

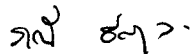
หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของ
บริษัทยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่นไฮเวย์ จำกัด
ชื่อและนามสกุล นายพิชิต สังข์สังข์ธรรม
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ
ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิศัยกุล)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
คั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 4 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของ
บริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด

ผู้ศึกษา นายพิชิต สังข์สังข์ธรรม **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรของ บริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด 2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลมีผลต่อการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร บริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร บริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ พนักงานรวม 585 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 237 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที แบบเอฟ และการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่แบบเชฟเฟ้

ผลการศึกษา พบว่า 1) ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นปานกลาง 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุและอายุงาน แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด แตกต่างกันในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และหน่วยงานต้นสังกัดมีความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด ไม่แตกต่างกัน และ บุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด ควรมีการพัฒนาสมรรถภาพเพื่อช่วยยกระดับสมรรถภาพบุคลากร 3) บุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด ควรรับการพัฒนาปรับปรุงในด้านค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อช่วยยกระดับสมรรถภาพบุคลากร

คำสำคัญ การพัฒนาสมรรถภาพ บุคลากร บริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาต้องขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งกรุณาสละเวลาให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำ จนการศึกษาครั้งนี้สำเร็จลงด้วยความสมบูรณ์ และอาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ที่กรุณาให้การอบรม และถ่ายทอดความรู้ให้มีความสามารถในการจัดทำการศึกษา ค้นคว้าอิสระฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ คุณชวลวิทย์ อธิรัตนกาญจน์ ผู้จัดการศูนย์บริการระยอง คุณกิตติ คำรณฤทธิ์ ผู้จัดการศูนย์บริการ โคราช คุณพนิดา ศรีโพธิ์ทอง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อนพนักงาน บริษัทยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด ที่ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการศึกษาครั้งนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ให้การสนับสนุนในการศึกษาและเป็นกำลังใจอย่างดีตลอดมา พร้อมกันนี้ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ประโยชน์และความสำเร็จที่เกิดจากการศึกษานี้ ผู้ศึกษาขอมอบคุณประโยชน์ให้แก่ทุกท่านที่กล่าวมา

พิชิต สังข์สังข์ธรรม

มีนาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	2
กรอบแนวคิดการศึกษา	2
สมมติฐานการศึกษา	3
ขอบเขตการศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องความคิดเห็น	5
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร	8
การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ค อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	33
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	33
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	33
การเก็บรวบรวมข้อมูล	34
การวิเคราะห์ข้อมูล	34
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	36
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร	39
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรตาม ลักษณะส่วนบุคคล	45
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	60
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	62
สรุปการศึกษา	62
อภิปรายผล	64
ข้อเสนอแนะ	65
บรรณานุกรม	67
ภาคผนวก	70
ก รายนามผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม	71
ข แบบสอบถาม	73
ประวัติผู้ศึกษา	78

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	37
ตารางที่ 4.2 แสดงระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร โดยรวม	40
ตารางที่ 4.3 แสดงระดับความคิดเห็นของการพัฒนาสมรรถภาพ ด้านการสรรหาและคัดเลือก	40
ตารางที่ 4.4 แสดงระดับความคิดเห็นของการพัฒนาสมรรถภาพ ด้านการฝึกอบรม	41
ตารางที่ 4.5 แสดงระดับความคิดเห็นของการพัฒนาสมรรถภาพ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	42
ตารางที่ 4.6 แสดงระดับความคิดเห็นของการพัฒนาสมรรถภาพ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	43
ตารางที่ 4.7 แสดงระดับความคิดเห็นของการพัฒนาสมรรถภาพ ด้านค่าตอบแทน	44
ตารางที่ 4.8 แสดงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร ของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามเพศ	45
ตารางที่ 4.9 แสดงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของ บริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามอายุ	46
ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพ บุคลากร จำแนกตามอายุ	47
ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบอายุรายคู่ ด้านการสรรหาและคัดเลือก	48
ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบอายุรายคู่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	48
ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพ บุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา	49
ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบระดับการศึกษารายคู่ ด้านการฝึกอบรม	50
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพ บุคลากร จำแนกตามระดับตำแหน่ง	51
ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบระดับตำแหน่งรายคู่ ด้านการฝึกอบรม	52
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพ บุคลากร จำแนกตามอายุงาน	53
ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบอายุงานรายคู่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	54
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพ บุคลากร จำแนกตามหน่วยงานสังกัด	55

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบหน่วยงานต้นสังกัดรายคู่ ด้านการสรรหาและคัดเลือก	56
ตารางที่ 4.21 แสดงการเปรียบเทียบหน่วยงานต้นสังกัดรายคู่ ด้านการฝึกอบรม	57
ตารางที่ 4.22 แสดงการเปรียบเทียบหน่วยงานต้นสังกัดรายคู่ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	58
ตารางที่ 4.23 แสดงการเปรียบเทียบหน่วยงานต้นสังกัดรายคู่ ด้านค่าตอบแทน	59
ตารางที่ 4.24 แสดงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	60

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษา.....	2

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเป็นอย่างมากในยุคการเปิดการค้าเสรีอย่างไร้พรมแดน เพื่อให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการแข่งขัน ดังนั้นองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน จึงต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มสมรรถภาพของบุคลากร และขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดความสามารถที่พร้อมในการแข่งขันอย่างรอบด้านมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวกับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่เกินจะคาดการณ์ได้ และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุดเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน จึงทำให้สมรรถภาพของบุคลากรมีความจำเป็นต่อการพัฒนาซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล

ซึ่งบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชัน ไฮเวย์ จำกัด หรือ ยูไอเอช ทำธุรกิจให้บริการเช่าวงจรสื่อสารความเร็วสูงผ่านเครือข่ายใยแก้วนำแสงทั่วประเทศ ซึ่งทำการ รับส่งข้อมูลทั้งในรูปแบบข้อมูลทั่วไปและแบบมัลติมีเดีย ให้แก่ทั้งภาครัฐบาล และเอกชนที่ต้องการเชื่อมต่อการส่งข้อมูลระหว่างสาขา หรือหน่วยงานที่ตั้งอยู่คนละพื้นที่ทั้งในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารข้อมูลขององค์กรทั้งในแง่ความเร็ว และความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการรับส่งซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จทางธุรกิจในปัจจุบัน ได้มีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในหลายด้านที่มีส่วนสำคัญ เริ่มตั้งแต่ การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ได้มีการออกแบบงานแต่ละส่วนไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับการหน้าที่รับผิดชอบ มีการฝึกอบรมพัฒนาในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การจัดให้มีการประเมินผลแต่ละระดับตำแหน่งงาน ทั้งในด้าน KPI และ Competency ค่าตอบแทน ทางตรง และทางอ้อม เพื่อให้พนักงานได้มีสมรรถภาพการทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้บริการเป็นที่พอใจ สามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าในการรักษาและขยายฐานของลูกค้า เพื่อให้องค์กรบรรลุต่อเป้าหมาย สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ได้ในบริการรูปแบบเดียวกันได้ ดังนั้นข้าพเจ้าในฐานะเป็นพนักงานจึงมีความสนใจเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา

สมรรถภาพของบุคลากรของ บริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด เพื่อเป็นแนวทางเสนอแนะ
กับผู้บริหาร

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

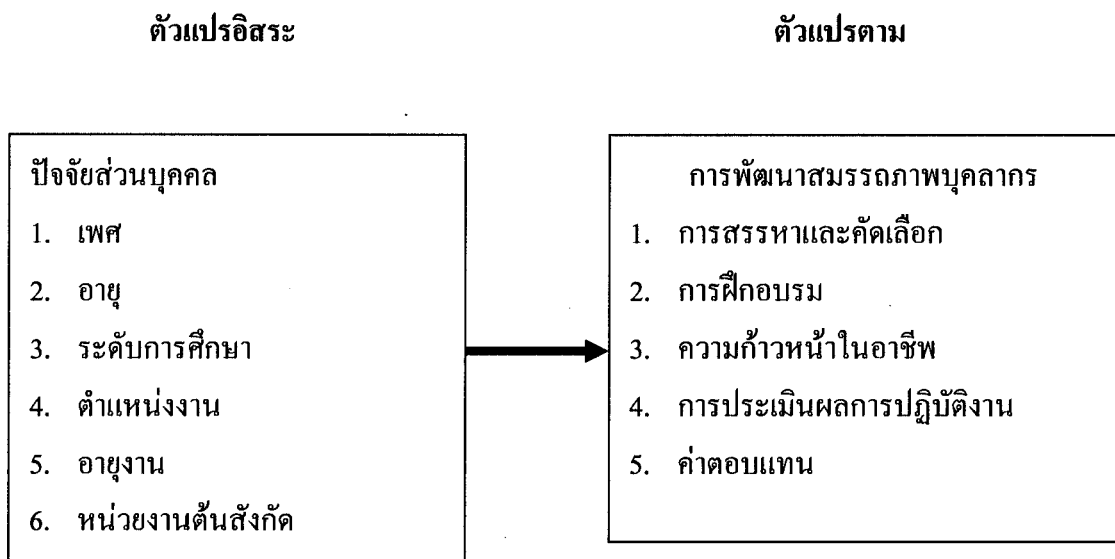
2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพของ
บุคลากรของ บริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลมีผลต่อการพัฒนาสมรรถภาพของ
บุคลากร บริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร บริษัท ยูไนเต็ด อิน
ฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎี โดยเลือกตัวแปรที่มีความเป็นไปได้
ได้และเหมาะสมมาเป็นกรอบแนวความคิดของการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ

4.2 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรแตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ด้านเนื้อหา การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และ หน่วยงานต้นสังกัด ตัวแปรตาม ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม ความก้าวหน้าในอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร บริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด

5.2 ด้านประชากร ที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด จำนวนทั้งหมด 237 คน

5.3 ระยะเวลาที่ศึกษาช่วง มกราคม 2551 - มีนาคม พ.ศ. 2551

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การพัฒนาสมรรถภาพ หมายถึง เป็นการสร้างให้บุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ประกอบด้วย

1) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน หมายถึง เป็นกระบวนการจงใจให้บุคลากรมาสมัครงาน ตรงตามคุณสมบัติ ใกล้เคียงกับการวิเคราะห์งานไว้แล้ว และการกลั่นกรอง เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมบรรจุเข้าทำงานตามตำแหน่ง

2) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มุ่งให้บุคคลได้เพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

3) ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การจัดสายความก้าวหน้าเพื่อให้โอกาสบุคคลเกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานสูงขึ้น จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีความคิดที่จะพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นระบบในการวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน ในช่วงเวลาที่กำหนดตามเป้าหมาย เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนา เลื่อนขั้น และ พิจารณาค่าตอบแทน

5) ค่าตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบการจ่ายให้กับพนักงานที่เป็นตัวเงิน หรือ ทางตรง กับสวัสดิการต่าง ๆ หรือทางอ้อม เพื่อเป็นการจูงใจ กระตุ้นในการทำงาน เพื่อสำเร็จตาม เป้าหมาย

6.2 บุคลากร หมายถึง พนักงานตั้งแต่ระดับพนักงานจนถึงระดับผู้จัดการที่ทำงานใน บริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด

6.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ศึกษาในลักษณะส่วนบุคคลมี 6 ด้านดังนี้

6.3.1 เพศ

6.3.2 อายุ

6.3.3 ระดับการศึกษา

6.3.4 ระดับตำแหน่ง

6.3.5 อายุงาน

6.3.6 หน่วยงานต้นสังกัด

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ได้ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องการพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน ของบุคลากร

7.2 ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นการพัฒนาของบุคลากร

7.3 เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการปรับปรุงเพื่อเสริมสร้างการพัฒนา สมรรถภาพให้เพิ่มมากขึ้น

7.4 เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจในหัวข้อการศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของ บุคลากร หรือการวิจัยขยายผลต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชัน ไฮเวย์ จำกัด ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร
 - 2.1. ความหมายสมรรถภาพ
 - 2.2. ความหมายการพัฒนาสมรรถภาพ
 - 2.3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถภาพ
 - 2.4. กระบวนการพัฒนาสมรรถภาพ
3. การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชัน ไฮเวย์ จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น

1.1 ความหมายของความคิดเห็น

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2524 : 246-247) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง ข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญา ความคิดประกอบ แม้ว่าจะไม่มีหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้ และทัศนะหรือประมาณการเกี่ยวกับปัญหาหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 231) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง ข้อวินิจฉัย ความเชื่อที่แสดงออกตามที่รู้หรือคิด

Maier (1995 : 52) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกของทัศนคติส่วนหนึ่ง และเป็นการแปลความหมายของข้อเท็จจริงอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับอิทธิพลปัจจัยแวดล้อมและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งนั้น

อนงค์ โตโพธิ์ไทย (อ้างถึงใน สุรีย์ คงบุชาเกียรติ 2550 : 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึก และความเชื่อ ซึ่งอาจจะเป็นการพูดหรือการ

เขียนก็ได้ โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์และสภาพแวดล้อม เป็นส่วนช่วยในการแสดงความคิดเห็น

ปิยฉัตร แก่นจันทร์ (อ้างถึงใน สุรีย์ คงบุชาเกียรติ 2550 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็น คือ การแสดงออกซึ่งความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความเชื่อ ทศนคติ เจตคติ หรือความเชื่อ ความคิดเห็นอาจจะเป็นไปในทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับสิ่งนั้นก็ได้อาจถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง และอาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง ทศนคติ ความรู้สึกนึกคิด และการลงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตามประสบการณ์และความรู้ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น และตามความคิดเห็นของกลุ่ม รวมถึงการรับรู้จากสื่อต่างๆ ด้วย

1.2 ประเภทของความคิดเห็น

Remmers and Rumme (อ้างถึงใน สุรีย์ คงบุชาเกียรติ 2550 : 8) ได้กล่าวไว้ว่าความคิดเห็นมี 2 ประเภท คือ

1. ความคิดเห็นเชิงบวกสุด-เชิงลบสุด เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ความรักจนหลงบูชา ทิศทางลบสุด ได้แก่ รังเกียจมาก ความคิดเห็นเหล่านี้รุนแรงเปลี่ยนแปลงได้ยาก

2. ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ การมีความคิดต่อสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่นความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี ชอบ ขอมรับ ความรู้ความเข้าใจในทางที่ตี ชอบ ขอมรับ ความรู้ความเข้าใจในทางไม่ดี ไม่ชอบ รังเกียจ ไม่เห็นด้วย การวัดระดับความคิดเห็นสามารถวัดได้โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า

1.3 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความคิดเห็น

Oskamp (อ้างถึงใน สุรีย์ คงบุชาเกียรติ 2550 : 8) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความคิดเห็นมาจากปัจจัยหลายประการ ดังนี้

