาก
3.4.2 การวางแผนอาชีพโดยการกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง ตามสายงาน		4.25	1.00	ระดับมาก
3.4.3 การจัดทำโครงสร้างความก้าวหน้าสายอาชีพของพนักงาน		4.08	1.03	ระดับมาก
3.4.4 การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เพื่อใช้วางแผนอาชีพ		4.24	0.80	ระดับมาก
รวม		4.15	0.80	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการวางแผนอาชีพอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาหัวข้อย่อยพบว่า มีระดับความคิดเห็นในทุกหัวข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) การวางแผนอาชีพโดยการกำหนดโครงสร้างตำแหน่งตามสายงาน (2) การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้วางแผนอาชีพ (3) การจัดทำโครงสร้างความก้าวหน้าสายอาชีพของพนักงาน (4) การวางแผนอาชีพโดยการคาดการณ์และวางแผนด้านกำลังพล

ตารางที่ 4.21 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านวินัย

	3.5 การปฏิบัติด้านวินัย	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3.5.1	โดยการว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจาโดยที่ผู้บังคับบัญชาอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจเกี่ยวกับการฝ่าฝืนที่ได้กระทำและผลกระทบที่เกิดขึ้น	4.10	0.71	ระดับมาก
3.5.2	กล่าวตักเตือนด้วยวาจาแต่มีลายลักษณ์อักษรไว้เป็นหลักฐาน	4.08	0.72	ระดับมาก
3.5.3	ตักเตือนเป็นหนังสือและให้ผู้กระทำผิดลงนามรับทราบ	3.90	0.74	ระดับมาก
3.5.4	โดยการย้ายไปจุดอื่น หากเป็นเพราะพนักงานได้ถูกมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่ที่ไม่ตรงกับความสามารถ	3.53	1.18	ระดับมาก
3.5.5	โดยการย้ายไปจุดอื่น หากเป็นเพราะ พนักงานนั้นไม่ถูกกับผู้บังคับบัญชา	4.20	1.02	ระดับมาก
3.5.6	การลดเงินเดือนในเดือนนั้นหรือในอีกกี่เดือนถัดไป	4.25	0.97	ระดับมาก
3.5.7	การให้พนักงานโดยไม่จ่ายเงินเดือนสำหรับช่วงระยะเวลาหนึ่ง	4.10	1.00	ระดับมาก
3.5.8	การปลดออกสำหรับกรณีที่พนักงานทำให้เกิดผลเสียหายอันเนื่องมาจากมีพฤติกรรมที่กระทำผิดหรือบกพร่องอย่างจงใจ	4.13	0.85	ระดับมาก
3.5.9	ให้พนักงานพิจารณาตนเองด้วยการขอลาออก	3.78	0.69	ระดับมาก
รวม		4.01	0.57	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านวินัยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายหัวข้อย่อยพบว่า มีระดับความคิดเห็นในทุกหัวข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) การลดเงินเดือนในเดือนนั้นหรือในอีกกี่เดือนถัดไป (2) โดยการย้ายไปจุดอื่น หากเป็นเพราะพนักงานนั้นไม่ถูกกับผู้บังคับบัญชา (3) การปลดออกสำหรับกรณีที่พนักงานทำให้เกิดผลเสียหาย (4) โดยการว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจา ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ (5) การให้พนักงานโดยไม่จ่ายเงินเดือนสำหรับช่วงระยะเวลาหนึ่ง และลำดับต่อไปได้แก่ (6) การว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจาแต่มีลายลักษณ์อักษรไว้เป็นหลักฐาน (7) ตักเตือนเป็นหนังสือและให้ผู้กระทำผิดลงนามรับทราบ (8) ให้พนักงานพิจารณาตนเองด้วยการขอลาออก และ (9) โดยการย้ายไปจุดอื่น หากเป็นเพราะพนักงานได้ถูกมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่ที่ไม่ตรงกับความสามารถ

ตารางที่ 4.22 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
เกี่ยวกับการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
4.1 การสร้างมนุษย์สัมพันธ์			
4.1.1 โดยการให้ความสนใจต่อผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ได้รับความร่วมมือและทำให้เกิดความสำนึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	4.01	0.73	ระดับมาก
4.1.2 โดยการหลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาใดๆ อันจะก่อให้เกิด ความขัดแย้งขึ้น	4.16	0.75	ระดับมาก
4.1.3 โดยการไม่ให้สัญญาหรือหลักประกันอย่างใดอย่างหนึ่ง แก่บุคคลอื่น โดยเฉพาะสัญญาที่เป็นไปไม่ได้และไม่อาจ รักษาไว้ได้	3.58	1.23	ระดับมาก
4.1.4 โดยการหาโอกาสพบกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เป็นครั้งคราวเพื่อสร้างความเป็นกันเองและสร้างสัมพันธ์ภาพ ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา	4.21	0.98	ระดับมาก
4.1.5 โดยการให้กำลังใจและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขเมื่อ พนักงานทำงานผิดพลาดและไม่ซ้ำเติมด้วยกริยาหรือวาจา อันเป็นการเยาะเย้ยถากถาง	4.13	0.99	ระดับมาก
4.1.6 โดยการให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพูดระบาย ความในใจถึงข้อขัดแย้ง หรือความอึดอัดใจ หรือปัญหาต่างๆ	3.59	0.89	ระดับมาก
4.1.7 โดยการให้ความช่วยเหลือในการทำงานหรือคำปรึกษา แก่ผู้ร่วมงานและ/หรือผู้ได้บังคับบัญชา	4.08	0.80	ระดับมาก
รวม	3.97	0.60	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการสร้างมนุษย์สัมพันธ์อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายหัวข้อย่อยพบว่า มีระดับความคิดเห็นในทุกหัวข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) โดยการหาโอกาสพบกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเป็นครั้งคราว (2) โดยการหลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาใดๆ อันจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น (3) โดยการให้กำลังใจและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข (4) โดยการให้ความช่วยเหลือในการทำงานหรือคำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานและ/หรือผู้ได้บังคับบัญชา (5) โดยการให้ความ
สนใจต่อผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา (6) โดยการให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพูดระบายความในใจถึงข้อขัดแย้ง ปัญหาต่างๆ (7) โดยการไม่ให้สัญญาหรือหลักประกันอย่างใดอย่างหนึ่งแก่บุคคลอื่น โดยเฉพาะสัญญาที่เป็นไปไม่ได้และไม่อาจรักษาไว้ได้

ตารางที่ 4.23 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
เกี่ยวกับการดำเนินงานเกี่ยวกับการร้องทุกข์

—	4.2 การดำเนินงานเกี่ยวกับการร้องทุกข์	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
4.2.1	มีการจัดให้มีบุคคลจำนวนหนึ่งทำหน้าที่รับเรื่องราว ให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงานเมื่อมีเรื่องไม่สบายใจเกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขหรือนำเสนอฝ่ายบริหารระดับสูง	4.08	0.67	ระดับมาก
4.2.2	มีการประกาศอย่างเปิดเผยถึงนโยบายเกี่ยวกับการร้องทุกข์ ว่าหากผู้ใดมีปัญหาให้เสนอเรื่องราวโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูงเหมือนกันหมดโดยไม่จำกัดว่าปัญหานั้นจะเกิดแก่คนงานหรือพนักงานในตำแหน่งใดๆก็ตาม	4.06	0.66	ระดับมาก
4.2.3	มีการตั้งผู้ตรวจการทั่วไปโดยมีหน้าที่ตรวจตราและรับฟังข้อเดือดร้อนโดยตรงจากพนักงาน การตรวจตรากระทำอย่างน้อยปีละครั้งหรือมากกว่าตามความจำเป็นเพื่อหาทางช่วยเหลือแก้ไขต่อไป	4.19	0.68	ระดับมาก
รวม		4.11	0.58	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการดำเนินงานเกี่ยวกับการร้องทุกข์อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายหัวข้อย่อยพบว่า มีระดับความคิดเห็นในทุกหัวข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) มีการตั้งผู้ตรวจการทั่วไป โดยมีหน้าที่ตรวจตราและรับฟังข้อเดือดร้อนโดยตรงจากพนักงาน การตรวจตรากระทำอย่างน้อยปีละครั้งหรือมากกว่าตามความจำเป็นเพื่อหาทางช่วยเหลือแก้ไขต่อไป (2) มีการจัดให้มีบุคคลจำนวนหนึ่งทำหน้าที่รับเรื่องราว ให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงานเมื่อมีเรื่องไม่สบายใจเกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขหรือนำเสนอฝ่ายบริหารระดับสูง (3) มีการประกาศอย่างเปิดเผยถึงนโยบายเกี่ยวกับการร้องทุกข์

ตารางที่ 4.24 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
เกี่ยวกับการดำเนินการด้านความปลอดภัย

	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
4.3 การดำเนินการด้านความปลอดภัย			
4.3.1 มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	3.49	1.23	ระดับปานกลาง
4.3.2 มีการจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ตามที่กฎหมายกำหนด	3.72	1.00	ระดับมาก
4.3.3 มีการจัดตั้งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยระดับต่างๆ ตามที่ กฎหมายกำหนด	4.06	1.02	ระดับมาก
4.3.4 มีการปฏิบัติในการให้การศึกษา ฝึกอบรมกับบุคลากร ในด้านความปลอดภัย	3.98	1.03	ระดับมาก
4.3.5 มีการป้องกันอันตรายในที่ทำงาน โดยจัดหาอุปกรณ์ ป้องกันภัยส่วนบุคคล	4.16	0.81	ระดับมาก
4.3.6 มีการป้องกันอันตรายในที่ทำงาน โดยการดูแลความ เป็นระเบียบเรียบร้อยในการทำงาน	4.05	0.72	ระดับมาก
4.3.7 มีการป้องกันอันตรายในที่ทำงาน โดยการปฏิบัติงาน อย่างปลอดภัย	3.94	0.77	ระดับมาก
4.3.8 มีการป้องกันอันตรายในที่ทำงาน โดยการปรับปรุงสภาพ การทำงาน	4.12	0.73	ระดับมาก
4.3.9 มีการติดตามผลของการปฏิบัติงานในด้านความปลอดภัย	3.51	1.13	ระดับมาก
รวม	3.89	0.57	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการดำเนินการด้านความปลอดภัยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) มีการป้องกันอันตรายในที่ทำงานโดยจัดหาอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล (2) มีการป้องกันอันตรายในที่ทำงานโดยการปรับปรุงสภาพการทำงาน (3) มีการจัดตั้งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยระดับต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด (4) มีการป้องกันอันตรายในที่ทำงานโดยการดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการทำงาน (5) มีการปฏิบัติในการให้การศึกษา ฝึกอบรมกับบุคลากรในด้านความปลอดภัย (6) มีการป้องกันอันตรายในที่ทำงานโดยการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย (7) มีการจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยและอาชีวอนามัยตามที่กฎหมายกำหนด และ (8) มีการติดตามผลของการปฏิบัติงานในด้านความปลอดภัย และพบว่า มีหัวข้อย่อยที่มีระดับความคิดเห็นปานกลางอยู่ 1 หัวข้อคือ การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.25 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
เกี่ยวกับการดำเนินการด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