1. ปัจจัยทางพันธุกรรมและสรีระ คือ อวัยวะต่างๆ ของบุคคลที่ใช้รับรู้ ความผิดปกติของอวัยวะ ความบกพร่องของอวัยวะสัมผัส ซึ่งมีผลต่อความคิดเห็นไม่ดีต่อบุคคลภายนอก

2. ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล คือ บุคคลได้ประสบกับเหตุการณ์ด้วยตนเอง การกระทำด้วยตนเอง หรือ ได้พบเห็น การให้บุคคลมีความฝังใจ และเกิดความคิดต่อประสบการณ์เหล่านั้นต่างกัน

3. อิทธิพลของผู้ปกครอง คือ เมื่อบุคคลเป็นเด็ก ผู้ปกครองจะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดและให้ข้อมูลแก่เด็กได้มาก ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมและความคิดเห็นของเด็กด้วย

4. ทักษะและความคิดเห็นของกลุ่ม คือ เมื่อบุคคลเจริญเติบโตย่อมต้องมีกลุ่มและสังคม ดังนั้นความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อน กลุ่มอ้างอิง หรือการอบรมสั่งสอนของโรงเรียน หน่วยงานที่มีความคิดเหมือนหรือแตกต่างกัน ย่อมมีผลต่อความคิดเห็นของบุคคลด้วย

5. สื่อมวลชน คือ สื่อต่างๆ ที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของเรามากขึ้น ดังนั้นสื่อเหล่านี้ ซึ่ง ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความคิดเห็นของบุคคล

1.4 วิธีการวัดความคิดเห็น

พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ (อ้างถึงใน สุริย์ คงบุชาเกียรติ 2550 : 9) ได้สรุปวิธีการวัดความคิดเห็นไว้ว่า มีอยู่หลายวิธี ที่แพร่หลายมี 4 วิธี คือ

1. วิธีของเทอร์สตัน (Thurstone's Method) เป็นการสร้างมาตรวัดออกเป็นปริมาตร แล้วเปรียบเทียบตำแหน่งของความคิดเห็น หรือทัศนคติไปในทางเดียวกัน และเสมือนว่าเป็น Scale ที่มีช่วงห่างเท่ากัน

2. วิธีกัตต์แมน (Guttman's Scale) เป็นวิธีวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นในแนวเดียวกันและสามารถจัดอันดับของทัศนคติสูง-ต่ำ แบบเปรียบเทียบกันและกันได้จากต่ำสุดถึงสูงสุด และแสดงถึงการสะสมของข้อคิดเห็น

3. วิธีจำแนกแบบ S-D Scale (Semantic Differential Scale) เป็นวิธีวัดทัศนคติหรือความคิดเห็น โดยอาศัยคุณสมบัติที่มีความหมายตรงกันข้าม เช่น ดี-เลว ขยัน-ขี้เกียจ เป็นต้น

4. วิธีวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's Method) เป็นวิธีสร้างมาตรวัดทัศนคติที่นิยมแพร่หลาย เพราะเป็นวิธีสร้างมาตรวัดที่ง่าย ประหยัดเวลา ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงทัศนคติในทางที่ชอบหรือไม่ชอบ โดยยึดอันดับความชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งอาจมีคำตอบให้เลือก 5 หรือ 4 คำตอบ และให้คะแนน 5 4 3 2 1 หรือ +2 +1 0 -1 -2 เป็นต้น

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้วิธีวัดแบบลิเคิร์ต เนื่องจาก เป็นวิธีการสร้างมาตรวัดที่ง่าย ประหยัดเวลา ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นความชอบ โดยมีคำตอบให้เลือก 5 คำตอบ

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร

2.1. ความหมายสมรรถภาพ

McClelland (อ้างถึงใน จรัมพร ประถมบุรณ์ 2547 : 4) ให้ความหมายของสมรรถภาพ (Competency) คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสามารถผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานรับผิดชอบ ส่วน (Hoge, Tondora, and Marrelli 2005 : 517) กล่าวว่า องค์ประกอบ (cluster) ของสมรรถภาพ คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ความสามารถ (abilities) และบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล (person characteristics) ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 257-258) ได้ให้ความหมายของสมรรถภาพโดยอธิบายบุคลิกลักษณะ (characteristic) ของคนว่าเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง กล่าวคือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่ ทักษะ (skills) หมายถึงสิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะ การอ่าน ทักษะการฟัง ความรู้ (knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิด เฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่ บทบาททางสังคม (social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (self image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้ช่วยเหลือ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน อุปนิสัย (traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน แรงกระตุ้น (motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

ธีรศักดิ์ คงสวัสดิ์ (2549 : 6) สมรรถภาพ (Competency) หมายถึง ทักษะ สมรรถภาพ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

ศุภชัย ขาวะประภาส (2548 : 36) สมรรถภาพ (Competency) คือ ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุ และผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้

Scott B.Parry (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีโชติ) ได้กล่าวว่า สมรรถภาพ (Competency) คือกลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

จากความหมายของนักวิจัยและทฤษฎีข้างต้นจึงพอสรุปได้ว่า สมรรถภาพ (Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่สะท้อนถึงความสำเร็จของงานได้ดีกว่าผู้อื่น ซึ่งสามารถพัฒนาได้

2.2. ความหมายการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร

เกริกเกียรติ ศรีสม โชค (<http://www.siamhrm.com/?name=hr&file=read&max=620>) การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถภาพหลัก และ เทคนิค (Core and Technical Competencies) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารความสามารถเชิงสมรรถภาพ เพราะว่าจะต้องคัดสรรกลุ่มความสามารถเชิงสมรรถภาพ ที่จะต้องมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจาก ความสำคัญ (Importance) และผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ (Business Impact) ซึ่งความสามารถเชิงสมรรถภาพ จะต้องสัมพันธ์กับ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Alignment to Vision Values and Strategies) ก่อนที่จะมีการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถภาพหลัก และเทคนิค (Core & Technical Competencies) องค์กรจะต้องกำหนดรูปแบบ หรือพัฒนาตัวแบบความสามารถหลักเชิงสมรรถภาพ (Competency Model) ก่อนเพราะว่า จะทำให้รู้ถึงส่วนผสมของความสามารถเชิงสมรรถภาพที่องค์กรต้องการ ตัวแบบของความสามารถเชิงสมรรถภาพ จะอธิบายส่วนผสมของความรู้ ทักษะ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณลักษณะที่ต้องการให้สอดคล้องกับมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลงาน และการวางแผนอาชีพ

สุนิดา พิณีจการ (http://www.dopa.go.th/iad/subject/del_compe.doc) การพัฒนาสมรรถภาพให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในภาครัฐ โดยเน้นการสรรหาจากผู้ที่มีความสามารถผลงาน และ ความพร้อมของคุณลักษณะเฉพาะบุคคลโดยมีกระบวนการอย่างเป็นระบบ และ เชื่อมโยงกับการพัฒนาขีดความสามารถให้เกิดความพร้อมล่วงหน้า ซึ่งมีหลักองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ หลักสมรรถภาพ คือ ความรู้ ทักษะ วิธีการคิด พฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสะท้อนความเป็นตัวของตัวเองขึ้นมา ไม่ว่าจะจบที่ไหนทุกคนต้องมีกรอบความคิดในการทำงาน และวิธีคิดว่าคิดอย่างไร ซึ่งส่วนนี้จะอยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็ง เป็นส่วนที่สะท้อนให้คนมี

พฤติกรรม และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ ปัจจุบันหากเราจะสรรหาคนเข้าทำงานตำแหน่งไหน เรามักจะบอกว่า เราต้องการคนที่มีสมรรถภาพแบบไหน ซึ่งสมรรถภาพดังกล่าวจะมาจากสมรรถภาพของ หลักเปิดกว้างในการสรรหา และ คัดเลือก

United Nations Industrial Development Organization, 2002 (อ้างถึงใน จินทวี ใจงาม 2007 : 47) ได้ให้ความหมายการพัฒนาสมรรถภาพ โดยทำการพัฒนาปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้มี การออกแบบงาน ระบบการสรรหา การทำองค์การแห่งการเรียนรู้ การทำสายความก้าวหน้าในงาน การประเมินผลปฏิบัติงาน และ ระบบค่าตอบแทน

จากแนวทางการพัฒนาสมรรถภาพข้างต้นจึงพอสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถภาพ เป็นการสร้างให้บุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเริ่มตั้งแต่การ สรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การก้าวหน้าในอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน

2.3 กระบวนการการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร

2.3.1 การสรรหา และ คัดเลือกบุคลากร

1) การสรรหา

กึ่งพร ทองใบ (2549 :139) การสรรหา (recruitment) เป็นกระบวนการในการชักจูงบุคคลที่มีคุณสมบัติและจำนวนที่เหมาะสมมาสมัครมางานกับองค์กรในเวลาที่ต้องการมีความต้องการ ซึ่งองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับที่ได้วิเคราะห์งานและจัดทำการพรรณนาลักษณะงานไว้แล้วเข้าทำงานกับองค์กรต่อไป

โอ เกลน สตาห์ล (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ 2548 : 136) ได้กล่าวว่าการสรรหาบุคลากร คือการค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนให้สนใจการประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้ทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่มาแข่งขันกันจากภายนอกและภายในอย่างกว้างขวางและการบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะกับงาน ตลอดจนถึงติดตามดูผลของการทดลองปฏิบัติงาน

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548 : 137) ได้กล่าวว่าการสรรหาบุคลากร หมายถึง การจัดการให้ได้บุคลากรมาสมัคร เพื่อการคัดเลือกอีกครั้งหนึ่งคือเริ่มจากตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงานของ การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งลักษณะงาน และข้อมูลอื่นที่ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับงานเพื่อประกอบการพิจารณาเข้ารับคัดเลือก ตลอดจนถึงการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติในเอกสารหลักฐานที่ต้องการทราบเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547 : 49) ได้กล่าวว่าการสรรหา คือกระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อมาทำงานในตำแหน่งงานที่กำหนดไว้

Ivancevich. (อ้างถึงในจิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ 2546 : 23) ได้กล่าวว่าการสรรหาบุคลากร เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์การ ต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายข้างต้นพอสรุปได้ว่า การสรรหา เป็นกระบวนการให้บุคลากรมาสมัครงาน ตรงตามคุณสมบัติ ใกล้เคียงกับการวิเคราะห์งานไว้แล้ว

1.1 กิจกรรมในกระบวนการสรรหาประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 4 ประการ

1) การวางแผนการสรรหา (Recruitment planning) มีกิจกรรมที่ต้องกระทำดังนี้

- การประมาณจำนวนบุคลากรที่ต้องการสรรหา
- การกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งที่สรรหา
- การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการสรรหา

มีกิจกรรมกระทำดังนี้

2) การพัฒนากลยุทธ์การสรรหา (Recruitment strategy development)

- การคัดเลือกข้อกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา
- การคัดเลือกแหล่งและช่องทางการสรรหา
- การคัดเลือก การแนะนำ ข่าวสาร และข้อมูลในการสรรหา
- การคัดเลือกและการเตรียมผู้ทำการสรรหา

ดังนี้

3) กิจกรรมการสรรหา (Recruitment activities) กิจกรรมที่ต้องกระทำ

- การแจ้งตำแหน่งงานว่าง
- การโฆษณารับสมัครงาน
- การเยี่ยมชมสถาบันการศึกษา
- ดำเนินการสรรหาวิธีอื่น

ต้องกระทำดังนี้

4) การประเมินผลการสรรหา (Recruitment evaluation) กิจกรรมที่

- การประเมินจำนวนตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุทดแทนตำแหน่งที่

ว่าง

- การประเมินต้นทุนที่ใช้ในการสรรหา
- การประเมินเวลาที่ใช้ในการสรรหา
- การประเมินประสิทธิผลของการสรรหา

1.2 แหล่งการสรรหาสามารถหาได้จาก 2 แหล่ง

1) การสรรหาภายในองค์กร หมายถึงการพิจารณาบรรจุตำแหน่งที่ว่างจากบุคลากรภายใน วิธีการเริ่มจากการปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง (Job posting) ภายในสถานที่ทำการ เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่ามีการเปิดรับสมัครในตำแหน่งที่ว่าง การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างนอกจากจะติดประกาศตามป้ายประกาศในบริษัทแล้ว ยังสามารถใช้จดหมายข่าว หนังสือเวียน หรือการส่งเสียง หรือการส่งเสียงตามสายภายในให้พนักงานภายในองค์กรได้รับทราบว่ามียตำแหน่งงานใดว่าง คุณลักษณะที่ต้องการสำหรับตำแหน่งเป็นเช่นใด หน้าที่รับผิดชอบของงานว่าง และอัตราเงินเดือนเป็นเท่าใด

2) การสรรหาจากภายนอกองค์กร เนื่องจากผู้สมัครภายในองค์กรเพื่อพิจารณาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างไม่เพียงพอจำเป็นต้องเปิดรับสมัครจากผู้สมัครภายนอกองค์กร แหล่งที่ใช้สรรหาที่นิยมโดยทั่วไป สถาบันการศึกษา คู่แข่งหรือองค์กรอื่น ผู้ว่างงาน ผู้สูงอายุ ทหารผ่านศึก พนักงานที่ทำงานอิสระ ซึ่งสามารถดำเนินการสรรหาได้หลายวิธี

2.1 การโฆษณา เป็นการชักจูงให้มีผู้มาสมัครให้มีผู้มาสมัครทำงานกับองค์กร โดยอ่านทางสื่อ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ ป้ายประกาศ แผ่นพับ แผ่นปลิว เป็นต้น

2.2 การติดต่อกับสำนักจัดหางาน ได้แก่ กรมจัดหางานและสำนักจัดหางานของเอกชน

2.3 ผู้สรรหาระดับบริหารหรือระดับมืออาชีพ การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งระดับสูง อาจใช้บริการการสรรหาจากผู้สรรหา ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญการสรรหาเข้าทำหน้าที่แทนฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กร

2.4 การสรรหาผู้สมัครจากสถาบันการศึกษา ผู้สรรหานักศึกษาที่กำลังสำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษามีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ คือ (1) กลั่นกรองผู้สมัครว่าเป็นผู้มีคุณค่าสำหรับองค์กรหรือไม่ (2) พิจารณาคุณสมบัติผู้สมัครว่าตรงกับความต้องการในการรับสมัครหรือไม่

2.5 อ้างอิงและการเดินเข้ามาสมัครเอง การอ้างอิงหมายถึง การที่องค์กรมีนโยบายให้พนักงานของบริษัทเป็นผู้อ้างอิง หรือแนะนำพนักงานใหม่เข้ามาสมัครงาน ซึ่ง

วิธีอ้างอิงนี้จะทำให้สามารถลดค่าใช้จ่าย โดยความสำเร็จของการสรรหาขึ้นอยู่กับจริยธรรมของพนักงานที่เป็นผู้อ้างอิง