4.4 การดำเนินการด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
4.4.1 มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม	4.13	0.95	ระดับมาก
4.4.2 มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูก สุขลักษณะ	4.13	0.93	ระดับมาก
4.4.3 เปิดโอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของ พนักงาน	4.01	0.99	ระดับมาก
4.4.4 ให้ความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต	4.05	0.83	ระดับมาก
4.4.5 มีการจัดการสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงาน	4.00	0.75	ระดับมาก
4.4.6 มีการดำเนินการด้านปกป้องสิทธิของพนักงาน	4.01	0.73	ระดับมาก
รวม	4.05	0.60	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการดำเนินการด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายหัวข้อย่อยพบว่า มีระดับความคิดเห็นในทุกหัวข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ (1) การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ (2) มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ลำดับต่อไปได้แก่ (3) ให้ความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต (4) เปิดโอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของพนักงาน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ (5) มีการดำเนินการด้านปกป้องสิทธิของพนักงาน และลำดับสุดท้ายได้แก่ (6) มีการจัดการสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงาน

ส่วนที่ 4 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับความคิดเห็นจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	N	X	S.D.
การจัดการทรัพยากรมนุษย์			
ชาย	105	3.52	0.42
หญิง	68	3.62	0.39
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			
ชาย	105	4.12	0.48
หญิง	68	4.28	0.45
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
ชาย	105	4.01	0.63
หญิง	68	4.22	0.46
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
ชาย	105	3.90	0.56
หญิง	68	4.08	0.42
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
ชาย	105	3.90	0.46
หญิง	68	4.06	0.37

จากตารางที่ 4.26 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเพศหญิงมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นมากกว่าเพศชาย

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามเพศในแต่ละด้านพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และส่วนใหญ่เพศหญิงมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านมากกว่าเพศชาย ยกเว้นด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่เพศชายมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นมากกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 4.27 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน		SS	df	MS	F	Sig.
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.36	1	0.36	2.15	0.14
	ภายในกลุ่ม	29.22	171	0.17		
	รวม	29.58	172			
การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	1.00	1	1.00	4.51	0.03*
	ภายในกลุ่ม	38.09	171	0.22		
	รวม	39.10	172			
การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	1.84	1	1.84	5.52	0.02*
	ภายในกลุ่ม	56.97	171	0.33		
	รวม	58.81	172			
การปกป้องและธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	1.22	1	1.22	4.61	0.03*
	ภายในกลุ่ม	45.39	171	0.26		
	รวม	46.61	172			
กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	1.08	1	1.08	5.89	0.01*
	ภายในกลุ่ม	31.34	171	0.18		
	รวม	32.42	172			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐาน

H0 : เพศมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H1 : เพศมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.27 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามเพศโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One –way ANOVA) พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.01 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐานแย้ง (H1) หมายความว่า เพศมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์รายด้านพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน แต่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.03, 0.02 และ 0.03 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับความคิดเห็นจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	N	X	S.D.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่า 35 ปี	19	3.54	0.42
35 – 40 ปี	56	3.58	0.43
41 – 45 ปี	38	3.64	0.45
46 – 50 ปี	25	3.47	0.37
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	35	3.51	0.34
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่า 35 ปี	19	4.18	0.48
35 – 40 ปี	56	4.26	0.46
41 – 45 ปี	38	4.28	0.41
46 – 50 ปี	25	4.06	0.42
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	35	4.04	0.55
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่า 35 ปี	19	4.03	0.53
35 – 40 ปี	56	4.26	0.44
41 – 45 ปี	38	4.22	0.37
46 – 50 ปี	25	3.94	0.61
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	35	3.81	0.82
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่า 35 ปี	19	3.91	0.45
35 – 40 ปี	56	4.11	0.41
41 – 45 ปี	38	4.09	0.32
46 – 50 ปี	25	3.88	0.55
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	35	3.71	0.71
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่า 35 ปี	19	3.93	0.40
35 – 40 ปี	56	4.07	0.37
41 – 45 ปี	38	4.07	0.32
46 – 50 ปี	25	3.85	0.42

มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	35	3.77	0.56
----------------------	----	------	------

จากตารางที่ 4.28 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 – 40 ปี และ 41- 45 ปี มีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นมากที่สุด และรองลงมาได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี, 46 – 50 ปี และมากกว่า 50 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ *ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์* *ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* *ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์* และ*ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์*

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 35 - 40 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ *ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์* *ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* *ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์* และ*ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์*

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 41 - 45 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ *ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์* *ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* *ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์* และ*ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์*

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 46 - 50 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ *ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์* *ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* *ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์* และ*ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์*

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ *ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์* *ด้านการ*

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็น

เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน		SS	df	MS	F	Sig.
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.58	4	0.14	.85	0.49
	ภายในกลุ่ม	28.99	168	0.17		
	รวม	29.58	172			
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	1.86	4	0.46	2.11	0.08
	ภายในกลุ่ม	37.23	168	0.22		
	รวม	39.10	172			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	5.79	4	1.44	4.59	0.00*
	ภายในกลุ่ม	53.02	168	0.31		
	รวม	58.81	172			
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4.38	4	1.09	4.36	0.00*
	ภายในกลุ่ม	42.23	168	0.25		
	รวม	46.61	172			
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	12.76	4	0.69	3.92	0.00*
	ภายในกลุ่ม	29.65	168	.177		
	รวม	32.42	172			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐาน

H0 : อายุมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H1 : อายุมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.29 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามอายุโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One –way ANOVA) พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H0) และ ยอมรับสมมุติฐานแย้ง (H1) หมายความว่า อายุมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่า คู่ใด

บ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.30

เมื่อพิจารณาในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.49 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า อายุมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.08 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า อายุมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า อายุมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคู่ใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.31

เมื่อพิจารณาในด้านการปกป้องและชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า อายุมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการปกป้องและชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคู่ใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม		50 ปีขึ้นไป	46 – 50 ปี	ต่ำกว่า 35 ปี	41 – 45 ปี	35 – 40 ปี
—	X	3.77	3.85	3.93	4.07	4.07
50 ปีขึ้นไป	3.77	-	0.08	0.16	0.30*	0.30*
46 – 50 ปี	3.85		-	0.08	0.22*	0.22*
ต่ำกว่า 35 ปี	3.93			-	0.14	0.14
41 – 45 ปี	4.07				-	0.00
35 – 40 ปี	4.07					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันได้แก่ กลุ่มที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุ 41 – 45 ปี และ 35 – 40 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 46 – 50 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 41 – 45 ปี และ 35 – 40 ปี

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม		50 ปีขึ้นไป	46 – 50 ปี	ต่ำกว่า 35 ปี	41 – 45 ปี	35 – 40 ปี
—	X	3.81	3.94	4.03	4.22	4.26
50 ปีขึ้นไป	3.81	-	0.13	0.22*	0.41*	0.45*
46 – 50 ปี	3.94		-	0.09	0.28*	0.32*
ต่ำกว่า 35 ปี	4.03			-	0.19	0.23
41 – 45 ปี	4.22				-	0.04

35 – 40 ปี

4.26

-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันได้แก่ กลุ่มที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป กับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี 41 – 45 ปี และ 35 – 40 ปี รวมถึงกลุ่มที่มีอายุ 46 – 50 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 41 – 45 ปี และ 35 – 40 ปี

ตารางที่ 4.32 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ

ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม		50 ปีขึ้นไป	46 – 50 ปี	ต่ำกว่า 35 ปี	41 – 45 ปี	35 – 40 ปี
—	X	3.71	3.88	3.91	4.09	4.11
50 ปีขึ้นไป	3.71	-	0.17	0.20*	0.38*	0.40*
46 – 50 ปี	3.88		-	0.03	0.21*	0.23*
ต่ำกว่า 35 ปี	3.91			-	0.18	0.20*
41 – 45 ปี	4.09				-	0.02
35 – 40 ปี	4.11					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันได้แก่ กลุ่มที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป กับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี, 41 – 45 ปี และ 35 – 40 ปี รวมถึงกลุ่มที่มีอายุ 46 – 50 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 41 – 45 ปี และ 35 – 40 ปี และกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 35 – 40 ปี

ตารางที่ 4.33 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับความคิดเห็นจำแนกตาม คุณวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	N	X	S.D.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	54	3.62	0.41
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	92	3.54	0.42
สูงกว่าปริญญาตรี	27	3.48	0.38
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	54	4.16	0.51
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	92	4.19	0.48
สูงกว่าปริญญาตรี	27	4.19	0.37
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	54	4.05	0.63
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	92	4.13	0.62
สูงกว่าปริญญาตรี	27	4.05	0.28
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	54	3.92	0.55
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	92	4.00	0.55
สูงกว่าปริญญาตรี	27	3.98	0.26
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	54	3.95	0.47
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	92	3.98	0.45
สูงกว่าปริญญาตรี	27	3.94	0.23

จากตารางที่ 4.33 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีคุณวุฒิ

การศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ **ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์**

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ **ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์**

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ **ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์**

ตารางที่ 4.34 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา

คุณวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน		SS	df	MS	F	Sig.
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.39	2	0.20	1.16	0.31
	ภายในกลุ่ม	29.18	170	0.17		
	รวม	29.58	172			
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.03	2	0.01	0.07	0.93
	ภายในกลุ่ม	39.07	170	0.23		
	รวม	39.10	172			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.26	2	0.13	0.39	0.67
	ภายในกลุ่ม	58.54	170	0.34		
	รวม	58.81	172			
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.22	2	0.11	0.41	0.66
	ภายในกลุ่ม	46.39	170	0.27		
	รวม	46.61	172			

กระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	0.04	2	0.02	0.12	0.88
บริหารทรัพยากรมนุษย์	ภายในกลุ่ม	32.37	170	0.19		
	รวม	32.42	172			

สมมุติฐาน

H0 : คุณวุฒิการศึกษามีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน

H1 : คุณวุฒิการศึกษามีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.34 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One –way ANOVA) พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.88 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานหลัก (H0) หมายความว่า คุณวุฒิการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เมื่อพิจารณาในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.31 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า คุณวุฒิการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.93 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า คุณวุฒิการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.67 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า คุณวุฒิการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.66 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า คุณวุฒิการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.35 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับความคิดเห็นจำแนกตาม ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	N	X	S.D.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์			
กรรมการผู้จัดการ	15	3.48	0.33
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	69	3.59	0.43
ผู้จัดการทั่วไป	23	3.60	0.44
ผู้จัดการฝ่ายบัญชีหรือการเงิน	23	3.56	0.29
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	43	3.52	0.45
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			
กรรมการผู้จัดการ	15	3.90	0.52
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	69	4.23	0.46
ผู้จัดการทั่วไป	23	4.29	0.45
ผู้จัดการฝ่ายบัญชีหรือการเงิน	23	4.33	0.34
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	43	4.06	0.49
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
กรรมการผู้จัดการ	15	4.03	0.66
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	69	4.19	0.58
ผู้จัดการทั่วไป	23	4.19	0.62
ผู้จัดการฝ่ายบัญชีหรือการเงิน	23	4.13	0.30
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	43	3.88	0.61
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
กรรมการผู้จัดการ	15	3.97	0.63
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	69	4.05	0.51
ผู้จัดการทั่วไป	23	4.05	0.55
ผู้จัดการฝ่ายบัญชีหรือการเงิน	23	4.03	0.29
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	43	3.77	0.52
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
กรรมการผู้จัดการ	15	3.86	0.48
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	69	4.03	0.43
ผู้จัดการทั่วไป	23	4.04	0.46
ผู้จัดการฝ่ายบัญชีหรือการเงิน	23	4.03	0.22
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	43	3.82	0.45

ตารางที่ 4.36 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงานของ
ผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่แตกต่างกัน		SS	df	MS	F	Sig.
การจัดหาทรัพยากร มนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.23	4	0.05	0.33	0.85
	ภายในกลุ่ม	29.35	168	0.17		
	รวม	29.58	172			
การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2.72	4	0.68	3.15	0.01*
	ภายในกลุ่ม	36.37	168	0.21		
	รวม	39.10	172			
การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2.29	4	0.69	2.09	0.08
	ภายในกลุ่ม	56.02	168	0.33		
	รวม	58.81	172			
การปกป้องและธำรง รักษาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2.37	4	0.59	2.26	0.06
	ภายในกลุ่ม	44.24	168	0.26		
	รวม	46.16	172			
กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	1.61	4	0.40	2.20	0.07
	ภายในกลุ่ม	30.81	168	0.18		
	รวม	32.41	172			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐาน

H0 : ตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ไม่แตกต่างกัน

H1 : ตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.36 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามตำแหน่งงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One –way ANOVA) พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.07 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) หมายความว่า ตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เมื่อพิจารณาในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.85 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 หมายความว่าตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.01 ซึ่งมีความน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคู่ใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.37

เมื่อพิจารณาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.08 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 หมายความว่าตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการปกป้องและชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.06 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 หมายความว่าตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.37 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล
ทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	กรรมการ ผู้จัดการ	ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต	ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	ผู้จัดการ ทั่วไป	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี หรือการเงิน	
X	3.90	4.06	4.23	4.29	4.33	
กรรมการผู้จัดการ	3.90	-	0.16*	0.33*	0.39*	0.43*
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	4.06		-	0.17	0.23*	0.27*
ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	4.23			-	0.06	0.10
ผู้จัดการทั่วไป	4.29				-	0.04
ผู้จัดการฝ่ายบัญชี หรือการเงิน	4.33					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล
ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับความคิดเห็น
แตกต่างกันได้แก่ ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการกับ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่าย
ทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายบัญชีหรือการเงิน และผู้จัดการฝ่ายผลิตกับ
ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายบัญชีหรือการเงิน

ตารางที่ 4.38 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับความคิดเห็นจำแนกตาม อายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	N	X	S.D.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่า 3 ปี	40	3.69	0.45
3 – 5 ปี	52	3.56	0.43
6 – 10 ปี	37	3.41	0.35
มากกว่า 10 ปี	44	3.57	0.37
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่า 3 ปี	40	4.31	0.45
3 – 5 ปี	52	4.19	0.47
6 – 10 ปี	37	3.96	0.56
มากกว่า 10 ปี	44	4.24	0.35
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่า 3 ปี	40	4.27	0.58
3 – 5 ปี	52	4.06	0.63
6 – 10 ปี	37	3.87	0.69
มากกว่า 10 ปี	44	4.15	0.31
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่า 3 ปี	40	4.16	0.51
3 – 5 ปี	52	3.91	0.56
6 – 10 ปี	37	3.79	0.61
มากกว่า 10 ปี	44	4.02	0.29
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
ต่ำกว่า 3 ปี	40	4.12	0.43
3 – 5 ปี	52	3.94	0.45
6 – 10 ปี	37	3.77	0.51
มากกว่า 10 ปี	44	4.01	0.24

จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี อายุงานระหว่าง 3-5 ปี และ อายุงานระหว่าง 6 – 10 ปี ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงาน 3 – 5 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงาน 6 – 10 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้าน เรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไป น้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.39 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน		SS	df	MS	F	Sig.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	1.54	3	0.51	3.11	0.02*
	ภายในกลุ่ม	28.03	169	0.16		
	รวม	29.58	172			
การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2.69	3	0.89	4.17	0.00*
	ภายในกลุ่ม	36.41	169	0.21		
	รวม	39.10	172			
การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3.30	3	1.10	3.35	0.02*
	ภายในกลุ่ม	55.50	169	0.32		
	รวม	58.81	172			
การปกป้องและธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2.80	3	0.93	3.61	0.15
	ภายในกลุ่ม	43.81	169	0.25		
	รวม	46.61	172			
กระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2.51	3	0.83	4.74	0.00*
	ภายในกลุ่ม	29.90	169	0.17		
	รวม	32.42	172			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐาน

H0 : อายุงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ไม่แตกต่างกัน

H1 : อายุงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.39 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One –way ANOVA) พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐานแย้ง (H1) หมายความว่า อายุงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคู่ใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.40

เมื่อพิจารณาในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงาน พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.02 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าอายุงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคู่ใดบ้าง แตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.41

เมื่อพิจารณาในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงาน พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าอายุงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคู่ใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.42

เมื่อพิจารณาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงาน พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.02 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าอายุงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคู่ใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.43

เมื่อพิจารณาในด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงาน พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.15 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าอายุงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.40 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม
เป็นรายกลุ่มจำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม		6 – 10 ปี	3 – 5 ปี	มากกว่า 10 ปี	ต่ำกว่า 3 ปี
	X	3.77	3.94	4.01	4.12
6 – 10 ปี	3.77	-	0.17*	0.24*	0.35*
3 – 5 ปี	3.94		-	0.07	0.18*
มากกว่า 10 ปี	4.01			-	0.11
ต่ำกว่า 3 ปี	4.12				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.40 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากร โดยรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี
ระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน ได้แก่ ผู้ที่มีอายุงานตั้งแต่ 6 – 10 ปี กับ 3 – 5 ปี มากกว่า 10 ปี ต่ำกว่า
3 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานตั้งแต่ 3 – 5 ปี กับต่ำกว่า 3 ปี

ตารางที่ 4.41 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายกลุ่ม จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม		6 – 10 ปี	3 – 5 ปี	มากกว่า 10 ปี	ต่ำกว่า 3 ปี
	X	3.41	3.56	3.57	3.69
6 – 10 ปี	3.41	-	0.15*	0.16*	0.28*
3 – 5 ปี	3.56		-	0.01	0.13*
มากกว่า 10 ปี	3.57			-	0.12*
ต่ำกว่า 3 ปี	3.69				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.41 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันได้แก่ ผู้ที่มีอายุงานตั้งแต่ 6 – 10 ปี กับ 3 – 5 ปี มากกว่า 10 ปี ต่ำกว่า 3 ปี และ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุตั้งแต่ 3 – 5 ปี กับ ต่ำกว่า 3 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมากกว่า 10 ปี กับต่ำกว่า 3 ปี

ตารางที่ 4.42 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม		6 – 10 ปี	3 – 5 ปี	มากกว่า 10 ปี	ต่ำกว่า 3 ปี
	X	3.96	4.19	4.24	4.31
6 – 10 ปี	3.96	-	0.23*	0.28*	0.35*
3 – 5 ปี	4.19		-	0.05	0.12
มากกว่า 10 ปี	4.24			-	0.07
ต่ำกว่า 3 ปี	4.31				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.42 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันได้แก่ ผู้ที่มีอายุงานตั้งแต่ 6 – 10 ปี กับ 3 – 5 ปี มากกว่า 10 ปี ต่ำกว่า 3 ปี

ตารางที่ 4.43 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม		6 – 10 ปี	3 – 5 ปี	มากกว่า 10 ปี	ต่ำกว่า 3 ปี
	X	3.87	4.06	4.15	4.27
6 – 10 ปี	3.87	-	0.19*	0.28*	0.40*
3 – 5 ปี	4.06		-	0.09	0.21*
มากกว่า 10 ปี	4.15			-	0.12
ต่ำกว่า 3 ปี	4.27				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.43 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามอายุงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันได้แก่ ผู้ที่มี
อายุงานตั้งแต่ 6 – 10 ปี กับ 3 – 5 ปี มากกว่า 10 ปี ต่ำกว่า และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานตั้งแต่
3 – 5 ปี กับต่ำกว่า 3 ปี

ตารางที่ 4.44 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับความคิดเห็นจำแนกตาม ประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	N	X	S.D.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์			
น้อยกว่า 1 ปี	0	-	-
1 – 3 ปี	0	-	-
4 – 5 ปี	8	3.71	0.39
6 – 10 ปี	68	3.55	0.38
มากกว่า 10 ปี	97	3.55	0.43
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			
น้อยกว่า 1 ปี	0	-	-
1 – 3 ปี	0	-	-
4 – 5 ปี	8	4.29	0.42
6 – 10 ปี	68	4.17	0.43
มากกว่า 10 ปี	97	4.18	0.51
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
น้อยกว่า 1 ปี	0	-	-
1 – 3 ปี	0	-	-
4 – 5 ปี	8	4.01	0.52
6 – 10 ปี	68	4.08	0.51
มากกว่า 10 ปี	97	4.11	0.63
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
น้อยกว่า 1 ปี	0	-	-
1 – 3 ปี	0	-	-
4 – 5 ปี	8	3.95	0.43
6 – 10 ปี	68	3.94	0.46
มากกว่า 10 ปี	97	4.00	0.56
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
น้อยกว่า 1 ปี	0	-	-
1 – 3 ปี	0	-	-
4 – 5 ปี	8	4.00	0.39

6 – 10 ปี	68	3.95	0.37
มากกว่า 10 ปี	97	3.97	0.47

จากตารางที่ 4.44 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ 4-5 ปีมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ มากกว่า 10 ปี และ 6-10 ปี ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ 4 - 5 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ 6 – 10 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้าน เรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.45 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์ในงานด้าน
บริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสบการณ์ ^a ของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่แตกต่างกัน		SS	df	MS	F	Sig.
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.19	2	0.09	0.56	0.57
	ภายในกลุ่ม	29.39	170	0.17		
	รวม	29.58	172			
การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.09	2	0.05	0.22	0.80
	ภายในกลุ่ม	39.00	170	0.22		
	รวม	39.10	172			
การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.08	2	0.04	0.12	0.88
	ภายในกลุ่ม	58.73	170	0.34		
	รวม	58.81	172			
การปกป้องและธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.13	2	0.06	0.25	0.77
	ภายในกลุ่ม	46.47	170	0.27		
	รวม	46.61	172			
กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.03	2	0.01	0.09	0.91
	ภายในกลุ่ม	32.38	170	0.19		
	รวม	32.42	172			