2.6 การสรรหาจากฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ในปัจจุบันระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับการรับสมัครงานมีเป็นจำนวนมาก และได้การพัฒนาเป็นระบบฐานข้อมูลรับสมัครงานทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีการเชื่อมโยงเป็นระบบออนไลน์ และสามารถนำมาใช้ได้โดยผ่านระบบข้อมูล Internet ที่มีการเชื่อมต่อกันระหว่างธุรกิจและหน่วยงานต่าง ๆ

2) การคัดเลือก

กิงพร ทองใบ (2549 :160) การคัดเลือก (selection) หมายถึง การกลั่นกรองผู้สมัครงานเพื่อให้สามารถบรรจุผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุดในตำแหน่งว่างที่เปิดรับ

ศุภชัย ขาวะประภาษ (2548 :137) ได้กล่าวว่าการคัดเลือก เป็นกระบวนการในการพิจารณาความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของผู้ที่ผ่านกระบวนการสรรหามาแล้ว เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดมาบรรจุเข้าทำงาน และที่สำคัญคือตอบสนองและตรงตามความต้องการของตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547 : 55) ได้กล่าวว่า การคัดเลือก เป็นการคัดเลือกผู้สมัครต่าง ๆ ได้ตามจำนวน เหมาะสมกับตำแหน่ง สอดคล้องกับองค์การที่ต้องการ

Mondy, Noe and Premeaux. (อ้างถึงในจิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ 2546 :23) ได้กล่าวว่าการคัดเลือกเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยการคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

จากความหมายข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การคัดเลือก หมายถึงการกลั่นกรองผู้ผ่านการสรรหา เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมบรรจุเข้าทำงานตามตำแหน่ง

2.1 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

1) การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองขั้นต้น เมื่อมีผู้สมัครเข้าทำงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสถานที่และบุคคลที่จะให้ผู้สมัครติดต่อสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดในการกรอกใบสมัคร เอกสารที่ต้องการ หนังสือรับรอง ตลอดจนกระบวนการคัดเลือกที่จะดำเนินการในขั้นนี้เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม พิจารณาต่อไป

2) การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน ใบสมัครที่องค์การจัดทำขึ้น เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร การดำเนินการในขั้นนี้จึงเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้สมัครจากประวัติของผู้สมัคร

3) การทดสอบเพื่อการคัดเลือก การทดสอบเป็นวิธีการในการวัดความแตกต่างของคุณสมบัติระหว่างผู้สมัคร ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการทำงาน องค์กรโดยทั่วไปเชื่อกันว่าหากการคัดเลือกกระทำอย่างถูกต้องและเพียงพอ จะเป็นการชี้ว่าบุคคลผู้นั้นต่อไปจะทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากระดับคะแนนจากการทดสอบ

4) การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครด้วยวิธีการพูดแบบเผชิญหน้า (face to face) ซึ่งการสัมภาษณ์นี้จะทำให้ได้ข้อมูลในส่วนที่การทดสอบด้วยข้อเขียนหรือการทดสอบการปฏิบัติงานไม่สามารถกระทำรวบรวมได้ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และทักษะไหวพริบ เป็นต้น

5) การตรวจสอบการอ้างอิงและตรวจสอบประวัติ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบแก่ผู้สมัครได้ให้ข้อเท็จจริงเพียงใด เพราะข้อมูลที่เขียนไว้ในใบสมัครไม่อาจเชื่อถือได้ทั้งหมดเนื่องจากผู้สมัครมักจะเขียนแต่เฉพาะลักษณะเด่นของตนเองเพื่อให้ได้รับการพิจารณาคัดเลือก การตรวจสอบการอ้างอิงและตรวจสอบประวัติ มักกระทำโดยการติดต่อกับบุคคลที่ผู้สมัครระบุอ้างอิงไว้ในใบสมัคร เพื่อสอบถามเกี่ยวพฤติกรรมของผู้สมัคร เพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริง

6) การตรวจสอบสุขภาพ มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) เพื่อคัดบุคลากรที่มีสุขภาพอ่อนแอไม่เหมาะสมและไม่แข็งแรงพอที่จะทำงานออกไป คนที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีความสามารถทำงานได้ดี และมีสุขภาพแข็งแรง 2) เพื่อป้องกันความเสียหายที่องค์กรต้องจ่ายให้แก่บุคลากรในกรณีที่บุคลากรเจ็บป่วยจากการทำงาน 3) การป้องกันโรคติดต่ออันจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่องค์กรมีอยู่ หากกรณีที่พนักงานใหม่มีโรคบางอย่างที่อาจแพร่เชื้อได้ 4) เพื่อบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับงานตามลักษณะสุขภาพของผู้สมัคร

7) การตัดสินใจคัดเลือกหรือการคัดเลือกขั้นสุดท้าย เป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับสมัครบุคคล ที่จะทำการตัดสินใจว่าจะรับหรือปฏิเสธผู้สมัคร โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เพียงช่วยเหลือกลั่นกรองและทำการทดสอบผู้สมัครให้เหลือจำนวนใกล้เคียงกับตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับ และทำให้การตัดสินใจขั้นนี้ด้วยการรวบรวมข้อเท็จจริงจากผู้สมัครให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

2.3.2 การฝึกอบรม

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2549 : 239) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นและวิธีการจัดการศึกษาอบรม ว่าการให้การศึกษาแก่บุคลากร และองค์กรจัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร

ต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรมของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบและเป็นทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548 :137) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคคลด้วย

จินตนา ยูนิพันธ์ (อ้างถึงใน ฌทชา รัตนวณิชกุล 2547 : 33) ได้กล่าวว่าการอบรมเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นการสอนให้ได้เรียนรู้และเข้าใจในหลักการและวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ทันสมัยและเหมาะสม เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการส่งเสริมทางด้านคุณวุฒิ และสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจชัดเจนงานต่าง ๆ

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 168) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรม คือกระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้คนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

Robert L.Mathis and John H. Hackson (อ้างถึงใน ฉันทนา เจริญศักดิ์ สุภัญญา รัศมีโชติ สุพัฒน์ สังข์สายศิริกุล) ได้ให้ความหมายคำว่า ฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานนำความรู้ ความสามารถมาช่วยทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

จากคำกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่าการฝึกอบรม คือกระบวนการที่มุ่งให้บุคคลได้เพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

1) สาเหตุของการของการฝึกอบรม

1.1 บุคลากรมีความต้องการความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการประกอบอาชีพ

1.2 สถานศึกษาหรือสถาบันการศึกษาไม่สามารถจัดให้มีการศึกษาและการฝึกอบรมได้ทันสมัยกับความต้องการขององค์กร

1.3 ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

1.4 การเพิ่มประสิทธิภาพและความชำนาญที่มุ่งเน้นเป็นการเฉพาะเจาะจง

2) วิธีการจัดการศึกษาอบรม

โดยที่องค์การได้พิจารณาและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากร โดยยึดหลักหรือพิจารณาใช้วิธีการศึกษาอบรม 2 วิธี ดังนี้

2.1 การศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามความประสงค์ขององค์การ การศึกษาในลักษณะนี้องค์การอาจจัดตั้งสถาบันการศึกษาหรือสำนักงานฝึกอบรมขององค์การเป็นการเฉพาะเจาะจงขึ้นมาโดยจัดบุคลากรที่มีความชำนาญหรือมีความรู้และประสบการณ์เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานและจัดการศึกษาให้กับองค์การเป็นระยะเวลาหนึ่ง โดยมีวิธีการคือ การเตรียมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงานการให้ศึกษาหรือจัดบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน และการให้การศึกษาหรือจัดบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมก่อนการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

2.2 การศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามความประสงค์ของบุคลากร โดยที่บุคลากรต้องการความเจริญและก้าวหน้า และต้องการที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยพิจารณาตามกลุ่มบุคลากรที่สนใจ เช่น กลุ่มสร้างคุณภาพ เพื่อมุ่งมั่นสร้างผลงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ เป็นต้น

3) เป้าหมายของการฝึกอบรม

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2549 : 248) เป็นกระบวนกรที่ทำให้ผู้ฝึกอบรมได้มีโอกาสเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อให้บุคคลได้มีโอกาสเพิ่มพูน หรือพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลในด้านต่าง ๆ รวมทั้งเพื่อให้บุคคลปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปของบุคลิกภาพเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ โดยจะต้องวางแผนฝึกอบรมที่เหมาะสมและกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนดังนี้

- 3.1 เพื่อลดอัตราการออกงาน และขาดงาน
- 3.2 เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตและการบริการ
- 3.3 เพื่อพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ
- 3.4 เพื่อลดต้นทุนการผลิตและการบริการ
- 3.5 เพื่อลดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน

4) ความสำคัญของการฝึกอบรม

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2549 : 250) การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้กับองค์การได้ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งนับว่ามีความสำคัญหลายประการ

- 4.1 ความสำคัญที่บุคลากรได้รับจากการจัดให้มีการฝึกอบรม

4.2 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 4.3 ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
 อย่างรวดเร็ว

4.4 การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพ

4.5 การฝึกอบรมช่วยลดเวลาการเรียนรู้งานของบุคลากรได้

4.6 การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ความสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรได้รับจากการจัดให้มีการฝึกอบรม

5.1 ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาไม่เสียเวลาสอนงานให้แก่
 ผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2 การฝึกอบรมช่วยให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาการบริหารงาน
 บุคคลได้

5.3 การฝึกอบรมช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการพัฒนา
 องค์กรอย่างเป็นระบบ

5.4 ทำให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสวางแผนด้านบุคลากรได้
 อย่างมีประสิทธิภาพ

5.5 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวางแผนเพิ่มปริมาณการผลิต
 พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์

6) ความสำคัญที่องค์กรได้รับจากการจัดให้มีการฝึกอบรม

6.1 องค์กรได้รับประโยชน์โดยเพิ่มศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถ
 ในการแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจ

6.2 องค์กรสามารถวางแผนเพิ่มปริมาณผลิตสินค้าและบริหารพัฒนา
 คุณภาพผลิตภัณฑ์

2.3.3 ความก้าวหน้าในอาชีพ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547 : 88) ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งที่พนักงานมุ่งหวัง เพราะหมายถึงตำแหน่ง เงินเดือน และสิ่งตอบแทนอื่น ๆ ที่เพิ่มสูงมากขึ้น โดยการจัดทำสาย ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานได้รู้ได้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ตนเอง และรู้ถึงความช่วยเหลือขององค์กรที่จะทำให้พนักงานได้มีความก้าวหน้าขึ้นไปโดยเป็น การรักษานักงานที่ดีให้อยู่กับองค์กร และสามารถให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความสามารถ และความรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น

Haller B. Gilmer 1997 (อ้างถึงใน ณรงค์ ทองไพโรจน์ 2542 : 7) กล่าวว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) คือการมีโอกาสได้ตำแหน่งงานสูงชัน การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงานย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง แต่ความต้องการนี้จะลดลงเมื่อมีอายุมากขึ้น

Lyman W. Porter & Edward E. Lawler 1967 (อรรถวุฒิ ตัญญาวิทย์ 2544 : 28) กล่าวว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงชัน ตลอดจนได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนพิเศษ เลื่อนยศ รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ เช่น การศึกษาต่อ ดูงาน และฝึกอบรม

อรุณ รักรธรรม (2537 : 50) กล่าวว่า มนุษย์ส่วนใหญ่มีความปรารถนาที่จะเห็นความเจริญก้าวหน้าของตนเอง การที่มนุษย์เข้ามาทำงานในองค์กรหนึ่งนั้น สิ่งที่บุคคลเหล่านี้คาดหวังจากองค์กร อาจจะเป็นเงินทอง ชื่อเสียง การยอมรับ และโอกาสของความสำเร็จในชีวิต เติบโตจากพนักงานระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับนักบริหารชั้นสูง ๆ ขึ้นไป

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ คือการจัดสายความก้าวหน้า เพื่อให้โอกาสบุคคลเกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งการทำงานสูงชัน จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีความคิดที่จะพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1) ประโยชน์การทำสายก้าวหน้าในอาชีพมีดังนี้

1.1 เป็นการแสดงให้เห็นพนักงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ เห็นว่าตนเองจะสามารถโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือเลื่อนระดับไปทำงานอื่นของตำแหน่งงานกลุ่มสายอาชีพเดียวกันได้เพียงใด

1.2 ใช้เป็นแนวทางกำหนดมาตรฐานขององค์กร ที่เป็นระบบทั้งการสับเปลี่ยนตำแหน่งในสายอาชีพ และการวางแผนสับทอดตำแหน่ง

1.3 เป็นแนวทางในการสรรหาและการพัฒนาพนักงานที่ตรงกับความต้องการทั้งของพนักงานและองค์กร รวมทั้งการเตรียมพนักงานที่มีขีดความสามารถที่ดีให้ได้รับการพัฒนาตามแผนกำลังคนที่ต้องการ

2.3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

กึ่งพร ทองใบ (2549 : 283) การประเมินผลปฏิบัติงาน หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน เป็นทางการ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ การประเมินผลปฏิบัติงาน จึงเป็นกระบวนการเชิงระบบที่

ทำให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลงานของทรัพยากรมนุษย์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อิสระ สุวรรณผล (อ้างถึงใน ฌทชา รัตนวณิชกุล 2547 : 34) ได้กล่าวว่าการ ประเมินผลปฏิบัติงาน หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการ ปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ มีความสำคัญมากในการ บริหารงานบุคคลเพราะเป็นการพิจารณาให้ความดีความชอบหรือลงโทษ เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือ เลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ชูชัย สมितिไกร (2547 : 305) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการทำงาน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินใจว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยการเปรียบเทียบมาตรฐานที่ กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ การประเมินผลปฏิบัติงานจึงเป็น เครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะจะทำให้ทราบว่า บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กรหรือไม่ นอกจากนี้ ยังช่วยให้ ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนควรจะได้รับรางวัลตอบแทนมากน้อยเพียงใดจากการปฏิบัติงาน และยัง ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย และศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งเป็น ประโยชน์ต่อการฝึกอบรม การโยกย้าย และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 144) ได้กล่าวว่า การประเมินผลพนักงาน คือ ระบบ ประเมินผลตัวบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจวินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนา พนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่น่าพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทาง ความก้าวหน้าของเขา ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโต

จากความหมายข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การประเมินผลการทำงาน คือ เป็นระบบใน การวัดประเมินผลการทำงาน ในช่วงเวลาที่กำหนดตามเป้าหมาย เพื่อเป็นประโยชน์ในการ พัฒนา เลื่อนขั้น และพิจารณาค่าตอบแทน

1) ความสำคัญของการประเมินผลการทำงานของทรัพยากรมนุษย์

1.1 ทำให้พนักงานได้ลำดับเป้าหมายของงาน โดยผู้บังคับบัญชาเป็น ทบทวนแจ้งผลขจัดปัญหาความไม่เข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน

1.2 ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องทบทวนผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ กำหนด ได้ทราบจุดเด่นและจุดด้อย และการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ทำให้พนักงานมีโอกาสรับทราบผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงานตนเอง

- 1.4 ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- 1.5 เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกำลังคนและการวางแผนขององค์กร
- 1.6 ช่วยในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน
- 1.7 การประเมินผลพนักงานใหม่เพื่อการปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือก
- 1.8 ช่วยให้พนักงานเกิดความพอใจในงานและสร้างความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมของพนักงาน

2) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลปฏิบัติงานโดยทั่วไป

- 2.1 เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่
- 2.2 เพื่อพิจารณาการโอนโยกย้าย ลดตำแหน่ง และออกจากงาน
- 2.3 เพื่อการบริหารค่าตอบแทน
- 2.4 เพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 2.5 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อที่จะปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสำนึกในหน้าที่มากยิ่งขึ้น
- 2.7 เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.8 เพื่อการแก้ไขปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงาน
- 2.9 เพื่อปรับปรุงวิธีเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงาน
- 2.10 เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น
- 2.11 เพื่อเป็นการประเมินให้เห็นประสิทธิผลโดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาการบริหาร

3) หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 3.1 มีความน่าเชื่อถือ หมายถึง การประเมินต้องมีความคงเส้นคงวา กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาควรจะใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินพนักงานที่อยู่ในแผนกหรือตำแหน่งเดียวกัน หากผู้ประเมินมีหลายคนก็ควรมีผลประเมินที่สอดคล้องกัน

3.2 มีความแม่นยำตรง หรือเกี่ยวข้องกับงาน หมายถึง หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง ซึ่งงานแต่ละชนิดอาจมีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแตกต่างกัน

3.3 มีความสามารถในจำแนก หมายถึง การแยกแยะผู้ที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีออกจากกันได้อย่างถูกต้อง

3.4 มีความยุติธรรม หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินประเมิน การปฏิบัติต่อบุคคล และผลลัพธ์ของการประเมินจะต้องปราศจากอคติอันเนื่องมาจากปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

3.5 สามารถทำได้จริง หมายถึง สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างไม่ลำบากเกินไป และไม่ต้องใช้เวลา เงิน และบุคลากรมากเกินไป

4) กระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

4.1 การกำหนดเป้าหมายของการประเมิน หมายถึง การระบุเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้น การมีเป้าหมายเฉพาะเจาะจงจะทำให้การพัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานทำได้ง่ายและยังช่วยในการพัฒนาข้อมูลเพื่อสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคคลผู้เกี่ยวข้องได้เป็นที่แจ้งชัด

4.2 การกำหนดวิธีการประเมินและเกณฑ์ที่เหมาะสมที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรม การพิจารณาเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน จากวิธีการประเมินที่แบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ วิธีการประเมินผลรายบุคคล วิธีการประเมินผลกลุ่ม และวิธีอื่น ๆ สำหรับเกณฑ์ที่เหมาะสมจะมีผลทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ อันทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

4.3 การวัดผลปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมในการให้ค่าแก่การปฏิบัติงานของพนักงานตามวิธีการและเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4.4 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การนำผลของการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งดำเนินการแล้วไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้เพื่อประเมินว่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นอยู่ในระดับใด

4.5 การนำผลการประเมินมาแจ้งผลและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน คือ การนำผลการประเมินมาแจ้งผลและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงานนับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นช่องทางให้มีข่าวสารย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติงานและทำให้ผู้ปฏิบัติงาน

ได้มีโอกาสชี้แจงหรือทำความเข้าใจ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.3.5 ค่าตอบแทน

กิ่งพร ทองใบ (2549 : 339) ค่าตอบแทน (compensation) หมายถึงทุกรูปแบบของ สิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้กับ บุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

อิสระ สุวรรณบล (อ้างถึงใน ฅทชา รัตนวณิชกุล 2547 : 34) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึงเงินเดือนหรือค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่จ่ายเพื่อตอบแทนการ ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งต้องสามารถดึงดูดผู้มีคุณสมบัติที่ต้องการเข้ามา ทำงานด้วย บำรุงรักษาบุคคลเหล่านี้ไว้ในองค์กรและกระตุ้นให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเงินประจำตำแหน่ง เงินค่าล่วงเวลา จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพเช่นกัน

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 179) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทน คือ เงินที่จ่ายให้แก่พนักงาน โดยตรงในรูปค่าจ้าง และเงินที่จ่ายให้แก่พนักงาน โดยทางอ้อม อันได้แก่ สวัสดิการ หรือ ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ

Patrick J. Montana and Bruce H. Charnov (หน้า 205) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทน คือ ระบบการตอบแทนหรือรางวัลให้กับพนักงานที่เป็นกรรม ซึ่งสามารถอยู่ในรูปแบบที่ตัวเงิน เช่น เงินเดือน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น สวัสดิการต่าง ๆ รวมไปถึงวันลาป่วย ลาพักร้อน เป็นต้น

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่าค่าตอบแทน คือทุกรูปแบบการจ่ายให้กับพนักงานที่เป็น ตัวเงิน หรือทางตรง กับสวัสดิการต่าง ๆ หรือทางอ้อม เพื่อเป็นการจูงใจ กระตุ้นในการทำงาน เพื่อสำเร็จตามเป้าหมาย

1) ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

นายจ้างกิจการต่าง ๆ พยายามคิดค้นเกี่ยวกับระบบ และ จัดทำแผนงานประเภทต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและยุติธรรมต่องานที่พนักงานทำ การกำหนด ค่าตอบแทน โดยใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารในการตัดสินใจ ทำให้ลูกจ้างมีความสงสัยข้องใจ มักจะมี เรียกร้องและกล่าวอ้างว่าไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นกรรม รัฐบาลจึงได้เข้าไปมีบทบาทในการ กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหลักประกันแก่ประชาชน เป็นผู้ใช้แรงงาน โดยส่วนรวมสามารถพิจารณาเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1.1 ความสำคัญต่อพนักงาน

1.2 ความสำคัญต่อองค์กร

1.3 ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม

2) องค์กรประกอบค่าตอบแทน

องค์กรประกอบค่าตอบแทนทั้งหมด ที่องค์กรหรือนายจ้างจ่ายให้กับพนักงาน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน (financial compensation) หมายถึง

ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งย่อยออกได้เป็น 2 ชนิด ชนิดแรกคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง ประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีการจ่ายจากงานที่พนักงานหรือลูกจ้างทำ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น ชนิดที่สอง คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เป็นสิ่งที่ลูกจ้างได้รับการเป็นลูกจ้างขององค์กรนอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันลา เป็นต้น

2.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (nonfinancial compensation) หมายถึง

สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่าง ๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่พนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและทำให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรหรือกิจการของนายจ้าง

3) ค่าตอบแทนทางตรง

กึ่งพร ทองใบ (2549 : 356) กล่าวว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง ประกอบด้วย สิ่งที่ลูกจ้างได้รับโดยมีฐานการพิจารณาจากลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ ค่าจ้าง ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น ปัจจัยที่เป็นหลักในการพิจารณาค่าตอบแทนทางตรง คือ ลักษณะงาน สำหรับเทคนิคทางการบริหารที่ใช้ในการพิจารณาตราค่าให้กับลักษณะงาน ได้แก่ การวิเคราะห์และการประเมินค่างาน

3.1 การประเมินค่างาน

กึ่งพร ทองใบ (2549 : 356) กล่าวว่า การประเมินค่างาน หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาค่าสัมพัทธ์ของงานต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกัน เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนให้กับงานแต่ละงานแตกต่างกันออกไป การประเมินค่างาน เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเสมอภาคภายในองค์กร

3.1.1 ขั้นตอนการดำเนินการประเมินค่างาน

(1) ศึกษารายละเอียดของงานหรือตำแหน่งงานที่ต้องการประเมินค่าว่างานนั้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ต้องทำอะไร ทำอย่างไร ขึ้นอยู่กับส่วนไหนในองค์กร

- (2) กำหนดค่าที่ใช้เป็นตัววัดงาน ว่างานนั้นสูงหรือต่ำกว่างานอื่นภายในองค์การเดียวกันอย่างไร
- (3) สร้างระบบประเมินค่างานที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และลักษณะงานที่ต้องการประเมิน
- (4) ใช้ระบบประเมินค่างานที่เลือกสรรแล้ว นำไปดำเนินการเพื่อวัดค่างานตามวิธีการที่ระบุเอาไว้
- (5) แปลงค่าสัมพัทธ์ของงานที่ประเมินได้เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน

3.1.2 วิธีการประเมินค่างาน

- (1) วิธีจัดลำดับงาน (Job Ranking Method) วิธีจัดลำดับงานเป็นวิธีการประเมินค่างานที่ง่ายที่สุด โดยการเปรียบเทียบงานที่ต้องการประเมินค่ากับงานอื่นภายในองค์การเดียวกัน การพิจารณาเปรียบเทียบว่างานใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากันดูได้จากลักษณะส่วนรวมของงาน แล้วลำดับความสำคัญลดหลั่นกันจากงานที่สำคัญมากที่สุดไปยังงานที่สำคัญน้อยที่สุด
- (2) วิธีจัดระดับงานหรือวิธีจำแนกกลุ่มงาน (Job Grading Method Job or Classification Method) วิธีจัดระดับงานเป็นการประเมินค่างานโดยการคัดเลือกตำแหน่งงานที่มีความสำคัญหรือตำแหน่งงานหลัก แต่ละประเภทหรือกลุ่มงานมาจัดระดับ แล้วจัดทำคำบรรยายเพื่อกำหนดมาตรฐานของงานแต่ละกลุ่มนั้น การบรรยายมาตรฐานงานแต่ละระดับมักใช้สิ่งที่กำหนดความยากง่ายของงาน ได้แก่ ความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ และสภาพการทำงาน เป็นสิ่งอธิบาย เมื่อต้องการประเมินค่างานใดก็นำตำแหน่งที่ต้องการประเมินนั้นมาพิจารณาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้นี้ หากมีลักษณะงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันกับคำบรรยายในระดับใดก็ประเมินได้ว่าตำแหน่งงานที่ประเมินอยู่ในกลุ่มงานตามมาตรฐานนั้น
- (3) วิธีการให้คะแนน (Point Rating Method) วิธีให้คะแนนเป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นเพื่อลดการตัดสินใจที่ขาดรายละเอียดและความชัดเจนในการประเมินค่างานประเภทไม่ใช่คะแนน หลักการที่สำคัญของวิธีนี้ คือ ต้องการมีการกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานขึ้นมาก่อน แล้วพิจารณาว่าแต่ละปัจจัยควรมีค่าคะแนนเป็นเท่าใด วิธีให้คะแนนนี้ผู้ประเมินต้องสร้างคู่มือในการประเมินค่างานขึ้น
- (4) วิธีเปรียบเทียบองค์ปัจจัย (Factor Comparison Method) วิธีเปรียบเทียบปัจจัย เป็นการประเมินค่างานเชิงปริมาณเช่นเดียวกับวิธีการใช้คะแนน แต่มีรายละเอียด

มากกว่า เนื่องจากได้พัฒนามาจากการผสมผสานหลักการประเมินค่างานของวิธีลำดับงานและวิธีให้คะแนนเข้าด้วยกัน

3.2 การสำรวจค่าตอบแทน

กิ่งพร ทองใบ (2549 : 366) กล่าวว่า การสำรวจค่าตอบแทนเป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ที่องค์การภายนอกซึ่งเป็นองค์การเป้าหมายของการสำรวจจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ใน การสำรวจวิธีการในการสำรวจข้อมูลค่าตอบแทนที่นิยมกันมี 2 วิธี คือ ใช้แบบสอบถามและวิธีสัมภาษณ์

3.2.1 ขั้นตอนการสำรวจค่าตอบแทน การดำเนินงานสำรวจค่าตอบแทน มีกิจกรรมที่ต้องกระทำแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การเตรียมสำรวจ เป็นขั้นตอนเริ่มแรกที่จะต้องกระทำ โดยผู้ที่รับผิดชอบในการสำรวจค่าตอบแทน จะต้องพิจารณาเตรียมการใน 5 ประการ

- (ก) การเลือกตำแหน่งในการสำรวจ
- (ข) การจัดทำแบบสำรวจ
- (ค) การเลือกองค์การที่ร่วมในการสำรวจ
- (ง) การประชุมชี้แจงและการปฐมนิเทศพนักงานสำรวจ
- (จ) การทดสอบแบบสำรวจ

(2) การดำเนินการสำรวจ ภารกิจในขั้นนี้เป็นการลงมือสำรวจข้อมูลในภาคสนาม กล่าวคือเป็นขั้นของการทำให้ได้ข้อมูลที่ต้องการจากการเก็บข้อมูลจากองค์การและตำแหน่งงานที่ได้รับเลือกไว้แล้วในขั้นที่ 1 การดำเนินการสำรวจประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

- (ก) การติดต่อนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูล
- (ข) การเตรียมเอกสารและข้อมูลที่จำเป็น
- (ค) การสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูล
- (ง) การตรวจสอบ

3.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนสรุปข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ด้วย การประมวลผลข้อมูล ตามแบบที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยการจัดทำสรุปผลข้อมูลตามหัวข้อคำถามต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ การหาค่าผลรวม ค่าเฉลี่ย หรือค่าถ่วงน้ำหนัก ของข้อมูลค่าจ้างและเงินเดือน ทั้งนี้เพื่อจะได้นำผลสรุปข้อมูลไปวิเคราะห์ และจัดทำรายงานผลการสำรวจในขั้นต่อไป

3.3) การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน

กึ่งพร ทองใบ (2549 : 373) การกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ด้วยอัตราที่แตกต่างกันตามค่าของงานที่ประเมินได้ ประกอบกับการพิจารณารายงานผลการสำรวจค่าตอบแทน อาจจัดทำเป็น 3 ลักษณะได้แก่

1. การกำหนดเป็นขั้นเงินเดือน โครงสร้างค่าตอบแทนลักษณะนี้แบบที่ใช้ในระบบราชการและรัฐวิสาหกิจของไทย โดยจะแสดงขั้นเงินเดือนสำหรับตำแหน่งระดับต่าง ๆ ไว้อย่างแน่นอน โดยมีการกำหนดอัตราต่ำสุด และอัตราสูงสุด ของเงินเดือนในแต่ละระดับและระหว่างอัตราต่ำสุดและสูงสุดมีการแบ่งเงินเดือนเป็นขั้น ๆ ซึ่งใช้ในการพิจารณาขั้นเงินเดือนประจำปี