สมมติฐาน

H0 : ประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H1 : ประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.45 เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One –way ANOVA) พบว่าค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.91 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานหลัก (H0) หมายความว่าประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เมื่อพิจารณาในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.57 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.80 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.88 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.77 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 5 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยภายในกิจการกับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.46 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามประเภทของการประกอบการ

ระดับความคิดเห็นจำแนกตาม ประเภทของการประกอบการ	N	X	S.D.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์			
ผลิต	57	3.54	0.36
ส่งออก	37	3.40	0.26
ขายส่ง	24	3.70	0.53
ขายปลีก	51	3.68	0.43
ให้บริการ	4	2.98	0.14
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			
ผลิต	57	4.16	0.49
ส่งออก	37	3.91	0.40
ขายส่ง	24	4.25	0.51
ขายปลีก	51	4.49	0.39
ให้บริการ	4	3.85	0.14
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
ผลิต	57	4.20	0.54
ส่งออก	37	3.79	0.67
ขายส่ง	24	4.12	0.65
ขายปลีก	51	4.18	0.48
ให้บริการ	4	4.09	0.15
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
ผลิต	57	4.04	0.48
ส่งออก	37	3.76	0.63
ขายส่ง	24	3.97	0.58
ขายปลีก	51	4.04	0.42
ให้บริการ	4	4.08	0.12
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
ผลิต	57	4.00	0.42
ส่งออก	37	3.72	0.43
ขายส่ง	24	4.02	0.52
ขายปลีก	51	4.08	0.35
ให้บริการ	4	3.77	0.00

จากตารางที่ 4.46 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายในกิจการเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามประเภทของการประกอบการ พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยกิจการประเภทขายปลีกมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ กิจการประเภทขายส่ง ผลิต ให้บริการ และส่งออก ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของกิจการประเภทผลิตเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและชำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการประเภทส่งออกเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและชำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของกิจการประเภทขายส่งเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและชำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการประเภทขายปลีกเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและชำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการประเภทให้บริการเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและชำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.47 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของการประกอบการ

ประเภทของการประกอบการที่แตกต่างกัน		SS	df	MS	F	Sig.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3.47	4	0.86	5.58	0.00*
	ภายในกลุ่ม	26.11	168	0.15		
	รวม	29.58	172			
การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	5.57	4	1.39	6.98	0.00*
	ภายในกลุ่ม	33.53	168	0.20		
	รวม	39.10	172			
การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4.40	4	1.10	3.40	0.01*
	ภายในกลุ่ม	54.41	168	0.32		
	รวม	58.81	172			
การปกป้องและธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2.20	4	0.55	2.08	0.08
	ภายในกลุ่ม	44.41	168	0.26		
	รวม	46.61	172			
กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3.16	4	0.79	4.54	0.00*
	ภายในกลุ่ม	29.25	168	0.17		
	รวม	32.42	172			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐาน

H0 : ประเภทของการประกอบการมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H1 : ประเภทของการประกอบการมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.47 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายในกิจการ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามประเภทของการประกอบการ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One –way ANOVA) พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่า น้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐานแย้ง (H1) หมายความว่า ประเภทของการประกอบการมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคู่ใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.48

เมื่อพิจารณาในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของการประกอบการ พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่า น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าประเภทของการประกอบการมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคู่ใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.49

เมื่อพิจารณาในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของการประกอบการ พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่า น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าประเภทของการประกอบการมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคู่ใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.50

เมื่อพิจารณาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของการประกอบการ พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.01 ซึ่งมีค่า น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าประเภทของการประกอบการ มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคู่ใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.51

เมื่อพิจารณาในด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของการประกอบการ พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.08 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าประเภทของการประกอบการมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.48 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เป็นรายคู่ จำแนกตามประเภทของการประกอบการ

ประเภทของ การประกอบการ	ส่งออก	ให้บริการ	ผลิต	ขายส่ง	ขายปลีก	
X	3.72	3.77	4.00	4.02	4.08	
ส่งออก	3.72	-	0.05	0.28*	0.30*	0.36*
ให้บริการ	3.77	-	0.23*	0.25*	0.31*	
ผลิต	4.00		-	0.02	0.08	
ขายส่ง	4.02			-	0.06	
ขายปลีก	4.08				-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.48 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามประเภทของการประกอบการ พบว่า
กิจการประเภทส่งออก มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจการประเภทผลิต ขายส่ง ขายปลีก และ
กิจการประเภทให้บริการ มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจการประเภทผลิต ขายส่ง ขายปลีก

ตารางที่ 4.49 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามประเภทของการประกอบการ

ประเภทของ การประกอบการ	ให้บริการ	ส่งออก	ผลิต	ขายปลีก	ขายส่ง	
X	2.98	3.40	3.54	3.68	3.70	
ให้บริการ	2.98	-	0.42*	0.56*	0.70*	0.72*
ส่งออก	3.40	-	0.14*	0.28*	0.30*	
ผลิต	3.54		-	0.14*	0.16*	
ขายปลีก	3.68			-	0.02	
ขายส่ง	3.70				-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.49 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทของการประกอบการ พบว่า กิจกรรมประเภทให้บริการ มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมประเภทส่งออก ผลิต ขายปลีก ขายส่ง กิจกรรมประเภทส่งออก มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมประเภทผลิต ขายปลีก ขายส่ง และกิจกรรมประเภทผลิต มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมประเภทขายปลีก ขายส่ง

ตารางที่ 4.50 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามประเภทของการประกอบการ

ประเภทของ การประกอบการ	ให้บริการ	ส่งออก	ผลิต	ขายส่ง	ขายปลีก	
X	3.85	3.91	4.16	4.25	4.49	
ให้บริการ	3.85	-	0.06	0.31*	0.40*	0.64*
ส่งออก	3.91	-	0.25*	0.34*	0.58*	
ผลิต	4.16	-	-	0.09	0.33*	
ขายส่ง	4.25	-	-	-	0.24*	
ขายปลีก	4.49	-	-	-	-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.50 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทของการประกอบการ พบว่า กิจกรรมประเภทให้บริการ มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมประเภทผลิต ขายส่ง ขายปลีก กิจกรรมประเภทส่งออก มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมประเภทผลิต ขายส่ง ขายปลีก กิจกรรมประเภทผลิต มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมประเภทขายปลีก และกิจกรรมประเภทขายส่งมีระดับความคิดเห็นแตกต่างจากกิจกรรมประเภทขายปลีก

ตารางที่ 4.51 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามประเภท
ของการประกอบการ

ประเภทของ การประกอบการ	ส่งออก	ให้บริการ	ขายส่ง	ขายปลีก	ผลิต	
X	3.79	4.09	4.12	4.18	4.20	
ส่งออก	3.79	-	0.30*	0.33*	0.39*	0.41*
ให้บริการ	4.09	-	0.03	0.09	0.11	
ขายส่ง	4.12		-	0.06	0.08	
ขายปลีก	4.18			-	0.02	
ผลิต	4.20				-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.51 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทของการ
ประกอบการ พบว่า กิจกรรมประเภทส่งออก มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมประเภทให้
บริการ ขายส่ง ขายปลีก ผลิต

ตารางที่ 4.52 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามขนาดของเงินทุนจดทะเบียน

ระดับความคิดเห็นจำแนกตาม ขนาดของเงินทุนจดทะเบียน	N	X	S.D.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์			
น้อยกว่า 1 ล้านบาท	0	-	-
1 – 10 ล้านบาท	4	3.18	0.44
11 – 50 ล้านบาท	74	3.60	0.44
51 – 100 ล้านบาท	95	3.55	0.38
101 – 200 ล้านบาท	0	-	-
มากกว่า 200 ล้านบาท	0	-	-
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			
น้อยกว่า 1 ล้านบาท	0	-	-
1 – 10 ล้านบาท	4	3.97	0.48
11 – 50 ล้านบาท	74	4.23	0.46
51 – 100 ล้านบาท	95	4.15	0.48
101 – 200 ล้านบาท	0	-	-
มากกว่า 200 ล้านบาท	0	-	-
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
น้อยกว่า 1 ล้านบาท	0	-	-
1 – 10 ล้านบาท	4	3.99	0.69
11 – 50 ล้านบาท	74	4.16	0.54
51 – 100 ล้านบาท	95	4.04	0.61
101 – 200 ล้านบาท	0	-	-
มากกว่า 200 ล้านบาท	0	-	-
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
น้อยกว่า 1 ล้านบาท	0	-	-
1 – 10 ล้านบาท	4	3.99	0.71
11 – 50 ล้านบาท	74	4.04	0.48
51 – 100 ล้านบาท	95	3.92	0.53
101 – 200 ล้านบาท	0	-	-
มากกว่า 200 ล้านบาท	0	-	-
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
น้อยกว่า 1 ล้านบาท	0	-	-
1 – 10 ล้านบาท	4	3.80	0.58
11 – 50 ล้านบาท	74	4.02	0.42
51 – 100 ล้านบาท	95	3.92	0.43
101 – 200 ล้านบาท	0	-	-
มากกว่า 200 ล้านบาท	0	-	-

จากตารางที่ 4.52 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายในกิจการเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามขนาดของเงินทุนจดทะเบียนของกิจการพบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยกิจการที่มีเงินทุนจดทะเบียน 11 – 50 ล้านบาท มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ กิจการที่มีเงินทุนจดทะเบียน 51 – 100 ล้านบาท และ 1 – 10 ล้านบาท ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีเงินทุนจดทะเบียน 1 – 10 ล้านบาทเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีเงินลงทุน 11 – 50 ล้านบาทเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีเงินลงทุน 51 – 100 ล้านบาทเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.53 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามขนาดของเงินทุนจดทะเบียน

ขนาดของเงินทุนจดทะเบียน ที่แตกต่างกัน		SS	df	MS	F	Sig.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.70	2	0.35	2.07	0.12
	ภายในกลุ่ม	28.88	170	0.17		
	รวม	29.58	172			
การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.44	2	0.22	0.98	0.37
	ภายในกลุ่ม	38.65	170	0.22		
	รวม	39.10	172			
การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.69	2	0.34	1.01	0.36
	ภายในกลุ่ม	58.12	170	0.34		
	รวม	58.81	172			
การปกป้องและธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.63	2	0.31	1.17	0.31
	ภายในกลุ่ม	45.98	170	0.27		
	รวม	46.61	172			
กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.50	2	0.25	1.33	0.26
	ภายในกลุ่ม	31.92	170	0.18		
	รวม	32.41	2			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐาน

H0 : ขนาดของเงินทุนจดทะเบียนมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H1 : ขนาดของเงินทุนจดทะเบียนมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.53 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายในกิจการ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามขนาดของเงินทุนจดทะเบียน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One –way ANOVA) พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.26 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) หมายความว่า ขนาดของเงินทุนจดทะเบียน มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เมื่อพิจารณาในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามขนาดของเงินทุนจดทะเบียน พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.12 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าขนาดของเงินทุนจดทะเบียนมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามขนาดของเงินทุนจดทะเบียนพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.37 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าขนาดของเงินทุนจดทะเบียนมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามขนาดของเงินทุนจดทะเบียนพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.36 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าขนาดของเงินทุนจดทะเบียนมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามขนาดของเงินทุนจดทะเบียน พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.31 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าขนาดของเงินทุนจดทะเบียนมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.54 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามจำนวนพนักงาน

ระดับความคิดเห็น จำแนกตามจำนวนพนักงาน	N	X	S.D.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์			
1 – 100 คน	3	3.39	0.90
101 – 500 คน	56	3.56	0.42
501 – 1,000 คน	47	3.57	0.41
1,001 – 2,000 คน	49	3.62	0.38
มากกว่า 2,000 คน	18	3.40	0.36
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			
1 – 100 คน	3	4.13	0.87
101 – 500 คน	56	4.13	0.54
501 – 1,000 คน	47	4.18	0.47
1,001 – 2,000 คน	49	4.23	0.40
มากกว่า 2,000 คน	18	4.22	0.41
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
1 – 100 คน	3	3.99	0.91
101 – 500 คน	56	4.02	0.61
501 – 1,000 คน	47	4.05	0.62
1,001 – 2,000 คน	49	4.16	0.52
มากกว่า 2,000 คน	18	4.23	0.50
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
1 – 100 คน	3	3.81	0.72
101 – 500 คน	56	3.91	0.53
501 – 1,000 คน	47	3.93	0.55
1,001 – 2,000 คน	49	4.00	0.46
มากกว่า 2,000 คน	18	4.20	0.47
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
1 – 100 คน	3	3.84	0.82
101 – 500 คน	56	3.92	0.45
501 – 1,000 คน	47	3.94	0.45
1,001 – 2,000 คน	49	4.02	0.38
มากกว่า 2,000 คน	18	4.03	0.39

จากตารางที่ 4.54 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายในกิจการเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมจำแนกตามจำนวนพนักงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยกิจการที่มีพนักงานมากกว่า 2,000 คน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ กิจการที่มีพนักงาน 1,001 – 2,000 คน, 501 – 1,000 คน, 101 – 500 คน และ 1 – 100 คน ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีจำนวนพนักงาน 1 – 100 คนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีจำนวนพนักงาน 101 – 500 คนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีจำนวนพนักงาน 501 – 1,000 คนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีจำนวนพนักงาน 1,001 – 2,000 คนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 2,000 คนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.55 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน		SS	df	MS	F	Sig.
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.76	4	0.19	0.11	0.35
	ภายในกลุ่ม	28.82	168	0.17		
	รวม	29.58	172			
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.27	4	0.06	0.29	0.88
	ภายในกลุ่ม	38.83	168	0.23		
	รวม	39.10	172			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.98	4	0.24	0.71	0.58
	ภายในกลุ่ม	57.83	168	0.34		
	รวม	58.81	172			
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	1.34	4	0.33	1.25	0.29
	ภายในกลุ่ม	45.26	168	0.26		
	รวม	46.61	172			
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.40	4	0.10	0.53	0.71
	ภายในกลุ่ม	32.01	168	0.19		
	รวม	32.42	172			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐาน

H0 : จำนวนพนักงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน

H1 : จำนวนพนักงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.55 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายในกิจการ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามจำนวนพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One –way ANOVA) พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.71 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) หมายความว่า จำนวนพนักงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เมื่อพิจารณาในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงานพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.35 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าจำนวนพนักงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงานพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.88 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าจำนวนพนักงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงานพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.58 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าจำนวนพนักงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการปกป้องและชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงาน พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.29 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าจำนวนพนักงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.56 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นจำแนกตาม ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	N	X	S.D.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์			
บริษัทแม่ในต่างประเทศ	60	3.54	0.38
คณะกรรมการบริหารของบริษัท	0	-	-
ผู้บริหารระดับสูง	113	3.57	0.43
กรรมการผู้จัดการ	0	-	-
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	0	-	-
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			
บริษัทแม่ในต่างประเทศ	60	4.18	0.48
คณะกรรมการบริหารของบริษัท	0	-	-
ผู้บริหารระดับสูง	113	4.18	0.47
กรรมการผู้จัดการ	0	-	-
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	0	-	-
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
บริษัทแม่ในต่างประเทศ	60	4.04	0.49
คณะกรรมการบริหารของบริษัท	0	-	-
ผู้บริหารระดับสูง	113	4.12	0.63
กรรมการผู้จัดการ	0	-	-
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	0	-	-
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
บริษัทแม่ในต่างประเทศ	60	3.93	0.43
คณะกรรมการบริหารของบริษัท	0	-	-
ผู้บริหารระดับสูง	113	3.99	0.55
กรรมการผู้จัดการ	0	-	-
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	0	-	-
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
บริษัทแม่ในต่างประเทศ	60	3.93	0.43
คณะกรรมการบริหารของบริษัท	0	-	-
ผู้บริหารระดับสูง	113	3.99	0.55
กรรมการผู้จัดการ	0	-	-
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	0	-	-

จากตารางที่ 4.56 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายในกิจการเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารและทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยกิจการที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารและทรัพยากรมนุษย์ มีระดับความคิดเห็นมากกว่า กิจการที่บริษัทแม่ในต่างประเทศเป็นผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่บริษัทแม่ในต่างประเทศเป็นผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.57 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน		SS	Df	MS	F	Sig.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.04	1	0.04	0.24	0.62
	ภายในกลุ่ม	29.54	171	0.17		
	รวม	29.58	172			
การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.00	1	0.00	0.00	0.95
	ภายในกลุ่ม	39.10	171	0.22		
	รวม	39.10	172			
การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.23	1	0.23	0.67	0.41
	ภายในกลุ่ม	58.58	171	0.34		
	รวม	58.81	172			
การปกป้องและธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.16	1	0.16	0.62	0.43
	ภายในกลุ่ม	46.44	171	0.27		
	รวม	46.61	172			
กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.16	1	0.16	0.62	0.43
	ภายในกลุ่ม	46.44	171	0.27		
	รวม	46.61	172			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐาน

H0 : ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารและทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H1 : ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารและทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.57 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายในกิจการ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One –way ANOVA) พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.43 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) หมายความว่าผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เมื่อพิจารณาในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.62 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.95 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.41 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.43 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.58 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร

ระดับความคิดเห็นจำแนกตาม รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร	N	X	S.D.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์			
แบบแนวดิ่งแยกตามหน้าที่	93	3.56	0.39
แบบแนวนอนแยกตามแผนก	80	3.56	0.44
แบบแยกตามธุรกิจ	0	-	-
แบบองค์การอิสระ	0	-	-
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			
แบบแนวดิ่งแยกตามหน้าที่	93	4.18	0.48
แบบแนวนอนแยกตามแผนก	80	4.18	0.46
แบบแยกตามธุรกิจ	0	-	-
แบบองค์การอิสระ	0	-	-
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
แบบแนวดิ่งแยกตามหน้าที่	93	4.07	0.63
แบบแนวนอนแยกตามแผนก	80	4.11	0.52
แบบแยกตามธุรกิจ	0	-	-
แบบองค์การอิสระ	0	-	-
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
แบบแนวดิ่งแยกตามหน้าที่	93	3.98	0.58
แบบแนวนอนแยกตามแผนก	80	3.96	0.44
แบบแยกตามธุรกิจ	0	-	-
แบบองค์การอิสระ	0	-	-
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
แบบแนวดิ่งแยกตามหน้าที่	93	3.96	0.47
แบบแนวนอนแยกตามแผนก	80	3.96	0.38
แบบแยกตามธุรกิจ	0	-	-
แบบองค์การอิสระ	0	-	-

จากตารางที่ 4.58 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายในกิจการเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยกิจการที่มีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวดิ่งแยกตามหน้าที่ และแบบแนวนอนแยกตามแผนก มีระดับความคิดเห็นเท่ากัน

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวดิ่งแยกตามหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวนอนแยกตามแผนกเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.59 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร ที่แตกต่างกัน		SS	df	MS	F	Sig.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.00	1	0.00	0.00	0.95
	ภายในกลุ่ม	29.58	171	0.17		
	รวม	29.58	172			
การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.00	1	0.00	0.01	0.91
	ภายในกลุ่ม	39.10	171	0.22		
	รวม	39.10	172			
การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.05	1	0.05	0.17	0.67
	ภายในกลุ่ม	58.75	171	0.34		
	รวม	58.81	172			
การปกป้องและธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.00	1	0.00	0.02	0.88
	ภายในกลุ่ม	46.61	171	0.27		
	รวม	46.61	172			
กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.00	1	0.00	0.00	0.95
	ภายในกลุ่ม	32.42	171	0.19		
	รวม	32.42	172			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐาน

H0 : รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

H1 : รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.59 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายในกิจการ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One –way ANOVA) พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.95 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) หมายความว่ารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เมื่อพิจารณาในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.95 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่ารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.91 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่ารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.67 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่ารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรพบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.88 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่ารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.60 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร

ระดับความคิดเห็นจำแนกตาม กลยุทธ์ในการบริหาร	N	X	S.D.
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์			
กลยุทธ์การเจริญเติบโต	81	3.58	0.45
กลยุทธ์การคงตัว	3	3.83	0.22
กลยุทธ์ผสม	82	3.56	0.38
กลยุทธ์หดตัว	7	3.26	0.18
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์			
กลยุทธ์การเจริญเติบโต	81	4.27	0.44
กลยุทธ์การคงตัว	3	4.41	0.56
กลยุทธ์ผสม	82	4.14	0.47
กลยุทธ์หดตัว	7	3.57	0.38
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
กลยุทธ์การเจริญเติบโต	81	4.18	0.49
กลยุทธ์การคงตัว	3	4.43	0.22
กลยุทธ์ผสม	82	4.04	0.63
กลยุทธ์หดตัว	7	3.48	0.61
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
กลยุทธ์การเจริญเติบโต	81	4.07	0.44
กลยุทธ์การคงตัว	3	4.24	0.21
กลยุทธ์ผสม	82	3.91	0.56
กลยุทธ์หดตัว	7	3.41	0.51
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
กลยุทธ์การเจริญเติบโต	81	4.04	0.39
กลยุทธ์การคงตัว	3	4.24	0.28
กลยุทธ์ผสม	82	3.92	0.44
กลยุทธ์หดตัว	7	3.43	0.38

จากตารางที่ 4.60 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายในกิจการเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร พบว่าระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยกิจการที่มีกลยุทธ์ในการบริหารแบบกลยุทธ์การคงตัวมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์ผสม และกลยุทธ์หดตัว ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีกลยุทธ์การเจริญเติบโตเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีกลยุทธ์การคงตัวเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีกลยุทธ์ผสมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของกิจการที่มีกลยุทธ์การหดตัวเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.61 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร

กลยุทธ์ในการบริหารที่แตกต่างกัน		SS	df	MS	F	Sig.
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	0.88	3	0.29	1.74	0.16
	ภายในกลุ่ม	28.70	169	0.17		
	รวม	29.58	172			
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3.50	3	1.16	5.55	0.00*
	ภายในกลุ่ม	35.59	169	0.21		
	รวม	39.10	172			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3.89	3	1.29	4.00	0.00*
	ภายในกลุ่ม	54.91	169	0.32		
	รวม	58.81	172			
การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3.50	3	1.16	4.58	0.00*
	ภายในกลุ่ม	43.10	169	0.25		
	รวม	46.61	172			
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2.79	3	0.93	5.31	0.00*
	ภายในกลุ่ม	29.62	169	0.17		
	รวม	32.42	172			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมุติฐาน

H0 : กลยุทธ์ในการบริหารมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน

H1 : กลยุทธ์ในการบริหารมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.61 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายในกิจการ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-Test (One –way ANOVA) พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่า น้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐานแย้ง (H1) หมายความว่า กลยุทธ์ในการบริหารมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคูใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.62

เมื่อพิจารณาในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.16 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่ากลยุทธ์ในการบริหารมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร พบว่าค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่า น้อยกว่า 0.05 หมายความว่ากลยุทธ์ในการบริหารมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคูใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.63

เมื่อพิจารณาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร พบว่าค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่า น้อยกว่า 0.05 หมายความว่ากลยุทธ์ในการบริหารมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าคูใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.64

เมื่อพิจารณาในด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร พบว่า ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่า น้อยกว่า 0.05 หมายความว่ากลยุทธ์ในการบริหาร มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน และเพื่อให้ทราบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็น

เห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามว่าคู่ใดบ้างแตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้ Student Newman Keuls ดังปรากฏในตารางที่ 4.65 ตารางที่ 4.62 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมเป็นรายคู่ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร

กลยุทธ์ในการบริหาร	กลยุทธ์หัดตัว	กลยุทธ์ผสม	กลยุทธ์การเจริญเติบโต	กลยุทธ์การคงตัว
X	3.43	3.92	4.04	4.24
กลยุทธ์หัดตัว	3.43	-	0.49*	0.61*
กลยุทธ์ผสม	3.92	-	0.12*	0.32*
กลยุทธ์การเจริญเติบโต	4.04		-	0.20*
กลยุทธ์การคงตัว	4.24			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.62 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร พบว่า กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์หัดตัว มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์ผสม กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การคงตัว กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์ผสม มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การคงตัว กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกลยุทธ์การคงตัว

ตารางที่ 4.63 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ

ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร

กลยุทธ์ในการบริหาร	กลยุทธ์หัดตัว	กลยุทธ์ผสม	กลยุทธ์การเจริญเติบโต	กลยุทธ์การคงตัว
X	3.57	4.14	4.27	4.41
กลยุทธ์หัดตัว	3.57	-	0.57*	0.70*
กลยุทธ์ผสม	4.14	-	0.13*	0.27*
กลยุทธ์การเจริญเติบโต	4.27		-	0.14*
กลยุทธ์การคงตัว	4.41			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.63 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร พบว่า กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์หดตัว มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์ผสม กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การคงตัว กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์ผสม มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การคงตัว กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกลยุทธ์การคงตัว

ตารางที่ 4.64 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร

กลยุทธ์ในการบริหาร	กลยุทธ์หดตัว	กลยุทธ์ผสม	กลยุทธ์การเจริญเติบโต	กลยุทธ์การคงตัว	
	X	3.48	4.04	4.18	4.43
กลยุทธ์หดตัว	3.48	-	0.56*	0.70*	0.95*
กลยุทธ์ผสม	4.04		-	0.14*	0.39*
กลยุทธ์การเจริญเติบโต	4.18			-	0.25*
กลยุทธ์การคงตัว	4.43				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.64 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร พบว่า กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์หดตัว มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์ผสม กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การคงตัว กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์ผสม มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การคงตัว กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกลยุทธ์การคงตัว

ตารางที่ 4.65 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของ
ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายคู่
จำแนกตามกลยุทธ์ในการบริหาร

กลยุทธ์ในการบริหาร	กลยุทธ์หดตัว	กลยุทธ์ผสม	กลยุทธ์การเจริญเติบโต	กลยุทธ์การคงตัว
X	3.41	3.91	4.07	4.24
กลยุทธ์หดตัว	3.41	-	0.50*	0.66*
กลยุทธ์ผสม	3.91	-	0.16*	0.33*
กลยุทธ์การเจริญเติบโต	4.07		-	0.17*
กลยุทธ์การคงตัว	4.24			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.65 เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตาม
กลยุทธ์ในการบริหาร พบว่า กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์หดตัว มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกิจกรรมที่ใช้
กลยุทธ์ผสม กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การคงตัว กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์ผสม มีระดับความคิ
เห็นแตกต่างกับกิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การคงตัว กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์การเจริญ
เติบโตมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับกลยุทธ์การคงตัว

ส่วนที่ 6 สภาพปัญหา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากข้อมูลในแบบสอบถามส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพปัญหา ข้อคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป ซึ่งสามารถสรุปเพื่อนำเสนอได้ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้าน
2. สภาพปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และข้อเสนอแนะ

1. ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยรวมเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ว่าควรมีการพัฒนาวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน และกระบวนการจัดการต่างๆ เกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ควรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรมีการวางแผนอัตรากำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องและรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ

ด้านโอกาสในการจ้างงานควรเปิดโอกาสให้นักศึกษาที่เพิ่งจบใหม่ เข้ามาร่วมงานและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร เพื่อเป็นการส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีและความผูกพันกับองค์กร ลดปัญหาการย้ายงานไปยังองค์กรอื่นและปัญหาที่จะต้องฝึกฝนทรัพยากรบุคคลให้เกิดความคิดและชำนาญมาทดแทน รวมทั้งควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ร่วมงานกับบริษัทอย่างเป็นธรรม โปร่งใส ใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือก

ด้านการสรรหาควรจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักความสามารถหรือสมรรถนะที่ตรงกับตำแหน่งงานนั้นๆ (Competency) ควรสรรหาบุคคลที่มีความเข้าใจในธุรกิจและกลยุทธ์มากขึ้น การดำเนินการด้านจัดหา จัดจ้างควรมีความยุติธรรม ไม่มีพรรคพวกมากนักร และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่จะก้าวไปในธุรกิจนั้นๆ วิธีการจัดหาอาจทำได้จากการสรรหาจากสถาบันการศึกษา บริษัทจัดหางาน หรือ โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรหรือกลุ่มสำหรับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรงกับงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า ในการสรรหาควรชี้แจงรายละเอียดงาน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการแก่ผู้สมัครด้วย และควรแจ้งผลการคัดเลือกให้ผู้สมัครทราบด้วยวิธีการที่รวดเร็ว

ด้านการคัดเลือก ควรคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ ควรจัดให้มีระบบการคัดเลือกที่ตรงตามหลัก Put the right man on the right job ภายใต้เงื่อนไขการจ้างงานที่เอื้อต่อการทำงานของพนักงานในระยะยาว การคัดเลือกด้วยการปรับเปลี่ยนตำแหน่งควรพิจารณาจาก อายุงาน คุณวุฒิ ความสามารถการสอบแข่งขัน

1.2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยรวมเกี่ยวกับการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์โดยต้องการให้การให้รางวัลเป็นไปอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมเป็นรางวัลที่จูงใจตรงตามความต้องการของพนักงานทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมทั้งประโยชน์และบริการด้านต่างๆสรุปได้ดังต่อไปนี้

ด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินควรจ่ายในอัตราที่เป็นธรรมและเหมาะสมเป็นอัตราที่สามารถแข่งขันหรือเท่าเทียมกับอัตราค่าจ้างในตลาด มีการให้เบี่ยชยัน เงิน โบนัส ตามผลงาน (Performance Bonus) การให้ผลประโยชน์แบบยืดหยุ่น (Flexible benefit) การให้รางวัลตามผลงานที่ทำได้จริงหรือทำงานได้ตรงตามเป้าหมาย การขึ้นเงินเดือนการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายไปในตำแหน่งที่ดีกว่าเดิม

ด้านการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินได้แก่การให้รางวัลและประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานกับองค์กรครบระยะเวลาที่กำหนด การให้รางวัลหรือส่งเสริมความก้าวหน้าในด้านต่างๆ กับบุคลากรที่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ด้านรูปแบบของประโยชน์และการให้บริการ ได้แก่ การให้การยอมรับ (Recognition Award) การดูแลและช่วยเหลือครอบครัวของพนักงานด้านการศึกษา การประกันชีวิต การจัดสวัสดิการเกี่ยวกับเงินออมสะสม กองทุนพนักงาน การให้ทุนเพื่อศึกษาต่อทั้งในประเทศ และต่างประเทศ การส่งพนักงานไปอบรมหรือเรียนรู้งานในต่างประเทศ การให้สวัสดิการต่างๆ แก่พนักงานเมื่อครบเกษียณอายุ และความต้องการให้รัฐบาลให้ความคุ้มครองโดยออกเป็นพระราชบัญญัติเพื่อให้ นายจ้างช่วยเหลือลูกจ้างที่มีอายุงานนานๆ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในวัยเกษียณอายุ

1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยรวมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเห็นว่า การพัฒนาพนักงานมีความจำเป็นมากในปัจจุบัน ควรมีการส่งเสริมทั้งการอบรม สัมมนา การให้ทุนเรียนระยะสั้น และควรจัดให้มีการอบรมภายในองค์กรหรือส่งไปอบรมกับหน่วยงานที่มีความชำนาญภายนอกองค์กร ควรให้โอกาสในการเรียนรู้กับเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยองค์กรควรลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น ควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถหลายๆ ด้าน ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งทางด้านความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understand) ทักษะ (Skill) ทักษะคติ (Attitude) จริยธรรม (Ethic) ความร่วมมือในองค์กร ทักษะคติต่อองค์กร ต่องานและต่อเพื่อนร่วมงาน การปลูกฝังค่านิยมร่วม จิตสำนึก ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง (Self Development) โดยการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในระบบการศึกษาและนอกระบบ รวมทั้งการพัฒนาด้านจิตใจและอารมณ์ (EQ) นอกจากนี้ รัฐบาลควรเข้ามาช่วยในด้านการฝึกอบรมโดยกำหนดหลักสูตรและงบประมาณ