2. การกำหนดเป็นช่วงเงินเดือน โครงสร้างลักษณะนี้มักนิยมใช้ในระบบบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเอกชนเพราะมีความคล่องตัวในการพิจารณาปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนให้แก่พนักงานของตนมากกว่าโครงสร้างแบบขั้นเงินเดือน การกำหนดเป็นช่วงเงินเดือน โดยแสดงอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างขั้นต่ำสุดและอัตราขั้นสูงสุด โดยไม่มีการขอยื่นเงินเดือนเป็นขั้นแบบราชการนั้นทำให้สามารถปรับบำเหน็จความดีความชอบให้แก่พนักงานที่มีผลงานดีเด่นได้มาก หรือจะปรับเงินเดือนหรือให้ค่าตอบแทนให้แก่บุคคลที่เหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นก็กระทำได้อย่างคล่องตัว

3. การกำหนดเป็นอัตราเดียวหรืออัตราตายตัว การกำหนดอัตราค่าตอบแทนเดียวหรืออัตราตายตัว มีการกำหนดได้หลายวิธีตามปริมาณงานหรือตามเวลาที่ใช้ในการทำงานเป็นสำคัญได้แก่

- (1) อัตราค่าจ้างรายชิ้น
- (2) อัตราค่าจ้างรายชั่วโมง
- (3) อัตราค่าจ้างเริ่มต้น

4) ค่าตอบแทนทางอ้อม

กึ่งพร ทองใบ (2549 : 393) กล่าวว่า ค่าตอบแทนทางอ้อม หมายถึง เงิน สิ่งของ หรือสิทธิต่าง ๆ ที่ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการดำเนินการจ่ายหรือจัดให้แก่พนักงาน นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนทางตรง ค่าตอบแทนทางอ้อมเป็นการให้ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่เกี่ยวข้องด้วยผลงานเป็นการให้ที่มุ่งหวังผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน การออกจากงาน ลดการขัดแย้งระหว่างฝ่ายพนักงานและฝ่ายจัดการ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ตลอดจนก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทกับพนักงาน

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2544 : 240) กล่าวว่า ค่าตอบแทนทางอ้อม หมายถึง ประโยชน์และบริการหรือเป็นเงินหรือสิ่งของที่ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการจัดให้แก่บุคลากร นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนตามปกติอยู่แล้ว

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนทางอ้อม หมายถึง เงินหรือสิ่งของหรือบริการที่บริษัทให้แก่พนักงาน นอกเหนือจากค่าตอบแทนตามปกติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและรักษาพนักงาน

4.1 ความสำคัญของค่าตอบแทนทางอ้อม

กิงพร ทองใบ (2549 : 394-396) กล่าวว่า ค่าตอบแทนทางอ้อมมีความสำคัญต่อบริษัทและพนักงาน ดังนี้

1. ความสำคัญของค่าตอบแทนทางอ้อมต่อบริษัท
 - 1.1 ช่วยเพิ่มผลผลิตของบริษัทให้สูงขึ้น
 - 1.2 ช่วยเพิ่มความเชื่อถือนและจงรักภักดีของพนักงานต่อบริษัท
 - 1.3 เป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจให้พนักงานเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
 - 1.4 เป็นการช่วยประชาสัมพันธ์และชุมชนสัมพันธ์ให้กับบริษัท
 - 1.5 ช่วยลดอิทธิพลทางสภาพแรงงานและการแทรกแซงจากรัฐบาล
 - 1.6 ช่วยเหลือในการแสวงหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งบุคลากร
 - 1.7 ลดการร้องทุกข์
 - 1.8 ป้องกันการแย่งชิงพนักงานของบริษัทคู่แข่ง
 - 1.9 ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมของบริษัทมากขึ้น
2. ความสำคัญของค่าตอบแทนทางอ้อมต่อพนักงาน
 - 2.1 ช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น
 - 2.2 ทำให้มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
 - 2.3 ช่วยทำให้สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับบริษัทดีขึ้น
 - 2.4 ช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน การลางาน และการขาดงาน
 - 2.5 ช่วยขจัดความเครียดในการปฏิบัติงาน
 - 2.6 ช่วยสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
 - 2.7 ช่วยส่งเสริมมาตรฐานการครองชีพของพนักงานให้สูงขึ้น
 - 2.8 ช่วยส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงาน

4.2 การบริหารค่าตอบแทนทางอ้อม

กึ่งพร ทองใบ (2549 : 400-401) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนทางอ้อมที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ควรมีการดำเนินเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะในการจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อม เพื่อให้มีความชัดเจนในจุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นการง่ายต่อการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป มักมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้
 - 1.1 เพื่อเสริมสร้างและเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน
 - 1.2 เพื่อธำรงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงาน และจงรักภักดีต่อองค์กรจะได้ทำงานอยู่กับองค์กรไปนานๆ
 - 1.3. เพื่อช่วยเหลือหรือให้ความอนุเคราะห์แก่พนักงาน
 - 1.4 เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายพนักงาน เนื่องจาก การจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อม เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการในการช่วยเหลือพนักงาน จึงลดความขัดแย้งในสภาพการทำงานได้
 - 1.5 เพื่อช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของพนักงาน ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ตอบแทนที่กิจการพึงได้รับจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตที่คุ้มกับต้นทุนค่าตอบแทนทางอ้อม
3. การขยายประโยชน์แก่พนักงาน ควรมุ่งให้เกิดประโยชน์แก่พนักงานส่วนใหญ่ และการเข้าร่วมโครงการควรเป็นไปอย่างสะดวกและง่ายต่อการปฏิบัติ
4. การดำเนินการควรมีความยืดหยุ่น ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเลือกค่าตอบแทนที่ต้องการได้ หรือการให้พนักงานสามารถเลือกรับค่าตอบแทนทางอ้อมได้
5. การติดต่อประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้ทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการค่าตอบแทนทางอ้อม ควรมีการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมโครงการอย่างทั่วถึง และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในการจ่ายที่ตั้งไว้

3. การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชัน ไฮเวย์ จำกัด

บริษัทยูไนเต็ด อินฟอร์เมชัน ไฮเวย์ จำกัด (UIH) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างยูคอม และการสื่อสารแห่งประเทศไทย ในสัดส่วนร้อยละ 75 และร้อยละ 25 ตามลำดับ โดยผ่านเครือข่ายใยแก้วนำแสงทั่วประเทศ ให้บริการแก่ทั้งภาครัฐบาล และเอกชนที่ต้องการเชื่อมต่อการส่งข้อมูล

ระหว่างสาขา หน่วยงานที่ตั้งอยู่คนละพื้นที่ในเขตกรุงเทพฯ ฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด โดยเป็นการให้บริการเชื่อมต่อแบบจุดต่อจุด (Point to Point) โดยเชื่อมโยงสัญญาณจากต้นทางจุดหนึ่งด้วยเทคโนโลยี Leased Line เหมาะสำหรับการสื่อสารข้อมูลในปริมาณมาก ๆ และต่อเนื่องตลอดเวลา นอกจากนี้ยังให้บริการเชื่อมโยงแบบจุดต่อหลายจุด (Point to Multipoint) ด้วยเทคโนโลยี Frame Relay เป็นการเชื่อมโยงสัญญาณจากต้นทาง จุดหนึ่งไปยังหลายจุดเหมาะสำหรับองค์กรที่มีสาขาจำนวนมาก และต้องการสื่อสารข้อมูลจากต้นทางไปยังหลายจุดหมายมากกว่า 1 จุด อัตราความเร็วที่ให้บริการวางเช่าสัญญาณความเร็วสูงเริ่มตั้งแต่ระดับ 64 กิโลบิตต่อวินาที (Kbps) ถึง 2.4 กิกะบิตต่อวินาที (Gbps) ด้วยบริการดังกล่าวองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนจะสามารถส่งผ่านข้อมูลบนเครือข่ายใยแก้วนำแสงได้เสมือนมีเครือข่ายสื่อสารเป็นของตนเอง

ในภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม การบริการเครือข่ายสื่อสารข้อมูลความเร็วสูงขยายตัวอย่างต่อเนื่องประกอบกับการที่รัฐบาลส่งเสริมยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (e-Government) รวมทั้งการผลักดันจากโครงการ broadband อินเทอร์เน็ต 1 ล้านเลขหมาย ทำให้ตลาดการสื่อสารข้อมูลออนไลน์มีการขยายตัวมาก ในช่วงปีที่ผ่านมา และจะยังคงมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มมากขึ้นในอนาคต โดยในภาวะปัจจุบันที่มีผู้ให้บริการในธุรกิจนี้เพิ่มมากขึ้น ทำให้ตลาดการให้บริการเครือข่ายข้อมูลความเร็วสูงมีการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้นปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันเช่นนี้ คือ คุณภาพของระบบเครือข่าย และการให้บริการก่อน และหลังการขาย พื้นที่ให้บริการที่ครอบคลุมกว้างขวาง ความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริการของตน ซึ่งรวมถึงการจัดหา content ต่าง ๆ มาให้บริการบน เครือข่ายของตนมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้เกิดความแตกต่างจากผู้ให้บริการรายอื่น ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความมั่นใจในการเลือกใช้บริการจากผู้ให้บริการ

การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของ บริษัท ยูไนเต็ด อินฟอริเมชัน ไฮเวย์ จำกัด จึงจำเป็นต้องเร่งกระบวนการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าคนอื่น โดยการจัดทำสมรรถภาพของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ไว้ อย่างชัดเจน โดยการวางหลักเกณฑ์ในการสรรหาเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ต้องการ และคัดเลือกจากบุคลากรที่มีสมรรถภาพตรงกับความต้องการให้เข้ารับทำงาน เมื่อได้รับการบรรจุเข้าทำงานก็ต้องมีการวางหลักสูตรในการอบรมให้ตรงกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ สอดคล้อง และทันสมัยเพื่อพัฒนาเพิ่มความรู้ ทักษะ นอกจากนี้มีการนำผลการอบรมเข้ามามีส่วน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายกรอบระยะเวลา ในการประเมินผลให้ชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างความยุติธรรมกับตัวบุคลากร และให้เป็นไปวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ภายได้

สภาวการณ์การแข่งขันที่รุนแรง นอกจากนี้ต้องพิจารณามัน ได้ถึงความก้าวหน้าในอาชีพ และค่าตอบแทน ให้สอดคล้องกับปัจจุบัน

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพ็ญศิริ ตรีรัตนานุกาพ (2548 : บทคัดย่อ) การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการศึกษาปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การในด้าน โครงสร้างของ ความรับผิดชอบ การสนับสนุน ความขัดแย้ง และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และหน่วยงาน (แผนก/ฝ่าย) ที่สังกัดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน (3) ปัจจัยบรรยากาศขององค์การในด้านขนาดและโครงสร้างของงาน ด้านการสนับสนุน ด้านความขัดแย้ง และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน ในขณะที่ด้านความรับผิดชอบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ชลิตา คงเมือง (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาสมรรถภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

สมรรถภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ ตามองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน มีดังต่อไปนี้

1. สมรรถภาพด้านความรู้ ได้แก่ ความรอบรู้ในงานที่ทำ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ และความสามารถในการบริหารจัดการ
2. สมรรถภาพด้านทักษะ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะในกระบวนการคิดวิเคราะห์ ทักษะด้านการคอมพิวเตอร์ ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านภาษาอังกฤษ

3. สมรรถภาพด้านพฤติกรรม ได้แก่ มุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จ รักการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การกล้าขึ้นหัดและแสดงออก การมีส่วนร่วมกับองค์กร การยืดหยุ่น อดทนต่อความกดดัน ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีจริยธรรม

จිරภรณ์ ปฐมกุลนิต (2546 : บทคัดย่อ) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล และ ปัจจัยภายในกิจการกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร (3) เพื่อศึกษาข้อคิดเห็นหรือเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า (1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้อง และ ธารรักษาทรัพยากรมนุษย์ และ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละหัวข้อย่อยของแต่ละด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบประโยชน์ และ การให้บริการมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการปกป้องและธารรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีหัวข้อที่เกี่ยวกับการคัดเลือกมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (2) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ และ อายุงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ รูปแบบการจัด โครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการ และ กลยุทธ์ในการบริหาร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน (3) จากผลการวิจัยมีข้อคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน และ การสรรหา ด้านการให้รางวัล

ทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการปกป้อง และ ชำรงรักษา
ทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการดำเนินการด้านความปลอดภัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด จำนวน 585 คน

กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (non-probability sampling) และใช้การเลือกตัวอย่างตามความสะดวก (convenience sampling)

วิธีการสุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) เพราะเป็นการกำหนดขนาดตัวอย่างที่ทราบจำนวนที่แน่นอน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 %

สูตร	n	=	$N/(1+Ne^2)$
เมื่อ	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	แทน	ขนาดของประชากร
	e	แทน	ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5
แทนค่า	n	=	$585 / (1+585 (0.05)^2)$
		=	237 คน

ดังนั้น จำนวนตัวอย่างที่ใช้แทนขนาดของประชากรคือ อย่างน้อย 237 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยพนักงานบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแสดงลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน หน่วยงานสังกัด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงาน แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรม ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทน

- ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงข้อคิดเห็น/เสนอแนะเพิ่มเติม
- 2.2 การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและสำนวนภาษาของแบบทดสอบ เสนอ
ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบ
 - 2.3 นำแบบทดสอบไปทำการปรับปรุงแก้ไข
 - 2.4 นำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง 20 ราย เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของ
แบบสอบถาม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 3.1 การศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาจากบทความ
ทางวิชาการ การวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากสื่อต่างๆ
- 3.2 การศึกษาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสร้างแบบสอบถาม เพื่อ
เก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 270 ชุด
- 3.3 การสร้างแบบสอบถาม ตามวัตถุประสงค์ สมมติฐาน และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวัดความคิดเห็นนี้ได้กำหนดมาตราวัดเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

โดยเมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมา
พิจารณาระดับความคิดเห็น ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ระดับ} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.20 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด

- ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.40 – 4.19 หมายถึง มีความคิดเห็น เห็นด้วยมาก
 ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.60 – 3.39 หมายถึง มีความคิดเห็น เห็นด้วยปานกลาง
 ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.80 – 2.59 หมายถึง มีความคิดเห็น เห็นด้วยน้อย
 ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.00 – 1.79 หมายถึง มีความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด

การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปคำนวณหาค่าสถิติที่ต้องการ มีวิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ในการอธิบายลักษณะโดยทั่วไปของข้อมูล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไป
2. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ในการอธิบายลักษณะโดยทั่วไปของข้อมูล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD) เพื่ออธิบายการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร
3. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยใช้สถิติ t-test และ F-test แบบ One-way analysis of variance และในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบรายคู่ (Multiple comparisons) โดยเลือกใช้สถิติ Scheffe

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร ของบริษัท ยูไนเต็ค อินฟอร์เมชัน ไฮเวย์ จำกัด เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 237 คน ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร

ตามลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

เพื่อความสะดวกผู้ศึกษาได้ใช้อักษรย่อ และสัญลักษณ์ทางสถิติแทนความหมาย ดังนี้

n หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)

SD หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

t หมายถึง สถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (t-test)

F หมายถึง อัตราส่วนความแปรปรวนของ Fisher (Fisher's Variance Ratio)

Df หมายถึง ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

SS หมายถึง ผลบวกของส่วนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)

MS หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนยกกำลังสองเฉลี่ย (Mean of Squares)

prob หมายถึง ความน่าจะเป็น (Probability) ที่แสดงระดับความมีนัยสำคัญ

* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน หน่วยงานต้นสังกัด ข้อมูลดังตาราง 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n = 237 คน)	ร้อยละ (100.0)
1. เพศ		
ชาย	158	66.7
หญิง	79	33.3
2. อายุ		
20 - 30 ปี	76	32.1
31 - 40 ปี	149	62.9
41 - 50 ปี	12	5.0
51 - 60 ปี	0	0.0
3. ระดับการศึกษา		
ปวช./ม.6	2	0.8
ปวส./อนุปริญญา	52	21.9
ปริญญาตรี	158	66.7
สูงกว่าปริญญาตรี	25	10.5
4. ระดับตำแหน่ง		
พนักงาน	61	25.7
ช่างเทคนิค	47	19.8
จนท./จนท.เทคนิค	53	22.4
วิศวกร	38	16.0
หน.ทีม / วิศวกรส่วน / ช่างเทคนิคส่วน	29	12.2
ผู้จัดการ / วิศวกรแผนก	9	3.8

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
5. อายุงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	55	23.2
5 ปีขึ้นไป – 10 ปี	78	32.9
10 ปีขึ้นไป – 15 ปี	90	38.0
15 ปีขึ้นไป – 20 ปี	14	5.9
20 ปีขึ้นไป	0	0.0
6. หน่วยงานต้นสังกัด		
ส่วนทรัพยากรมนุษย์/บัญชี/การเงิน	20	8.4
ส่วนปฏิบัติการติดตั้งและซ่อมบำรุง	108	45.6
ส่วนคลังสินค้า / โลจิสติกส์	13	5.5
ส่วนการวางแผนและออกแบบ	22	9.3
ส่วนการตลาด / การขาย	15	6.3
ส่วนควบคุมคุณภาพและดูแลระบบ	29	12.2
ส่วนดูแลลูกค้าสัมพันธ์	13	5.5
ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ	17	7.2
รวม	237	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เป็นดังนี้
เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 และเพศหญิง จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4

อายุ ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 62.9 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 และน้อยที่สุดอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมา คือ การศึกษาระดับ ปวส. จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 การศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 และน้อยที่สุดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

ระดับตำแหน่ง ส่วนใหญ่ตำแหน่งพนักงาน จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่/เจ้าหน้าที่เทคนิค จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 ตำแหน่งช่างเทคนิค จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8 ตำแหน่งวิศวกร จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 ตำแหน่งหัวหน้าทีม/วิศวกรส่วน/ช่างเทคนิคส่วนจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 และน้อยที่สุดตำแหน่งผู้จัดการ/วิศวกรแผนก จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8

อายุงาน ส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 10 ปีขึ้นไป – 15 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 รองลงมา คือ อายุงานระหว่าง 5 ปีขึ้นไป – 10 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 อายุงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 อายุงานระหว่าง 15 ปีขึ้นไป – 20 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 และน้อยที่สุดอายุงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0

หน่วยงานสังกัด ส่วนใหญ่หน่วยงานสังกัด ฝ่ายปฏิบัติการติดตั้งและซ่อมบำรุง จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 45.6 รองลงมา คือ ฝ่ายควบคุมคุณภาพและดูแลระบบ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 ฝ่ายการวางแผนและออกแบบ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/การเงิน/บัญชี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 ฝ่ายการตลาดและการขาย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 ฝ่ายคลังสินค้า/โลจิสติกส์ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 และ ฝ่ายดูแลลูกค้า จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร

ผู้ศึกษาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในภาพรวม และแยกเป็นรายด้าน คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรม ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทน ปรากฏข้อมูลตามตารางที่ 4.2 – 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร โดยรวม

การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. การสรรหาและคัดเลือก	3.41	0.756	มาก
2. การฝึกอบรม	3.45	0.820	มาก
3. ความก้าวหน้าในอาชีพ	2.90	0.878	ปานกลาง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.14	0.830	ปานกลาง
5. ค่าตอบแทน	2.90	0.836	น้อย
รวม	3.15	0.824	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก ในด้านการฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.45$) รองลงมา คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.40$) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) และน้อยสุดมี 2 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.90$) กับด้านค่าตอบแทน อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.90$)

ตารางที่ 4.3 แสดงระดับความคิดเห็นของการพัฒนาสมรรถภาพ ด้านการสรรหาและคัดเลือก

ด้านการสรรหาและคัดเลือก	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. แผนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมีระยะเวลา ดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท	3.37	0.857	ปานกลาง
2. การประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างทั่วถึง ทำให้ กระบวนการสรรหามีประสิทธิภาพ	3.22	0.952	ปานกลาง
3. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมีความ โปร่งใสและยุติธรรม	3.37	0.972	ปานกลาง
4. กระบวนการคัดเลือกทำให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติ ตรงกับความต้องการของส่วนงานได้	3.49	0.914	มาก
5. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทำให้ได้รับพนักงาน ที่มีความรู้ ความสามารถ	3.59	0.915	มาก
รวม	3.41	0.922	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรด้านการสรรหาและคัดเลือกภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีความคิดเห็นสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก ในข้อ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทำให้ได้รับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ($\bar{X} = 3.59$) รองลงมา คือ กระบวนการคัดเลือกทำให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของส่วนงานได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.49$) แผนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมีระยะเวลาดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมีความโปร่งใสและยุติธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง คือ การประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างทั่วถึง ทำให้กระบวนการสรรหามีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.22$)

ตารางที่ 4.4 แสดงระดับความคิดเห็นของการพัฒนาสมรรถภาพ ด้านการฝึกอบรม

ด้านการฝึกอบรม	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. แผนการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรมีความชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละปีของบริษัท	3.33	0.963	ปานกลาง
2. แผนการพัฒนานุคนสามารถสนองตอบต่อความต้องการของส่วนงานได้	3.41	0.947	มาก
3. หลักสูตรอบรมมีความทันสมัย และทันต่อเทคโนโลยี	3.54	0.894	มาก
4. หลักสูตรอบรมสามารถเสริมสร้างศักยภาพและความก้าวหน้าให้แก่พนักงานได้	3.57	0.944	มาก
5. หลักสูตรอบรมมีความหลากหลาย ที่เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน	3.40	0.950	มาก
รวม	3.45	0.939	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรด้านการฝึกอบรมภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก ในข้อหลักสูตรอบรมสามารถเสริมสร้างศักยภาพ และความก้าวหน้าให้แก่พนักงานได้ ($\bar{X} = 3.57$) รองลงมา คือ หลักสูตรอบรมมีความทันสมัย และทัน

ต่อเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) แผนการพัฒนาบุคคลสามารถสนองต่อความต้องการของส่วนงานได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.41$) หลักสูตรอบรมมีความหลากหลาย ที่เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละกลุ่มงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.40$) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง คือ . แผนการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรมีความชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละปีของบริษัท ($\bar{X} = 3.33$)

ตารางที่ 4.5 แสดงระดับความคิดเห็นของการพัฒนาสมรรถภาพ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. นโยบายการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร มีความชัดเจน	2.92	0.973	ปานกลาง
2. แผนความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม	2.89	0.937	ปานกลาง
3. พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งตามความสามารถที่เท่าเทียมกัน	2.70	1.056	ปานกลาง
4. แผนความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.10	1.091	ปานกลาง
5. แผนความก้าวหน้าในอาชีพในปัจจุบัน สามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้ได้	2.89	1.082	ปานกลาง
รวม	2.90	1.027	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรด้านความก้าวหน้า ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความคิดเห็นสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ในข้อ แผนความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.10$) รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง คือ นโยบายการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร มีความชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.92$) แผนความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$) แผน

ความก้าวหน้าในอาชีพในปัจจุบัน สามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้ได้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง คือ พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งตามความสามารถที่เท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 2.70$)

ตารางที่ 4.6 แสดงระดับความคิดเห็นของการพัฒนาสมรรถภาพ ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน

ด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจนและเป็นธรรม	2.97	1.047	ปานกลาง
2. การกำหนดเป้าหมายในการการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.18	0.917	ปานกลาง
3. หัวหน้าส่วนงานและพนักงานได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง	3.15	0.938	ปานกลาง
4. หัวหน้าแจ้งให้พนักงานรับทราบผลการประเมินของตนเองทุกครั้ง	3.39	1.098	ปานกลาง
5. บริษัทได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปปรับปรุงแผนการพัฒนาคณากร เพื่อ เสริมสร้างความสามารถ และผลักดันให้พนักงานทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย	3.03	0.982	ปานกลาง
รวม	3.14	0.996	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรด้านการประเมินผลปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นสูงที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ในข้อ หัวหน้าแจ้งให้พนักงานรับทราบผลการประเมินของตนเองทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.39$) รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง คือ การกำหนดเป้าหมายในการการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.18$) หัวหน้าส่วนงานและพนักงานได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) บริษัทได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงาน ไปปรับปรุงแผนการพัฒนาคณากร เพื่อ เสริมสร้างความสามารถ และผลักดันให้พนักงานทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย

อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง คือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจนและเป็นธรรม ($\bar{X} = 2.97$)

ตารางที่ 4.7 แสดงระดับความคิดเห็นของการพัฒนาสมรรถภาพ ด้านค่าตอบแทน

ด้านค่าตอบแทน	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1. เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน	3.37	0.857	ปานกลาง
2. เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับลักษณะงาน	3.22	0.952	ปานกลาง
3. สวัสดิการ เช่น ประกันภัยชีวิต กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนเพื่อการกู้ยืมสินเชื่o วันลา ค่าเดินทาง ค่าล่วงเวลา มีความเหมาะสม	3.37	0.972	ปานกลาง
4. ค่าตอบแทนสามารถธำรงรักษาพนักงานส่วนใหญ่ไว้ได้	3.49	0.914	มาก
5. ค่าตอบแทนของบริษัท สามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ	3.59	0.915	มาก
รวม	3.40	0.921	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรด้านค่าตอบแทน ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก ในข้อ ค่าตอบแทนของบริษัท สามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.59$) รองลงมาอยู่ในระดับมาก คือ ค่าตอบแทนสามารถธำรงรักษาพนักงานส่วนใหญ่ไว้ได้ ($\bar{X} = 3.49$) เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) สวัสดิการ เช่น ประกันภัยชีวิต กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนเพื่อการกู้ยืมสินเชื่o วันลา ค่าเดินทาง ค่าล่วงเวลา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง คือ เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับลักษณะงาน ($\bar{X} = 3.22$)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรตามลักษณะส่วนบุคคล

ผู้ศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล เพื่อทดสอบสมมติฐาน “ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรแตกต่างกัน” ปรากฏข้อมูลตามตารางที่ 4.8 -4.23 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ค อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามเพศ

ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนา สมรรถภาพของบุคลากร	เพศ				Df	t	t-prob
	ชาย		หญิง				
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD			
1. การสรรหาและคัดเลือก	3.398	0.758	3.417	0.757	235	-0.182	0.888
2. การฝึกอบรม	3.444	0.828	3.468	0.808	235	-0.212	0.558
3. ความก้าวหน้าในอาชีพ	2.891	0.857	2.921	0.924	235	-0.250	0.580
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.167	0.804	3.098	0.885	235	0.596	0.569
5. ค่าตอบแทน	2.932	0.801	2.848	0.904	235	0.735	0.114

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร เพศชายหรือเพศหญิงมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.9 แสดงความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ค อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนา สมรรถภาพของบุคลากร	อายุ	n	\bar{X}	SD	F-ratio	Sig
1. การสรรหาและคัดเลือก	20 – 30 ปี	76	3.58	0.787	3.460	0.033*
	31 - 40 ปี	149	3.32	0.726		
	41 – 50 ปี	12	3.20	0.772		
2. การฝึกอบรม	20 – 30 ปี	76	3.60	0.800	1.838	0.161
	31 - 40 ปี	149	3.37	0.821		
	41 – 50 ปี	12	3.41	0.871		
3. ความก้าวหน้าในอาชีพ	20 – 30 ปี	76	3.00	0.995	1.074	0.343
	31 - 40 ปี	149	2.86	0.798		
	41 – 50 ปี	12	2.66	1.035		
4. การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	20 – 30 ปี	76	3.35	0.888	4.064	0.018*
	31 - 40 ปี	149	3.06	0.759		
	41 – 50 ปี	12	2.85	1.085		
5. ค่าตอบแทน	20 – 30 ปี	76	2.88	1.039	0.065	0.937
	31 - 40 ปี	149	2.90	0.713		
	41 – 50 ปี	12	2.98	0.884		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรจำแนกตามอายุ มีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านการสรรหาและคัดเลือกกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และไม่แตกต่างกันในด้านการฝึกอบรม ความก้าวหน้าในอาชีพ และ ค่าตอบแทน โดยนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F-ratio	Sig
1. การสรรหาและคัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	2	3.881	1.941	3.460	0.033*
	ภายในกลุ่ม	234	131.233	0.561		
	รวม	236	135.114			
2. การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.455	1.227	1.838	0.161
	ภายในกลุ่ม	234	156.256	0.668		
	รวม	236	158.711			
3. ความก้าวหน้าในอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.656	0.828	1.074	0.343
	ภายในกลุ่ม	234	180.473	0.771		
	รวม	236	182.130			
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	5.471	2.735	4.064	0.018*
	ภายในกลุ่ม	234	157.474	0.673		
	รวม	236	162.945			
5. ค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.092	0.046	0.065	0.937
	ภายในกลุ่ม	234	164.993	0.705		
	รวม	236	165.085			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร จำแนกตามอายุ จะมีความคิดเห็นแตกต่างด้านการสรรหาและคัดเลือกกับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ด้านการฝึกอบรม ความก้าวหน้าในอาชีพ และ ค่าตอบแทน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบอายุรายคู่ ด้านการสรรหาและคัดเลือก