1.4 การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยรวมเกี่ยวกับการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในด้านแนวทางปฏิบัติในการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยสรุป ได้แก่ การสร้างความจงรักภักดี (Loyalty) ให้พนักงานรู้สึกยึดมั่นและผูกพันกับองค์กร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น พนักงานระดับบริหารจะต้องมีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีในหลักการและหลักปฏิบัติที่จะดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจ และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ให้โอกาสพนักงานได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ให้ความไว้วางใจ (Trust) และการกระจายอำนาจ (Empowerment) จัดสวัสดิการที่ดีและเหมาะสมให้พนักงานได้ใช้ประโยชน์ การดูแลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่จะช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งด้านส่วนตัวและในการทำงาน การให้ความสำคัญกับบุคลากรเก่าที่มีคุณภาพเท่ากับบุคลากรใหม่ๆ การแสดงความมีน้ำใจของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้วาจาในเรื่องต่างๆ อย่าง

เหมาะสมและถูกกาลเทศะ ควรจัดให้มีการรักษานุเคราะห์ให้อยู่กับองค์กรโดยให้อยู่ในรูปธรรมที่ชัดเจนซึ่งพนักงานในองค์กรสามารถมองเห็นหรือรับรู้ได้ การพัฒนา มนุษยสัมพันธ์ภายในองค์กรระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. สภาพปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และข้อเสนอแนะ

2.1 สภาพปัญหา

2.1.1 ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์บางคนยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่เปลี่ยนไป ทำให้งานทรัพยากรมนุษย์ ไม่ก้าวหน้าและพัฒนาได้ช้า

2.1.2 พื้นฐานของการจัดการศึกษาของไทยยังไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

2.1.3 การจัดฝึกอบรมของกระทรวงแรงงานไม่ค่อยตรงกับที่ตลาดแรงงานต้องการ

2.1.4 กฎหมายต่างๆของรัฐบาลที่เกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการของคนทำงานยังไม่ได้มาตรฐาน และการเบิกค่าชดเชยต่างๆ ไม่ค่อยสะดวกเนื่องจากมีวิธีการและข้อจำกัดมาก

2.2 ข้อเสนอแนะ

2.2.1 ควรส่งเสริมให้มีการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.2 ควรส่งเสริมการดำเนินงานด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.3 ควรส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรที่มีอยู่เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร

2.2.4 ควรมีสถาบันการศึกษาหรือฝึกอบรมเฉพาะทางทั้งภาครัฐและเอกชนที่ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของสากลเพื่อสร้างคนให้กับธุรกิจต่างๆ

2.2.5 แต่ละองค์กรควรมีวิธีการจูงใจให้พนักงานมีทัศนคติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรม
ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ

1.1.1 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคม
อุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1.2 เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในกิจการ
กับความคิดเห็นของผู้บริหารในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรม
ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1.3 เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ตัวแปรที่ใช้
ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ อายุ คุณวุฒิการศึกษา
ตำแหน่งงาน อายุงาน ประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์) และ ปัจจัยภายในกิจการ
(ประเภทการประกอบการ ขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ผู้กำหนดนโยบายด้าน
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์ในการบริหาร) และ
ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย
การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษา
ทรัพยากรมนุษย์

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นบริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขต
กรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาจากจำนวนบริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพ
มหานคร 3 นิคม คือ นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง (Lardkrabang Industrial Estate)
นิคมอุตสาหกรรมบางชัน (Bangchan Industrial Estate) และ นิคมอุตสาหกรรมอัญธานี
(Gemopolis Industrial Estate)

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ณ ระดับความเชื่อมั่น 0.95 (ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05) คำนวณได้ 173 บริษัทจากจำนวนบริษัททั้งหมด 305 บริษัท โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ (Purposive Sampling) ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทเป้าหมายบริษัทละ 1 ฉบับ รวม 305 ฉบับ

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ คุณวุฒิ การศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน ประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการ ได้แก่ ประเภทการประกอบการ ขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารและทรัพยากรมนุษย์ในกิจการ รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ และกลยุทธ์ในการบริหารงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการ ได้แก่ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 4 สภาพปัญหา ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question)

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์โดยตรงกับกลุ่ม (Direct Administration to a Group) และการทอดแบบสอบถามโดยตรงกับกลุ่ม และติดตามทวงถาม โดยใช้จดหมายทวงถาม หรือ ใช้โทรศัพท์

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences) ทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาลักษณะต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่าง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และแปลความหมายข้อมูลเพื่อสรุปเป็นข้อคิดเห็น โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

- 1). ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล
- 2). ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละของปัจจัยภายในกิจการ
- 3). ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิเคราะห์โดยการรวบรวม และนำเสนอรายละเอียดเป็นรายชื่อ

4). ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคล ทำการวิเคราะห์โดยการ
ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบ
ถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้การทดสอบ
ค่า F – Test (One-Way ANOVA) และ การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้
Student Newman Keuls

5). ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของปัจจัยภายในกิจการ ทำการวิเคราะห์โดย
การใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบ
สอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยภายในกิจการ โดยใช้การ
ทดสอบค่า F – Test (One-Way ANOVA) และ การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดย
ใช้ Student Newman Keuls

6). ความคิดเห็น สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์โดยการรวบรวมข้อมูลและนำเสนอเป็นคำบรรยาย

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1. ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย และมีอายุอยู่ระหว่าง 35-40 ปี เป็นส่วนมาก คุณวุฒิการศึกษาสูงสุดส่วนมาก
อยู่ในระดับปริญญาตรี สำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนมาก เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
ในส่วนของอายุงานที่ทำงานในบริษัทจนถึงปัจจุบันพบว่า ส่วนมากอยู่ระหว่าง 3 - 5 ปี ในด้าน
ประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนมาก มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

1.3.2 ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายในกิจการ สรุปได้ว่า ประเภทของการ
ประกอบการของบริษัท ส่วนมากเป็นประเภทการผลิต ในด้านเงินทุนจดทะเบียนส่วนมากอยู่
ระหว่าง 51-100 ล้านบาท ด้านจำนวนพนักงานทั้งหมดในบริษัทส่วนมากมีพนักงานทั้งหมดอยู่
ระหว่าง 101-500 คน สำหรับผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากคือผู้
บริหารระดับสูง ในด้านรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรส่วนมากพบว่าเป็นแบบแนวตั้งแยกตาม
หน้าที่ สำหรับกลยุทธ์ในการบริหารของบริษัทส่วนมากใช้กลยุทธ์การเติบโต

1.3.3 ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในแต่ละด้าน โดยเรียงระดับคะแนนจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มากทุกข้อ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละหัวข้อย่อย โดยเรียงระดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ รูปแบบประโยชน์และการให้บริการ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มากทุกข้อ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละหัวข้อย่อย โดยเรียงระดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหาร การวางแผนอาชีพ การปฏิบัติด้านวินัย และวิธีปฏิบัติในการพัฒนาพนักงาน

เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มากทุกข้อ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละหัวข้อย่อย โดยเรียงระดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์ การดำเนินการด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และการดำเนินการด้านความปลอดภัย

เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในเกณฑ์มาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละหัวข้อย่อย ที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงระดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคัดเลือก การวิเคราะห์งาน และโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน และมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2 หัวข้อ โดยเรียงระดับคะแนนจากมากไปหาน้อยได้แก่ การสรรหา และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.3.4 ส่วนที่ 4 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีระดับความ คิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ และ อายุงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

1.3.5 ความแตกต่างระหว่างปัจจัยภายในกิจการกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าความแตกต่างของปัจจัยภายในกิจการทางด้านขนาดของเงินทุนจดทะเบียน ด้านจำนวนพนักงาน ด้านผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ความแตกต่างของปัจจัยภายในกิจการทางด้านประเภทของการประกอบการ และกลยุทธ์ในการบริหาร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

1.3.6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์โดยสรุปดังนี้

การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการพัฒนาวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน และกระบวนการจัดการต่างๆ เกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ควรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ควรมีการวางแผนอัตรากำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องและรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ร่วมงานกับบริษัทอย่างเป็นธรรม โปร่งใส ใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือก ด้านการสรรหาควรจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักความสามารถหรือสมรรถนะที่ตรงกับตำแหน่งงานนั้นๆ (Competency) การดำเนินการด้านจัดหา จัดจ้างควรมีความยุติธรรม ไม่มีพรรคพวก โดยสรรหาจากสถาบันการศึกษา บริษัทจัดหางาน หรือโดยการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์กรหรือกลุ่มสำหรับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ด้านการคัดเลือก ควรคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้

การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ควรให้อย่างเป็นธรรมทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมทั้งประโยชน์และบริการด้านต่างๆ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นมากในปัจจุบัน ควรมีการส่งเสริมให้โอกาสในการเรียนรู้กับเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยองค์กรควรลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น ควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถหลายๆ ด้าน ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งทางด้านความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understand) ทักษะ (Skill) ทักษะคติ (Attitude) จริยธรรม (Ethic) ความร่วมมือในองค์กร ทักษะคติต่อองค์กร ต่องานและต่อเพื่อนร่วมงาน การปลูกฝังค่านิยมร่วม จิตสำนึก การพัฒนาตนเอง (Self Development)) โดยการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในระบบการศึกษาและนอกระบบรวมทั้งการพัฒนา ด้านจิตใจและอารมณ์ (EQ)

การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์โดยการสร้างความจงรักภักดี (Loyalty) ให้พนักงานรู้สึกยึดมั่นและผูกพันกับองค์กร ให้โอกาสพนักงานได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ให้ความไว้วางใจ (Trust) และการกระจายอำนาจ (Empowerment) จัดสวัสดิการที่ดีและเหมาะสมให้พนักงานได้ใช้ประโยชน์ การดูแลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่จะช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งด้านส่วนตัวและในการทำงาน การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับเท่าเทียมกัน และควรจัดให้มีการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรโดยให้อยู่ในรูปแบบที่ชัดเจนซึ่งพนักงานในองค์กรสามารถมองเห็นหรือรับรู้ได้

สำหรับผลการวิเคราะห์ในการวิจัยที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนที่มีระดับความคิดเห็นปานกลางซึ่งควรปรับปรุงและสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติภารกิจในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อช่วยให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่างๆ ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ

การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานควรมีการใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถามและนำข้อมูลที่ได้จะไปใช้ในการจัดทำคำพรรณนาลักษณะของงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการสรรหาควรเพิ่มช่องทางในการสรรหาโดยเปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้ามาติดต่อขอรับใบสมัครจากเจ้าหน้าที่และกรอกข้อมูลต่างๆ โดยองค์กรจะติดต่อขอสัมภาษณ์ในโอกาสต่อไป รวมทั้งควรมีการส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อสถาบันการศึกษาแจ้งความประสงค์ด้านคุณสมบัติ และจำนวนพนักงานที่ต้องการ มีการติดต่อผ่านสำนักงานจัดหาแรงงานทั้งภาครัฐและเอกชน และมีการจัดตลาดนัดแรงงาน

2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานว่าได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

3. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการดำเนินการ ด้านความปลอดภัยควรมีการส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