อายุ		20-30 ปี	31-40 ปี	41 -50 ปี	51-60 ปี
	\bar{X}	3.58	3.32	3.20	-
20-30 ปี	3.58	-	0.050*	0.253	
31-40 ปี	3.32		-	0.848	
41 -50 ปี	3.20			-	
51-60 ปี	-				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในด้านการสรรหาและคัดเลือกจำแนกตามอายุ พบว่า อายุ 20-30 ปี แตกต่างกับอายุ 31-40 ปี โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบอายุรายคู่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อายุ		20-30 ปี	31-40 ปี	41 -50 ปี	51-60 ปี
	\bar{X}	3.35	3.06	2.85	-
20-30 ปี	3.35	-	0.040*	0.142	
31-40 ปี	3.06		-	0.694	
41 -50 ปี	2.85			-	
51-60 ปี	-				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ พบว่า อายุ 20-30 ปี แตกต่างกับอายุ 31-40 ปี โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F-ratio	Sig
1. การสรรหาและคัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	3	0.713	0.238	0.412	0.745
	ภายในกลุ่ม	233	134.401	0.577		
	รวม	236	135.114			
2. การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	3	5.423	1.808	2.747	0.050*
	ภายในกลุ่ม	233	153.289	0.658		
	รวม	236	158.711			
3. ความก้าวหน้าในอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.417	0.472	0.609	0.610
	ภายในกลุ่ม	233	180.713	0.776		
	รวม	236	182.130			
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	0.014	0.005	0.007	0.999
	ภายในกลุ่ม	233	162.930	0.699		
	รวม	236	162.945			
5. ค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	3	4.319	1.440	2.087	0.103
	ภายในกลุ่ม	233	160.766	0.690		
	รวม	236	165.085			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร จำแนกระดับการศึกษามีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านการฝึกอบรม และมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในด้านการสรรหาและคัดเลือก ความก้าวหน้าในอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ค่าตอบแทน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบระดับการศึกษารายคู่ ด้านการฝึกอบรม

อายุ		ปวช. / ม. 6	ปวส. / อนุปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
	\bar{X}	3.90	3.65	3.43	3.12
ปวช. / ม. 6	3.90	-	0.982	0.883	0.635
ปวส. / อนุปริญญา	3.65		-	0.388	0.042*
ปริญญาตรี	3.43			-	0.366
สูงกว่าปริญญาตรี	3.12				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในด้านการฝึกอบรมจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าระดับการศึกษา ปวส. / ม. 6 แตกต่างกับระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F-ratio	Sig
1. การสรรหาและคัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	5	3.880	0.776	1.366	0.238
	ภายในกลุ่ม	231	131.234	0.568		
	รวม	236	135.114			
2. การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	5	9.826	1.965	3.049	0.011*
	ภายในกลุ่ม	231	148.885	0.645		
	รวม	236	158.711			
3. ความก้าวหน้าในอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	5	4.999	1.000	1.304	0.263
	ภายในกลุ่ม	231	177.130	0.767		
	รวม	236	182.130			
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	5	1.967	0.393	0.565	0.727
	ภายในกลุ่ม	231	160.978	0.697		
	รวม	236	162.945			
5. ค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	5	0.926	0.185	0.261	0.934
	ภายในกลุ่ม	231	164.158	0.711		
	รวม	236	165.085			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 จะพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรจำแนกตามระดับตำแหน่งมีความแตกต่างกันในด้านการฝึกอบรม และ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในด้านการสรรหาและคัดเลือก ความก้าวหน้าในอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ค่าตอบแทน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบระดับตำแหน่งรายคู่ ด้านการฝึกอบรม

อายุ		พนักงาน	ช่าง เทคนิค	จนท. / จนท. เทคนิค	วิศวกร	หน. ทีม / วิศวกร ส่วน	ผู้จัดการ / วิศวกร แผนก
	\bar{X}	3.56	3.51	3.65	3.25	3.17	2.88
พนักงาน	3.56	-	1.00	0.996	0.621	0.459	0.356
ช่างเทคนิค	3.51		-	0.981	0.803	0.647	0.462
จนท. / จนท. เทคนิค	3.65			-	0.350	0.239	0.022*
วิศวกร	3.25				-	0.999	0.913
หน. ทีม / วิศวกร ส่วน	3.17					-	0.973
ผู้จัดการ / วิศวกร แผนก	2.88						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในด้าน การฝึกอบรม จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่าระดับตำแหน่ง จนท. / จนท. เทคนิค แตกต่างกับระดับตำแหน่งผู้จัดการ / วิศวกรแผนก โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร จำแนกตามอายุงาน

ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนา สมรรถภาพของบุคลากร	แหล่งความ แปรปรวน	Df	SS	MS	F-ratio	Sig
1. การสรรหาและคัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	3	3.391	1.130	1.999	0.115
	ภายในกลุ่ม	233	131.723	0.565		
	รวม	236	135.114			
2. การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	3	3.670	1.223	1.838	0.141
	ภายในกลุ่ม	233	155.042	0.665		
	รวม	236	158.711			
3. ความก้าวหน้าในอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.896	0.632	0.817	0.486
	ภายในกลุ่ม	233	180.234	0.774		
	รวม	236	182.130			
4. การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	7.003	2.334	3.488	0.016*
	ภายในกลุ่ม	233	155.941	0.669		
	รวม	236	162.945			
5. ค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	3	0.471	0.157	0.222	0.881
	ภายในกลุ่ม	233	164.614	0.706		
	รวม	236	165.085			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 จะพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรจำแนกตามอายุงานความแตกต่างกันด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม ความก้าวหน้าในอาชีพ และค่าตอบแทน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบอายุงานรายคู่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อายุ	น้อยกว่า 20 ปี	5 ปีขึ้นไป - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป - 20 ปี
\bar{X}	3.41	3.18	2.97	2.98
น้อยกว่า 20 ปี	3.41	-	0.472	0.022*
5 ปีขึ้นไป - 10 ปี	3.18	-	0.439	0.877
10 ปีขึ้นไป - 15 ปี	2.97	-	-	1.000
15 ปีขึ้นไป - 20 ปี	2.98	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุงาน พบว่า อายุงานน้อยกว่า 20 ปี แตกต่างกับอายุงาน 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร จำแนกตามหน่วยงานสังกัด

ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F-ratio	Sig
1. การสรรหาและคัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	7	10.478	1.497	2.750	0.009*
	ภายในกลุ่ม	229	124.636	0.544		
	รวม	236	135.114			
2. การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	7	14.726	2.104	3.346	0.002*
	ภายในกลุ่ม	229	143.985	0.629		
	รวม	236	158.711			
3. ความก้าวหน้าในอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	7	13.941	1.992	2.712	0.010*
	ภายในกลุ่ม	229	168.189	0.734		
	รวม	236	182.130			
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	7	6.047	0.864	1.261	0.271
	ภายในกลุ่ม	229	156.898	0.685		
	รวม	236	162.945			
5. ค่าตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	7	17.848	2.550	3.966	0.000*
	ภายในกลุ่ม	229	147.236	0.643		
	รวม	236	165.085			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 จะพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรจำแนกตามหน่วยงานสังกัดมีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม ความก้าวหน้าในอาชีพ และ ค่าตอบแทน และไม่มีคิดเห็นแตกต่างกันในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบหน่วยงานต้นสังกัดรายคู่ ด้านการสรรหาและคัดเลือก

อายุ		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
	\bar{X}	3.69	3.51	3.18	3.10	3.33	3.04	3.67	3.41
D1	3.69	-	0.995	0.813	0.463	0.959	0.024*	1.000	0.988
D2	3.51		-	0.939	0.567	0.997	0.025*	0.999	1.000
D3	3.18			-	1.000	1.000	1.000	0.893	0.998
D4	3.10				-	0.996	1.000	0.660	0.973
D5	3.33					-	0.980	0.982	1.000
D6	3.04						-	0.468	0.910
D7	3.67							-	0.995
D8	3.41								-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

D1 หมายถึง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ / บัญชี / การเงิน

D2 หมายถึง ฝ่ายปฏิบัติการติดตั้ง และซ่อมบำรุง

D3 หมายถึง ฝ่ายคลังสินค้า / โลจิสติกส์

D4 หมายถึง ฝ่ายวางแผน และออกแบบ

D5 หมายถึง ฝ่ายการตลาด / การขาย

D6 หมายถึง ฝ่ายควบคุมคุณภาพ และดูแลระบบ

D7 หมายถึง ฝ่ายดูแลลูกค้า

D8 หมายถึง ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากตารางที่ 4.20 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในด้านการสรรหาและคัดเลือกจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด พบว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ / บัญชี / การเงิน แตกต่างกับหน่วยงานต้นสังกัดฝ่ายควบคุมคุณภาพ และดูแลระบบ และหน่วยงานต้นสังกัดฝ่ายปฏิบัติการติดตั้ง และซ่อมบำรุง แตกต่างกับหน่วยงานต้นสังกัดฝ่ายควบคุมคุณภาพ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.21 แสดงการเปรียบเทียบหน่วยงานต้นสังกัดรายคู่ ด้านการฝึกอบรม

อายุ		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
	\bar{X}	3.81	3.60	3.04	3.01	3.41	3.18	3.69	3.25
D1	3.81	-	0.992	0.401	0.017*	0.951	0.399	1.000	0.727
D2	3.60		-	0.576	0.020*	0.998	0.509	1.000	0.906
D3	3.04			-	1.000	0.982	1.000	0.742	0.999
D4	3.01				-	0.946	0.999	0.552	0.996
D5	3.41					-	0.997	0.997	1.000
D6	3.18						-	0.817	1.000
D7	3.69							-	0.947
D8	3.25								-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

D1 หมายถึง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ / บัญชี / การเงิน

D2 หมายถึง ฝ่ายปฏิบัติการติดตั้ง และซ่อมบำรุง

D3 หมายถึง ฝ่ายคลังสินค้า / โลจิสติกส์

D4 หมายถึง ฝ่ายวางแผน และออกแบบ

D5 หมายถึง ฝ่ายการตลาด / การขาย

D6 หมายถึง ฝ่ายควบคุมภาพ และดูแลระบบ

D7 หมายถึง ฝ่ายดูแลลูกค้า

D8 หมายถึง ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากตารางที่ 4.21 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในด้าน การฝึกอบรม จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด พบว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บัญชี / การเงิน แตกต่างกับหน่วยงานต้นสังกัดฝ่ายวางแผน และออกแบบ และหน่วยงานต้นสังกัด ฝ่ายปฏิบัติการติดตั้ง และซ่อมบำรุง แตกต่างกับหน่วยงานต้นสังกัดฝ่ายวางแผนและออกแบบ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.22 แสดงการเปรียบเทียบหน่วยงานต้นสังกัดรายคู่ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

อายุ		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
	\bar{X}	3.26	2.98	2.64	2.49	2.80	2.68	3.46	2.72
D1	3.26	-	0.970	0.774	0.301	0.928	0.615	1.000	0.832
D2	2.98		-	0.971	0.543	0.999	0.904	0.819	0.989
D3	2.64			-	1.000	1.000	1.000	0.555	1.000
D4	2.49				-	0.992	0.999	0.019*	0.998
D5	2.80					-	1.000	0.761	1.000
D6	2.68						-	0.391	1.000
D7	3.46							-	0.615
D8	2.72								-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

D1 หมายถึง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ / บัญชี / การเงิน

D2 หมายถึง ฝ่ายปฏิบัติการติดตั้ง และซ่อมบำรุง

D3 หมายถึง ฝ่ายคลังสินค้า / โลจิสติกส์

D4 หมายถึง ฝ่ายวางแผน และออกแบบ

D5 หมายถึง ฝ่ายการตลาด / การขาย

D6 หมายถึง ฝ่ายควบคุมภาพ และดูแลระบบ

D7 หมายถึง ฝ่ายดูแลลูกค้า

D8 หมายถึง ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากตารางที่ 4.22 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในด้านความก้าวหน้าในอาชีพจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด พบว่าฝ่ายวางแผน และออกแบบแตกต่างกับหน่วยงานต้นสังกัดฝ่ายดูแลลูกค้าโดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.23 แสดงการเปรียบเทียบหน่วยงานต้นสังกัดรายคู่ ด้านค่าตอบแทน

อายุ		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
	\bar{X}	3.52	2.96	2.40	2.56	2.50	2.80	3.43	2.88
D1	3.52	-	0.602	0.044*	0.108	0.140	0.424	1.000	0.764
D2	2.96		-	0.574	0.716	0.748	0.996	0.785	1.000
D3	2.40			-	1.000	1.000	0.945	0.157	0.913
D4	2.56				-	1.000	0.993	0.221	0.981
D5	2.50					-	0.988	0.241	0.972
D6	2.80						-	0.593	1.000
D7	3.43							-	0.840
D8	2.88								-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

D1 หมายถึง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ / บัญชี / การเงิน

D2 หมายถึง ฝ่ายปฏิบัติการติดตั้ง และซ่อมบำรุง

D3 หมายถึง ฝ่ายคลังสินค้า / โลจิสติกส์

D4 หมายถึง ฝ่ายวางแผน และออกแบบ

D5 หมายถึง ฝ่ายการตลาด / การขาย

D6 หมายถึง ฝ่ายควบคุมภาพ และดูแลระบบ

D7 หมายถึง ฝ่ายดูแลลูกค้า

D8 หมายถึง ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากตารางที่ 4.23 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในด้านค่าตอบแทนจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด พบว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ / บัญชี / การเงิน แตกต่างกับหน่วยงานต้นสังกัดฝ่ายคลังสินค้า / โลจิสติกส์ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และหน่วยงานสังกัด ไม่แตกต่างกันในความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2 ส่วนกลุ่มตัวอย่าง ที่มีลักษณะส่วนบุคคล ด้าน อายุ และอายุงาน แตกต่างกันในความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้ศึกษารวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม และกลุ่มตัวอย่าง ได้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 60 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้ศึกษาจึงได้วิเคราะห์สรุปผลได้ตามตารางที่ 4.24 ดังนี้

จากตารางที่ 4.24 แสดงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร	จำนวน (n=60)	ร้อยละ (100.0)
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก		
1.1 ควรให้ตรงกับความสามารถและหน้าที่รับผิดชอบ	23	38.33
1.2 ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์	8	13.33
1.3 การพิจารณาคัดเลือกระบบคุณธรรม	4	6.67
1.4 การสรรหาบุคลากรจากภายในก่อน	1	1.67
1.5 การสรรหาและคัดเลือกให้ตรงกับเป้าหมายองค์กร	5	8.37
1.6 การสรรหาและคัดเลือกดำเนินการจากส่วนกลางให้มีหลักเกณฑ์เดียวกัน	1	1.67
2. ด้านการฝึกอบรม		
2.1 ครอบคลุมให้ทั่วถึงทุกคน	9	15.00
2.2 ครอบคลุมให้สม่ำเสมอ	26	43.33
2.3 จัดหลักสูตรการอบรมเกี่ยวข้องกับงาน	14	23.33
2.4 ผู้เข้าอบรมตระหนักถึงการอบรม	1	1.67
3. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ		
3.1 ควรจัดแสดงชั้นบันไดความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจน	27	45.00
3.2 ให้มีความยุติธรรมต่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง	2	3.33

3.3 พนักงานไม่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งนั้น	12	20.00
3.4 ควรปรับตำแหน่งให้ตรงกับความรู้ ความสามารถที่รับผิดชอบ	5	8.33
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
4.1 ควรมีความยุติธรรมและโปร่งใส	28	46.67
4.2 ควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจน	10	16.67
4.3 ให้มีส่วนร่วมในการประเมิน	6	10.00
4.4 ไม่ได้รับทราบผลการประเมิน	4	6.67
4.5 พนักงานเปลี่ยนหน้าที่บ่อยจึงยากต่อการประเมิน	1	1.67
5. ด้านค่าตอบแทน		
5.1 ควรให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ	8	13.33
5.2 ควรให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา	1	1.67
5.3 ควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน	51	85.00

จากตารางที่ 4.24 พบว่า สมาชิกให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม จำนวน 60 คน เรื่องที่มีความคิดเห็นเพิ่มเติมจำนวนมาก 6 เรื่อง คือ ควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันจำนวน 51 คนคิดเป็นร้อยละ 85 ควรให้มีความยุติธรรมและโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 ควรจัดแสดงชั้นบันไดความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจนจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 ควรอบรมให้สม่ำเสมอ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 ตามลำดับ ควรให้ตรงกับความสามารถและหน้าที่รับผิดชอบ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 38.33 และควรจัดหลักสูตรเกี่ยวข้องกับงาน จำนวน 14 คิดเป็นร้อยละ 23.33 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด สามารถสรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านส่วนบุคคลมีผลต่อการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด
- 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด จำนวน 585 คน และกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (non-probability sampling) และใช้การเลือกตัวอย่างตามความสะดวก (convenience sampling) ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 237 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม แล้วนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปคำนวณหาค่าสถิติที่ต้องการ คือ

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ในการอธิบายลักษณะโดยทั่วไปของข้อมูล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ในการทดสอบสมมติฐานทางสถิติที่กำหนดไว้ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Anova) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง ตัวแปรต้น คือ ลักษณะส่วนบุคคล และตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชัน ไฮเวย์ จำกัด โดยความสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างกลุ่มตัวอย่างด้านเพศ กับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชัน ไฮเวย์ จำกัดในด้านต่างๆ ด้วย t-test

การทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่า Cronbach's Alpha ของกลุ่มตัวแปรตามแต่ละด้าน

1.3 สรุปสาระสำคัญจากการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคล

- 1) เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นชายมากกว่าหญิง โดยเป็นชาย จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 และเป็นหญิง จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3
- 2) อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ 149 คน คิดเป็นร้อยละ 62.9 รองลงมา คือมีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 และมีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 12 คิดเป็นร้อยละ 5
- 3) ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุด คือ 158 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมา คือที่จบต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 และ ที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5
- 4) ระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งพนักงานทั่วไป มีจำนวนมากที่สุด คือ 199 คน คิดเป็นร้อยละ 83.9 รองลงมา คือ ระดับตำแหน่งหัวหน้าทีม จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 และ ระดับตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8
- 5) อายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานระหว่าง 10ปีขึ้นไป – 15 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ 90 คน คิดเป็นร้อยละ 38 รองลงมา คือ อายุงานที่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 และ อายุงานมากกว่า 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9

1.3.2 ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชัน ไฮเวย์ จำกัด

ผู้วิจัยทำการศึกษาคำคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่นไฮเวย์ จำกัด พบว่า ในภาพรวมพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 237 คน มีระดับความคิดเห็นปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรระดับมากจำนวน 3 ด้าน คือ การฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.45$) การสรรหาและคัดเลือก ($\bar{X} = 3.40$) และ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.14$)

1.4 การทดสอบสมมติฐาน

1.4.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมพนักงาน มีความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.15$)

1.4.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรแตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้าน เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง หน่วยงานสังกัดไม่แตกต่างกัน และด้าน อายุ อายุงาน แตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2. อภิปรายผล

ผลจากการวิจัย พบว่ามีประเด็นที่ควรมาอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ผลวิจัยลักษณะส่วนบุคคล

พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31 – 40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับตำแหน่งพนักงาน มีอายุงานระหว่าง 10 ปีขึ้นไป – 15 ปี และอยู่หน่วยงานสังกัดฝ่ายติดตั้งและซ่อมบำรุง มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรปานกลาง

2.2 ผลการวิจัยความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร ผู้วิจัยได้อภิปรายในแต่ละด้าน ดังนี้

2.2.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือก พบว่า ความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของ จีรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) เนื่องจากการสรรหาและคัดเลือกจะสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทที่ต้องพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ โดยมีการประชาสัมพันธ์ กระบวนการคัดเลือกใช้หลักคุณธรรม เพื่อที่จะเพิ่มการแข่งขันในธุรกิจ

2.2.2 ด้านการฝึกอบรม พบว่า ความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของจีรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) เนื่องจากการฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพ

สูงขึ้นเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมาย โดยหลักสูตรใช้ในการอบรมมีความสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ และควรได้รับการอบรมกันทุกคน

2.2.3 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ความคิดเห็นระดับเห็นด้วยปานกลาง ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของชัยวัฒน์ ทิพย์ประจักร (2548) เนื่องจากความก้าวหน้าในอาชีพมีความชัดเจน พนักงานความก้าวหน้ามีความทัดเทียมกันในตำแหน่งที่เท่ากัน เพื่อที่จะกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้ได้

2.2.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความคิดเห็นด้วยระดับเห็นปานกลาง ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของจิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายหลักเกณฑ์ ความยุติธรรมมีส่วนร่วมในการประเมิน และหัวหน้าแจ้งการผลในการประเมินจะช่วยเพิ่มสมรรถภาพของพนักงานสูงขึ้นได้

2.2.5 ด้านค่าตอบแทน พบว่า ความคิดเห็นด้วยระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของชัยวัฒน์ ทิพย์ประจักร (2548) เนื่องจากค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเดือนควรจะปรับปรุงให้สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน และควรตั้งอยู่ในหลักเกณฑ์ตามความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะคงรักษาพนักงานไว้ได้

2.2.6 ด้านอื่น ๆ พบว่า ความคิดเห็นส่วนใหญ่ต้องการปรับปรุงค่าตอบแทนให้สูงขึ้นตามค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทั้งยังต้องการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสมีความยุติธรรม ต้องการให้แสดงความชัดเจนในความก้าวหน้าขั้นบันไดอาชีพ ต้องการการอบรมที่สม่ำเสมอต่อเนื่อง ต้องการการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ให้ตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ควรจัดให้มีความก้าวหน้าตามขั้นบันไดอาชีพให้ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานมองเห็นความก้าวหน้าในตำแหน่งของตัวเอง เพราะพนักงานจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไปและมีตำแหน่งเป็นระดับพนักงาน หรือช่างเทคนิค ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะมีการศึกษาระดับปริญญา ดังนั้นจึงส่งผลทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทั้งยังต้องปรับปรุงกระบวนการพิจารณาเลื่อนขั้น โดยจัดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจน สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน

2) ควรจัดให้มีการสำรวจข้อมูลในตลาดเพื่อมาเปรียบเทียบพิจารณาปรับฐานเงินเดือนของพนักงานในแต่ละตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ จากกลุ่มตัวอย่าง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน และหน่วยงานสังกัด ต่างเห็นพ้องต้องกัน และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พอใจกับสวัสดิการที่บริษัทจัดให้ดีแล้ว

3) ควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ตรงกับสภาพการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่ำกว่า 10 ปี ระดับตำแหน่ง พนักงาน ช่างเทคนิค วิศวกร หน่วยงานสังกัดฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายการวางแผนและออกแบบ ฝ่ายคลังสินค้า มีความคิดเห็นพ้องต้องกัน

4) ควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน และเป็นธรรม สอดคล้องกับเป้าหมาย จากกลุ่มตัวอย่าง ในแต่ละระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และ หน่วยงานต้นสังกัด ต่างเห็นพ้องต้องกัน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำขนาดกว้างเกินไปทำให้ผลการวิเคราะห์มีการขัดแย้งกันในเรื่องของผลของข้อมูลที่ออกมา ทำให้ไม่สามารถลงไปในรายละเอียดได้มากกว่านี้ ครั้งต่อไปควร จะกำหนดหน่วยงานให้แคบลงและเพิ่มปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อจะทำให้การวิจัยมีความครอบคลุมมากขึ้น และสามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานได้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ธนาเลิศสมบูรณ์ (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการการเงินและบัญชี กรมชลประทาน” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กิ่งพร ทองใบ (2549) “การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 10 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- กิ่งพร ทองใบ (2549) “การประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 12 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- กิ่งพร ทองใบ (2549) “การบริหารค่าตอบแทน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 13 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- จรัมภรณ์ ประถมบูรณ์ (2547) “Competency การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เลิศในกระบวนการยุติธรรมทางปกครอง” ค้นเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2551 จาก http://www.frda.or.th/competency_2html
- จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ฉันทนา เจริญศักดิ์ สุกัญญา รัศมีโชติ สุพัฒน์ สังข์สายศิริกุล “การสรรหาพนักงาน” *เอกสารประกอบการบรรยาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 4 และ หน่วยที่ 6 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชัยวัฒน์ ทิพย์ประจักษ์ (2548) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท สามารถเทลคอม จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชูชัย สมितिไกร (2547) “การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร” พิมพ์ครั้งที่ 1 สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ณทชา รัตนวานิชกุล (2547) “ปัจจัยบริหารทรัพยากรบุคคลในห้องผ่าตัด ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อจากการปฏิบัติงาน ตามการรับรู้ของ

- บุคลากรห้องผ่าตัด โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุข
สาขาวิชาบริหารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2544) “คำตอบแทนทางอ้อม” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 6 หน้า 240 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546) “เทคนิคการจัดทำ *Job Description* บนพื้นฐานของ *Competency*
และ *KPI*” กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซนเตอร์
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) “*มารู้จัก Competency กันเถอะ*” กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซนเตอร์
- พยอม วงศ์สารศรี (2538) “*การบริหารทรัพยากรมนุษย์*” คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ
สวนดุสิต
- เพ็ญศิริ ตรีรัตนานุกาพ (2548) “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- มรกต โกมลดิษฐ์ (2546) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ยูไนเต็ดคอมมูนิเคชั่น อินดัสตรี บริษัท (มหาชน) จำกัด “*รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2549*”
กรุงเทพมหานคร
- ราชบัณฑิตยสถาน (2542) *พจนานุกรม* กรุงเทพมหานคร
- วิชัย โถสุวรรณ (2547) “*การบริหารทรัพยากรมนุษย์*” พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) “*การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*”
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัท จุดทอง จำกัด
- สุนิศา พิณีการ “การพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร” คืบวันที่ 17
มกราคม 2551 จาก http://www.dopa.go.th/iad/subject/del_compe.doc
- สุรีย์ คงบุชาเกียรติ (2550) “ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อกองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงานบริษัท
ทีโอที จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

รายนามผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

1. นายวัลวิทย์ อธิธรรณกาญจน์
ผู้จัดการศูนย์บริการระยอง
บริษัทยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด
2. นายกิตติ คำรณฤทธิ์
ผู้จัดการศูนย์บริการโคราช
บริษัทยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด
3. นางสาวพนิดา ศรีโพธิ์ทอง
เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์
บริษัทยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น ผู้ศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง และครบถ้วน ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / หน้าข้อมูลตรงกับลักษณะส่วนบุคคลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

 ชาย

 หญิง

2. อายุ

 20 - 30 ปี

 31 - 40 ปี

 41-50 ปี

 51 - 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

 ปวช./ม.6

 ปวส./อนุปริญญา

 ปริญญาตรี

 สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระดับตำแหน่ง

 พนักงาน

 ช่างเทคนิค

 จนท./ จนท. เทคนิค

 วิศวกร

 หน.ทีม / วิศวกรส่วน / ช่างเทคนิคส่วน

 ผู้จัดการ / วิศวกรแผนก

5. อายุงาน

 น้อยกว่า 5 ปี

 5 ปีขึ้นไป - 10 ปี

 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี

 15 ปีขึ้นไป - 20 ปี

 20 ปีขึ้นไป

6. หน่วยงานต้นสังกัด

 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ / บัญชี / การเงิน

 ฝ่ายปฏิบัติการติดตั้งและซ่อมบำรุง

 ฝ่ายคลังสินค้า / โลจิสติกส์

 ฝ่ายการวางแผนและออกแบบ

 ฝ่ายการตลาด / การขาย

 ฝ่ายควบคุมคุณภาพและดูแลระบบ

 ฝ่ายดูแลลูกค้า

 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ข้อมูลที่ตรงกับความคิดเห็นท่านมากที่สุด

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยสุด

ที่	การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร					
1	แผนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมีระยะเวลาดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท					
2	การประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างทั่วถึง ทำให้กระบวนการสรรหามีประสิทธิภาพ					
3	กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมีความโปร่งใสและยุติธรรม					
4	กระบวนการคัดเลือกทำให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของส่วนงานได้					
5	กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทำให้ได้รับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ					
	การฝึกอบรม					
1	แผนการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรมีความชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละปีของบริษัท					
2	แผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสามารถสนองตอบต่อความต้องการของส่วนงานได้					
3	หลักสูตรอบรมมีความทันสมัย และทันต่อเทคโนโลยี					
4	หลักสูตรอบรมสามารถเสริมสร้างศักยภาพ และความก้าวหน้าให้แก่พนักงานได้					
5	หลักสูตรอบรมมีความหลากหลาย ที่เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน					

ที่	การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ความก้าวหน้าในอาชีพ					
1	นโยบายการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร มีความชัดเจน					
2	แผนความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม					
3	พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งตามความสามารถที่เท่าเทียมกัน					
4	แผนความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
5	แผนความก้าวหน้าในอาชีพในปัจจุบัน สามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้ได้					
	การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
1	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจนและเป็นธรรม					
2	การกำหนดเป้าหมายในการการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ					
3	หัวหน้าส่วนงานและพนักงานได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง					
4	หัวหน้าแจ้งให้พนักงานรับทราบผลการประเมินของตนเองทุกครั้ง					
5	บริษัทได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อ เสริมสร้างความสามารถ และผลักดันให้พนักงานทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย					
	ค่าตอบแทน					
1	เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน					
2	เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับลักษณะงาน					
3	สวัสดิการ เช่น ประกันภัยชีวิต กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนเพื่อการกู้ยืมสินเชื่อ วันลา ค่าเดินทาง ค่าล่วงเวลา มีความเหมาะสม					
4	ค่าตอบแทนสามารถจูงใจรักษาพนักงานส่วนใหญ่ไว้ได้					
5	ค่าตอบแทนของบริษัท สามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

.....
.....
.....
.....

2. การฝึกอบรม

.....
.....
.....
.....

3. ความก้าวหน้าในอาชีพ

.....
.....
.....
.....

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....
.....
.....
.....

5. ค่าตอบแทน

.....
.....
.....
.....

6. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....
.....
.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายพิชิต สัจจ์สัจธรรม
วัน เดือน ปี	15 มิถุนายน 2516
สถานที่เกิด	ระยอง
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง ปี 2539
สถานที่ทำงาน	บริษัท ยูไนเต็ค อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด
ตำแหน่ง	วิศวกรส่วน