1.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 - 6 เป็นการทดสอบเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

1.4.1 สมมติฐานที่ 1

เพศมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า เพศมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.2 สมมติฐานที่ 2

อายุมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า อายุมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.3 สมมติฐานที่ 3

คุณวุฒิการศึกษามีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า คุณวุฒิการศึกษามีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.4 สมมติฐานที่ 4

ตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.5 สมมติฐานที่ 5

อายุงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่าอายุงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.6 สมมติฐานที่ 6

ประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่าประสบการณ์ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.7 สมมติฐานที่ 7

ประเภทของการประกอบการมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่าประเภทของการประกอบการระดับมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.8 สมมติฐานที่ 8

ขนาดของเงินทุนจดทะเบียนมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่าขนาดของเงินทุนจดทะเบียนมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.9 สมมติฐานที่ 9

จำนวนพนักงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่าจำนวนพนักงานมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.10 สมมติฐานที่ 10

ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่าผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.11 สมมติฐานที่ 11

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่ารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.12 สมมติฐานที่ 12

กลยุทธ์ในการบริหารมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่ากลยุทธ์ในการบริหารมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ลักษณะกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเมื่อมองในภาพรวม เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงระดับคะแนนจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นที่ได้รับคะแนนมากที่สุดได้แก่การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นไปในด้านรูปแบบของประโยชน์และการให้บริการที่เน้นไปทางด้านการให้ความสะดวกสบายและการดูแลสภาพความเป็นอยู่ของพนักงานและการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมและเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วริฎฐา กัลยาศิริ (2544: 1-79) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ : กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศนั้นมีนโยบายหรือแนวคิดการบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติบุคลากรกับความต้องการขององค์กร และให้ความสำคัญของการรักษาบุคลากร โดยจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เพียงพอเหมาะสมและคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยให้กับพนักงาน ทั้งยังพบอีกว่า องค์กรดังกล่าวมีแนวคิดที่ครอบคลุมแนวคิดทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน รวมทั้งนโยบายและแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงาน องค์กรได้ตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ของบุคลากรทุกคน เน้นถึงการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาด ปลอดภัย และคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นสำคัญ

ระดับความคิดเห็นในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีระดับคะแนนอยู่ในระดับมาก แต่นับว่าได้รับคะแนนน้อยที่สุดในการให้คะแนนของผู้ตอบแบบสอบถาม จึงน่าจะนำหัวข้อนี้มาพิจารณาเพื่อทำการปรับปรุงโดยเฉพาะในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่นับว่าได้รับคะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางแต่ค่อนข้างไปทางน้อย รวมไปถึงคะแนนของการสรรหาที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ไม่คงที่แน่นอนทำให้องค์กรได้ละเลยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และอัตราการจ้าง

พนักงานชั่วคราวมีส่วนสูงขึ้นมุ่งเน้นด้านการเพิ่มผลผลิตแทนซึ่งเป็นการวางแผนระยะสั้น ทำให้ในหัวข้อนี้ได้รับคะแนนน้อยกว่าทุกข้อ

2.2 ปัจจัยภายในกิจการที่มีผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากแบบสอบถามในการวิจัยพบว่า ประเภทของการประกอบการของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครส่วนมากเป็นประเภทผลิต ทั้งนี้เป็นเพราะบริษัทที่ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม มีการผลิตเป็นธุรกิจหลัก และบริษัทส่วนใหญ่ที่เลือกตั้งโรงงานหรือสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจด้านผลิตสินค้าเพื่อส่งออกหรือขายในประเทศโดยมุ่งหวังที่จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีและ การส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทย ตามข้อกำหนดด้านสถานที่ตั้งโรงงานของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

จากแบบสอบถามพบว่าผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากเป็นผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์กรมีอำนาจในการตัดสินใจและจัดสรรงบประมาณและเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูงสุดในการดำเนินงานของกิจการ เป็นผู้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและเป้าหมายของกิจการ ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ดังนั้นผู้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

ในด้านรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร พบว่า บริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครส่วนมากมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวดิ่งแยกตามหน้าที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดองค์กรดังกล่าวมีความสะดวกและเป็นที่ยอมรับในการบริหารงาน โดยทั่วไปขององค์กรต่างๆซึ่งคำนึงถึงการปฏิบัติงานตามหน้าที่และตำแหน่งงานมากกว่าแผนก ซึ่งการจัดผังโครงสร้างองค์กรดังกล่าวจะทำให้พนักงานสามารถทราบถึงสายการบังคับบัญชาได้ดีกว่าการจัดผังองค์กรแบบอื่น

ในด้านกลยุทธ์ในการบริหารงานในปัจจุบัน พบว่า บริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครมีการใช้กลยุทธ์การเติบโตเป็นส่วนมากใกล้เคียงกับการใช้กลยุทธ์แบบผสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลยุทธ์ทั้งสองแบบเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ซึ่งมีการขยายตัวของรายได้ประชาชาติและภาวะการเจริญเติบโตของธุรกิจหลายประเภทในประเทศไทยอยู่ในเกณฑ์ที่สูง โดยเฉพาะบริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นบริษัทที่ตั้งโรงงานหรือสถานประกอบการอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมเป็นส่วนมาก

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ควรมีการกำหนดหรือนำผลที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ไปทบทวนการดำเนินงานด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละส่วนย่อยอย่างละเอียด และขยายการตรวจสอบเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ดังกล่าวขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงศักยภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในแต่ละด้านอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดเพราะทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถและศักยภาพในการใช้ปัจจัยการบริหารอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กร และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3.1.2 ในการวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมิได้ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินงานแต่ละด้านเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดศักยภาพในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการแข่งขันสูง จึงเห็นสมควรให้มีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยแยกตามประเภทธุรกิจ เพื่อประโยชน์ในการใช้ข้อมูลในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจแต่ละประเภทให้มีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจแต่ละประเภท เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ในประเทศไทยมีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารธุรกิจจะสามารถนำข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพให้แก่องค์กรในการแข่งขันและทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

3.2.2 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยแยกตามประเภทบุคลากรและตามตำแหน่งงานของแต่ละองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนดีให้อยู่กับองค์กรได้เป็นระยะเวลานาน

3.2.3 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่างประเทศหรือบริษัทข้ามชาติ เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในประเทศไทยให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย “รายชื่อโรงงาน” 2544 (อัคราเนนา)
- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย “รายงานประจำปี 2545”
- กฤติมา มังคลาภรณ์ “การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน”
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2535
- คธา เอี่ยมทิม “ระบบการบริหารงานบุคคลของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบ
ระหว่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา” ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตร
มหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2538
- จงพิศ ศิริรัตน์ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย”
วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2539
- ชูศรี วงศ์รัตนะ *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2534
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง *เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI*
กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์ 2546
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร เม็ดทรายพริ้นติ้ง 2546
- दनัย เทียนพุดและคณะ “รายงานวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคล
ในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550)” กรุงเทพมหานคร สถาบันการจัดการงานบุคคล
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย 2541
- दनัย เทียนพุด “ทิศทางและบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 21”
จุฬาลงกรณ์วารสาร 12, 46 (มกราคม-มีนาคม 2543) หน้า 49-63
- ธงชัย สันติวงษ์ *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2542
- ธุรกิจบัณฑิตย์, มหาวิทยาลัย *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพมหานคร ภาควิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิตย์ 2544
- นรา ขำคม “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก” วิทยานิพนธ์สังคมศาสตร์
มหาบัณฑิต(พัฒนาแรงงานและสวัสดิการ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2544

- บรรยงค์ โตจินดา *การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)* กรุงเทพมหานคร
รวมสาส์น(1997) 2543
- ปรางชดา สุคนธ์พานิช “ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ”
ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) โครงการบัณฑิต
ศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2545
- ผดุง โกมุตฉาย “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนจำอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ”
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต(การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2539
- พงษ์เทพ ศรีโสภากิจ “ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ และการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์กับการได้เปรียบทางการแข่งขัน : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
ในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์คุณวุฒิปบัณฑิต พาณิชยศาสตร์และการบัญชี (ธุรกิจระหว่าง
ประเทศ) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542
- มารศรี สายจิตบริสุทธิ์ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย”
วารสารบริหารธุรกิจ 20,76 (ตุลาคม-ธันวาคม 2540) หน้า 1-14
- วัฒนา พัฒนพงศ์ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น” รายงานวิจัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2534
- วิภูฐา กัลยาศิริ “การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ :
กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และ
บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2544
- ศุภณัฐ ชูชินปรากฏ “บทบาทของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในโลกเศรษฐกิจใหม่”
วารสารคน 22 (มกราคม-มีนาคม 2544) หน้า 51-57
- ศูนย์บริการเพื่อการลงทุน กรมโรงงานอุตสาหกรรม *คู่มือพื้นฐานการลงทุนประกอบธุรกิจ
อุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
(ร.ส.พ.) 2543
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา ฉบับมาตรฐาน*
กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ 2542
- สมชาย หิรัญกิตติ *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ 2542

- สมพิศ ศุภพงษ์ “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต(การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2540
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย “หน่วยที่ 8 ปรัชญาและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 148-178 นนทบุรี บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2543
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย “หน่วยที่ 10 สถิติพรรณนา” ใน*เอกสารการสอนชุดวิชา วิทยานิพนธ์* หน้า 150-200 นนทบุรี บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544
- สุนันทา เลานันทน์ *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ชเนการ์พิมพ์ 2542
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน *คู่มือการขอรับการส่งเสริมการลงทุน* กรุงเทพมหานคร ชวนพิมพ์ 2543
- อนันต์ชัย คงจันทร์ “รายงานการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและ ธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ” กองทุนวิจัยรัชดาภิเษกสมโภช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2544
- อมร รักษาสัตย์ “รายงานการวิจัยการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล” 2535
- อลงกรณ์ มีสุทธาและ สมิต สัจฉกร *การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิด หลักการ วิธีการ กระบวนการ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) 2542
- Gary Dressler *Essentials of Human Resource Management* United States of America Prentice-Hall, 1999.
- John M. Ivancevich *Human Resource Management (International Edition)* Eight Edition The McGraw-Hill , 2001.
- Koontz and O'Donnell *Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions* Fifth Edition Japan Tosho, 1972.
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux *Human Resource Management* Eight Edition Prentice Hall, 2002.
- William H. Newman *Administrative Action* Second Edition London William Clowes And Sons, 1969.

ไฟล์เสีย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวจิรภรณ์ ปฐมกุลนธิ
วัน เดือน ปีเกิด	9 สิงหาคม 2506
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ) (การจัดการทั่วไป) เกียรตินิยมอันดับสอง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช พ.ศ. 2529 บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ) (การบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช พ.ศ. 2534
สถานที่ทำงาน	บริษัท เอส.เอ็ม.ซี. (ประเทศไทย) จำกัด
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี