

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน
อำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่




นางสาวอังควิภา หาญเพชร

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Human Resource Management of Small and Medium Enterprises in
Fang and Mae Ai District, Chiang Mai Province**

Miss Aungkawipa Hanphet



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2012

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน
อำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่

ผู้ศึกษา นางสาวอังคณา หาญเพชร **รหัสนักศึกษา** 2533001711 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ **ปีการศึกษา** 2555

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ (2) เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ และ (3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 2,797 ราย กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนได้จำนวนทั้งสิ้น 350 ราย โดยเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

ผลการศึกษาพบว่า (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และด้านที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ตามลำดับ (2) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ ได้แก่ ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี จำนวนพนักงาน ประเภทวิสาหกิจ ที่แตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (3) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพโดยจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจัดทำเครื่องมือเพื่อการประเมินผล

คำสำคัญ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อำเภอฝาง อำเภอแม่เอย
จังหวัดเชียงใหม่

Independent Study title: Human Resource Management of Small and Medium Enterprises
in Fang and Mae Ai District, Chiang Mai Province

Author: Miss Aungkawipa Hanphet; **ID:** 2533001711; **Degree:** Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Sritana Boonyasait, Associate Professor; **Academic year:** 2012

Abstract

This study aimed: (1) to study level of human resource management of small and medium enterprises in Fang and Mae Ai district, Chiang Mai province; (2) to compare human resource management of small and medium enterprises in Fang and Mae Ai district, Chiang Mai province by enterprises characteristics; and (3) to suggest way to improve human resource management of small and medium enterprises in Fang and Mae Ai district, Chiang Mai province.

This study was a survey research. The population consisted of 2,797 small and medium enterprises in Fang and Mae Ai district, Chiang Mai province. The sampling size of population was 350 enterprises by using multi-stage sampling. The questionnaires were employed to collect data from the entrepreneurs or human resource managers. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test, One-way ANOVA, and Least Significant Difference.

The results revealed that: (1) the human resource management of small and medium enterprises in Fang and Mae Ai district, Chiang Mai province was overall at a moderate level, with highest mean in selection, recruitment, staff and labor relation, compensation and benefits respectively. At a moderate level were planning, training and development, assessment, and safety and health respectively; (2) the general characteristics of medium and small enterprises were characteristic of enterprise establishment, time duration of running business, sale figures/average annual income, and staff number. Different types of enterprises had different human resources management, with a statistical significance at the level of 0.05; and (3) small and medium enterprises should develop the human resource management style in the areas of safety and health by organizing activities to promote good health for employees and providing efficiency of assessment process.

Keywords: Human resource management; Small and medium enterprises; Fang district, Mae Ai district, Chiang Mai province.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ศิริธนา บุญญเศรษฐ์ ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จนมีความสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ถ่ายทอดวิชา ความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ ทำให้ผู้ศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ รวมถึงผู้เขียนตำรา เอกสาร บทความต่างๆ ที่ผู้ศึกษาได้ศึกษา ค้นคว้า และนำมาอ้างอิงในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาใคร่ขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและเป็นที่ปรึกษาในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ที่สละเวลาในการตรวจทานแก้ไข ตรวจทานความถูกต้องของภาษา และพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ตลอดจนคุณพัชรา ชัยชนะฉิมพลี ที่ให้การดูแลให้ความช่วยเหลือเรื่องภาระงาน ทำให้สามารถจัดสรรเวลาในการศึกษาเรื่องนี้จนสำเร็จและให้ความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

อังควิภา หาญเพชร

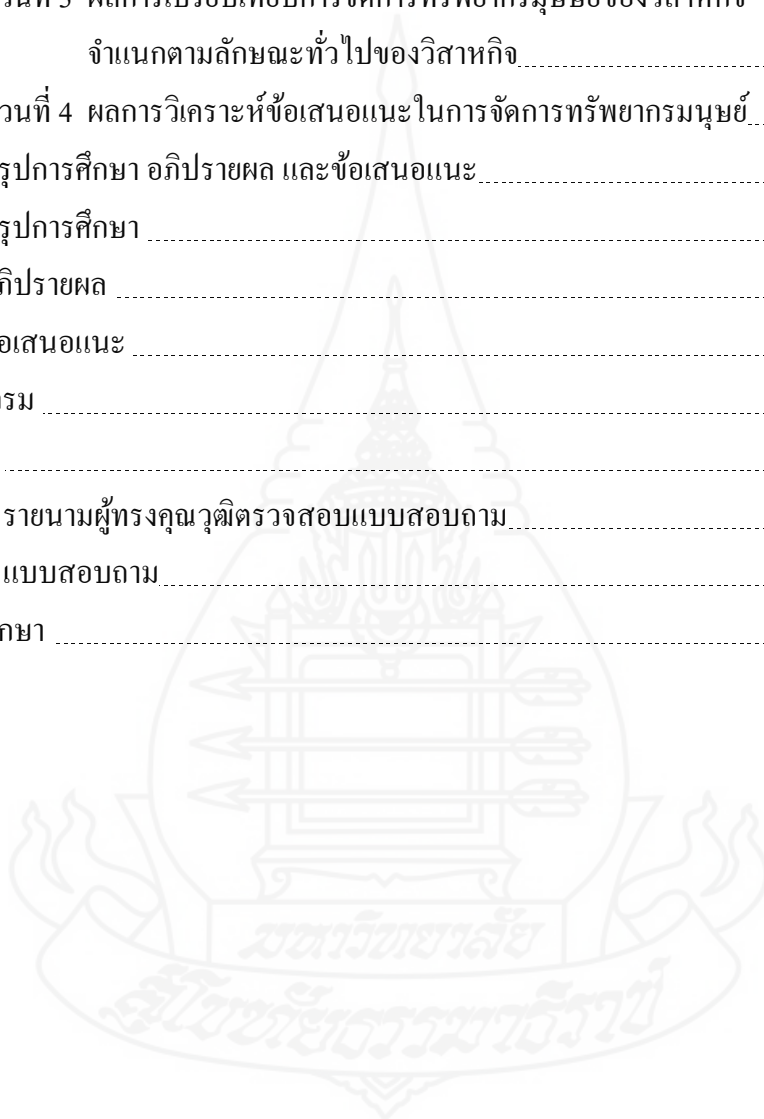
กรกฎาคม 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉุ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
สมมติฐานการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์	8
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์	79
แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	84
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	91
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	97
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	97
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	99
การเก็บรวบรวมข้อมูล	101
การวิเคราะห์ข้อมูล	101
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะทั่วไป ของวิสาหกิจ	104

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจ.....	106
ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจ จำแนกตามลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ.....	113
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	144
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	148
สรุปการศึกษา.....	148
อภิปรายผล.....	156
ข้อเสนอแนะ.....	162
บรรณานุกรม.....	165
ภาคผนวก.....	170
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม.....	171
ข แบบสอบถาม.....	173
ประวัติผู้ศึกษา.....	181



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	จำแนกประเภทธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อมตามประเภทกิจการ..... 86
ตารางที่ 2.2	การแบ่งขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ และจำนวนการจ้างงาน..... 87
ตารางที่ 3.1	การสุ่มตัวอย่างจากประชากรอำเภอฝางและอำเภอแม่าย..... 99
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ..... 104
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม..... 107
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกรายด้าน..... 108
ตารางที่ 4.4	เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว..... 113
ตารางที่ 4.5	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ..... 114
ตารางที่ 4.6	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ..... 115
ตารางที่ 4.7	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ..... 115
ตารางที่ 4.8	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ..... 116
ตารางที่ 4.9	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ..... 116
ตารางที่ 4.10	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ..... 117
ตารางที่ 4.11	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ..... 117
ตารางที่ 4.12	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการทำงาน จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ..... 118

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว.....	119
ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ.....	120
ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ.....	121
ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ.....	121
ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนทรัพยากร จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ.....	122
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ.....	123
ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ.....	123
ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ.....	124
ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการทำงาน จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ.....	125
ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว.....	126
ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ.....	127
ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ.....	128

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ.....	129
ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ.....	130
ตารางที่ 4.27 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ.....	130
ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ.....	131
ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ.....	132
ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการทำงาน จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ.....	132
ตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว.....	133
ตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ.....	134
ตารางที่ 4.33 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ.....	135
ตารางที่ 4.34 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ.....	135
ตารางที่ 4.35 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ.....	136
ตารางที่ 4.36 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ.....	137
ตารางที่ 4.37 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ.....	137

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.38 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงานและแรงงาน สัมพันธ์ จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ.....	138
ตารางที่ 4.39 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ.....	138
ตารางที่ 4.40 เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภท วิสาหกิจ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว.....	139
ตารางที่ 4.41 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากร มนุษย์ จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ.....	140
ตารางที่ 4.42 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาทรัพยากร มนุษย์ จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ.....	141
ตารางที่ 4.43 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกทรัพยากร มนุษย์ จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ.....	141
ตารางที่ 4.44 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ.....	142
ตารางที่ 4.45 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์อื่น จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ.....	142
ตารางที่ 4.46 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและ สุขภาพ จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ.....	143
ตารางที่ 4.47 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงานและแรงงาน สัมพันธ์ จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ.....	143
ตารางที่ 4.48 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ.....	144
ตารางที่ 4.49 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	145

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	28
ภาพที่ 2.2 ภาพรวมกระบวนการสรรหาบุคลากร.....	34
ภาพที่ 2.3 กระบวนการของการฝึกอบรม.....	45



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมกับงาน แนวคิดที่ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งนั้นเนื่องจากบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรอื่นในองค์กร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น หากองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถจะส่งผลให้การบริหารจัดการปัจจัยด้านอื่นมีประสิทธิภาพตามมา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550) ดังนั้น องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จึงได้ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปพร้อมกับการพัฒนาด้านอื่นๆ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอยู่ในฐานะงานสนับสนุนที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะเน้นการสร้างประสิทธิภาพให้กับบุคลากร โดยมีหน้าที่เริ่มจากการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้รางวัลเป็นค่าจ้างและการพัฒนา โดยถือเป็นทุนทางปัญญาและทุนมนุษย์ที่เป็นการให้คุณค่าทางเศรษฐกิจของความรู้ ทักษะ และความสามารถของคน (Sims, 2007: 28) ดังนั้นเพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ แต่ละองค์กรจึงจัดการทรัพยากรมนุษย์ลักษณะเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นการบูรณาการจนกลายเป็นการใช้ทักษะทั้งศิลป์และศาสตร์เข้าด้วยกัน โดยคำนึงถึงความสามารถขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม แล้วจึงนำมาจัดทำกรวางแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควบคุมกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ การนำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ ตลอดจนการประเมินผลและเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย คือ ความอยู่รอดขององค์กร (Swart et al., 2005: 70) ดังนั้น ทุกองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐ องค์กรส่วนท้องถิ่น ธุรกิจขนาดใหญ่ รวมถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงให้ความสนใจกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยิ่ง

ในทางปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น มีรูปแบบผสมผสานกันระหว่างหลักวิชาการและแนวปฏิบัติที่เป็นจริงและเป็นไปได้ ผู้บริหารส่วนใหญ่มักมองข้ามงานด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่จะให้ความสำคัญกับการบริหารด้านการผลิต การเงิน การตลาด และการบริหารแทน แท้ที่จริงแล้วทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรเป็นผู้ก่อให้เกิดระบบต่างๆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะถือเป็นงานง่ายหรือยากขึ้นอยู่กับให้ความสำคัญของผู้เจ้าของสถานประกอบการหรือผู้บริหารองค์กร ซึ่งข้อได้เปรียบของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคือ องค์กรมีขนาดไม่ใหญ่ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปได้ง่าย และรวดเร็ว พนักงานรู้จักกันหมด การสร้างความรู้สึกร่วมกระทำได้ง่าย พนักงานได้แสดงออกซึ่งความสามารถในการทำงานและรับรู้ได้โดยง่ายจากผู้บริหาร ฝ่ายบริหารรู้จักพนักงานเกือบทุกคน และมีโอกาสร่วมงานกันใกล้ชิด แต่ปัญหาหรือข้อเสียเปรียบที่มักเกิดขึ้นคือ โครงสร้างขององค์กรเล็ก พนักงานมีสิทธิ์จะไปดันในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งได้ง่าย ภาพพจน์หรือชื่อเสียงขององค์กร จะไม่ค่อยมีใครรู้จัก ทำให้พนักงานไม่ภาคภูมิใจในองค์กรของตนเท่าที่ควร โอกาสที่จะหาพนักงานดีเข้าทำงานกระทำได้ยาก เพราะจำกัดด้านเงินทุนและการจัดสวัสดิการ หรือหากได้พนักงานที่มีพลังและแนวโน้มของความก้าวหน้ามากจะอยู่กับองค์กรได้ไม่นาน เพราะองค์กรจะไม่มีโครงการใหญ่ๆ ไปรองรับความสามารถของเขา ทำให้เขาเกิดความท้อแท้ และคิดหาทางเปลี่ยนงานเพื่อความก้าวหน้า นอกจากนี้พนักงานจะเกิดความรู้สึกว่า ทำงานกับองค์กรขนาดเล็กไม่มั่นคงเท่ากับองค์กรขนาดใหญ่

อำเภอฝางและอำเภอแม่เอย เป็นพื้นที่ติดเชิงเขา ทั้ง 2 อำเภอมีประชากรหลากหลายชาติพันธุ์ เป็นพื้นที่เศรษฐกิจที่มีผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นจำนวนมาก โดยอำเภอฝางมีประชากรทั้งหมด 112,402 คน (อำเภอฝาง, 2555) มีผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 1,740 ราย (บมจ. ธนาคารกสิกรไทย สาขาฝาง, 2556) และอำเภอแม่เอย มีประชากรทั้งหมด 71,359 คน (อำเภอแม่เอย, 2555) มีผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 1,057 ราย (บมจ. ธนาคารกสิกรไทย สาขาฝาง, 2556) ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจค้าปลีก ค้าส่ง บริการ การผลิต วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางลงมา การจ้างงานเป็นคนในพื้นที่รับเข้าทำงานจากการแนะนำจากญาติพี่น้อง หรือคนงานเดิมที่ทำอยู่ รวมถึงแรงงานต่างด้าวอีกเป็นจำนวนมาก การจ่ายค่าจ้างจะเป็นการจ่ายแบบรายวันเป็นส่วนใหญ่ทำให้อัตราการเข้าออกงานมีอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการมีนโยบายปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำเป็น 300 บาท ส่งผลให้เกิดการย้ายงานมากขึ้น ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ทั้ง 2 อำเภอ ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะธุรกิจเกษตรกรรม ที่ได้รับผลกระทบสูงกว่าธุรกิจอื่นๆ (หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นวีอาร์พี, 2556) อีกทั้งองค์กรมีขนาดไม่ใหญ่ความ

ก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่เป็นไปได้ยาก เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถเติบโตในหน้าที่ได้เท่าที่ควร รวมไปถึงความมั่นคงในงานเพราะไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะมีการเลิกจ้างเมื่อใด อีกทั้งการจัดสวัสดิการให้ก็น้อยหรือไม่มีในบางกิจการ จึงทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพยายามหาองค์กรใหม่ที่มีความมั่นคง และให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากว่าโดยการย้ายงานไปเรื่อยๆ จนกว่าจะได้องค์กรที่ต้องการ แต่กลับส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในช่วงเวลาที่ขาดแคลนแรงงาน หรือวิสาหกิจที่ต้องใช้แรงงานฝีมือที่มีความชำนาญสูง ซึ่งหากวิสาหกิจเหล่านี้สามารถบริหารจัดการเรื่องบุคลากรในองค์กรได้จะทำให้กิจการเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและสามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้

จากสภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่อำเภอฝางและอำเภอแม่ฮ้อยที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่ฮ้อย จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากเป็นพื้นที่เศรษฐกิจที่มีการจ้างงานสูง แรงงานจากต่างพื้นที่รวมถึงแรงงานต่างด้าวเข้ามาเป็นจำนวนมากและกำลังประสบกับภาวะการขาดแคลนแรงงาน (หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นวอร์ฟี่, 2556) การศึกษาครั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงาน และเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจและทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

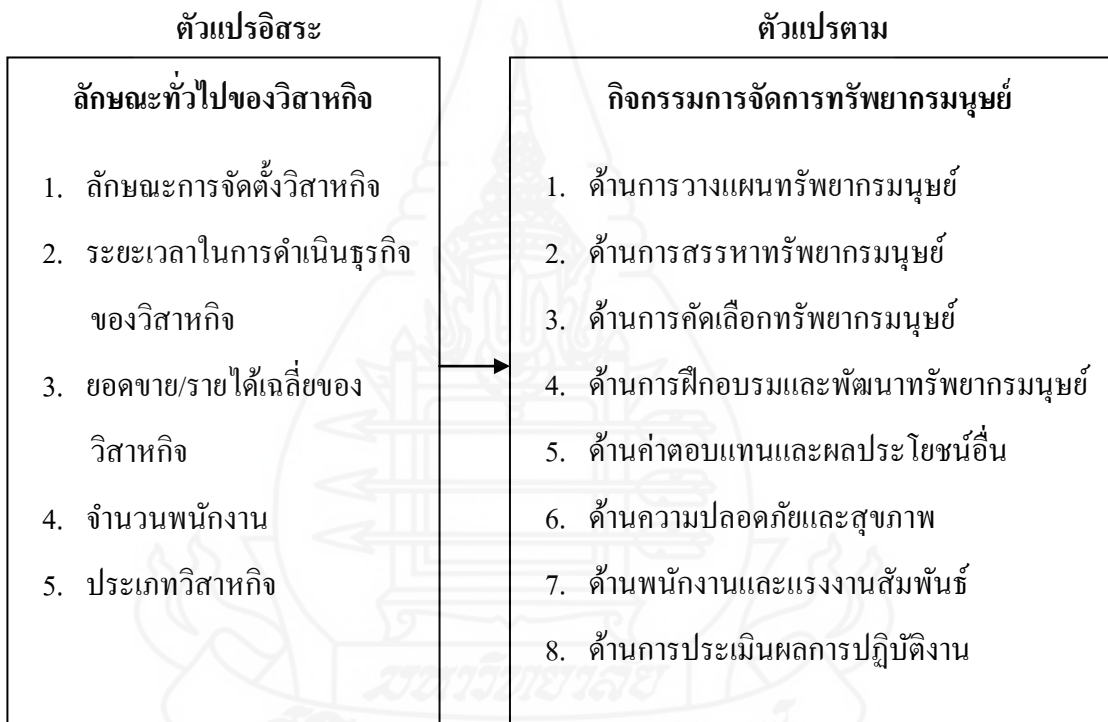
2.1 เพื่อศึกษาระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่ฮ้อย จังหวัดเชียงใหม่

2.2 เพื่อเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่ฮ้อย จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ อำเภอฝาง และอำเภอแม่ฮ้อย จังหวัดเชียงใหม่

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษามุ่งเน้นศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการหลายท่านสามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรม 8 ด้าน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประกอบธุรกิจในพื้นที่อำเภอฝางและอำเภอแม่อาย จังหวัดเชียงใหม่ และใช้บริการทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ทุกธนาคาร จากฐานข้อมูลลูกค้าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย สาขาฝาง จำนวน 2,797 ราย โดยมีเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเป็นผู้ให้ข้อมูล

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกิจกรรม 8 ด้าน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2555 ถึงเดือนกรกฎาคม 2556 โดยเก็บข้อมูลเดือนมิถุนายน 2556

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย ลักษณะรายได้เฉลี่ยของวิสาหกิจ จำนวนพนักงาน ประเภทวิสาหกิจการจัดตั้งวิสาหกิจ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ ยอดขาย/

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 8 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. นวัตกรรมเฉพาะ

6.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการจัดการกับกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็น กระบวนการที่จะช่วยให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่อายได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่วิสาหกิจและทำให้วิสาหกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 8 ด้าน ดังนี้

6.1.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรและการตอบสนองความต้องการบุคลากรของวิสาหกิจเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานของวิสาหกิจให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ และทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่วิสาหกิจ

6.1.2 ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและคุณสมบัติต่างๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับวิสาหกิจ ซึ่งอาจเป็นพนักงานหรือบุคคลภายนอกก็ได้

6.1.3 ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกลั่นกรองบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยวิสาหกิจพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับสมัคร โดยการคัดเลือกบุคคลจากคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้โดยวิธีการคัดเลือก ได้แก่ การสัมภาษณ์ การทดสอบความถนัด การพิจารณาประวัติการทำงาน การตรวจสอบสุขภาพ

6.1.4 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของพนักงานในวิสาหกิจเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยดำเนินการตามขั้นตอนตั้งแต่การวิเคราะห์ความจำเป็นจนถึงการติดตามประเมินผล

6.1.5 ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น หมายถึง การกำหนดและการจ่ายค่าจ้างแรงงาน เงินเดือน และผลประโยชน์ต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของพนักงาน

6.1.6 ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์และการปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง หรือพนักงานกับวิสาหกิจ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายด้านบุคคลระเบียบข้อบังคับ การว่าจ้างไปจนถึงการเลิกจ้าง

6.1.7 ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง การรักษาความปลอดภัย การป้องกันพนักงานที่ปฏิบัติงานในวิสาหกิจ อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุและการเจ็บป่วยที่สัมพันธ์กับการทำงาน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

6.1.8 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลงานของพนักงานตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดของแต่ละตำแหน่งงาน โดยมีแบบฟอร์มในการประเมินผล และมีการแจ้งผลการประเมินให้กับพนักงานได้ทราบเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

6.2 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจในพื้นที่อำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ ที่ก่อตั้งโดยบุคคลกลุ่มเล็กๆ ที่รวมตัวกันหรือจากบุคคลคนเดียว มีการบริหารงานแบบอิสระ ยังไม่มีระบบแบบแผนในการจัดองค์กรมากนัก โดยสามารถจัดตั้งในรูปแบบเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน หรือบริษัท ได้ และประกอบกิจการทั้งการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการ ที่มียอดขายไม่เกิน 200 ล้านบาท/ปี การจ้างงานไม่เกิน 200 คน มูลค่าทรัพย์สินทั่วไปไม่เกิน 200 ล้านบาท

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย นำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกิจการให้มีศักยภาพสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและทำให้กิจการประสบความสำเร็จ

7.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ธนาคาร สามารถนำข้อมูลไปใช้ประกอบการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการคัดกรองการให้เครดิตแก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่อำเภอฝางและอำเภอแม่เอย ส่วนหน่วยงานราชการนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เพื่อประกอบการพิจารณาสิทธิประโยชน์ของลูกจ้าง และเป็นข้อมูลในการส่งเสริมพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย ให้เติบโตและมีศักยภาพในการแข่งขัน

7.3 บุคคลทั่วไปสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงใหม่” ผู้ศึกษาได้ทบทวนเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำแนกกิจกรรมออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 4) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น 6) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ 7) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และ 8) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้มากมาย ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมความหมายที่น่าสนใจมานำเสนอต่อไปนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา อนุรักษ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพัน

จากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เสนาะ ตีเยาว์ (2545: 7) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้ได้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร

คณัย เทียนพุด (2546: 17) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยียุคใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่างๆ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2546: 15) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งดำเนินการชำระรักษา และพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

จักษวีชร ศิริวรรณ (2549: 7) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินงานภายในองค์กรเกี่ยวกับบุคลากรตั้งแต่การรับสมัคร การคัดเลือก การบรรจุเข้าทำงาน การจัดสรรเจ้าหน้าที่ การประเมินผลการทำงาน (ตรวจสอบการมา ลา สาย ขาด กิจ ป่วย) การบริหารเงินเดือนค่าตอบแทน ไปจนถึงการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการลาออกหรือการเกษียณอายุของพนักงาน

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2549: 2) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะหรือกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งสนใจพัฒนาและบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ซูชัย สมितिไกร (2550: 7) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการสรรหา คัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์กร จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554: 9) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติการดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร 3 ช่วงระยะเวลา คือ

1. ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้ และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป
2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้ามาร่วมปฏิบัติงานได้
3. หลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากรเข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสนใจใส่ใจเช่นเดียวกัน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือบุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลาด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์กรจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

Robert and David (2001: 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยประกอบด้วยกิจกรรม 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่ลูก การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

Bowin and Harvey (2001: 6) ได้ให้ความหมายของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานภายใน องค์การให้อยู่ในระดับสูงรวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ

Heneman and Judge (2004: 4) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการ ให้ได้มา การเพิ่มศักยภาพและการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและปริมาณอย่างเพียงพอ เพื่อก่อให้เกิดผลกระทบต่อด้านบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ

Noe and Others (2006: 5) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์หมายถึง นโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Armstrong (2006: 39) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การ นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกันและกรณีทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการ ประกอบกิจการใดๆ

Werther and David (2009:13) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เป็นศิลปะในการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการใช้ ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันใช้ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการจัดการกับกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อ สร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่้องค์การ และทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของ ้องค์การที่ตั้งไว้

1.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

พยอม วงศ์สารศรี (2544: 6) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

อานวย แสงสว่าง (2544: 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อจัดหามูลค่าที่ดีมีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากรที่ดีให้แก่องค์กร เนื่องจากมีการแข่งขันกันเป็นจำนวนมากค่อนข้างสูงในการจ้างแรงงานที่ดีในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งเอกชนและรัฐบาล

2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมทางด้านวิชาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานเพิ่มขึ้น

4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ

5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอารัดเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัวและความขัดแย้งให้น้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นสังคมที่มีความสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

นนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 8) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้พนักงานรักองค์กร ทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย

2. ช่วยพัฒนาองค์กร องค์กรประกอบด้วยบุคลากร เมื่อระบบบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคง สามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป

3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ ในสังคมประกอบด้วยองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน เมื่อองค์กรมั่นคงก้าวหน้าก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วย เพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐานคือ ครอบครัวให้มั่นคง และขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป จนเน้นความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2548: 37) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นหน้าที่ทางธุรกิจที่มีความสำคัญไม่แพ้หน้าที่ทางด้านการเงิน การตลาด และการปฏิบัติการ ซึ่งปัจจุบันหลายหน่วยงานทั้งภายในและต่างประเทศ ตลอดจนทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสนใจกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้แต่ละหน่วยงานมีการพัฒนาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และมีส่วนเสริมสร้างหลักประกันให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จในอนาคต โดยเฉพาะกระแสการตื่นตัวในการบริหารทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาและขยายตัวอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา

จันทรา ชัยพานิช (2549:2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

2. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

เอกชัย เหล่าอิศริยะกุล (2549) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็น อย่างยิ่งต่อองค์กร การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยทางด้านกำลังคนเป็นสำคัญ ดังนั้นการบริหารเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรก็จะส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กร สร้างความพึงพอใจ ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม การที่องค์กรใดจะบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องปฏิบัติภารกิจ หน้าที่ของการบริหารงานให้ ครอบคลุมทุกขั้นตอน ตั้งแต่ก่อนการจัดคนเข้าทำงาน ขณะปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากร และที่สำคัญ องค์กรต้องบำรุงรักษานักบุคลากร ซึ่งจะต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องสัมพันธ์กัน

วิลาวรรณ ธิพิพิศาล (2554: 7) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่างๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ จะเห็นได้ ว่าทุกองค์กรประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของ บุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว งานด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรม และพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพ การเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ที่จะเป็พลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

จากความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากร มนุษย์มีความสำคัญกับองค์กรคือ ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กรในฐานะที่งานด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามา เชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อ บุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และยังคงส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ และจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของ ตนเองโดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย ช่วยให้บุคลากรพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทาย ความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

1.3 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สมเกียรติ พ่วงรอด (2546: 17) กล่าวว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล เป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้บุคคลตรงตามที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการเพื่อมาปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างดี อยู่ในสังคมองค์กรได้ มีความมั่นคง มีขวัญกำลังใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรโดยใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. การวางแผนงานบุคคล เป็นการเตรียมการขององค์กรในอนาคต เพื่อการเตรียมบุคคลและการคัดเลือกบุคคลมาปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด
2. การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน เพื่อเป็นการรองรับผู้ที่จักคัดเลือกมาบรรจุเพื่อปฏิบัติงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการจัดการด้านค่าตอบแทนของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายเดือน หรือเงินเดือน หรือค่าจ้าง
3. การสรรหาและการคัดเลือก เป็นกระบวนการคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและตรงตามลักษณะงานจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กรหรือตลาดแรงงานอื่นๆ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ คัดเลือกโดยใช้ระบบคุณธรรมมาปฏิบัติงานในองค์กร
4. การบรรจุและการแต่งตั้ง เป็นการรับบุคคลโดยผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้วมาบรรจุแต่งตั้ง และมอบหมายหน้าที่การทำงานที่รับผิดชอบให้กับบุคคลปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นในองค์กร
5. การปฐมนิเทศ วัตถุประสงค์เพื่อการต้อนรับและแนะนำบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจเกี่ยวกับสถานภาพโดยทั่วไปขององค์กรหรือหน่วยงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพประวัติความเป็นมาขององค์กร นโยบาย บุคลากรในหน่วยงาน สิทธิประโยชน์ต่างๆ ระเบียบปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรใหม่เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและต่อการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข
6. การทดลองปฏิบัติงาน
7. การโอนและการย้าย การโอนเป็นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในสังกัดเดิมไปปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรอื่นต่างสังกัด โดยให้ได้รับเงินเดือนและมีสถานภาพเท่าเดิมหรือเทียบเคียงกับที่เคยได้รับในสังกัดเดิม การย้ายเป็นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่และความรับผิดชอบจากที่เคยปฏิบัติอยู่ในองค์กรไปยังองค์กรอื่นโดยยังมีสถานภาพในการปฏิบัติงานเท่าเดิมและอยู่ในสังกัดเดิม

8. การจัดทำประวัติ เป็นการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับประวัติบุคคล ได้แก่ ประวัติส่วนตัว การศึกษา ประสบการณ์ การอบรม และการศึกษาดูงาน การบริการวิชาการรวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น

9. การพัฒนาบุคคล โดยดำเนินการวิธีการที่เหมาะสมเพื่อวัตถุประสงค์และประสิทธิภาพขององค์การ

10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบ กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในระยะเวลาหนึ่งพร้อมลงบันทึกไว้เพื่อประเมินผล ปรับปรุง พัฒนา บำรุงขวัญบุคลากรในองค์การ

11. วินัยและการดำเนินการทางวินัย กำหนดเพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมความประพฤติและพฤติกรรมของคนในองค์การให้ปฏิบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ขององค์การเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

12. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล สวัสดิการเป็นสิ่งที่ยังคงการจัดให้บุคลากรในองค์การนอกเหนือจากเงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ค่าตอบแทนต่างๆ ที่มีใช้เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม

13. การพ้นจากงานและบำเหน็จบำนาญ การพ้นจากงานเป็นการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติในองค์การ โดยเหตุผลของบุคคลหรือเหตุผลจากองค์การที่มีผลทำให้หมดสภาพและมีสิทธิที่ได้รับตามปกติ บำเหน็จบำนาญเป็นประโยชน์เกื้อกูลซึ่งบุคลากรจะได้รับจากองค์การก็ต่อเมื่อบุคลากรผู้นั้นออกจากองค์การไปโดยได้รับบำเหน็จหรือบำนาญขึ้นอยู่กับเวลาปฏิบัติงาน 25 ปีบริบูรณ์ หรืออายุครบ 50 ปีบริบูรณ์ ก็มีสิทธิที่จะเลือกว่าจะรับบำเหน็จหรือบำนาญ แต่ถ้ามีเวลาปฏิบัติงานไม่ถึง 25 ปีบริบูรณ์ ก็จะได้รับบำเหน็จ

ชูชัย สมितिไกร (2547) กล่าวถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานภายในองค์การ 5 บทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) บทบาทหน้าที่สำคัญประการแรกของการจัดการบุคลากรคือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์การ การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการของการค้นหาและจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ กระบวนการนี้เริ่มต้นเมื่อบุคคลได้รับการติดต่อและสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้สมัครเข้าทำงานกับองค์การ ดังนั้น ผลลัพธ์ของกระบวนการสรรหาบุคลากรคือ กลุ่มผู้สมัครงานซึ่งจะได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงานต่อไป สำหรับ

การคัดเลือกบุคลากรคือ กระบวนการพิจารณาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้เลือกสรรไว้

2. การพัฒนาบุคลากร (Development) คือ การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย สำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การปฐมนิเทศบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

3. การกระตุ้นจูงใจบุคลากร (Motivation) คือ การจูงใจบุคลากรใหม่ ความกระตือรือร้น ทูมเทพลังกายและใจให้แก่การทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์การจูงใจบุคลากรสามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การให้รางวัลตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรม เป็นต้น

4. การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance) คือ การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร และการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดี

5. การยุติการจ้างงาน (Termination) คือ การยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานเนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือการเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการยุติการจ้างงาน โดยทั่วไปวิธีการที่มักใช้ได้แก่ การให้คำปรึกษาเมื่อเกษียณ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน การจัดหางานใหม่

อำนาจ แสงสว่าง (2544) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากร เพื่อกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัครนิยมใช้ 2 ระบบ คือ

1.1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) อาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ หนี้อาการสอบคัดเลือก

1.2. ระบบคุณธรรม (Merit System) ใช้หลักความสามารถ ความเสมอภาค ความมั่นคง และความเป็นกลางทางการเมือง ส่งเสริมให้มีอิสระในการทำงาน สนับสนุนให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

2. การคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องตรงกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้

3. การจ่ายผลตอบแทน รูปแบบทั้งหมดของการจ่ายเงินหรือรางวัลให้แก่พนักงานที่เกิดขึ้นจากการจ้างงานแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

3.1 การจ่ายเป็นเงินโดยตรง (Direct Financial Payments) ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ คอมมิชชั่น โบนัส เบี้ยขยัน ค่าทำงานล่วงเวลา เงินบำเหน็จ

3.2 การจ่ายมิใช่เป็นเงินโดยตรง (Indirect Financial Payments) จ่ายในรูปของผลประโยชน์ตอบแทน เช่น การประกันอุบัติเหตุ การประกันชีวิต การกำหนดวันลาวันหยุดพักผ่อนประจำปี การให้โอกาสไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรมดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ การให้ประกาศเกียรติคุณ การเลื่อนระดับและตำแหน่งงานให้สูงขึ้น เป็นต้น

การจ่ายค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับภาระงาน หน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร และตามขีดความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนขององค์กร

4. การบำรุงรักษา: ความปลอดภัยและสุขภาพ ความสามารถขององค์กรในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้านความปลอดภัย และจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานมีปริมาณงานและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร

5. การประเมินผลประสิทธิภาพ การวัดผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งมีการจัดเป็นระบบการวัดผลตามกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อผลในการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น มีสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้าในทางด้านศักยภาพและความสามารถของพนักงาน และมีเกณฑ์การจ่ายเงินค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน

6. การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านสารสนเทศ และทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี โดยจะต้องผ่านกระบวนการ โปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดไว้เป็นรูปแบบ มีมาตรฐานการฝึกอบรม และการประเมินผลเป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยมนอกจากทุกองค์กรในแต่ละสาขาวิชาชีพ

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2551: 1-32) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ 4 ด้าน ได้แก่ การจัดหา การพัฒนา การจูงใจ และการบำรุงรักษาบุคลากร และในการทำหน้าที่ทั้ง 4 ประการดังกล่าวนี้ ในแต่ละหน้าที่ยังสามารถจำแนกออกเป็นงานหรือกิจกรรมได้อีก ทั้งนี้ในการทำงานหรือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จะต้องกระทำตามลำดับก่อนหลังและต่อเนื่องกันไปในลักษณะของกระบวนการเรียกว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

1. การจัดหาคนเข้ามาทำงาน
 - การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
 - การสรรหา
 - การคัดเลือก
2. การฝึกอบรมและพัฒนา
 - การปฐมนิเทศ
 - การฝึกอบรมบุคลากร
 - การพัฒนาบุคลากร
 - การพัฒนาอาชีพ
3. การเสริมสร้างแรงจูงใจ
 - ทฤษฎีต่างๆ ด้านการจูงใจและการออกแบบงาน
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - รางวัลและค่าตอบแทน
 - ผลประโยชน์ของบุคลากร
4. การบำรุงรักษา
 - สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
 - การสื่อสาร
 - การพนักงานสัมพันธ์

Ivancevich (2001: 36) ได้แบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้าน โดยมุ่งเน้นแต่ละกระบวนการด้านคน และผลลัพธ์ (Focus of Each Process on People and Results) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resource)
 - 1.1 โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน
 - 1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน
 - 1.4 การสรรหา
 - 1.5 การคัดเลือก

2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resource) ประกอบด้วย
 - 2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2 การจ่ายค่าตอบแทน
 - 2.3 ผลประโยชน์และบริการ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resource) ประกอบด้วย
 - 3.1 การฝึกอบรม
 - 3.2 การพัฒนา
 - 3.3 การวางแผนอาชีพ
 - 3.4 วินัย
4. การป้องกันและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resource) ประกอบด้วย

- 4.1 แรงงานสัมพันธ์และการต่อรองโดยรวม

- 4.2 ความปลอดภัย สุขภาพ และความสะอาดสบาย

Mondy, Noe and Premeaux (อ้างใน พิชิต เทพวรรณ, 2553) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมบริหารจัดการ โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนและการสรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning and Selection)
2. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development and Training)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
4. การบริหารค่าตอบแทน (Remuneration or Rewards)
5. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Safety)

ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นี้มีความสัมพันธ์กับกิจกรรม 9 ประเภท ประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การในอนาคต แก่ 1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ

2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน และ 3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือ จำนวนที่จะต้องออกจากงาน อย่างไรก็ตามในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมรรครออกแบบงานและการวิเคราะห์งานก่อน

2. การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงานและการออกแบบกิจกรรมการทำงาน เฉพาะอย่างของแต่ละบุคคลหรือ กลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และแยกแยะ ข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานในงานหนึ่งขององค์กร

3. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

4. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายองค์กรหรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

6. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ค่าตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ ส่วนผลประโยชน์ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นต้น

7. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยเป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพ เป็นสภาพทางร่างกาย จิตใจและสังคม

8. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงานเป็นสภาพแวดล้อมที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ฝ่ายจัดการ)

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: PA) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึก การคีย์ และการสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหาร โดยตรง และพนักงาน

นอกจากนั้น ผู้บริหารควรต้องรู้เกี่ยวกับสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การปฏิบัติที่เท่าเทียมกันกับพนักงาน การกระทำที่ยุติธรรม การเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

จากกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมต่างๆ เริ่มตั้งแต่การดำเนินการให้ได้คนเข้ามาทำงานในองค์กร การดูแลรักษาเพื่อให้คนทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 8 ด้านได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.4 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.4.1 ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 31) ได้ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรมีความสนใจว่า องค์กรจะต้องมีชนิด และจำนวนบุคลากรอยู่ในสถานที่ที่ถูกต้องตามเวลาที่ต้องการเพื่อทำงานต่างๆ ให้แก่องค์กร โดยหลักการประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 88) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการจัดระบบทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมในอนาคต ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 57) ได้อธิบายไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องระบุจำนวน คุณสมบัติของบุคลากร รวมถึงระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการให้สอดคล้องกับแผนงานที่องค์กรกำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อมั่นใจว่าจะได้บุคลากรที่เพียงพอในคุณสมบัติ มีจำนวนเพียงพอกับภารกิจขององค์กรที่จะจัดกระทำในอนาคตเป็นสำคัญ และสิ่งที่ควรตระหนักให้มากที่สุดคือ การกำหนดแนวทางปฏิบัติและแผนการใช้บุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่องค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554: 101) ได้อธิบายไว้ว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการวางแผนกำลังคนขององค์กร (Panning for People in Organization) หรือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ทั้งสามถ้อยคำมีความหมายที่ทั้งเหมือนและแตกต่างกัน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีความหมายที่กว้างกว่าการวางแผนกำลังคน แต่มีส่วนเหมือนกันคือเป็นการเตรียมข้อมูลด้านบุคลากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพรวมทั้งงบประมาณสำหรับการตัดสินใจที่จะสรรหาและคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการในอนาคต

Mondy, Noe and Premeaux (2002: 102) ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการในการทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่จะรับเข้าสู่องค์กรอย่างเป็นระบบด้วยการทำให้มั่นใจว่าปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการจะจัดหาเข้ามาสู่องค์กรมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และสอดคล้องกับการตอบสนองทางด้านทรัพยากรมนุษย์ช่วงเวลาเดียวกัน

จากความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรและการตอบสนองความต้องการบุคลากรขององค์กรเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ และทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

1.4.2 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 91) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรในการดำเนินแนวทางในการพัฒนาองค์กรในอนาคต ซึ่งความสำคัญสามารถแยกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ความสำคัญของบุคลากรจะช่วยให้บุคลากรได้วางแผนพัฒนาตนเองในขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ตั้งแต่การเตรียมตัวเพื่อพัฒนาคุณลักษณะให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งในด้านความรู้ ด้านเทคนิควิธี และด้านทักษะ
2. ความสำคัญต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าผู้รับผิดชอบได้มีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่กำหนดนโยบายเป็นแผนงาน และโครงการตั้งแต่ระดับสูงหรือระดับชาติลงมาจะทำให้ศักยภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในส่วนย่อย
3. ความสำคัญขององค์กร องค์กรเมื่อได้บุคลากรที่มีการพัฒนามาดีแล้ว ย่อมดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรได้ดี ทำให้งานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่ต้องเสียเวลา และค่าใช้จ่ายมาพัฒนาบุคลากร

นพ ศรีบุญนาท (2546: 18) ได้สรุปว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ ดังนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี
2. ทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถภาพของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
3. ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการวางแผนองค์การ
4. ทำให้องค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่พนักงานผลิตได้กับเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้
5. ทำให้องค์กรสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานที่ทำงานในแต่ละอาชีพ และในแต่ละระดับของความรับผิดชอบ
6. ทำให้องค์กรสามารถที่จะจัดปริมาณ ประเภท และระดับของทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม
7. ทำให้องค์กรสามารถพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคต
8. ทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 58) กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

1. ทำให้องค์กรทราบทิศทางการวางแผนงานกับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม คือ ทุกคนสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองถนัดและพอใจ ขณะเดียวกันแต่ละส่วนงานในองค์การไม่ประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนกำลังคน ซึ่งเป็นผลทำให้องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทัดเทียมกับธุรกิจอื่นได้อย่างมั่นใจ
2. ทำให้องค์กรมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าจะเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนานัปการก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดจำนวน ลักษณะ คุณสมบัติ ตลอดจนความสามารถของบุคลากรที่องค์การต้องการรวมถึงการเตรียมความพร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรอบรู้ ก้าวทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ

3. ทำให้องค์กรมีแผนการดำเนินงานเฉพาะที่จะคอยดูแลงานด้านบุคลากรโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหา คัดเลือก การโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา รวมถึงการพ้นออกจางาน ซึ่งแผนเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีระบบที่ชัดเจน สามารถทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะปฏิบัติงาน อันจะส่งเสริมให้องค์กรมีความมั่นใจที่จะสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าในอนาคตมากยิ่งขึ้น

4. ทำให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพราะการลงทุนเพื่อพัฒนาองค์กรต้องใช้ทรัพยากรในการบริหารเป็นจำนวนมากและต้องใช้ระยะเวลายาวนาน จึงบรรลุผลตามเป้าหมาย

กึ่งพร ทองใบ (2553: 10-7) ให้ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถระบุได้เป็นข้อๆ ดังนี้

1. การบริหารงานในปัจจุบันจำเป็นต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพราะสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อเตรียมองค์กรให้มีความพร้อมกับการเผชิญกับปัญหาที่จะกระทบถึงความอยู่รอดขององค์กรต่อไป

2. องค์กรปัจจุบันมีองค์ประกอบย่อยภายในระบบเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้นจำเป็นต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งอาศัยความรู้ ความชำนาญของทรัพยากรมนุษย์มาช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานในองค์กร

3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถลดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ลงไปได้บางส่วนแต่กลับทำให้เกิดความต้องการผู้ที่มีทักษะความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี เพื่อการวางแผนและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมขององค์กรต่อไป

4. กฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ ของรัฐ มีผลทำให้ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถควบคุมต้นทุนของธุรกิจได้

5. การสร้างความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน ด้วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถแสดงหลักฐานที่มาของการจ้างงานที่เท่าเทียมกันได้

จากความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะทำให้องค์กรมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

1.4.3 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 93) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป และกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เฉพาะองค์กร

1. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป มีขั้นตอนสรุปได้ดังนี้
 - 1.1 พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กรซึ่งถือเป็นขั้นแรกที่นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - 1.2 กำหนดขอบเขตปัญหา เป็นการพิจารณาปัญหาด้านกำลังคนในองค์กรว่ามีปัญหาอะไรบ้าง
 - 1.3 กำหนดวิธีการในการแก้ไขปัญหา เป็นการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา โดยการกำหนดทางเลือกหลายๆ ทางที่คิดว่าสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงเป้าหมายที่สุด
 - 1.4 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นนี้จะต้องใช้นักวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ข้อมูล คัดเลือกข้อมูลที่ต้อง และเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา
 - 1.5 กำหนดแนวปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารบุคคลให้ปฏิบัติตามแผนเพื่อแก้ไขปัญหา
 - 1.6 การตรวจสอบและประเมินผล ขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน และต้องทำการประเมินผลทุกครั้ง เพื่อจะได้ทราบผลการแก้ปัญหาว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่
2. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เฉพาะองค์กร จากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปที่กล่าวมาแล้ว เมื่อนำมาพิจารณาเฉพาะในองค์กรที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจะมีลักษณะดังนี้

2.1 การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะต้องทำแผนคาดการณ์กำลังคนในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีข้อมูลของพนักงานปัจจุบันว่า ในด้านจำนวนความรู้ความสามารถ ทักษะเป็นอย่างไร จะต้องวางแผนคาดการณ์กำลังคนในอนาคตที่สัมพันธ์กับลักษณะงานที่ขยายเพิ่มขึ้น

2.2 กำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อทราบปริมาณและประเภทความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตตามระยะเวลาที่กำหนด ขั้นตอนที่สำคัญคือ การจัดทำแผนเพื่อจัดหากำลังคนมาให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

2.3 การตรวจสอบและการปรับปรุง เมื่อมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และได้นำแผนมาปฏิบัติแล้ว ควรจะได้มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติตามแผนทุกขั้นตอนว่า การคาดการณ์ไว้นั้นมีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างในการปฏิบัติ ปรับปรุงบางส่วนที่บกพร่อง ปรับแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เพื่อให้ได้แผนที่มีประสิทธิภาพ

กึ่งพร ทองใบ (2553: 10-8) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลายขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ขององค์กรธุรกิจ ซึ่งฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น

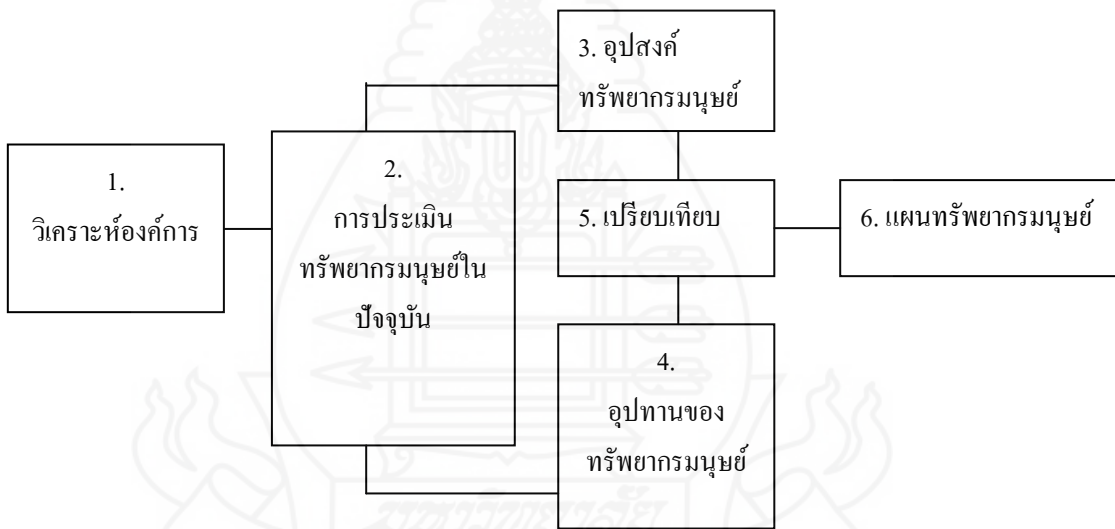
หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการแผนทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ สภาวะสังคม และสภาวะทางด้านเทคโนโลยี

2. การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การพยากรณ์ หมายถึง การคาดคะเนหรือประมาณการเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ โดยแปลงจากแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการองค์กรมาสู่แผนละเอียดในลักษณะของการระบุจำนวนและคุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในระยะเวลาในอนาคตที่กำหนดไว้

3. การพยากรณ์การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมในขั้นตอนนี้เป็นการคาดคะเนหรือประมาณการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ หรือจัดหาตอบสนองความต้องการได้ ซึ่งผู้รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการประเมินทรัพยากรมนุษย์ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรและแหล่งที่จะจัดหาได้จากภายนอกองค์กร

4. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ แผนทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างขึ้นมีลักษณะเป็นการจับคู่เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ และการตอบสนองความต้องการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ทำการพยากรณ์ไว้แล้วในขั้นตอนที่ 2 และ 3 เพื่อกำหนดทางเลือกและเลือกทางที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การธุรกิจ ในอันที่จะทำให้จัดใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์การ

Decenzo and Robbins (2002: 135) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning Process) เป็นกระบวนการเพื่อทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคต ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเปรียบเทียบกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อปรับกระบวนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้อยู่ในสภาวะดุลยภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีกระบวนการที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การเกี่ยวข้องกับขอบเขตการดำเนินธุรกิจขององค์การในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการวิเคราะห์งานจะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้รู้จำนวนและประเภททรัพยากรมนุษย์

ขั้นที่ 2 การประเมินทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลภายในทั่วไปขององค์กร ได้แก่ จำนวนพนักงาน คนงาน และทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยมีการจัดทำเป็นระบบคลังข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ชื่อ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม เป้าหมายด้านอาชีพ ตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน ความสามารถทางภาษาและทักษะอื่นๆ องค์กรสามารถใช้ข้อมูลนี้กำหนดความต้องการฝึกอบรม การเลื่อนขั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการบริหารข้อมูลนี้ โดยการจัดกลุ่มของข้อมูล การจัดเก็บจะทำเป็นทะเบียนข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเรียกใช้ได้อย่างรวดเร็ว

ขั้นที่ 3 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการประเมินถึงสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องการมีในปัจจุบันและในอนาคต ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในปัจจุบันเป็นการประเมินทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพมีจำนวนอยู่เท่าไร และมีคุณลักษณะอย่างไร ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในอนาคตเป็นการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ โดยวิเคราะห์จากระดับและรูปแบบของงาน ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตว่ามีความต้องการบุคคลในรูปแบบของทักษะ ความรู้ และความสามารถแบบใด

ขั้นที่ 4 อุปทานของทรัพยากรมนุษย์ สามารถเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ 2 ประการดังนี้ (1) อุปทานในองค์กร หมายถึง จำนวนที่มีอยู่ จะเพิ่มขึ้นหรือลดลง จากสาเหตุการเลื่อนขั้น โยกย้าย การให้ออก การเกษียณ นโยบายการจ่ายบำนาญก่อนเกษียณ เป็นต้น (2) อุปทานนอกองค์กร หมายถึง ปริมาณผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ทั้งชาย และหญิง นอกจากนี้ ปริมาณของอุปทานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงยังขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของบุคคล

ขั้นที่ 5 การเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือการเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผลการเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานเกิดผล 2 ประการ คือ อุปสงค์มากกว่าอุปทาน องค์กรควรจะดำเนินการจัดหาคนเข้ามาทำงานเพิ่มขึ้น ส่วนอุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน องค์กรควรดำเนินการคัดคนออก

ขั้นที่ 6 การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ ผลทั้ง 2 ประการจากขั้นตอนที่ 5 ข้างต้นนำไปสู่การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปเมื่อองค์กรพิจารณาทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานแล้วมักจะดำเนินการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงเวลา แผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย แผนระยะสั้น แผนระยะกลาง แผนระยะยาว

จากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลายขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ การประเมินอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ การเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ และการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

1.5 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

1.5.1 ความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

พยอม วงศ์สารศรี (2544: 114) ให้ความหมายของการสรรหา (Recruitment) ว่าเป็นกระบวนการในการแสวงหา และจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 99) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 159) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากร คือ การดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการ ให้เข้าร่วมทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 139) ได้สรุปไว้ว่า การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจูงใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีที่ตรงตามความต้องการขององค์กรมาสมัครงาน เพื่อจะได้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน

กิ่งพร ทองใบ (2553: 10-24) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการในการชักจูงบุคคลที่มีคุณสมบัติและจำนวนที่เหมาะสมมาสมัครทำงานกับองค์กรในเวลาที่ต้องการมีความต้องการซึ่งองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับที่ได้วิเคราะห์งานและจัดทำคำพรรณาลักษณะงานไว้

จากความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการจงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร ซึ่งอาจเป็นพนักงานหรือบุคคลภายนอกก็ได้

1.5.2 แหล่งการสรรหา

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2544: 90) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร โดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 วิธี คือ (1) การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ถือว่าเป็นการประหยัดแล้วยังเป็นการให้โอกาสแก่บุคคลเก่าได้ก้าวหน้า เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออุทิศตนเพื่อองค์กร ทั้งยังเป็นการลดเวลาการปรับตัวของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วย เพราะบุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ตลอดจนคุ้นเคยระบบงานเป็นอย่างดี (2) การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ถือเป็นความหลากหลายในการค้นหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วสามารถปฏิบัติได้หลายวิธี เช่น การประกาศรับสมัคร โดยทั่วไปซึ่งใช้วิธีการอาศัยสื่อต่างๆ การติดต่อสำนักงานจัดหาแรงงาน การติดต่อสถาบันการศึกษา การจัดตลาดนัดพบแรงงาน เป็นต้น

สำหรับแหล่งการสรรหา (Source of Recruit) มีสองทาง คือ แหล่งจากภายในองค์กร และจากภายนอกองค์กร

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

2. จากภายนอกองค์กร หมายถึง การเลือกจากบุคคลภายนอกองค์กรเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัท จะมีข้อดีก็คือ สามารถแสวงหาผู้สมัครได้อย่างกว้างขวาง ทำให้มีโอกาสขึ้นที่จะเลือกพนักงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถแสวงหาแหล่งงานได้มากขึ้น เลือกลงงานได้ตรงกับความสามารถของตนเองได้มากที่สุด ส่วนข้อเสียก็คือ อาจไม่เปิดโอกาสให้บุคคลภายในองค์กรมีความก้าวหน้าได้ ทั้งที่ได้ทุ่มเทให้กับองค์กรมานาน ผู้ที่สมัครเข้ามาใหม่อาจไม่ดีพอ เพราะเครื่องมือวัดอาจไม่สามารถวัดได้ตรงพฤติกรรมที่แท้จริง เมื่ออยู่ไปนานๆ อาจสร้างปัญหาให้กับองค์กรได้

กิ่งพร ทองใบ (2553: 10-30) ได้ให้แหล่งการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ แยกพิจารณาเป็น 2 แหล่งคือ การสรรหาจากภายในและการสรรหาจากภายนอกองค์กร

1. การสรรหาจากภายใน เป็นการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โอน หรือโยกย้ายบุคลากรภายในองค์กรมาแทนตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งมีข้อดีในเรื่องของการประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหา องค์กรได้มีโอกาสเกลี้ยตำแหน่งให้เหมาะสมกับความต้องการและบุคลากรที่ได้เลื่อนตำแหน่งก็มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี แต่มีข้อเสียในเรื่องอาจเกิดปัญหาในการขาดแคลนบุคลากรในระยะยาวและปัญหาการขาดผู้มีความรู้ความสามารถ หรือความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร

2. การสรรหาจากภายนอก เป็นการพิจารณาชักจูงให้ผู้สมัครจากภายนอกมาสมัครทำงานกับองค์กร มีข้อดีคือ ทำให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถทำงานกับองค์กรตามที่ต้องการ แต่มีข้อเสียในการเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือก และถ้าเป็นการสรรหาเพื่อทดแทนในตำแหน่งระดับสูงจะทำให้บุคลากรภายในเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานได้เมื่อประเมินจากการสรรหาทั้งสองแหล่งแล้วองค์กร โดยทั่วไปมักจะมีการสรรหาผสมผสานกันทั้งสองแหล่ง

จากแหล่งการสรรหาข้างต้นสรุปได้ว่า แหล่งการสรรหาโดยทั่วไปมี 2 แหล่งคือ การสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร และการสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร การสรรหาจากภายในจะมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการสรรหาจากภายนอกและพนักงานจะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ส่วนการสรรหาจากภายนอก จะได้นักบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและวิสัยทัศน์ที่แปลกใหม่ องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ

1.5.3 กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 161) กล่าวว่า กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หรือกระบวนการสรรหาพนักงานนั้นอาจสรุปเป็นขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดลักษณะงาน คือ การวิเคราะห์งาน การวางแผน จะเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจได้ชัดเจนถึงลักษณะของงานในแง่มุมต่างๆ ซึ่งช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคล ตามคุณสมบัติพนักงานที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาการวางแผนการสรรหา หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาพนักงาน ซึ่งควรจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สามารถสื่อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่บริษัทต้องการ ได้โดยตรงมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การพิจารณาสร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา กลไกที่สำคัญที่สุดของการสรรหาที่มีประสิทธิภาพนั้น ประเด็นสำคัญจะอยู่ที่การพิจารณารายละเอียดต่างๆ ของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา หรือนั่นก็คือ การมุ่งพยายามที่จะกำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานให้เห็นชัดเจน ทั้งในแง่ของรางวัลตอบแทนและคุณลักษณะของพนักงานที่ดีที่อยากได้ ควบคู่กับการพิจารณาความคาดหมายที่เป็นความประสงค์ที่อยู่ในใจของผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการสรรหา เมื่อได้กำหนดนโยบายและตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการพิจารณารายละเอียดที่เกี่ยวข้องที่จะใช้เป็นข้อเสนอและข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นก็เป็นการดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2550: 82) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการปฏิบัติดังต่อไปนี้

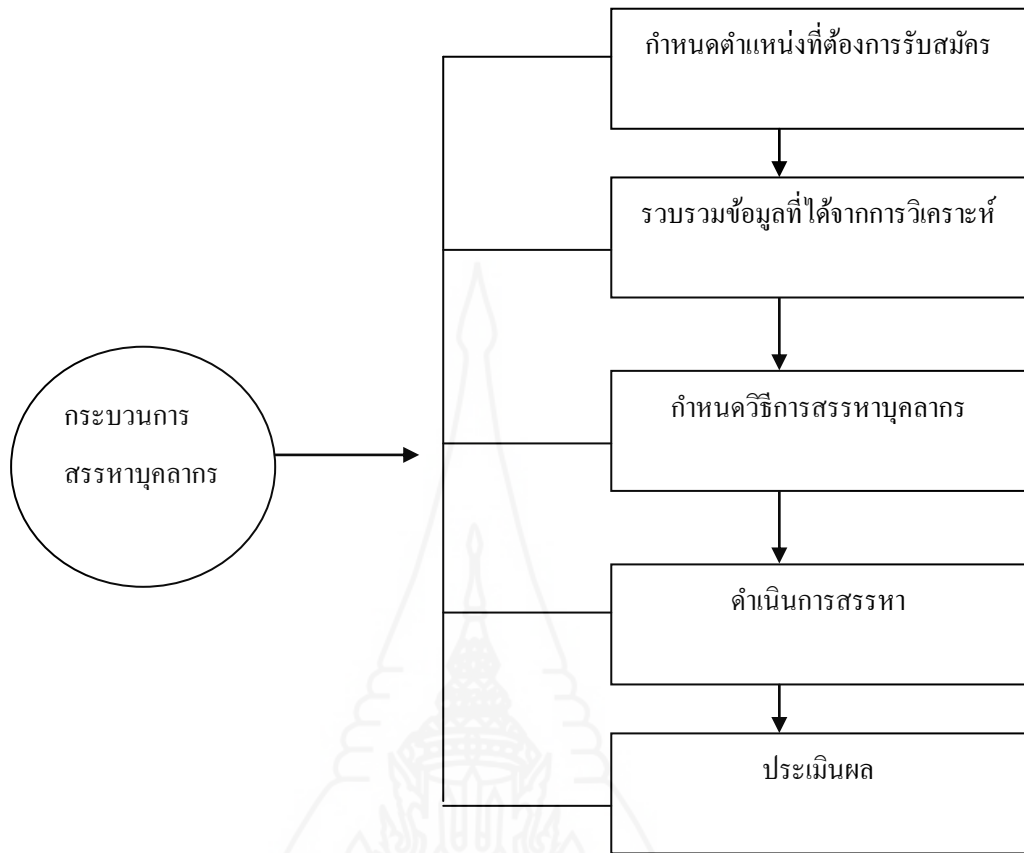
ขั้นที่ 1 กำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร โดยศึกษาข้อมูลจากแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และมีการยืนยันขอจ้างจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ หลังจากกำหนดตำแหน่งที่ต้องการรับสมัครใหม่แล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งได้แก่ เอกสารกำหนดรายละเอียดของงาน ข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงงานใหม่ที่บุคลากรต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากร ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งสรรหาโดยพิจารณาวิธีการที่เหมาะสมกับนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กร ผู้สรรหาจะต้องคำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการสรรหาที่ต้องเสียไป เพื่อให้ได้บุคลากรที่ต้องการ

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

ขั้นที่ 5 การประเมินผล การประเมินผลถือเป็นการตรวจสอบดูว่า การสรรหาขององค์กรนั้น ได้บุคลากรเหมาะสมกับความต้องการขององค์กรมากน้อยเพียงใด หากพบว่ามีความบกพร่องเกิดจากกระบวนการสรรหา ผู้รับผิดชอบจะได้หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข และค้นหาวิธีการปฏิบัติ หรือกลยุทธ์ใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ภาพรวมกระบวนการสรรหาบุคลากร

กิ่งพร ทองใบ (2553: 10-24) กล่าวว่า กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้นขึ้นหลังจากที่ได้มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแล้ว เมื่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Demand) มีมากกว่าปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร (Human Resource Supply) สำหรับกิจกรรมในกระบวนการสรรหาประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การวางแผนการสรรหา (Recruitment Planning) กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

- 1.1 การประมาณจำนวนบุคลากรที่ต้องการสรรหา
- 1.2 การกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งที่สรรหา

2. การพัฒนากลยุทธ์การสรรหา (Recruitment Strategy Development) กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

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

3. กิจกรรมการสรรหา (Recruitment Activities) กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

- 3.1 การแจ้งตำแหน่งงานว่าง
- 3.2 การ โฆษณารับสมัครงาน
- 3.3 การเยี่ยมสถาบันการศึกษา
- 3.4 ดำเนินการสรรหาวิธีอื่น

4. การประเมินผลการสรรหา (Recruitment Evaluation) กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

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

จากกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร การรวบรวมข้อมูลของตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร การกำหนดวิธีการสรรหา การดำเนินการสรรหา และการประเมินผล

1.6 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

1.6.1 ความหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 132) ได้สรุปความหมายการคัดเลือกบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องตรงกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์กรใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์กรต่างๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย

รงชัย สันติวงษ์ (2546: 175) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกกว่า เป็นกระบวนการ ที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติถูกต้องตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ที่ต้องการรับคน โดยทั่วไปการเลือกพนักงานนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่องค์กรจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ของคุณสมบัติที่ ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า

กิ่งพร ทองใบ (2553: 10-44) กล่าวว่า การคัดเลือกหมายถึง การกลั่นกรอง ผู้สมัครงานเพื่อทำให้สามารถบรรจุผู้สมัครที่เหมาะสมที่สุดในตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับกระบวนการ สรรหาที่ประสบผลสำเร็จจะทำให้มีผู้สนใจเป็นจำนวนมากมาสมัครงานในตำแหน่งที่เปิดรับซึ่ง ขั้นตอนต่อไปคือกระบวนการของการคัดเลือกเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า Put the Right Man on the Right Job กระบวนการคัดเลือกเริ่มต้นจากการกลั่นกรองขั้นต้น การทบทวนใบ สมัครและประวัติของผู้สมัคร การทดสอบเพื่อการคัดเลือก การสัมภาษณ์ การตรวจสอบการอ้างอิง การตรวจสอบสุขภาพ และการตัดสินใจคัดเลือก

Bedeian and Glueck (2003: 43) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการตัดสินใจในกรณีที่มีผู้สมัครมากกว่าตำแหน่งที่ว่าง โดยการตกลงใจเลือก ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการมากที่สุด

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ เป็น กระบวนการกลั่นกรองบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยองค์การพิจารณา คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับสมัคร โดย การคัดเลือกบุคคลจากคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

1.6.2 หลักการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

จุมพล นิมพานิช (2544: 117) กล่าวว่า หลักของการคัดเลือกโดยทั่วไปมุ่ง พิจารณาคูณลักษณะต่างๆ ที่เป็นลักษณะที่เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภท คูณลักษณะต่างๆ ที่ นำมาพิจารณา ได้แก่

ประการที่ 1 ร่างกาย หมายถึง สุขภาพอนามัยของผู้ที่มาสสมัครว่ามีสุขภาพ อนามัยเป็นอย่างไร มีร่างกายที่มีสุขภาพที่แข็งแรงมากน้อยเพียงใด

ประการที่ 2 ความรู้ที่นอกเหนือไปจากความรู้สำคัญที่ได้รับมาจาก สถาบันการศึกษามาแล้ว มีความรู้พิเศษอย่างอื่นอีกหรือไม่ อาทิ ความรู้ทางด้านภาษา ทางด้าน คอมพิวเตอร์ ขณะเดียวกันเป็นบุคคลที่ชอบแสวงหาความรู้หรือไม่ อย่างไร

ประการที่ 3 ปฏิภาณไหวพริบตลอดจนเขาวนปัญญาที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจเฉพาะหน้าบางเรื่องเป็นเช่นไร คุณลักษณะในประการนี้ปัจจุบันถือว่ามีความสำคัญมาก โดยเฉพาะปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ต้องการให้บุคลากรที่เข้ามาสู่องค์กรควรจะมีคุณลักษณะเช่นว่านี้

ประการที่ 4 ความถนัดตามธรรมชาติมีหรือไม่ ถ้ามี มีมากน้อยแค่ไหน

ประการที่ 5 ความสนใจ ความเต็มใจ ตลอดจนความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถเป็นเช่นไร คุณลักษณะในข้อนี้เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญ เพราะถ้าบุคลากรที่องค์กรคัดเลือกมาไม่มีความสนใจ ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน การที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องไม่่ง่ายนัก

อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่าการที่จะต้องมีการพิจารณาคุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าว ก็เพราะต้องการให้การคัดเลือกได้คนดี ขณะเดียวกันมีความเหมาะสมกับตำแหน่งตามแนวคิดที่ว่า Put the Right Man on the Right Job

ประการที่ 6 บุคลิกภาพอื่น เช่น ความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเสียสละ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่างๆ

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 152) กล่าวว่าหลักการสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรในองค์กรทั่วไป มีดังนี้

1. พยายามคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งเป็นไปตามนโยบายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
2. มีข้อมูลประกอบการเลือกและตัดสินใจมากพอ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับงานหรือตำแหน่งที่จะบรรจุ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร
3. ใช้วิธีการเลือกหลายๆ วิธีเนื่องจากวิธีการคัดเลือกแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัด จึงต้องพิจารณาลักษณะงานเป็นหลักแล้วพิจารณาว่าจะใช้วิธีเลือกอย่างไรจึงจะได้พนักงานตรงกับงานตามต้องการ
4. มีประสิทธิภาพในการเลือก จากกิจกรรมการเลือกทำให้ได้บุคลากรบรรจุใหม่ที่ตีมีความรัก ความผูกพันกับองค์กร และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร สามารถปฏิบัติงานได้รู้จักยึดหยุ่นเป็น
5. มีความยุติธรรม ให้ความยุติธรรมกับผู้สมัครทุกคน โดยใช้ระบบคุณธรรมที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก
6. มียุทธศาสตร์ในการเลือกบุคลากร จะกำหนดเกณฑ์และข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกพนักงานจากผู้สมัคร และกำหนดวิธีการเฉพาะในการเก็บรวบรวมข้อมูล

7. มีความเที่ยงตรง การตัดสินใจเลือกบุคลากรเป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานในอนาคต จากการตรวจสอบในใบสมัครอาจไม่ได้พนักงานที่ดี แนวทางที่ดี จะช่วยให้การตัดสินใจเลือกมีข้อมูลมากขึ้น และค่อนข้างมีประสิทธิภาพ

วิลารรณ รพีพิศาล (2550: 95) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรในปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยหลักปฏิบัติ 3 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า “M3” ได้แก่

1. M ตัวแรก คือ MENTAL หมายถึง การวิจัยศึกษาเกี่ยวกับภูมิปัญญาของบุคลากร โดยหลักปฏิบัติคือ ต้องคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และพัฒนาแล้ว มีแนวพัฒนาได้ โดยการวัดด้านสติปัญญา ปัจจุบันมุ่งความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ และวัดผลในสิ่งที่บุคลากรได้เรียนรู้ ซึ่งบางองค์การอาจจะวัดผลด้านนี้ หรือบางองค์การอาจจะไม่วัดผลสิ่งที่เรียนมาก็ได้หากเชื่อถือในชื่อเสียงและผลทางการศึกษา และการวัดความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน อาจจะวัดความรู้เฉพาะอาชีพ หรือเฉพาะตำแหน่งงาน ส่วนการวัดความถนัดทางสติปัญญา หรือระดับ IQ และ EQ ว่าเป็นอย่างไร

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

3. M ตัวที่สาม คือ META PHYSICAL หมายถึง การสอบวัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพเพื่อสรรหาบุคลากรที่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การได้ โดยทั่วไปจะวัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ

จากหลักการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า หลักการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางที่จะต้องสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานซึ่งเป็นไปตามนโยบายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และในการตัดสินใจคัดเลือกพนักงานจะต้องมีการกำหนด กฎเกณฑ์และข้อบังคับให้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อที่จะได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานกับองค์การ

1.6.3 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

กึ่งพร ทองใบ (2543: 10-44) กล่าวว่ากระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์การอาจมีการกำหนดขั้นตอนในรายละเอียดแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตามขั้นตอนหลักๆ ของกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เพื่อคัดกรองขั้นต้น เมื่อมีผู้สมัครเข้าทำงานกับองค์การในตำแหน่งว่างที่เปิดรับสมัคร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสถานที่และบุคคลที่จะให้ผู้สมัครติดต่อสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดในการกรอกใบสมัคร เอกสารที่ต้องการหนังสือรับรอง ตลอดจนกระบวนการคัดเลือกที่จะดำเนินการในขั้นนี้ เพื่อคัดเลือบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมที่เห็นได้ชัดเจน เช่น วุฒิการศึกษาไม่ตรง บุคลิกไม่ดี ร่างกายไม่สมบูรณ์ โดยหัวหน้าแผนกที่จ้างมักจะเป็นผู้รับผิดชอบในการคัดเลือก

2. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน ใบสมัครงานที่องค์การจัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร การดำเนินการในขั้นนี้จึงเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้สมัครจากประวัติของผู้สมัคร

3. การทดสอบเพื่อการคัดเลือก การทดสอบ (Testing) เป็นวิธีการในการวัดความแตกต่างของคุณสมบัติระหว่างผู้สมัคร ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการทำงาน องค์การโดยทั่วไปเชื่อกันว่าหากการคัดเลือกกระทำอย่างถูกต้องและเพียงพอ จะเป็นการชี้ว่าบุคคลผู้นั้นต่อไปจะทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากระดับคะแนนจากการทดสอบ

4. การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน การสัมภาษณ์เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครด้วยวิธีการพูดแบบเผชิญหน้า ซึ่งการสัมภาษณ์นี้จะทำให้ได้ข้อมูลในส่วนที่การทดสอบด้วยข้อเขียน หรือการทดสอบการปฏิบัติงานไม่สามารถระทำการรวบรวมได้ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ทักษะ และไหวพริบ เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้จะทำให้การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรมีความละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น องค์การจะต้องพิจารณาแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการสัมภาษณ์ที่มีความสามารถในการประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครจากการสัมภาษณ์ได้เป็นอย่างดี เพราะหากผู้สัมภาษณ์ไม่มีความเข้าใจคืออย่างเพียงพออาจตัดสินใจผิดพลาดได้

5. การตรวจสอบการอ้างอิงและการตรวจสอบประวัติ การดำเนินการในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าผู้สมัครได้ให้ข้อเท็จจริงเพียงใด เพราะข้อมูลที่เขียนไว้ในใบสมัครไม่อาจเชื่อถือได้ทั้งหมด เนื่องจากผู้สมัครมักจะเขียนแต่เฉพาะลักษณะเด่นของตนเพื่อให้ได้รับการพิจารณาคัดเลือก การตรวจสอบการอ้างอิง และการตรวจสอบประวัติมักกระทำโดยการติดต่อกับบุคคลที่ผู้สมัครระบุอ้างอิงไว้ในใบสมัครเพื่อสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้สมัคร

เพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงที่เขียนไว้ในใบสมัคร รวมทั้งการสอบถามถึงพฤติกรรมที่อาจเป็นปัญหาของผู้สมัครที่มีได้มีการเขียนไว้ แต่อาจเป็นลักษณะด้อยที่อาจก่อปัญหาแก่องค์กรที่จะรับเข้าทำงานได้ในอนาคต

6. การตรวจสอบสุขภาพ การตรวจสอบสุขภาพมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ คือ

6.1 เพื่อคัดบุคคลที่มีสุขภาพอ่อนแอ ไม่แข็งแรง และไม่เหมาะสมพอที่จะทำงานออกไป คนที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีความสามารถทำงานได้ดี และมีสุขภาพแข็งแรง

6.2 เพื่อป้องกันความเสียหายที่องค์กรต้องจ่ายให้แก่บุคลากรในกรณีที่บุคลากรเจ็บป่วยจากการทำงาน การตรวจสอบสุขภาพจะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาพก่อนที่บุคคลจะเข้าสู่องค์กร เพื่อใช้ในการตรวจสอบได้ว่าเมื่อบุคคลเจ็บป่วยนั้นมีสาเหตุเนื่องจากการทำงานหรือไม่

6.3 การป้องกันโรคติดต่ออันอาจเกิดขึ้นกับบุคลากรที่องค์กรมีอยู่ หากกรณีที่พนักงานใหม่มีโรคบางอย่างที่อาจแพร่เชื้อได้

7. การตัดสินใจคัดเลือกหรือการคัดเลือกขั้นสุดท้าย ขึ้นตอนนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับสมัครบุคคล ที่จะทำการตัดสินใจว่าจะรับหรือปฏิเสธผู้สมัคร โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เพียงช่วยเหลือ กลั่นกรอง และทำการทดสอบผู้สมัครให้เหลือจำนวนใกล้เคียงกับตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับ และช่วยในการตัดสินใจขั้นนี้ด้วยการรวบรวมข้อเท็จจริงจากผู้สมัครให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 135) กล่าวว่ากระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานมีลำดับขั้น 7 ขั้น ดังนี้

1. รับสมัครงาน ตามตำแหน่งงานว่างที่บริษัทประกาศรับสมัครงาน ตามเงื่อนไขตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา คุณสมบัติของผู้สมัคร และข้อตกลงอื่นๆ โดยผู้สมัครงานต้องกรอกใบสมัครงานด้วยตนเองพร้อมทั้งแนบเอกสารใบสำคัญต่างๆ ประกอบการสมัครงานด้วย

2. ตรวจสอบหลักฐานการสมัครงาน จะต้องตรวจการกรอกข้อความในใบสมัครงานให้ครบถ้วนและถูกต้อง ตามหลักฐานใบแสดงคุณวุฒิการศึกษา ใบสำเนาทะเบียนบ้าน

3. ทดสอบ จะต้องมีการทดสอบความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้สมัครงานที่กำหนดไว้ เช่นมีการสอบข้อเขียนวิชาเฉพาะตำแหน่ง วิชาความรู้ความสามารถทั่วไป เป็นต้น ผู้สอบผ่านข้อเขียนจะได้มีรายชื่อติดประกาศแจ้งให้ทราบ

4. สัมภาษณ์ เป็นการคัดเลือกผู้สมัครที่สอบผ่านข้อเขียนแล้ว เข้ามาสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ และคุณภาพของบุคคลที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับสมัคร

5. ตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิงและประวัติผู้สมัครงาน เป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้สมัครในทางด้านประวัติส่วนตัว การศึกษา การทำงาน และความประพฤติจากบุคคลที่อ้างอิง ซึ่งเป็นผู้รู้จักกับผู้สมัครงาน และให้คำรับรอง ผลการตรวจสอบจะสามารถคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

6. ตรวจร่างกาย เป็นการตรวจร่างกายโดยแพทย์ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ปราศจากโรค เข้ามาเป็นพนักงานในตำแหน่งงานที่รับสมัคร

7. ประกาศผลการคัดเลือก เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการรับสมัคร ภายหลังจากที่ผู้สอบสัมภาษณ์ได้รับการตรวจร่างกายแล้ว และผลการตรวจร่างกายผ่านเรียบร้อยแล้ว องค์กรก็จะประกาศผลรายชื่อผู้สอบได้เข้ามาเป็นพนักงานขององค์กร

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 96) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรจำเป็นต้องมีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 ต้อนรับผู้สมัคร เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยเริ่มต้นตั้งแต่แจกใบสมัคร อำนวยความสะดวกแก่ผู้มาสมัคร ถือเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีในครั้งแรกให้แก่บุคลากรที่เข้ามาสมัครงาน ด้วยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับรายละเอียดในการสมัคร เพื่อให้ผู้สมัครได้มีการเตรียมความพร้อม และไม่ต้องวิตกกังวลต่อกระบวนการในขั้นต่อไป

2. ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ขั้นต้น ในแต่ละองค์กรอาจจะมีแนวปฏิบัติที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะแสวงหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมัคร และถือว่าการกลั่นกรองผู้ที่มีคุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้การคัดเลือกมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

3. ขั้นตอนที่ 3 กรอกใบสมัคร เป็นขั้นของการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น โดยให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการศึกษา การปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะความชำนาญงาน ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งาน เป็นต้น

4. ขั้นตอนที่ 4 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบคัดเลือก หลังจากที่ได้มีการตรวจสอบหลักฐานข้อมูลของผู้สมัครแต่ละคนแล้ว จะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นสำคัญ และประกาศรายชื่อผู้สมัครเพื่อสอบคัดเลือกในขั้นต่อไป

5. ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบเพื่อจ้างงาน เป็นวิธีการหนึ่งที่ปฏิบัติกันเป็นหลักสากล มีการยอมรับและเชื่อถือได้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะผลการทดสอบสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้ค่อนข้างมาก

6. ขั้นตอนที่ 6 การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย ขั้นนี้โดยมากจะเป็นการสัมภาษณ์ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อวินิจฉัยหรือให้ความเห็นชอบว่าบุคลากรที่ได้ผ่านการสอบคัดเลือกขั้นต้นมาแล้วนั้นสมควรจะได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานหรือไม่

7. ขั้นตอนที่ 7 ตรวจสอบประวัติและภูมิหลังของผู้สมัคร หลังจากผู้สมัครได้ผ่านการสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายแล้ว การคัดเลือกยังจำเป็นต้องตรวจสอบค้นหาความจริงของข้อมูลที่ให้ไว้เพิ่มเติมจากบุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิงไว้

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

9. ขั้นตอนที่ 9 การประกาศผล หลังจากได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการเรียบร้อยแล้ว ผู้ดำเนินการคัดเลือกจะต้องประกาศผลให้ผู้สมัครทราบ เพื่อเตรียมตัวเข้ารับการตรวจสอบสุขภาพ แสดงถึงความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจอีกครั้งหนึ่งก่อนที่จะรายงานตัวเข้าปฏิบัติงานจริง

10. ขั้นตอนที่ 10 การตรวจสอบสุขภาพร่างกาย ถือเป็น การกั่นกรองคุณภาพของผู้สมัครอีกครั้งหนึ่ง โดยพิจารณาว่า ถ้าผู้สมัครรายใดมีสุขภาพไม่แข็งแรง มีโรคติดต่อร้ายแรง สุขภาพไม่อำนวยต่อหน้าที่ที่จะต้องถูกคัดออก เพื่อจะได้บรรจุผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีความพร้อมในคุณสมบัติที่ระบุไว้ และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานจริงๆ ต่อไป

11. ขั้นตอนที่ 11 ประกาศผลครั้งสุดท้าย เป็นการจัดทำโดยหน่วยงานที่ดูแลการรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยตรง ไม่เกี่ยวกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่ดำเนินการรับสมัครและคัดเลือกให้ โดยหัวหน้าหน่วยงานในส่วนนี้จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากกระบวนการคัดเลือกข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กรนั้นประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การตรวจสอบหลักฐานการสมัครงาน การสัมภาษณ์ขั้นต้น การกรอกใบสมัคร การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบคัดเลือก การทดสอบเพื่อจ้างงาน และการประกาศผลการคัดเลือก

1.7 การฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.7.1 ความหมายของการฝึกอบรม

นिरชา ทองธรรมชาติ และคณะ (2544: 12) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะความนาญ ความรู้ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ไม่จำกัดการศึกษา สถานที่ เพศและ โอกาส เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เกศริน มนูญผล (2544: 36) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ทักษะและเจตคติในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติจริง อันเกิดประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 266) ได้สรุปความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงานเพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

นพ ศรีบุญนาท (2546: 45) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการให้การศึกษาระยะสั้น โดยใช้ระบบระเบียบหรือวิธีการที่เป็นระบบเพื่อให้ทรัพยากรระดับพนักงานได้เรียนรู้หรือมีประสบการณ์ด้านเทคนิคและทักษะ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

วิลาวรรณ รัตพิศาล (2550: 140) ได้สรุปความหมายของการฝึกอบรม ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่างๆ ที่บุคลากรพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งอื่นๆ ที่แวดล้อมเกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน

ศักรินทร์ ชนประชา (2550: 73) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคคล เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา และเพิ่มผลผลิต ทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

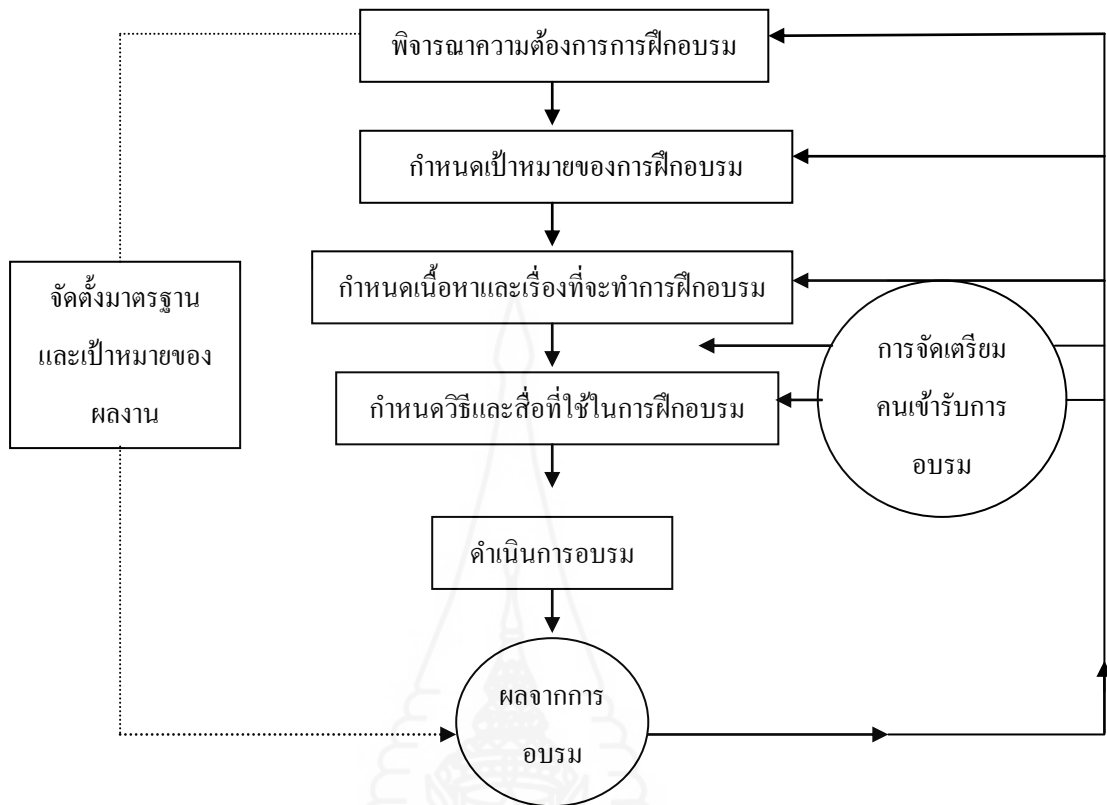
Rothwell (2003) กล่าวว่า การฝึกอบรมมุ่งเน้นการกำหนดและการพัฒนาความสามารถ (Competency) ที่สำคัญที่จะส่งผลให้พนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันให้ดีขึ้น

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะความชำนาญ ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ และเจตคติของบุคคล เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.7.2 กระบวนการฝึกอบรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 275) กล่าวว่าในการดำเนินการเรื่องการฝึกอบรมนั้น ขั้นตอนของการดำเนินการจะมีดังนี้

1. พิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบและพิจารณาให้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องการที่มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น
2. เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเขียนระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรม เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายประการต่างๆ ที่พึงจะต้องได้จากการฝึกอบรม ซึ่งการดำเนินการจัดการฝึกอบรมโดยยึดถือตามเป้าหมายดังกล่าวนี้
3. กำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม หมายถึง การพิจารณาเพื่อที่จะเสริมความรู้ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการนั้นจะต้องมีการอบรมเรื่องอะไรบ้าง
4. การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม ในที่นี้ก็คือการพิจารณาต่อไปว่า เรื่องที่จะอบรมดังกล่าวถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและได้ผลดีนั้น ควรใช้วิธีการอบรมแบบใดจึงจะได้ผลดีที่สุด
5. การดำเนินการอบรม คือ หลังจากทุกอย่างได้ดำเนินการมาครบถ้วนตามขั้นตอนแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายก็คือ การเริ่มต้นดำเนินการอบรมตามแผนและตามแนวทางต่างๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้แล้ว



ภาพที่ 2.3 กระบวนการของการฝึกอบรม

Dessler and Huat (2007: 134) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นการจัดหาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานให้กับพนักงาน ทั้งทักษะด้านเทคนิคและทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการตัดสินใจ และทักษะด้านการสื่อสาร ดังนั้นกระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 ขั้นวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

- กำหนดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงาน
- กำหนดวัตถุประสงค์ด้านความรู้และผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและ

สามารถวัดได้

2. ขั้นที่ 2 ขั้นออกแบบการสอน

- จัดทำเนื้อหาการฝึกอบรม ได้แก่ คู่มือ แบบฝึกหัด และกิจกรรมต่างๆ
- ใช้เทคนิค เช่น การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานและการเรียนรู้โดยใช้

คอมพิวเตอร์

3. ขั้นที่ 3 ทำให้เกิดความเที่ยงตรง
 - ทดสอบความเที่ยงตรงของโครงการฝึกอบรมโดยการนำเสนอต่อผู้ฟังกลุ่มเล็กที่เป็นตัวแทน
 4. ขั้นที่ 4 ขั้นดำเนินการฝึกอบรม
 - ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มพนักงานเป้าหมาย
 5. ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผลและติดตามผล
 - ประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรม
- จากกระบวนการฝึกอบรมข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดเป้าหมาย เนื้อหา และวิธีการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม

1.7.3 วิธีการฝึกอบรม

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ (2546: 155) ได้กล่าวไว้ว่าวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้ในปัจจุบันมีดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย เป็นวิธีการที่ใช้กันมานานและแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง การฝึกอบรมแทบทุกประเภทจะมีการบรรยายแทรกอยู่ด้วยเสมอ เพราะการบรรยายจะเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการสื่อความหมายทำให้เกิดการคล้อยตามเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ฟัง การบรรยายที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้บรรยายจะต้องมีความรู้และมีทักษะในการพูด การสื่อความหมาย การใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ประกอบและประการที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บรรยายจะต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ตรงใจผู้ฟังตลอดเวลา เพื่อให้ผู้ฟังสามารถทำความเข้าใจได้มากที่สุด
2. การประชุม เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมพนักงานที่มีความรู้และผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป เพราะการประชุมจะมีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อแก้ปัญหาหรือมองหาโอกาสในแต่ละเรื่องที่ทำกรประชุม โดยผลของการประชุมจะก่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน และก่อให้เกิดการประสานงานในขณะปฏิบัติงานต่อไป
3. การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตามเรื่องราวที่สมมุติขึ้น ให้เหมือนกับอยู่ในสถานการณ์จริงที่สุด เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

4. การใช้กรณีศึกษา การฝึกอบรมโดยวิธีนี้ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกที่คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัย Harvard และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ส่งผลให้สถาบันการศึกษาต่างๆ ได้นำวิธีการนี้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ และต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยวัตถุประสงค์สำคัญของการใช้กรณีศึกษาก็เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประมวลความรู้ทักษะ และประสบการณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนภายในระยะเวลาที่จำกัด

5. การสาธิต เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันมานาน เนื่องจากเป็นวิธีการที่ง่าย ไม่ซับซ้อนและสามารถเห็นผลได้ในระยะเวลาสั้น เพราะเป็นการฝึกอบรมโดยแสดงจากตัวอย่างจริง โดยที่ผู้ฝึกสอนจะแสดงตัวอย่างพร้อมทั้งอธิบายให้ผู้เรียนฟังถึงขั้นตอนต่างๆ พร้อมทั้งอาจจะมีการทดลองปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

6. การสัมมนา เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ และผู้บริหารของแต่ละองค์การ ผู้จัดการสัมมนาจะจัดให้มีการรวมตัวของสมาชิกเป็นกลุ่มที่มีขนาดไม่ใหญ่นัก มีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาและเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเสรี

7. การฝึกงานในสถานการณ์จริง การฝึกอบรมวิธีนี้มักจะใช้กับพนักงานใหม่หรือบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน โดยมีการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง ซึ่งมักจะเป็น โรงงานหรือสำนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 201) ได้สรุปวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันอยู่ดังนี้

1. การบรรยาย ประกอบการใช้สื่อต่างๆ ให้ข้อคิดและวิชาการ ส่วนประกอบคือ ขนาดของกลุ่ม ระยะเวลาฝึกอบรม ความสามารถของผู้บรรยาย และการเร้าความสนใจ

2. การประชุมอภิปรายหรือการสัมมนา ในรูปแบบ Directed, Consultative และ Problem Solving ให้คิดพิจารณาหาวิธีแก้ปัญหาตามหัวข้อเรื่องและความน่าเชื่อถือของผู้ทรงคุณวุฒิที่มาเป็นวิทยากร

3. การเข้าร่วมฟังบรรยายสรุปผลงานหรือผลงานวิจัย ความสนใจขึ้นอยู่กับหัวข้อเรื่องและประโยชน์ของกลุ่มอาชีพ เช่น การประชุมรายงานผลงานของสมาคมร่วมอาชีพ

4. กรณีศึกษาตัวอย่าง เสนอเหตุการณ์จำลองของจริงให้แสดงความคิดและหาวิธีแก้ปัญหา

5. การแสดงบทบาท เช่น ธุรกิจขายประกันใช้ในการเปิด- ดการขาย หรือ การตอบข้อโต้แย้งของลูกค้าเหมือนอยู่ในสถานการณ์จริง มีการสังเกต ประเมินและอภิปราย พฤติกรรมของผู้แสดงบทบาท

6. การสาธิต เช่น การขายเครื่องครัวของทัปเปอร์แวร์ ลีนาแวร์ เครื่อง ไมโครเวฟ ฯลฯ และการขายตรงเครื่องสำอาง เป็นต้น หรือแสดงกระบวนการทำงานหรือวิธีปฏิบัติ มีการยกตัวอย่างของจริงและการทำงานจริงในการฝึกอบรม

7. โดยวิธีให้ทำงาน เช่น การทดลองเรียนงาน การหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้ งานทั้งระบบของหน่วยงาน เพื่อหาความเหมาะสมในการลงตำแหน่ง และการสอนงาน เป็นการ ทำงาน โดยมีพนักงานที่ชำนาญหรือผู้บังคับบัญชาเป็นที่เล็งสอนงานให้โดยทำการสอนอย่างมี ขั้นตอนแล้วให้ลงมือทำ ติดตามผลและประเมินผล สร้างความพอใจและการนำไปใช้ให้คิดเป็น ทำ เป็นและแก้ปัญหาได้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 224) กล่าวว่า การจัดฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีการหรือรูปแบบที่ใช้ในการฝึกอบรมต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมมีนิยมใช้กันมานาน และแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะเป็นทางการ ผู้บรรยายจะมีบทบาทและอิทธิพลต่อผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมในแง่ของการกำหนดเนื้อหา ขอบเขต รายละเอียด ที่สำคัญจะต้องเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ ที่ เป็นเนื้อหาสาระที่บรรยายให้สอดคล้องกับหัวข้อเรื่องได้อย่างแนบเนียน ถือเป็น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด โดยอาศัยการบรรยายเพียงคนเดียว บทบาทต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้บรรยายว่าจะสามารถโน้มน้าว ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจในเนื้อหาที่บรรยายได้มากน้อยเพียงใด

2. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นวิธีการอบรมที่อาศัยการระดม แนวความคิดเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหาต่างๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมทุกคนได้แสดงความคิดเห็น โดยมีต้องกังวลว่าความคิดของตนจะถูกต้องเหมาะสม หรือไม่ ดังนั้น การดำเนินงานในขั้นแรกจึงต้องกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุดและ เมื่อสามารถระดมความคิดได้มากเพียงพอแล้ว ในขั้นต่อไปจึงให้ทุกคนร่วมกันพิจารณา เลือกเฟ้น ความคิดที่ทุกคนเห็นว่าดีที่สุดเหมาะสมที่สุด การระดมสมองจึงเป็นวิธีกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาใช้ได้ทันที

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle) เป็นวิธีการอบรมที่มีรูปแบบเหมือนกับการอภิปรายโต๊ะกลมที่จัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนาเป็นวงกลม แสดงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเป็น การแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง วิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดย การกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา วิทยากรจะใช้วิธีการถามเพิ่มเติมเป็นระยะๆ เพื่อให้

ได้ข้อมูลที่ชัดเจน และชี้นำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง ซึ่งการสนทนาวงกลมเป็นที่นิยมมาก โดยเฉพาะการศึกษาในต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ดึงความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดี

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) เป็นวิธีการอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาจากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริง หรือเสมือนจริง โดยยกมาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย หรืออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาพร้อมกัน ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจโดยง่าย เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และเพิ่มพูนประสบการณ์ได้ โดยไม่รู้ตัว ถือเป็นเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ เป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ หรือความคิดในเชิงวิจารณ์ด้วย

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

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

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

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

9. เกมส์การศึกษา (Educational Games) เกมส์ที่ใช้ในการอบรม เป็นเกมส์ทางการศึกษา ที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่าเกมส์กลุ่ม ในแต่เกมส์จะมีเอกลักษณ์เฉพาะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมส์การศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักการศึกษาได้พยายามคิดค้นวิธีมาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เพลิดเพลิน ซึ่งการใช้เกมส์ในการอบรมจะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมในหลายๆ ด้าน

10. การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการฝึกอบรมวิธีหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นจากตัวอย่างจริง โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงานบางประเภทไม่อาจสอนได้ด้วยคำอธิบายอย่างเดียว โดยไม่ต้องอาศัยอุปกรณ์ประกอบ สารสำคัญของวิธีการนี้คือ ผู้อบรมจะต้องแสดงตัวอย่างพร้อมอธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฟังขั้นตอนต่างๆ พร้อมมีการทดลองปฏิบัติให้เห็นจริงในแต่ละขั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติ

11. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และผู้บริหารแต่ละองค์การ ผู้จัดสัมมนาจะจัดให้มีการรวมตัวของบุคลากรเป็นกลุ่ม มีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณา และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเสรี โดยมีผู้ดำเนินการอภิปรายคอยทำหน้าที่ดูแลให้การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่กำหนดไว้

12. การศึกษาอบรมแบบทางไกล (Teletraining) ถือเป็นมิติใหม่ของการฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมที่เน้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตรงกับแนวทางการบริหารจัดการยุคใหม่ เช่น การประชุมทางไกลโดยใช้คอมพิวเตอร์ มีลักษณะเป็นการอบรมแบบเครือข่าย บางครั้งใช้ประชุมโดยวิดีโอ ซึ่งปัจจุบันมีหลายองค์การที่ใช้การฝึกอบรมกลุ่มบุคลากรด้วยวิธีนี้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมขององค์การใหญ่ๆ ที่สามารถอบรมกลุ่มบุคลากรในสาขาต่างๆ โดยใช้โทรทัศน์เชื่อมต่อได้ และการส่งข้อมูลผ่านดาวเทียม เป็นต้น

จากวิธีการฝึกอบรมข้างต้นสรุปได้ว่า วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี ที่สำคัญได้แก่ การบรรยาย การประชุมอภิปรายหรือการสัมมนา การแสดงบทบาทสมมุติ การใช้กรณีศึกษา การสาธิต และการฝึกงานในสถานการณ์จริง นอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่นๆ อีกหลายวิธี เช่น การหมุนเวียนงาน การระดมสมอง การเล่นเกมทางการบริหาร เป็นต้น ซึ่งจะใช้วิธีใดขึ้นกับความต้องการ และความเหมาะสมหลายประการ เช่น สถานที่ อุปกรณ์ จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความสามารถของวิทยากร ฯลฯ

1.7.4 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประชา ตันเสนีย์ (2550) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วุฒิสักดิ์ โกชนกุล (2551: 13) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องไปตลอดชีวิตของคนในองค์กร ซึ่งเกิดทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน และคำนึงถึงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานที่ได้รับงานมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานโดยรวมของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ซึ่งจะหมายถึง การฝึกอบรม รวมไปถึงการพัฒนาสายอาชีพ และการประเมินประสิทธิภาพงาน

ธีรทัศน์ ปิติภักย์พงษ์ (2554) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการปรับปรุงคุณภาพด้านการวางแผนการจัดการบุคลากร โดยเน้นความสามารถของบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ครอบคลุมเนื้อหาสาระใน 4 ประเด็นด้วยกัน คือ 1.การฝึกอบรม (Training) 2.การศึกษา (Education) 3.การพัฒนา (Development) 4.การเรียนรู้ (Learning)

เพ็ญภา วิทาร์ักษ์ (2554) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Swanson (1995) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการของการพัฒนาและการทำให้บุคลากรได้แสดงความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมบุคคล และพัฒนาบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

Rothwell and Sredl (1992) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) โดยนายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงานซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกัน

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ ความสามารถ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อเพิ่มสมรรถนะ และปรับทัศนคติของบุคคลในองค์กร ให้ตรงกับตำแหน่งปัจจุบัน แล้วรองรับต่องานในอนาคตเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตนเองและองค์กร

1.7.5 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นฤมล มโนมัยกุล (2552) กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการบริหารทรัพยากรทั้งหมดในองค์กรซึ่งสามารถสรุปความสำคัญไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในการทำงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศทั้งทางด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรย่อมมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ย่อมจะส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย
4. ช่วยในการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นงานที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อแสวงหาแนวทางให้บุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเติบโต
5. ช่วยให้เกิดกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่างๆ และสอดคล้องกับการวางแผน

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2553: 11-9) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการจ้างพนักงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
2. ทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาการลาออกของบุคลากรได้
3. ทำให้องค์กรสามารถจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามท้องที่ที่ต้องการได้
4. ทำให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ทำให้องค์กรสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้
6. ทำให้องค์กรจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งเป็นความปรารถนาสูงสุดขององค์กร
7. ทำให้องค์กรสามารถเตรียมการพัฒนากำลังคนเพื่อให้ประเทศก้าวไปสู่ความเป็นประเทศพัฒนาทางด้านเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อบุคลากรดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
2. ทำให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน
3. บุคลากรมีการยกระดับขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
4. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหารองค์กร และผู้บังคับบัญชาของตน
5. บุคลากรมีสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากขึ้น
6. เป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคลากรภายหลังจากได้รับการพัฒนา
7. ทำให้บุคลากรมีโอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร
8. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
9. ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กรเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน ระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ขององค์กรดีขึ้น

10. ทำให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความรู้และความสามารถหลังจากที่ได้ผ่านโครงการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถมาแล้ว

11. โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรขององค์กรมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญในตัวบุคลากร

จากความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญคือ ทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

1.7.6 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุมารินทร์ ยามสุข (2552) กล่าวว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปมี 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการกับไม่เป็นทางการ ซึ่งวิธีแบบทางการนั้นจะให้ผลค่อนข้างน้อย องค์กรจึงต้องมีมาตรการหรือแนวทางการพัฒนาเพื่อ ให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งตามแนวคิดของ Peter Drunker ที่กล่าวว่า มีเพียง 20% ของคนในองค์กรเท่านั้นที่ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ลักษณะที่สำคัญของคนเหล่านั้นคือ มีความรับผิดชอบสูง สร้างสรรค์

สิ่งใหม่ๆ มีผลงานและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Knowledge Worker) ดังนั้น วิธีการรักษาให้เขาอยู่กับองค์กรจึงหมายถึงการอยู่รอดขององค์กรด้วยเช่นกัน วิธีการดูแลรักษาคนเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรทำได้โดย

1. ระยะแรก (ช่วง 0-6 เดือน) ต้องปลุกมโนทัศน์ให้รู้จักองค์การ สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ อย่าเพิ่งคาดหวังเอาผลงาน คัดสรรพี่เลี้ยงที่ดีคอยดูแลเขา หัวหน้าหรือพี่เลี้ยงต้องปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะ ไม่ยากหรือง่ายเกินไป
2. ระยะที่สอง (ช่วง 6 ค. - 1 ปี) ต้องให้ทดสอบและทดลองสิ่งใหม่ๆ มอบอำนาจ ดึงเข้ามาร่วมคิด เสริมแรงทางบวก
3. ระยะที่สาม (ปีที่ 1-2) เป็นช่วงแสดงฝีมือจึงต้องส่งเสริมให้คิดนอกกรอบ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ
4. ระยะที่สี่ (เกิน 2 ปี) เริ่มเมื่อยล้าเบื่อหน่าย ต้องสร้างขวัญกำลังใจโดยการมีการเปลี่ยนหน้าที่การงานบ้างตามเหมาะสม ส่งไปเรียนรู้สิ่งใหม่ ส่งไปดูงาน

กัญญามน อินหว่าง (2554) กล่าวว่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจำเป็นต้องศึกษารูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรเนื่องจากรูปแบบการพัฒนาย่อมแตกต่างกันตามปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละองค์กรและแต่ละความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเอง ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จึงเป็นการทำให้มนุษย์มีคุณค่ายิ่งขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาระยะสั้น ระยะยาว และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงทีมและประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่ผลรวมของกิจกรรม แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละคน และก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่จะมีเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยพัฒนาการเรียนรู้ หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมก็คือทำให้แต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันให้ได้ การอบรมเริ่มแรกก็คือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น การฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น (Basic Skills Training) เพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและทราบนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร หรือการฝึกอบรมรูปแบบต่างๆล้วนมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ เช่น การอบรมให้ได้

ตามคุณสมบัติของงาน (Qualifying Training) การฝึกอบรมเพื่อให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน (Second-Chance Training) การอบรมข้ามหน้าที่การงาน (Cross-Training) การฝึกอบรมซ้ำ/ทบทวน (Retraining) การฝึกอบรมเพื่อเตรียมหางาน (Outplacement Trainig)

2. การศึกษา (Education) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลงความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต การศึกษามักจะสัมพันธ์กับ การพัฒนาอาชีพและเป็นการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน (Employee Education) เช่น การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จะเป็นในงาน (Remedial Education) การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education)

3. การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ด้วยวิธีต่างตามที่องค์กรกำหนดเช่น การสอนงานให้กับบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง โดยมอบหมายให้บุคคลที่มีประสบการณ์สอนงาน อาจเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรืออาจเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อการหมุนเวียนงานขององค์กร เป็นลักษณะที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้พนักงานที่มุ่งการวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่โดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้แต่ละบุคคลเติบโตทำให้คนทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือการสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในทักษะการปฏิบัติงานทั้งด้านอาชีพและการอยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งการสัมมนาอาจออกมาในรูปของสัมมนาเชิงปฏิบัติซึ่งทำให้ผู้เข้าสัมมนาได้ปฏิบัติจริง แก้ปัญหาจริงร่วมกับการอภิปราย นอกจากนี้อาจมีรูปแบบของการทำกิจกรรมที่เรียกว่า Walk Rally เพิ่มเข้าไปเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้เรียนรู้ถึงการทำงานเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้เข้าสัมมนา

4. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ วิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยองค์กรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า พนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์ จะมีให้เลือกใช้หรือสนองตอบความต้องการได้อย่างทันทีที่องค์กรต้องการ จะมี 2 ส่วนหลักๆ คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) เป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพ และแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ กับการบริหารอาชีพ (Career Management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่างๆ ขององค์กรที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้อันมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถมีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็นและต้องการใช้ในอนาคต

5. การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) คือ การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อชนะในการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ 2 แนวทางคือการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับเปลี่ยน

องค์การค่อยเป็นค่อยไป เช่นการทำ TQM (Total Quality Management) การนำระบบการควบคุมมาตรฐาน ISO 9000 กับการปรับรีระบบองค์การ (Process Innovation) ในลักษณะที่รู้จักกันคือ การปรับเปลี่ยนแบบซุราทอนโคเน ดังเช่น การรีเอนจิเนียริง (Reengineering) หรือการปรับเปลี่ยนที่ไม่รุนแรงนักที่เรียกว่า กลยุทธ์การแข่งเวลา (Time Based Strategy)

จากรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจำเป็นต้องศึกษารูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรเนื่องจากรูปแบบการพัฒนาย่อมแตกต่างกันตามปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละองค์กรและแต่ละความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเอง ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการทำให้มนุษย์มีคุณค่ายิ่งขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาระยะสั้น ระยะยาวและการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาตนเอง เพื่อปรับปรุงทีมและประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่ผลรวมของกิจกรรม แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละคน และก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร

1.8 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

1.8.1 ความหมายของค่าตอบแทน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2546: 214) ได้อธิบายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 349) ได้สรุปการจ่ายค่าตอบแทนว่า เป็นรางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงานของตนเพื่อสำหรับงานที่พนักงานเหล่านั้นได้ทำให้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 224) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนคือ ค่าจ้างและเงินเดือน รวมถึงผลประโยชน์เกี่ยวพันอื่นๆ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตให้อยู่ในระดับสูงยิ่งขึ้น โดยเฉพาะค่าจ้างถือเป็นค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับ นับจากชั่วโมงการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์

กิ่งพร ทองใบ (2553:13-4) ค่าตอบแทน หมายถึง เงิน หรือสิ่งของที่นายจ้าง หรือฝ่ายจัดการจ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือพนักงานเป็นการแลกเปลี่ยนในการจ้างงาน การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรมจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

จากความหมายของค่าตอบแทนข้างต้นสรุปได้ว่า ค่าตอบแทน คือ เงินหรือสิ่งของ หรือผลประโยชน์อื่นใดที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเพื่อเป็นการตอบแทน หรือแลกเปลี่ยนกับการทำงาน และการจ้างงานที่ลูกจ้างทำให้นายจ้าง

1.8.2 ประเภทของค่าตอบแทน

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 162) ได้แบ่งประเภทค่าตอบแทนออกเป็น 2 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 การจ่ายเงินโดยตรง (Direct Financial Payments) ค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในรูปแบบของค่าตอบแทน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น โบนัสประจำปี โบนัสพิเศษ เบี้ยขยันและค่าทำงานล่วงเวลา และเงินบำเหน็จเมื่อเกษียณอายุ เป็นต้น

ประเภทที่ 2 การจ่ายมิใช่เป็นเงินโดยตรง (Indirect Financial Payments) เป็นค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในรูปแบบของผลประโยชน์ตอบแทน เช่น จ่ายค่าตอบแทน ได้แก่ การประกันอุบัติเหตุ การประกันชีวิต การกำหนดวันลาหยุดพักผ่อนประจำปี การให้โอกาสไปศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และการให้ประกาศเกียรติคุณ เป็นรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น รวมทั้งการเลื่อนระดับและตำแหน่งงานให้สูงขึ้น

กิ่งพร ทองใบ (2553: 13-9) ได้แบ่งประเภทค่าตอบแทนออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งย่อยได้เป็น 2 ชนิด ชนิดแรกคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่พนักงานหรือลูกจ้างทำ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น ชนิดที่ 2 คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เป็นสิ่งที่ลูกจ้างได้รับจากการเป็นลูกจ้างขององค์กรนอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันเวลา เป็นต้น

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

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

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

จากประเภทของค่าตอบแทนที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดการหรือหน่วยงานจะต้องจ่ายให้แก่พนักงาน โดยทั่วไปแล้วแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น โบนัสและอื่นๆ และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้าง เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน

1.8.3 วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน

วิลวรรณ ทรัพย์พิศาล (2550: 225) ได้กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การบริหารค่าตอบแทนจึงมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจูงใจบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานโดยเน้นถึงประสิทธิภาพสูงสุด
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับผลผลิต โดยกำหนดแนวนโยบายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม
3. เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการจ้างงาน รวมถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

กิ่งพร ทองใบ (2553: 13-7) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่มีความละเอียดซับซ้อน ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือทางการบริหารในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างให้เป็นที่พึงพอใจร่วมกันในระดับหนึ่ง โดยฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์หลักในการบริหารค่าตอบแทนอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. เพื่อจูงใจลูกจ้างให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
2. เพื่อควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน
3. เพื่อเป็นฐานสำคัญในการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์จากบุคลากร และการเลื่อนขั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนนั้น เพื่อมุ่งสร้างระบบการให้รางวัลที่เป็นธรรมแก่ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง โดยที่ระบบการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวสามารถที่จะดึงดูดให้พนักงานมีความสนใจในการปฏิบัติงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

1.8.4 การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ

วิลาวรรณ รพีพิศล (2550: 236) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ หรือที่เรียกกันว่า ค่าตอบแทนผันแปรที่เกิดจากผลงาน ลักษณะของการจูงใจส่วนใหญ่จะวัดจากปริมาณงานที่บุคลากรปฏิบัติได้ โดยมีมาตรฐานการผลิตและใช้วิธีการจ่ายตามผลผลิตหรือผลงานเป็นเครื่องมือในทางปฏิบัติ โดยแบ่งการจูงใจเป็น 3 ระดับ คือ

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

2. ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับกลุ่มหรือทีม การปรับค่าตอบแทนลักษณะนี้เพื่อต้องการให้กลุ่มหรือทีมร่วมมือกันมากขึ้น โดยเฉพาะการให้ค่าตอบแทนแบบจูงใจระดับกลุ่มหรือทีมที่ปฏิบัติกันส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการแบ่งผลประโยชน์ซึ่งทีมต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยเป้าหมายของแผนการแบ่งผลประโยชน์ส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่การปรับปรุงคุณภาพ ลดต้นทุนค่าแรง และผลลัพธ์อื่นๆ ที่สามารถวัดได้

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

กึ่งพร ทองใบ (2553: 13-47) กล่าวว่า การเจริญเติบโตของธุรกิจมิได้เกิดจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์แต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ยังเกิดจากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การธุรกิจนั้นมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพด้วย การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เป็นหลักที่จัดว่าเป็นการจ่ายแบบคุณธรรมที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดการยอมรับของลูกจ้างพนักงาน แต่การเจริญเติบโตขององค์การธุรกิจต้องอาศัยการจูงใจและส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างพนักงานให้สูงขึ้น

การพิจารณาค่าตอบแทนโดยคิดจากเวลาที่ทำงานหรือการคิดจากผลผลิตที่ได้จากการทำงานกล่าวคือ กรณีที่ใช้ปัจจัยด้านเวลาเป็นหลักในการคิดค่าตอบแทนพนักงานจะได้ค่าตอบแทนตามเวลาที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นอัตราค่าตอบแทนรายชั่วโมงหรือรายวันที่คงที่แน่นอนขึ้นใช้ในการคำนวณค่าตอบแทนที่พนักงานได้ทำ ส่วนกรณีที่ใช้ปัจจัยด้านผลผลิต การคำนวณค่าตอบแทนจะคิดจากอัตราค่าตอบแทนที่ได้กำหนดเป็นรายชิ้นไว้เป็นพื้นฐานเบื้องต้น วิธีการจ่ายค่าตอบแทนโดยคิดจากเวลาและผลผลิตที่ได้จากการทำงานนี้เรียกว่า ค่าตอบแทนแบบจูงใจ เป้าหมายของการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างพนักงานให้เพิ่มขึ้น โดยเชิงเปรียบเทียบประโยชน์ที่องค์การได้รับจากการเพิ่มผลผลิตของลูกจ้างต้องมากกว่าต้นทุนแรงงานจากการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจที่เพิ่มขึ้นจากค่าตอบแทนปกติหรือพื้นฐาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า นอกจากองค์การจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของค่าจ้างและเงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อหนุน ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ปัจจุบันองค์การต่างๆ ยังนิยมการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ ซึ่งเป็นการวัดจากปริมาณงานที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานแล้วยังเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานให้องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.8.5 การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษหรือผลประโยชน์เกื้อกูล

นพ ศรีบุญนาค (2546: 66) กล่าวว่านอกจากองค์การจะจ่ายค่าตอบแทนการทำงานตามเวลาและตามผลงานที่พนักงานทำได้แล้วองค์การก็จะจ่าย “ผลประโยชน์เกื้อกูล” (Fringe Benefits) ซึ่งหมายถึง ผลประโยชน์หรือค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูลแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ผลประโยชน์เกื้อกูลที่จ่ายให้เมื่อมาทำงานพิเศษ เป็นเงินพิเศษที่องค์การจ่ายให้พนักงานที่มาทำงานยากขึ้นหรือลำบากขึ้น
2. ค่าตอบแทนที่จ่ายให้โดยไม่ต้องทำงาน เช่น การให้มีวันหยุดต่างๆ เช่น ลาภิจ ลาป่วย ลาคลอดบุตร ลาอุปสมบท เป็นต้น ซึ่งเท่ากับว่าองค์การเสียค่าใช้จ่ายให้พนักงานไปในการลาหยุดโดยไม่ต้องปฏิบัติงาน

3. สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ได้แก่ การให้เงินช่วยเหลือ ให้บริการต่างๆ แก่พนักงาน เช่น ให้รถยนต์ประจำตำแหน่ง ให้ค่ารักษาพยาบาล ค่าน้ำมันรถ เป็นต้น

4. การจ่ายเพื่อสุขภาพและความมั่นคง เช่น การประกันชีวิตเป็นกลุ่ม การประกันการเจ็บป่วยและอุบัติเหตุ การประกันสังคม และการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อว่างงาน เช่น ให้บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น

5. การจ่ายอื่นๆ เช่น การให้รางวัล การให้ของขวัญหรือโบนัส ชุคทำงาน และเครื่องช่วยให้ออกห่างจากการทำงาน หรือการให้เงินสด เป็นต้น

วิลารรณ รพีพิศาล (2550: 235) กล่าวว่าผลประโยชน์เกื้อหนุนที่องค์การจัดให้เพิ่มนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนนั้นแยกประเภทได้ดังนี้

1. ผลประโยชน์ที่สร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น การให้หลักประกันต่อบุคลากร โดยการจ้างงานแบบตลอดชีพ หรือการให้บุคลากรมีส่วนร่วมบริหารงานรวมถึงการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนเมื่อมีการว่างงาน ในรูปของเงินชดเชย เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

2. ผลประโยชน์เกื้อหนุนในรูปสวัสดิการต่างๆ เช่น รถรับส่ง ชุคเครื่องแบบ อาหาร ที่พัก เป็นต้น

3. ผลประโยชน์เกื้อหนุนในการรักษาพยาบาล และการประกันภัยต่างๆ เช่น ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ การจ่ายชดเชยการเจ็บป่วย

4. ผลประโยชน์เกื้อหนุนในกรณีเกษียณอายุ โดยจัดในรูปของเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนประกันสังคม และกองทุนฌาปนกิจ

5. ผลประโยชน์เกื้อหนุนสำหรับการลาหยุด ซึ่งกฎหมายคุ้มครองแรงงานได้กำหนดไว้ เช่น หยุดพักผ่อน หยุดประจำปี วันลาป่วย ลาคลอด ลากิจ ลาวาข

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผลประโยชน์เกื้อกูลหรือผลประโยชน์เกื้อหนุน เป็นหน้าที่ในการกำหนดและให้ผลตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ทางอ้อมในองค์การ นอกเหนือไปจากค่าตอบแทนทางตรงเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการเข้า-ออกของแรงงาน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การและพนักงาน ประโยชน์และบริการอาจเป็นไปได้ทั้งรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การรักษาพยาบาล การลาพักผ่อน การประกันชีวิต เป็นต้น

1.9 ความปลอดภัยและสุขภาพ

1.9.1 ความหมายของความปลอดภัยและสุขภาพ

สุรพล พยอมแย้ม (2545: 289) ได้กล่าวว่า ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่มีอุปสรรคใดๆ ขัดขวาง ซึ่งอุปสรรคนั้นอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ อุปสรรคที่ทราบและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าตามข้อมูลที่มีอยู่ และอุปสรรคที่ไม่คาดคิดและมีได้ควบคุมไว้ก่อน อุปสรรคประเภทหลังนี้เรียกรวมๆ กันว่า “อุบัติเหตุ (Accident)” และอุบัติเหตุนี้เองนับเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความสูญเสียอย่างมากมาย ความสูญเสีย (Loss) ที่เกิดจากอุบัติเหตุที่นี้อาจสรุปได้ 4 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

1. สูญเสียด้านทรัพยากรบุคคล เช่น อาการบาดเจ็บ พิการ หรือเสียชีวิต
2. สูญเสียด้านทรัพย์สิน เช่น เครื่องจักรพัง เกิดการระเบิดหรือไฟไหม้
3. สูญเสียผลผลิต เช่น ไม่สามารถผลิตของได้ทันตามกำหนดของสินค้าที่ผลิต
4. สูญเสียรายได้หรือผลกำไร เช่น ไม่สามารถผลิตของได้ทันตามกำหนด

สิ่งของต่างๆ

ต้องซื้อสินค้า หรือเครื่องจักรทดแทน

เสนาะ ดิยาวี และจิระ ประทีป (2546: 5) ได้กล่าวว่า สุขภาพและความปลอดภัย คือ สุขภาพ (Health) มีความหมายเดียวกับคำว่า อนามัย หรืออาจเรียกรวมกันว่า สุขภาพอนามัย หมายถึง สภาวะที่สมบูรณ์ดีทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคมของมนุษย์ ในปัจจุบันคำที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ คำว่า “อาชีวอนามัย” ซึ่งหมายถึง “การดูแลสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้ประกอบอาชีพการงาน” ดังนั้น ผู้ประกอบอาชีพการงานไม่ว่าจะเป็นอาชีพทางด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม ก่อสร้าง หรืออาชีพอื่นใดย่อมได้รับการดูแลเอาใจใส่ในด้านสุขภาพอนามัยทั้งสิ้น ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง การปราศจากภัย ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ความปลอดภัยมีความหมายถึงสภาพการณ์อันปราศจากการประสบอันตรายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุและโรคที่เกี่ยวข้องเนื่องมาจากการทำงานซึ่งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างร่วมมือกันดำเนินการให้เกิดความปลอดภัยในสถานประกอบการ

จุฑามาส ทวีไพบูลย์วงศ์ และสุวรรณ เทพจิต (2550:259) ได้กล่าวว่า สุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนกำหนดมาตรการป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียที่มีผลกระทบต่อบุคลากรและการดำเนินงานขององค์กรในการปฏิบัติงาน เช่น จัดสภาพแวดล้อม

ให้เหมาะสม การจัดบริการรักษาพยาบาล และการจัดหน่วยงานให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น โดยคำนึงถึงว่า การเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพกายและใจอยู่ในภาวะปกติ รวมถึงได้รับการคุ้มครองความปลอดภัยอย่างดี จะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความปลอดภัยและสุขภาพ คือ ระบบการรักษาความปลอดภัย การป้องกันบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุและการเจ็บป่วยที่สัมพันธ์กับการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

1.9.2 ความสำคัญของความปลอดภัยและสุขภาพ

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 297) ได้กล่าวว่าความต้องการของมนุษย์เป็นเรื่องที่มีการศึกษาจากนักทฤษฎีเป็นเวลานานแล้ว นักทฤษฎีต่างๆ พยายามที่จะทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีหลายแบบ พฤติกรรมหนึ่งที่มนุษย์กระทำ คือ หลีกเลี่ยงความเจ็บปวดและแสวงหาความสะดวกสบาย ซึ่งจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow ได้กล่าวถึงความต้องการของบุคคลส่วนหนึ่งที่กล่าวไว้ คือ ความต้องการความปลอดภัย การหลีกเลี่ยงจากความเจ็บปวดเพื่อให้ร่างกายเกิดความปลอดภัย ต้องการพักผ่อนนอนหลับ ต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร การที่บุคคลต้องเสี่ยงภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับร่างกายและชีวิต เป็นสิ่งที่นายจ้างหรือผู้บริหารควรให้ความสำคัญควรรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความปลอดภัยกับบุคลากร ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 115 ตอนที่ 83 วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2541 มีผลใช้บังคับวันที่ 18 สิงหาคม 2541 พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 และพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงาน พ.ศ. 2522 ซึ่งถ้ามีมาตรการในการดูแลทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นการใช้แรงงานอย่างดี ให้โอกาสในการศึกษาอบรมเพื่อให้แรงงานเหล่านี้เข้าใจถึงการรักษาความปลอดภัยต่างๆ ก็จะทำให้องค์กรและประเทศชาติอยู่รอดได้อย่างดี รวมทั้งองค์กรต่างๆ ก็มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เสนาะ ตีเขาว์ และจีระ ประทีป (2546: 6) กล่าวว่า การดำเนินการให้บุคลากร และสภาพการทำงานมีสุขภาพอนามัยที่ดีมีความปลอดภัยในการทำงาน เป็นการป้องกันอุบัติเหตุ มิให้เกิดขึ้นลดการสูญเสียทางด้านร่างกายและทรัพย์สินและยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ ดังนี้

1. ผลผลิตเพิ่มขึ้น
2. ต้นทุนการผลิตลดลง
3. กำไรมากขึ้น
4. เป็นการสงวนรักษาทรัพยากรมนุษย์
5. เป็นปัจจัยในการจูงใจ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 243) ได้กล่าวว่า ปัจจัยทางบริหารถือว่าคน คือ ทูณ ที่เป็นทรัพย์สินมีค่าและเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานขององค์การที่จะต้องได้รับการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมปฏิบัติงานได้ เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่นๆ โดยเฉพาะในเรื่อง สุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรที่จะต้องดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดและบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดสำหรับบุคลากรที่อยู่ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน การที่มนุษย์เรามี สุขภาพดีพร้อม ได้รับความปลอดภัยจากการปฏิบัติงานย่อมส่งผลต่อสุขภาพกายและใจตลอดจน ความสำเร็จขององค์การ สำหรับประเทศไทยกฎหมายเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ และความปลอดภัย ในการปฏิบัติงาน คือพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ที่ให้อำนาจกระทรวงแรงงานออกกฎกระทรวงดำเนินการเพื่อดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของ บุคลากร นอกจากนี้ยังมีพระราชบัญญัติเงินทดแทนที่กำหนดให้นายจ้างจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุน ตั้งแต่ร้อยละ 0.2 ถึงร้อยละ 5 ของค่าจ้างตามสภาพความเสี่ยงของกิจการ โดยกองทุนเงินทดแทนจะ จ่ายเงินช่วยเหลือบุคลากรที่ประสบอุบัติเหตุ หรือเจ็บป่วยเนื่องจากการปฏิบัติงานเป็นค่า รักษาพยาบาล ค่าฟื้นฟูสมรรถภาพ ค่าทำศพ และเงินทดแทนให้กับบุคลากรที่ขาดรายได้ใน ระหว่างที่เสียชีวิตรวมทั้งการประกันการว่างงานของบุคลากร

จากความสำคัญข้างต้นสรุปได้ว่า ความปลอดภัยและสุขภาพในการ ปฏิบัติงาน เป็นเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผู้บริหารและฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนกำหนดมาตรการป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย ที่มีผลกระทบต่อบุคลากรและการดำเนินงานขององค์การ ในการดูแลรักษาบุคลากร

1.9.3 สาเหตุของความไม่ปลอดภัยในการทำงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548: 287) ได้กล่าวว่า สาเหตุของการไม่ปลอดภัยในการทำงานนั้นเป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นจาก 2 สาเหตุดังนี้

1. สภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือการทำกิจกรรมที่ล่อแหลม ซึ่งจะมีผลในการเพิ่มโอกาสของการเกิดอุบัติเหตุ เช่น การขับรถยนต์ในสภาพอากาศที่ไม่อำนวยไม่ว่าจะเป็นหมอกลงจัด หิมะ หรือฝนตกหนัก เป็นต้น โดยสภาพการณ์ที่กล่าวถึงอาจจะมีใช้สภาวะความรุนแรงของสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่อาจจะเป็นปัจจัยแวดล้อมปกติในการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานขึ้นได้ ซึ่งเราจะสามารถแบ่งแยกเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดอุบัติเหตุได้ดังนี้ (1) แสงสว่าง (2) อุณหภูมิ (3) เสียง (4) สี (5) บรรยากาศในการทำงาน

2. การกระทำที่ไม่ปลอดภัย หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลกระทำแล้วมีแนวโน้ม ความน่าจะเป็น หรือมีความล่อแหลมต่อการเกิดอุบัติเหตุ โดยทั่วไปแล้วเรามักจะได้ยินคำกล่าวที่ว่า “ความประมาทเป็นหนทางแห่งความตาย” ซึ่งนับว่าเป็นความจริงอยู่มาก ตัวอย่างเช่น คนงานที่เมาสุราขณะทำงาน หรือคนขับรถที่ใช้ความเร็วเกินกว่าอัตราที่กำหนดย่อมมีโอกาสเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน นอกจากนี้การกระทำที่รู้เท่าไม่ถึงการณ์ยังอาจจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงได้เช่นกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สาเหตุของการไม่ปลอดภัยในการทำงานเป็นอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยไม่ได้คาดคิดหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้ามาก่อนและไม่สามารถควบคุมได้ เป็นสิ่งที่เป็อันตรายต่อการดำเนินงานบุคลากรและสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรเป็นอย่างมาก

เสนาะ ตีเยาว์ (2545: 605) ได้กล่าวว่าสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุและอันตรายในการทำงานแบ่งออกเป็น 2 สาเหตุ คือ

1. สภาพการณ์ไม่ปลอดภัย หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น อันจะนำไปให้เกิดอันตรายหรืออุบัติเหตุในการทำงาน แบ่งแยกออกได้ 3 ประเภท คือ (1) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เป็นสภาพทางวัตถุที่มักจะมองเห็นได้ไม่ต้องอาศัยเครื่องมือมากนัก เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ความสั่นสะเทือน เสียงความกดอากาศ เป็นต้น (2) สิ่งแวดล้อมทางเคมี เป็นสภาพที่เกิดจากวัตถุที่มีปฏิกิริยาทางเคมี ซึ่งอาจเกิดจากกระบวนการผลิตโดยตรงหรือเป็นผลพลอยได้จากการผลิต (3) สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ เป็นสภาพที่เกิดจากสิ่งมีชีวิตที่อาจเป็นสัตว์หรือพืชก็ได้ โดยปกติได้แก่ พวกเชื้อโรค พวกไวรัส แบคทีเรีย หรือพาราไซต์

2. การกระทำไม่ปลอดภัย หมายถึง สภาพที่เกิดจากการกระทำของคนอื่น จะนำไปสู่อุบัติเหตุหรือเกิดอันตรายจากการกระทำนั้นด้วย แยกออกไปเป็น 3 ประเภทคือ (1) พฤติกรรมของคน ความไม่ปลอดภัยที่เกิดจากการกระทำของผู้ปฏิบัติงานนั้นเกิดจากทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ (2) สภาพทางสังคมและเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อภาวะร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นสภาพที่คนสร้างขึ้นมาสภาพนั้นมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์และการดำเนินชีวิตของคน (3) สภาพร่างกายเป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานมีสภาพร่างกายไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ การมีโรคประจำตัว การมีอวัยวะบางอย่างพิการและความไม่สมบูรณ์ของร่างกายบางส่วน

จุฑามาส ทวีไพบูลย์วงษ์ และสุวรรณ เทพจิต (2550:319) กล่าวว่าสาเหตุพื้นฐานที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ มีอยู่ 3 ประการ

1. เหตุสุดวิสัยเช่น เดินผ่านหน้าต่างที่เป็นกระจกแล้วบังเอิญมีคนขว้างลูกบอลถูกกระจกแตกตกลงมาพอดี เป็นสาเหตุที่อยู่เหนือการควบคุมของฝ่ายบริหาร ในที่นี้จึงมุ่งพิจารณาสาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดจากสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและการกระทำที่ไม่ปลอดภัย

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

3. การกระทำที่ไม่ปลอดภัย ผู้จัดการที่คำนึงถึงความปลอดภัยส่วนมากทราบดีว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะขจัดอุบัติเหตุให้หมดไป เพียงแค่ด้วยการลดสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย อุบัติเหตุอาจเกิดจากการกระทำที่ไม่ปลอดภัย เช่น การโยนวัสดุ การดำเนินขั้นตอนทำงานที่ไม่ปลอดภัยหรือการยกของที่ผิดวิธี

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สาเหตุของความไม่ปลอดภัยในการทำงานเป็นอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยไม่ได้คาดคิดหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้ามาก่อนและไม่สามารถควบคุมได้ เป็นสิ่งที่อันตรายต่อการดำเนินงานบุคลากรและสร้างความเสียหายให้แก่องค์กรเป็นอย่างมาก

1.10 พนักงานและแรงงานสัมพันธ์

1.10.1 ความหมายของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์

นพ ศิริบุญนาท (2546: 108) ได้อธิบายว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลทุกกลุ่มซึ่งต้องเกี่ยวข้องกันในด้านแรงงาน ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีลักษณะที่ต้องอาศัยพึ่งพิงกัน แต่ละฝ่ายต่างก็มีจุดมุ่งหมาย นั่นคือ ความอยู่รอดและความเจริญเติบโต อย่างไรก็ตามวิถีทางเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแต่ละฝ่ายอาจเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ดังนั้นการศึกษาปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์จึงเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้ง การต่อรองเรื่องผลประโยชน์และวิธีการที่จะสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการร่วมกันแก้ปัญหาขัดแย้งนั้นๆ ให้ยุติลงด้วยดี

บรรยงค์ โตจินดา (2546: 407-408) ได้ให้ความหมายของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ไว้ว่า แรงงานสัมพันธ์หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการจ้างงานสามารถแบ่งได้สองฝ่ายคือ ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง ซึ่งเป็นรูปแบบแรงงานสัมพันธ์ในระบบ สำหรับพนักงานสัมพันธ์หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างด้วยกัน ลูกจ้างกับนายจ้าง ลูกจ้างกับผู้จัดการหรือหัวหน้างาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจอันดีต่อกันทำให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการของบริษัท หรือขององค์การทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง เช่น การจัดทัศนศึกษา การจัดงานรื่นเริง การจัดเลี้ยงในฝ่าย เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2546: 294) ได้สรุปความหมายของแรงงานสัมพันธ์ว่าเป็นบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในฐานะนายจ้างและบุคลากรในฐานะลูกจ้างทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหภาค กล่าวคือ ความสัมพันธ์ในระดับจุลภาคหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในขอบเขตขององค์การซึ่งจะมีผลต่อการบริหารและการจัดการ ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

อรนาถ แสงมณี (2547: 12-4) ได้ให้ความหมายของแรงงานสัมพันธ์ไว้ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในสถานที่ประกอบการซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายมีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารธุรกิจของนายจ้างและมีผลต่อการทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้างรวมทั้งมีผลต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศชาติด้วย

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554: 239) กล่าวว่า พนักงานสัมพันธ์คือ การใช้วินัยจัดการปัญหาทางการบริหารหรือการใช้ทักษะทางการบริหารจัดการปัญหาความไม่พึงพอใจของพนักงาน

จากความหมายของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ข้างต้น สรุปได้ว่า พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการจ้างงานสามารถแบ่งได้สองฝ่ายคือ ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง เป็นการที่นายจ้างใช้วินัยจัดการปัญหาทางการบริหารหรือการใช้ทักษะทางการบริหารจัดการปัญหาความไม่พึงพอใจของพนักงาน

1.10.2 รูปแบบการดำเนินการกระบวนการแรงงานสัมพันธ์

ณัฐพันธุ์ ขจรนันท์ (2546: 299-303) ได้อธิบายรูปแบบการดำเนินการตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ไว้ 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบความสัมพันธ์แบบทวิภาคี เป็นลักษณะความสัมพันธ์สองฝ่ายคือ ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง คือ นายจ้างในฐานะผู้จ้างมีหน้าที่ออกกฎข้อบังคับระเบียบวิธีปฏิบัติ รวมถึงสิทธิของลูกจ้างในขณะที่ลูกจ้างในฐานะผู้ถูกว่าจ้างมีหน้าที่ปฏิบัติตามและปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับสิทธิ รวมถึงได้รับค่าตอบแทนที่นายจ้างกำหนดหรือทำข้อตกลงไว้ ความสัมพันธ์แบบทวิภาคีสามารถดำเนินการในหลายลักษณะ ดังนี้

1.1 การแลกเปลี่ยนข่าวสาร วิธีการนี้เป็นการเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างในการให้ข่าวสารต่างๆ ของความเคลื่อนไหวที่ตนกระทำ เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

1.2 การปรึกษาหารือ วิธีการนี้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจทำการจัดทำขึ้น โดยให้ผู้แทนของทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสร่วมประชุมหรือพบปะกัน เพื่อแก้ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นร่วมกันก่อนจะลุกลามเป็นปัญหาที่รุนแรงในอนาคต

1.3 คณะกรรมการร่วม นายจ้างและลูกจ้างทำการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่างทั้งสองฝ่าย เพื่อพิจารณาหาข้อสรุปร่วมกันในเรื่องต่างๆ เช่น สวัสดิการ ระเบียบวินัย สุขภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.4 การเจรจาต่อรอง เมื่อมีปัญหาหรือข้อเรียกร้องเกิดขึ้น ทั้งสองฝ่ายจะส่งตัวแทนเข้าทำการเจรจาหาข้อตกลงหรือทางออกที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสามารถดำเนินไปได้อย่างมีอุปสรรคน้อยที่สุด แต่ถ้าการเจรจาไม่สามารถตกลงกันได้ก็จะต้องมีความพยายามในการดำเนินการไกล่เกลี่ย เพื่อหาข้อสรุปที่ยอมรับได้ ก่อนที่จะมีการนัดหยุดงานโดยฝ่ายลูกจ้าง หรือการปิดงานโดยฝ่ายนายจ้าง

1.5 การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ฝ่ายนายจ้างอาจเปิดโอกาสให้ตัวแทนฝ่ายลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้ลูกจ้างเกิดความเข้าใจในนโยบาย ความต้องการ และเหตุผลในการปฏิบัติขององค์กร ตลอดจนช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากวิธีการนี้ตัวแทนฝ่ายลูกจ้างสามารถแสดงความคิดเห็น และป้องกันผลประโยชน์ของฝ่ายตนต่อผู้บริหารขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว

2. รูปแบบความสัมพันธ์แบบไตรภาคี เป็นลักษณะความสัมพันธ์แบบ 3 ฝ่าย คือ นายจ้าง ลูกจ้าง ในแบบทวิภาคี และฝ่ายรัฐบาลที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมให้ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วยหน้าที่ต่อไปนี้

2.1 ระวังข้อพิพาทด้านแรงงาน ข้อพิพาทแรงงานเป็นเรื่องที่บุคคลทั่วไปในสังคมสมัยใหม่มักรับรู้จากสื่อสารมวลชนแขนงต่างๆ เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อสังคม เนื่องจากนายจ้างและลูกจ้างต่างมีความต้องการที่แตกต่างกันจึงต้องมีกลุ่มบุคคลเข้ามาประสานงานให้เกิดความยุติธรรม โดยที่คณะกรรมการไตรภาคีในลักษณะนี้จะทำหน้าที่ระงับข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาที่รุนแรง ตลอดจนช่วยส่งเสริมความสงบของสังคม

2.2 คุ้มครองแรงงาน คณะกรรมการไตรภาคีในลักษณะนี้จะทำหน้าที่คุ้มครองแรงงานให้สามารถปฏิบัติงานและสามารถดำรงชีพได้อย่างเหมาะสมตามสมควรแก่สภาพ

2.3 กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ คณะกรรมการไตรภาคีในลักษณะนี้จะทำหน้าที่กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำสำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ลูกจ้างสามารถมีรายได้ที่เพียงพอแก่การดำรงชีพในสังคม

2.4 เสนอนโยบาย คณะกรรมการไตรภาคีในลักษณะนี้จะทำหน้าที่นำเสนอแนวคิดและนโยบายต่อภาครัฐ เพื่อนำมาพิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติต่อไป

วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2550: 295) ได้อธิบายรูปแบบการดำเนินการตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ตามแบบทวิภาคี และไตรภาคีไว้ดังนี้

รูปแบบความสัมพันธ์แบบทวิภาคี ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ คือ

1. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

2. การปรึกษาหารือร่วมกัน โดยใช้ตัวแทนของทั้งสองฝ่ายร่วมประชุมหารือเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3. คณะกรรมการร่วม เป็นคณะกรรมการที่มาจากตัวแทนนายจ้างและลูกจ้าง ทำหน้าที่คอยพิจารณาหาข้อสรุปในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของลูกจ้าง เช่น สวัสดิการ สุขภาพความปลอดภัย ตลอดจนระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน

4. การเจรจาต่อรอง ในกรณีที่มีปัญหาหรือข้อเรียกร้องเกิดขึ้น โดยทั้งฝ่าย นายจ้างและลูกจ้าง จะต้องส่งตัวแทนเข้าร่วมหารือเพื่อสรุปและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

5. การร่วมบริหารงาน โดยฝ่ายนายจ้างจะเปิดโอกาสให้ตัวแทนฝ่ายลูกจ้าง มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานตนเอง

รูปแบบความสัมพันธ์แบบไตรภาคี ประกอบด้วยหน้าที่ต่อไปนี้

1. ระวังข้อพิพาทด้านแรงงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่รุนแรง และเพื่อความสงบของสังคม ผู้ดูแลงานส่วนนี้คือ คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ และคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจสัมพันธ์

2. คุ้มครองแรงงาน คณะกรรมการไตรภาคีจะทำหน้าที่คุ้มครองแรงงาน ให้สามารถปฏิบัติงาน และดำรงอยู่ได้อย่างสันติสุขในสังคม โดยเฉพาะในเรื่องประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

3. กำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำ คณะกรรมการไตรภาคีจะทำหน้าที่กำหนด ค่าแรงขั้นต่ำ เพื่อให้ลูกจ้างสามารถมีรายได้เพียงพอแก่การดำรงชีพ

4. ร่วมเสนอแนวคิด คณะกรรมการไตรภาคีจะทำหน้าที่เสนอแนวคิดร่วมกับ คณะกรรมการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ สภาที่ปรึกษาแรงงานแห่งชาติ เกี่ยวกับนโยบายด้าน แรงงานที่จะต้องดำเนินการต่อไปเพื่อความเป็นธรรมของผู้ใช้แรงงาน

จากรูปแบบการดำเนินการกระบวนการแรงงานสัมพันธ์สรุปได้ว่า รูปแบบ การดำเนินการตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์มี 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบทวิภาคี และไตรภาคี

1.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.11.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เสนาะ ดิยาว (2545: 118) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคูณค่าของบุคลากรในด้านการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้น ได้ผลสูงกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้นหรือไม่ และทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถ แตกต่างกันอย่างไหากมีการเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรระดับเดียวกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 316) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ ทราบแน่ชัดได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546: 98) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 195) ได้สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น เป็นการวัดหรือประเมินค่าผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดให้ปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและสิ่งใดบ้างที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กิ่งพร ทองใบ (2553: 12-6) กล่าวว่า การประเมินผลปฏิบัติงาน หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบ ในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

Mondy, Noe and Permeaux (2002: 27) กล่าวว่า การประเมินผลปฏิบัติงานเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ทำให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลงานของทรัพยากรมนุษย์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งมีการจัดเป็นระบบการวัดผลตามกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใดสิ่งใดบ้างที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีโอกาสที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นอย่างไร

1.11.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ (2548) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่องค์กรจะทราบว่าพนักงานใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้นต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (Validity) จึงจะทำให้ทราบว่าพนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะช่วยผลิตสินค้าและบริการได้ตามความต้องการของหน่วยงานขององค์กรหรือไม่ ผลงานที่ได้คุ้มกับค่าตอบแทนที่หน่วยงานหรือองค์กรจ่ายให้หรือไม่ ในอดีตเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน ดังนั้น จึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (Traits) ความบกพร่องทางกาย (Deficiency) และความสามารถ (Ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาดี มีบุคลิกดี หรือไม่พิจารณาว่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีความสามารถตรงข้าม

ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (Results Oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Focus on Goals or Objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (Mutual Goal Setting Between Supervisor and Employee) ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 198) กล่าวว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโดยทั่วไป มีดังนี้

1. เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างที่จำเป็นต้องรีบปรับปรุงแก้ไข
 2. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ และจัดการตำแหน่งงานให้เป็นที่พอใจโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
 3. เพื่อใช้พัฒนามูลค่า ทั้งนี้เพราะผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของบุคลากรและเป็นแนวทางปรับปรุงเพื่อเพิ่มทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องานให้มากยิ่งขึ้น
 4. เพื่อประสานสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป
 5. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะโครงการฝึกอบรมและพัฒนามูลค่า
 6. เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย
- กิ่งพร ทองใบ (2553: 12-8) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อที่จะหามาตรฐานหรือหลักเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานที่แน่นอน และมีระบบสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจโดยทั่วไป ได้แก่

1. เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมที่จะแต่งตั้งไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ในการเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่ากันในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไป โดยเป็นไปอย่างยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบ และมีระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลในองค์กรเดียวกัน โดยเสมอหน้า เป็นการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2. เพื่อการพิจารณาโอน โยกย้าย ลดตำแหน่ง และการออกจากงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ได้ข้อมูลซึ่งนำมากำหนดได้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดเหมาะสมกับการทำงานในตำแหน่งใด และคนใดสามารถทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างเป็นที่พึงพอใจ ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นว่าบุคคลใดมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เหมาะสมที่จะทำงานใด ถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลยก็มีความจำเป็นในการพิจารณาให้ออกจากงานไป

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

4. เพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ อันจะทำให้สามารถรู้ถึงจุดเด่นและจุดด้อยเพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นได้

5. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้ข้อมูลที่ชี้ถึงข้อบกพร่องต่างๆ ในการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานไม่รู้ ข้อมูลนี้จะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคล ถ้าพบว่ามิจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องก็จะได้ปรับปรุง แก้ไขเพื่อเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

6. เพื่อปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชา หมายถึง ความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาคอยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะต้องมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้บังคับบัญชามองเห็นความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาความสำคัญของงาน

ให้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

7. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรต้องมีการตกลงร่วมกันในผลของงานที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงาน การร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

8. เพื่อการแก้ไข ปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงาน ในกรณีที่ผลผลิตขององค์กรต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจมิได้มีสาเหตุมาจากผู้ปฏิบัติงาน หากแต่อาจสืบเนื่องมาจากระบบมีการทำงานที่ไม่รัดกุม หรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานไม่ดีพอ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการประเมิน และให้ได้มาตรฐานเป็นไปตามความต้องการขององค์กรและเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่

1.11.3 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ (2548) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคืออยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ

ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 199) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรดังต่อไปนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบดำเนินไปด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม มีระบบเป็นระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ไม่ถูกกลั่นแกล้งเอาเปรียบ หรือเล่นพรรคเล่นพวกโดยปราศจากเหตุผล
2. ทำให้การจัดการตำแหน่งงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลดขั้นลดตำแหน่ง และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจุดเด่นและด้อยของบุคลากรแต่ละคนได้เป็นอย่างดี
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
4. ทำให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุผลตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และควรจะปรับปรุงตนเองในจุดใดบ้าง
5. ใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ โดยไม่ต้องคอยกังวลว่าตนเองจะไม่ได้รับความเป็นธรรม
6. เป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมความเข้าใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
7. ช่วยพัฒนาแนวทางการวางแผนอาชีพ การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหา คัดเลือกบุคลากร และพัฒนาระบบงานให้แก่องค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิ่งพร ทองใบ (2553: 12-6) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ โดยพิจารณาจากประโยชน์ที่ผู้บริหาร พนักงาน และองค์กรได้รับในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1. ทำให้พนักงานได้ลำดับเป้าหมายของงาน โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ทบทวนแจ้งผลเพื่อจัดปัญหาความไม่เข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน
2. ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องทบทวนผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด ได้ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน และการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
3. ทำให้พนักงานมีโอกาสรับทราบผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง
4. ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
5. ใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกำลังคนและการวางแผนขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ช่วยในการพิจารณา กำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน
7. ช่วยในการประเมินผลพนักงานใหม่เพื่อการปรับปรุงกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร
8. ช่วยให้พนักงานเกิดความพอใจในงาน และสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมของพนักงาน

จากความสำคัญข้างต้นสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานในการพิจารณาความดีความชอบดำเนินไปด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม และยังเป็นเครื่องมือในการทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อที่จะทำให้ตัวเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและยังทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.11.4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กรรณก ทิพรส (2543: 101) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การระบุเป้าหมายเฉพาะที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะสามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้
2. การคาดหวังจากการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างานจะช่วยเหลือด้วยการทบทวนหน้าที่หลัก ทำการวิเคราะห์งานและจัดทำคำอธิบายลักษณะงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

3. การตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยการสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วทำการประเมินเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

4. อธิบายผลการประเมินกับพนักงาน ผลการประเมินจะถูกนำมาพูดคุยระหว่างหัวหน้างานและพนักงานผู้ถูกประเมินเพื่อนำไปสู่การสร้างงานตามที่ต้องการใหม่

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 209) กล่าวว่า การประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมาย จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน ขั้นแรกองค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินการสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การมากที่สุด

2. เลือกวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับเป้าหมายและลักษณะงาน โดยจะต้องเลือกจากหลายๆ วิธี โดยพิจารณาถึงข้อดี ข้อเสียของวิธีที่เลือกมาใช้ในแต่ละครั้ง

3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน มาตรฐานถือเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผล หากองค์การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง วัดผลได้ถูกต้อง ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมากยิ่งขึ้น

4. แจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทำหน้าที่ประเมิน บุคลากรผู้ถูกประเมิน โดยเฉพาะผู้มีหน้าที่ประเมินจะต้องทราบถึงจุดหมายในการประเมินแต่ละครั้ง รวมถึงวิธีการปฏิบัติของเครื่องมือที่นำมาใช้

5. การประเมินผล คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานรวมทั้งพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งข้อมูลทั้งหลายจะได้อาจมาจากการสอบถาม สังเกต สัมภาษณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของงาน

6. การวิเคราะห์ผล เมื่อผ่านขั้นตอนของการประเมินผลแล้วผู้ประเมินจะต้องนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงและนำผลที่ได้มาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงานต่อไป

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

กิ่งพร ทองใบ (2553: 12-16) กล่าวว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพิจารณา นโยบายและแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเช่นกัน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้หลายวัตถุประสงค์ การที่จะทำการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทุกข้อพร้อมกันในเวลาเดียวเป็นเรื่องยาก การระบุเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกิจการแต่ละแห่งเป็นเรื่องจำเป็น ดังนั้นฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการต้องเลือกเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. การกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่เหมาะสมที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมในขั้นตอนนี้ คือ การพิจารณาเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน จากวิธีการประเมินที่แบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ วิธีการประเมินผลรายบุคคล วิธีการประเมินผลกลุ่มและวิธีอื่นๆ

3. การวัดผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกิจกรรมในการให้ค่าแก่การปฏิบัติงานตามวิธีการและเกณฑ์ซึ่งกำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 2 เพื่อให้ได้ค่าเป็นตัวเลขของผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเป็นช่วงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมในขั้นตอนนี้คือ การนำผลของการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งดำเนินการแล้วในขั้นตอนที่ 3 ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินว่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นอยู่ในระดับใด

5. การนำผลการประเมินมาแจ้งและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน นับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นช่องทางให้มีข่าวสารย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสชี้แจงหรือทำความเข้าใจเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (1) การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) เลือกวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับเป้าหมายและลักษณะงาน (3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน (4) แจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ (5) การวัดผลการปฏิบัติงาน (6) การประเมินผล (7) การวิเคราะห์ผล (8) การนำผลการประเมินมาแจ้งและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายภายใต้สถานการณ์เดียวกัน มิใช่เป็นเพราะความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญา ตลอดจนประสบการณ์ที่แตกต่างเท่านั้น หากแต่ยังมีปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าอีกประการหนึ่ง คือ การที่บุคคลได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเป็นเหตุให้แต่ละบุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถในการทำงานมากน้อยแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจจึงได้ให้ความสำคัญกับความต้องการของมนุษย์ว่ามีความแตกต่างและเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ทฤษฎีที่สนับสนุนแนวทางการศึกษาความต้องการของมนุษย์ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎีความต้องการ ERG และทฤษฎีสองปัจจัย

2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2546: 23) กล่าวว่าทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ อับราฮัม เอช มาสโลว์ เป็นคนแรกที่ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย โดยกล่าวถึงสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 3 ประการ ที่มีผลต่อการจูงใจ ได้แก่

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอย่างต่อเนื่อง ไม่มีทางบรรลุได้หมด เมื่อความต้องการใดได้รับการบำบัดแล้ว บุคคลจะมีความต้องการใหม่ขึ้น
 2. พฤติกรรมเป็นผลมาจากความต้องการ โดยที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุความต้องการในขณะนั้น
 3. ความต้องการของบุคคลสามารถจัดให้อยู่ในลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาขั้นสูงสุด เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองขั้นความต้องการขั้นหนึ่ง เขาจะเกิดความต้องการในขั้นถัดไป
- ผลการศึกษาค้นคว้าเกิดเป็นแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ออกเป็น 5 ลำดับขั้น ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นพื้นฐานการดำรงชีพ ประกอบด้วยปัจจัยสี่ คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการพื้นฐานอื่น เช่น การพักผ่อน การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ อากาศ เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety and Security Needs) เป็นขั้นความต้องการต่อความตอบสนองทางกาย คือ มีความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางร่างกาย ทรัพย์สิน
3. ความต้องการความรักและมีส่วนร่วมในสังคม (Belonging and Social Activity Needs) เพื่อให้เกิดความยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและตำแหน่งหน้าที่ (Esteem and Status Needs) เป็นความต้องการสูงขึ้นมาอีก คือ ต้องการเป็นคนสำคัญของกลุ่มสมาชิก ต้องการชื่อเสียงให้สังคมยกย่องนับถือ ตำแหน่งหน้าที่และฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น

5. ความต้องการสมหวัง (Self-realization and Fulfillment) ความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง ซึ่งเป็นความปรารถนาให้มีความสำเร็จในชีวิต ตามอุดมการณ์ที่หวังเอาไว้ เป็นความภาคภูมิใจสูงสุดในชีวิต

ราณี อธิษัฏกุล (2550: 7-13) กล่าวว่านักจิตวิทยา อับราฮัม มาสโลว์ ได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) ใน ค.ศ.1943 ทฤษฎีนี้นับได้ว่าเป็นทฤษฎีการจูงใจแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้บริหารที่มักนำไปประยุกต์ใช้ เพราะทฤษฎีเข้าใจง่ายและสอดคล้องกับสัญชาตญาณของมนุษย์ ทฤษฎีของมาสโลว์มีสมมติฐาน ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด
2. ความต้องการของมนุษย์สามารถเรียงลำดับตามความสำคัญตั้งแต่ระดับต่ำสุด คือ ความต้องการพื้นฐาน สูงขึ้นไปจนระดับสูงสุด
3. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป มนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูง ซึ่งจะกลายเป็นสิ่งจูงใจแทน

4. ความต้องการของมนุษย์จะสลับซับซ้อน มนุษย์มีความต้องการหลายอย่างพร้อมกันได้ ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นได้

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการทางกาย ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อากาศ การพักผ่อน เป็นต้น ซึ่งเป็นความต้องการระดับต่ำที่สุด บุคลากรที่มีความต้องการระดับนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญต่องานที่ทำเป็นหลัก แต่จะสนใจทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยจากอันตราย เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในงาน ตลอดจนความปลอดภัยจากความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน บุคลากรที่มีความต้องการความมั่นคงมองการทำงานว่ามีคุณค่า ในฐานะเป็นหลักประกันว่าจะทำให้ไม่ขาดแคลนการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตน

3. ความต้องการสังคม ได้แก่ ความต้องการสังคมหรือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความต้องการมิตรภาพและความรัก และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือที่ทำงาน บุคลากรที่ต้องการสังคมและความรักจะมองการทำงานว่ามีคุณค่าในการสร้างโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ประกอบด้วย ความต้องการที่ตอบสนองความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ และความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ มีชื่อเสียง เกียรติยศ โดยการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดคุณค่าและชื่อเสียง บุคลากรที่มีความต้องการเกียรติยศหรือชื่อเสียงต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในผลงาน และรับรู้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ได้แก่ ความต้องการใช้ความพยายาม ทักษะ และศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตนเองให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิด หรือเป็นดังที่คาดหวัง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการสูงสุดที่มนุษย์คาดหวัง และอาจเป็นไปได้ยาก และหากบุคคลใดบรรลุความต้องการขั้นนี้จะได้รับยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ

2.2 ทฤษฎีความต้องการ ERG

เสนาะ ดิยาว (2545: 118) ได้กล่าวถึงทฤษฎี อี อาร์ จี (E R G Theory) ไว้ว่า Clayton ได้พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ เพื่อทำให้ง่ายและนำมาใช้กับการปฏิบัติงานในองค์กร โดยได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการมีชีวิต ได้แก่ ความต้องการมีความเป็นอยู่ที่ดีทั้งร่างกายและวัตถุ ซึ่งเป็นการรวมเอาความต้องการทางร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยอยู่ด้วยกันเมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

2. ความต้องการความสัมพันธ์ เป็นความต้องการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ความต้องการนี้เหมือนกับความต้องการทางสังคมตามทฤษฎีของมาสโลว์

3. ความต้องการความเจริญเติบโต เป็นการต้องการความเติบโตและการพัฒนาทางจิตใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีลักษณะอย่างเดียวกับความต้องการให้ตัวเองมีความสำคัญและต้องการให้ความคิดของตัวเองเป็นจริง อันเป็นความต้องการขั้นที่สี่และขั้นที่ห้าตามทฤษฎีของมาสโลว์

ราณี อิศัยกุล (2550: 7-17) กล่าวว่านักจิตวิทยา เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ที่เรียกว่า ทฤษฎี อี อาร์ จี (E R G Theory) ในช่วงปลาย ค.ศ. 1960 โดยพัฒนาแนวคิดมาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นเพียง 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการมีชีวิต ได้แก่ ความต้องการทางกายและวัตถุ เพื่อให้มีชีวิตอยู่ เช่น อาหาร รวมทั้งเงินเดือน ประโยชน์และบริการ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นต้น
2. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มวิชาชีพ เป็นต้น บุคคลจะตอบสนองความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกกับผู้อื่น รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น
3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า ได้แก่ ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จหรือผลงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่องนับถือ

2.3 ทฤษฎีสองปัจจัย

ทงไบ สุคชารี (2543: 206) กล่าวว่าทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ได้เสนอทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจเรียกว่า “ทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัย” (The Two – Factor Theory) พบว่ามีมิติ 2 มิติ ที่แตกต่างกันที่อยู่ด้วยกัน คือมิติหนึ่งเริ่มจากความพอใจในการทำงาน ต่อเนื่องไปถึงความไม่มีความพอใจ มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสัมพันธ์กับงาน โดยตรงทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่
 - 1.1 ความสำเร็จในชีวิต
 - 1.2 การยอมรับ
 - 1.3 ลักษณะของงาน
 - 1.4 ความรับผิดชอบ
 - 1.5 ความก้าวหน้า
 - 1.6 การเติบโต
2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) สิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงานในองค์การคือมีองค์ประกอบจากสภาพการทำงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่
 - 2.1 เงินเดือน
 - 2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
 - 2.3 นโยบายและการบริหารงานหน่วยงาน
 - 2.4 สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 2.5 สภาพการทำงาน

- 2.6 ความเป็นส่วนตัว
- 2.7 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน
- 2.8 ความมั่นคงในการทำงาน
- 2.9 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา
- 2.10 วิธีการปกครองบังคับบัญชา
- 2.11 สถานะของอาชีพ

ราณี อิศัยกุล (2550: 7-19) กล่าวว่านักจิตวิทยา เฟรดเดอริค เฮอริสเบอร์ค และคณะ ได้พัฒนาทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ขึ้นในช่วงปลาย ค.ศ. 1960 โดยการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรจำนวน 203 คน ที่ทำงานในองค์กรในเมืองฟิสต์เบอร์ค ประเทศสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้พวกเขาพอใจและไม่พอใจในการทำงาน และสรุปได้ว่ามีปัจจัย 2 ประเภทที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจคือ

1. ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยเจริญเติบโต คือ ปัจจัยที่จูงใจบุคลากรให้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และการกระทำของบุคลากรในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบต่องาน โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน และนำไปสู่ความพยายามและการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้มีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความสามารถและความพยายามให้กับองค์กร และช่วยตอบสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยบำรุงรักษา เป็นปัจจัยที่หากขาดหายจะทำให้เกิดความไม่พอใจ ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน แม้มีอยู่ก็จะไม่ทำให้เกิดการจูงใจในการทำงาน แต่หากจัดให้ไม่เพียงพอหรือขาดหายไปจะทำให้เกิดความไม่พอใจกับงานและองค์กร ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงในงาน เป็นต้น ปัจจัยค้ำจุนเหล่านี้แม้องค์กรจัดให้มีมากจนเกินพอก็ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามมากขึ้นได้ เพียงแต่ป้องกันไม่ให้นักบุคลากรเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น

สรุปได้ว่า สาระสำคัญของทฤษฎีนี้ มุ่งนำเสนอปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความสุขมีความพอใจในงานหรือหน้าที่ที่ตนได้ปฏิบัติอยู่ และปัจจัยจะช่วยให้พนักงานสามารถหลีกเลี่ยงจากความไม่พอใจ ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ตามลำดับ โดยองค์กรจะต้องใช้ทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน เพื่อให้พนักงานมีความสุข ความพึงพอใจในการทำงานและองค์กรจะต้องใช้ทั้งสองปัจจัยควบคู่กัน ไป เพื่อที่จะทำให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3.1 ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

กัตญญู หิรัญญูสมบุรณ์ (2541) ได้ให้ความหมายของวิสาหกิจขนาดย่อมสรุปได้ดังนี้ ธุรกิจขนาดย่อมหมายถึงธุรกิจที่ก่อตั้งโดยบุคคลกลุ่มเล็กๆ หรือบุคคลคนเดียว มีการดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการหรือการแลกเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว ธุรกิจที่จัดไว้ว่าเป็นธุรกิจขนาดย่อมต้องมีลักษณะอย่างน้อยที่สุดสองประการจากสี่ประการต่อไปนี้

1. การบริหารงานเป็นอิสระ ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะบริหารเอง
2. เงินทุนดำเนินงานค่อนข้างจำกัดเพราะมาจากบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มบุคคลเล็กๆที่รวมตัวกัน
3. ขอบเขตการดำเนินงานอยู่ในเขตพื้นที่ท้องถิ่นหนึ่ง ซึ่งมีผู้ประกอบการและพนักงานพำนักอาศัยอยู่ในชุมชนแห่งนั้น
4. มีผลกระทบต่อธุรกิจอุตสาหกรรมส่วนใหญ่น้อยมาก ไม่ว่าด้านยอดขายจำนวนพนักงานหรือทรัพย์สินเมื่อเทียบกับทั้งอุตสาหกรรมนั้น

เชาว์ โรจนแสง (2545) ได้ให้ความหมายของธุรกิจขนาดย่อมสรุปได้ดังนี้ ธุรกิจขนาดย่อมเป็นธุรกิจที่รวมถึงการประกอบธุรกิจด้านการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการ มีเงินทุนจำนวนน้อย มียอดขายน้อย มีบุคลากรจำนวนน้อย แต่ยังไม่มีความสำคัญในการกำหนดว่าเป็นจำนวนเท่าใดจึงเรียกว่ากิจการขนาดย่อม แต่ควรพิจารณาถึงประเภทของธุรกิจที่ต้องดำเนินการด้วย โดยมักใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ ธุรกิจทำการผลิตที่มีบุคลากรต่ำกว่า 250 คน แต่สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมบางประเภทที่มีขนาดใหญ่เป็นสองเท่าของกิจการธุรกิจผลิตมีบุคลากรมากกว่า 250 คน ก็เรียกว่าเป็นธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งการพิจารณาตามเกณฑ์อาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม แต่สำหรับธุรกิจขนาดย่อมในประเทศไทยอาจพิจารณาได้จากลักษณะเฉพาะดังนี้คือ

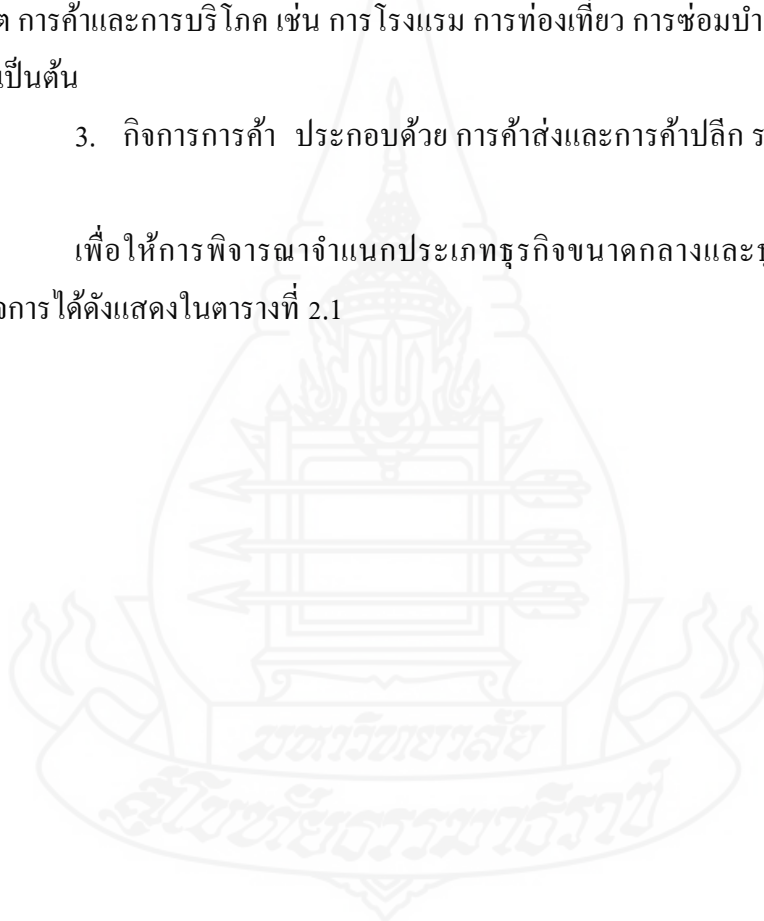
1. ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 1 ล้านบาท
2. ยอดขายไม่เกิน 50 ล้านบาท
3. เจ้าของกิจการยังบริหารงานด้วยตนเองแบบวันต่อวัน
4. มีสินค้าหลักรายการเดียวหรือไม่มีสินค้าหลักเลย

จากลักษณะดังกล่าวจะเห็นได้ว่ายังมีเงื่อนไขอื่นนอกเหนือจากเรื่องการเงินกำกับอยู่คือมีเรื่องเกี่ยวกับผู้บริการและตัวสินค้าหลักด้วย

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (2547) ได้ให้ความหมายสรุปได้ดังนี้ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ SME (Small and Medium Enterprise) มีความหมายครอบคลุมกิจการ 3 ประเภท ได้แก่

1. กิจการผลิต ครอบคลุมการผลิตภาคอุตสาหกรรม เหมืองแร่ และอากรวมถึงการผลิตภาคเกษตรกรรม โดยเฉพาะกิจการแปรรูปการเกษตร
2. กิจการบริการ เป็นกิจการที่สนับสนุนการผลิต การค้า การอำนวยความสะดวกต่อการผลิต การค้าและการบริโภค เช่น การโรงแรม การท่องเที่ยว การซ่อมบำรุง การขนส่ง บริการเสริมสวย เป็นต้น
3. กิจการการค้า ประกอบด้วย การค้าส่งและการค้าปลีก รวมทั้งการนำเข้าและส่งออก

เพื่อให้การพิจารณาจำแนกประเภทธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อมตามประเภทกิจการได้ดังแสดงในตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 จำแนกประเภทธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อมตามประเภทกิจการ

ประเภทกิจการ	ธุรกิจขนาดกลาง	ธุรกิจขนาดย่อม
1.กิจการการผลิต	ขนาดสินทรัพย์ไม่รวมค่าที่ดิน มากกว่า50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท การจ้างงานเกินกว่า 50 คน แต่ไม่เกิน 200 คน	ขนาดสินทรัพย์ถาวรไม่รวม ค่าที่ดินไม่เกิน50 ล้านบาท การจ้างงานไม่เกิน 50 คน
2.กิจการให้บริการ	ขนาดสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดิน มากกว่า50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท การจ้างงานเกินกว่า 50 คน แต่ไม่เกิน 200 คน	ขนาดสินทรัพย์ถาวรไม่รวม ค่าที่ดินไม่เกิน50 ล้านบาท การจ้างงานไม่เกิน 50 คน
3.กิจการค้าส่ง	ขนาดสินทรัพย์ถาวรไม่รวม ค่าที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท การจ้างงานเกินกว่า 25 คน แต่ไม่เกิน 50 คน	ขนาดสินทรัพย์ถาวรไม่รวม ค่าที่ดินไม่เกิน 50 ล้านบาท การจ้างงานไม่เกิน 25 คน
4.กิจการค้าปลีก	ขนาดสินทรัพย์ถาวรไม่รวม ค่าที่ดินมากกว่า 30 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 60 ล้านบาท การจ้างงานเกินกว่า 15 คน แต่ไม่เกิน 30 คน	ขนาดสินทรัพย์ถาวรไม่รวม ค่าที่ดินไม่เกิน30 ล้านบาท การจ้างงานไม่เกิน 15 คน

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม (2550) ได้ให้นิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) หมายถึง กลุ่มธุรกิจ 3 กลุ่ม ได้แก่ กิจการการผลิต กิจการการค้า กิจการบริการ มีมูลค่ารวมของสินทรัพย์ และการจ้างงาน ตามเงื่อนไขที่กำหนดโดยกฎกระทรวง ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การแบ่งขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ และจำนวนการจ้างงาน

วิสาหกิจขนาดย่อม			วิสาหกิจขนาดกลาง		
ประเภทธุรกิจ	การจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ (บาท)	ประเภทธุรกิจ	การจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ (บาท)
กิจการผลิต	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	กิจการผลิต	51-200 คน	เกิน 50-200 ล้านบาท
กิจการค้า			กิจการค้า		
- กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	- กิจการค้าส่ง	26 – 50 คน	เกิน 50-100 ล้านบาท
- กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15 คน	ไม่เกิน 30 ล้านบาท	- กิจการค้าปลีก	16 – 30 คน	เกิน 30-60 ล้านบาท
กิจการบริการ	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	กิจการบริการ	51-200 คน	เกิน 50-200 ล้านบาท

ทั้งนี้ หากจำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง หรือจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

บมจ. ธนาคารกสิกรไทย (2555) ได้ให้ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไว้ว่า “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” หรือ SMEs ย่อมาจากภาษาอังกฤษว่า Small and Medium Enterprises วิสาหกิจขนาดย่อมคือวิสาหกิจที่มียอดขายไม่เกิน 50 ล้านบาท/ปี ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับ การผลิต การบริการ และการค้า วิสาหกิจขนาดกลางคือ วิสาหกิจที่มียอดขายเกิน 50 ล้านบาท/ปี แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท/ปี ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับ การผลิต การบริการ และการค้า ธนาคารเข้าใจความต้องการของลูกค้าในด้านบริการทางการเงินที่แตกต่างต่างกันของแต่ละประเภทธุรกิจและอุตสาหกรรม รวมถึงข้อจำกัดต่างๆ ในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ธนาคารจึงมีทั้งบริการที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้ธุรกิจ และบริการสินเชื่อธุรกิจเพื่อใช้ในการหมุนเวียน การลงทุนเพื่อก่อตั้งและขยายกิจการ โดยใช้ยอดขายเป็นเกณฑ์ในการแบ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โดยสรุปแล้วความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น ยังไม่มีความหมายที่เฉพาะเจาะจง และกำหนดไว้แน่นอนตายตัว โดยเฉพาะการกำหนดไว้เป็นจำนวนเงิน อาจมีค่าเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ดังนั้น มูลค่าที่ระบุไว้ในขณะนี้อาจจะน้อยลงในอนาคต ทำให้ธุรกิจต้องเพิ่มมูลค่าเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ส่วนการเปรียบเทียบระหว่างประเทศก็ทำได้ยาก เพราะมีความแตกต่างกันในระดับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา และเทคโนโลยี การที่จะกำหนดเพื่อแยกธุรกิจขนาดย่อมให้เห็นชัด จึงต้องใช้การเปรียบเทียบโดยอาจวัดจากสินทรัพย์ทั้งหมด เงินลงทุน ยอดขาย จำนวนพนักงาน อัตราการครองตลาด ซึ่งอาจถืออย่างใดอย่างหนึ่งเป็นเกณฑ์ หรือหลายอย่างผสมผสานกันก็ได้ ในการศึกษาครั้งนี้จึงกำหนดความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้ดังนี้

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหมายถึง ธุรกิจที่ก่อตั้งโดยบุคคลกลุ่มเล็กๆ ที่รวมตัวกัน หรือจากบุคคลคนเดียว มีการบริหารงานแบบอิสระ ยังไม่มีระบบแบบแผนในการจัดองค์กรมากนัก หรือเป็นลักษณะการดำเนินงานแบบเจ้าของคนเดียว แต่ธุรกิจประเภทนี้สามารถจัดตั้งในรูปแบบห้างหุ้นส่วน บริษัทได้เช่นกัน การบริหารงานมีความคล่องตัวสูง ประกอบกิจการทั้งการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการ โดยลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างกัน ดังนี้

วิสาหกิจขนาดย่อม			วิสาหกิจขนาดกลาง		
ยอดขาย/ปี	การจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ (บาท)	ยอดขาย/ปี	การจ้างงาน	มูลค่าสินทรัพย์ (บาท)
ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	51-200 ล้านบาท	51-200 คน	51-200 ล้านบาท

3.2 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอำเภอฝาง

อำเภอฝาง เป็นพื้นที่เศรษฐกิจที่สำคัญอำเภอหนึ่งของจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วยประชากรหลากหลายชาติพันธุ์ อำเภอฝางมีประชากรทั้งหมด 112,402 คน (อำเภอฝาง, 2555) มีผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 1,740 ราย (ธนาคารกสิกรไทย สาขาฝาง, 2556) เป็นผู้ประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วไป ที่ประกอบธุรกิจประเภทต่างๆ ดังนี้

1. ธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วย สินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าเบ็ดเตล็ดทั่วไป วัสดุ ก่อสร้าง เคมีเกษตร อาหารสัตว์ เสื้อผ้า สินค้าแฟชั่น เครื่องสำอาง ซึ่งเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมทั้งสิ้น ส่วนใหญ่เป็นกิจการที่บริหารงานในรูปแบบบุคคลธรรมดา และส่วนใหญ่ไม่ได้จดทะเบียนการค้า แต่เป็นการขออนุญาตจำหน่ายสินค้ามีเพียงการจ่ายภาษีป้ายให้กับเทศบาลหรือองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

2. ธุรกิจค้าส่ง โดยมากจะเป็นสินค้าผลผลิตทางการเกษตร เช่น ส้ม ลิ้นจี่ ลำไย กล้วยหอม มะละกอ กระเทียม หอมแดง หอมหัวใหญ่ ฯลฯ ซึ่งเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม และขนาดกลาง ส่วนใหญ่ไม่ได้จดทะเบียนการค้า มีเพียงการจ่ายภาษีป้ายให้กับเทศบาลหรือองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

3. ธุรกิจการผลิต จะเป็นธุรกิจการแปรรูปอาหารและอาหารสำเร็จรูป ซึ่งประกอบด้วยโรงงานต่างๆ เช่น โรงงานผลิตภัณฑ์อาหารเกษตรฟาง โรงงานฟางอินเตอร์ฟูดส์ โรงงาน เอราวัลฟูดส์ โรงงานอาหารสำเร็จรูปสหปราจีน โรงงานเชิงทรายฟูดส์ โรงงานโครงการหลวงคอย คำฯ ทั้งหมดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางที่มีรูปแบบการจัดตั้งเป็น โรงงาน บริษัท ซึ่งจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล

4. ธุรกิจบริการ พื้นที่อำเภอฝางเป็นอำเภอที่มีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ เช่น คอย อ่างขาง น้ำพุร้อน สวนส้ม น้ำตก ที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง ทำให้ธุรกิจบริการของอำเภอส่วนใหญ่เป็น ธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท สปา เสริมสวย ร้านอาหาร สถานบันเทิง ทั้งหมดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระจายอยู่ทั่วทั้งอำเภอ จัดตั้งในรูปแบบบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล มีการขออนุญาต จัดตั้ง จดทะเบียนการค้า

3.3 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอำเภอแม่เอย

อำเภอแม่เอย มีประชากรทั้งหมด 71,359 คน (อำเภอแม่เอย, 2555) มีผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 1,057 ราย (ธนาคารกสิกรไทย สาขาฝาง, 2556) ทั้งในรูปแบบ บุคคลธรรมดาและนิติบุคคล ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจการผลิต บริการ ค้าปลีก ค้าส่ง ซึ่งธุรกิจแต่ละ ประเภทประกอบด้วย

1. ธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วย สินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าเบ็ดเตล็ดทั่วไป เสื้อผ้า สินค้าแฟชั่น เครื่องสำอางค์ ซึ่งเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมทั้งสิ้น ส่วนใหญ่เป็นกิจการที่บริหารงานใน รูปแบบบุคคลธรรมดา และส่วนใหญ่ไม่ได้จดทะเบียนการค้า แต่เป็นการขออนุญาตจำหน่ายสินค้ามีเพียงการจ่ายภาษีป้ายให้กับเทศบาลหรือองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

2. ธุรกิจค้าส่ง ประกอบด้วยการค้าส่งพืชผลผลิตทางการเกษตร เช่น ข้าว ข้าวโพด มันสำปะหลัง ฯลฯ ซึ่งเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม และขนาดกลาง ส่วนใหญ่ไม่ได้จดทะเบียนการค้า มีเพียงการจ่ายภาษีป้ายให้กับเทศบาลหรือองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

3. ธุรกิจการผลิต อำเภอแม่เมาะเป็นพื้นที่ๆ มีวิสาหกิจขนาดกลางเป็นจำนวนมาก ประกอบด้วยธุรกิจโรงสีข้าวและเตาอบ กว่า 40 ราย โรงผลิตอิฐที่มีชื่อเสียงของพื้นที่ อีกกว่า 15 ราย ซึ่งเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม และขนาดกลาง ส่วนใหญ่ไม่ได้จดทะเบียนการค้า มีเพียงการจ่ายภาษีป้ายให้กับเทศบาลหรือองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

4. ธุรกิจบริการ พื้นที่อำเภอแม่เมาะเป็นอำเภอที่มีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ และมีชื่อเสียงหลายแห่ง ทำให้ธุรกิจบริการของอำเภอส่วนใหญ่เป็นธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท สปา เสริมสวย ร้านอาหาร เช่นกันกับอำเภอฝางจัดตั้งในรูปแบบบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล มีการขออนุญาตจัดตั้งจดทะเบียนการค้า

3.4 ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่อำเภอฝางและอำเภอแม่เมาะ

ปัจจุบันวิสาหกิจในพื้นที่อำเภอฝางและอำเภอแม่เมาะกำลังประสบปัญหาหลายด้านที่ส่งผลให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมชะลอตัวการลงทุนเพิ่มจากการสำรวจข้อมูลความต้องการเงินลงทุนของลูกค้าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ธนาคารกสิกรไทย สาขาฝาง, 2556) โดยสรุปปัญหาต่างๆ ได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านการตลาด ส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่นหรือตลาดภายในประเทศ ซึ่งยังขาดความรู้ความสามารถในด้านการตลาดในวงกว้าง โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ขณะเดียวกันความสะดวกรวดเร็วในการคมนาคมขนส่งตลอดจนการเปิดเสรีทางการค้าทำให้วิสาหกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งสินค้าจากต่างประเทศเพื่อเข้ามาแข่งขันกับสินค้าในท้องถิ่นเนื่องจากพื้นที่อำเภอฝางและอำเภอแม่เมาะเป็นพื้นที่ใกล้กับชายแดนของประเทศพม่า และลาว

2. ปัญหาด้านเงินทุน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ มักประสบปัญหาการขอกู้เงินจากสถาบันการเงิน เพื่อมาลงทุนหรือขยายการลงทุนหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียน ทั้งนี้เนื่องจากการไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบและขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ เพราะพื้นที่บางส่วนไม่มีเอกสารสิทธิ์ส่วนใหญ่เป็นใบจับจอง สิทธิทำกิน ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ และต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูง

3. ปัญหาด้านแรงงาน ตั้งแต่ปี 2555 แรงงานที่ทำงานในพื้นที่จะมีปัญหาการเข้าออกสูง โดยเฉพาะเมื่อมีนโยบายการเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำ ทำให้ผู้ใช้แรงงานในพื้นที่เข้าไปทำงานโรงงาน บริษัท ในตัวจังหวัดหรือต่างพื้นที่มากขึ้น เนื่องจากได้ค่าแรงที่สูงกว่าเท่าตัว และที่ประสบปัญหามากที่สุด คือธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ช่างมีฝีมือ และมีความชำนาญจะย้ายออกไปทำงานในบริษัทขนาดใหญ่ที่มีระบบและผลตอบแทนที่ดีกว่า จึงทำให้คุณภาพของแรงงานไม่สม่ำเสมอตลอดจนแรงงานต่างด้าวที่อยู่ในธุรกิจเกษตรกรรม มีการย้ายถิ่นที่อยู่เข้าไปทำงานในจังหวัดหรือในเมืองใหญ่มากขึ้น ส่งผลให้แรงงานขาดตลาด เกิดการขึ้นค่าแรงในพื้นที่ และทำให้วิสาหกิจขนาดย่อมได้รับผลกระทบอย่างหนัก เพราะต้นทุนค่าแรงสูงขึ้น

4. ปัญหาด้านเทคโนโลยีการผลิต โดยทั่วไปวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักใช้เทคนิคการผลิตไม่ซับซ้อนเนื่องจากการลงทุนต่ำและผู้ประกอบการ/พนักงานขาดความรู้พื้นฐานที่รองรับเทคนิควิชาที่ทันสมัยจึงทำให้ขาดการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี

5. ปัญหาด้านการจัดการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารรุ่นเก่ามักขาดความรู้ในการจัดการหรือการบริหารที่มีระบบใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ โดยเรียนถูกเรียนผิดเป็นหลักอาศัยบุคคลในครอบครัวหรือญาติพี่น้องมาช่วยงานการบริหารภายใน ลักษณะนี้แม้จะมีข้อดีในเรื่องการดูแลที่ทั่วถึง แต่เมื่อกิจการเริ่มขยายตัวหากไม่ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีระบบก็จะเกิดปัญหาเกิดขึ้นได้

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ได้พบว่า (1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพฯ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละหัวข้อย่อยของแต่ละด้านพบว่า ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบประโยชน์และการให้บริการมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด (2) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน

ทางด้านเพศ อายุ และอายุงาน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามเพศในแต่ละด้านพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และส่วนใหญ่เพศหญิงมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านมากกว่าเพศชายยกเว้นด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่เพศชายมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นมากกว่าเพศหญิง ปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการจัดการ โครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านประเภทของการประกอบการและกลยุทธ์ในการบริหาร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน (3) จากผลการวิจัยมีข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ และการสรรหา ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการดำเนินการด้านความปลอดภัย

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

ทศพร วงศ์ทะกัณท์ (2550) ได้ศึกษาการประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ตามตัวชี้วัดและเกณฑ์สำหรับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน กค.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ปัญหาและอุปสรรคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และเสนอแนะแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก 2) ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง มีอยู่ 4 ด้าน คือ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์คือการคัดเลือกบุคลากรจากระบบอุปถัมภ์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์คือ ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในเรื่องของการให้ทุนศึกษา และฝึกอบรม ไม่เป็นไปอย่างเสมอภาคและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์คือ ขาดการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงาน นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และพนักงานในหน่วยงาน 3) แนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาให้ข้อเสนอแนะว่า 1) ให้มีการอบรมผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา แต่งตั้งผู้ประเมินในรูปคณะกรรมการคัดเลือก มีกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารที่ดี 2) ให้มีการออกระเบียบกำหนดมาตรฐานแนวทางการประเมินผลการเลื่อนขั้นเงินเดือน และควรมีการแต่งตั้งผู้ประเมินในรูปของคณะกรรมการที่เป็นกลาง 3) ให้มีการเพิ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคลากรเพื่อรับผิดชอบงานโดยตรง ควรกำหนดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้าน การส่งเสริมการศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ อบต. 4) ให้มีการจัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมและใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม ฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาในเรื่องการดำเนินการทางวินัย ควรมีการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัด และมีการตรวจประเมินผลการดำเนินการด้านสุขภาพและความปลอดภัย อบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ คุณธรรมและจริยธรรม แก้ไขระเบียบกำหนดให้มีคณะกรรมการที่มีความเป็นกลางประจำหน่วยงาน เป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาในเรื่องการบริหารงานบุคคลของ อบต.

สมเกียรติ ส่วนบุญ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์และปัจจัยภายในของสหกรณ์ (2) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน (3) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่านจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในของสหกรณ์ (4) เพื่อหาข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า (1) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนมากเป็นเพศหญิง และมีอายุระหว่าง 30-50 ปี สมรสแล้ว การศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท ถึง 20,000 บาท ประสบการณ์ทำงาน 6 ปีขึ้นไปและอยู่ในตำแหน่งมากกว่า 10 ปี สหกรณ์ส่วนมากรวมสมาชิกอยู่ระหว่าง 2,001-มากกว่า 3,000 คน สินทรัพย์รวมอยู่ระหว่าง 50-200 ล้านบาท ปริมาณธุรกิจอยู่ระหว่าง 101-200 ล้านบาท และผลประกอบการได้กำไร (2) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมาด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบสิ่งของและสิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการที่สหกรณ์ให้เจ้าหน้าที่ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อการดำเนินงานในด้านคุณภาพชีวิต ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อโอกาสจ้างงานที่เท่าเทียมกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (3) ความเห็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพการสมรส คุณวุฒิการศึกษา รายได้ อายุงาน ตำแหน่งงาน อายุตำแหน่งงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ปริมาณสินทรัพย์มีอยู่ในระดับมาก ปริมาณธุรกิจและผลประกอบการกำไร มีอยู่ในระดับมาก และด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ยกเว้นสหกรณ์ที่มีผลประกอบการขาดทุนมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (4) ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก

ศักดา ลักษณะแสงวิไล (2550) การศึกษาปัญหาด้านบุคลากรทางการบัญชีของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาด้านบุคลากรทางการบัญชีของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ SMEs ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย เก็บจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 300 ราย พบว่า SMEs ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็กจะทะเบียนห้างหุ้นส่วน จำกัด มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 1 ล้านบาท ประกอบธุรกิจ

บริการ ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจอยู่ในช่วง 4-6 ปี และมีผู้ทำบัญชีเป็นสำนักงานบัญชี บุคลากรทางการบัญชีมีจำนวน 1-3 คน เป็นเพศหญิง อายุ 25-34 ปี จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) อัตราค่าจ้างต่อเดือนที่ได้รับไม่เกิน 7,000 บาท อายุการทำงานเฉลี่ย 1-2 ปี ปัญหาด้านบุคลากรทางการบัญชีของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ยกเว้นมีปัญหาในระดับมากในปัญหาด้านการคัดเลือกบุคลากร ในเรื่องการมีความรู้ความสามารถด้านภาษีอากร และมีประสบการณ์หรือความชำนาญโดยตรงของบุคลากรทางการบัญชี ปัญหาด้านการสร้างขวัญกำลังใจและการรักษาบุคลากร ในเรื่องพนักงานมีการเข้าออกบ่อย และปัญหาที่มีระดับน้อย ได้แก่ ปัญหาด้านการพัฒนาสังคมภายในกิจการ ในเรื่องการทะเลาะวิวาท การเอาใจเอาเปรียบ การขัดแย้งในการทำงาน และการทุจริต วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด ที่ประกอบธุรกิจบริการและการค้าส่งและค้าปลีก ส่วนใหญ่ประสบปัญหาบุคลากรทางการบัญชีระดับมากในด้านการคัดเลือกบุคลากรเรื่องการมีความรู้ความสามารถทางด้านภาษีอากร และประสบการณ์หรือความชำนาญโดยตรงของบุคลากรทางการบัญชี เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุน้อย จบการศึกษาระดับ ปวส. ขาดความรู้ความชำนาญในการทำงานที่เกี่ยวข้อง และปัญหาด้านการสร้างขวัญกำลังใจและการรักษาบุคลากรในเรื่องพนักงานมีการเข้าออกบ่อย ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุการทำงานเพียง 1-2 ปี แต่สำหรับธุรกิจการผลิตสินค้ามีระดับปัญหาด้านการคัดเลือกบุคลากรในระดับปานกลาง และปัญหาในระดับน้อยในด้านการสร้างขวัญกำลังใจและการรักษาบุคลากร จะเห็นว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีปัญหาด้านการคัดเลือกบุคลากรในเรื่องมีความรู้ความสามารถด้านภาษีอากร และประสบการณ์หรือความชำนาญโดยตรงของบุคลากรทางการบัญชี ส่วนใหญ่จะเลือกใช้บริการจากสำนักงานบัญชีตามพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543 ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการจัดทำบัญชี ภาษีอากร และงบการเงิน สามารถให้คำปรึกษาด้านบัญชีและภาษีอากรได้อย่างถูกต้อง

กานต์ โปธาเจริญ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 41-50 ปี มีลักษณะของธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด มีระยะเวลาการดำเนินกิจการ 11-15 ปี มีทุนจดทะเบียน 1- 5 ล้านบาท มีพนักงานในองค์กร 20-50 คน มีมูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้ 10-50 ล้านบาท ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ธุรกิจประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด ส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติการจัดคนเข้าทำงานธุรกิจประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีการจัดบุคลากร เข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ธุรกิจประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ การจ่ายค่าตอบแทน ธุรกิจประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมเนียมธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินงานกิจการมากกว่า 20 ปี ส่วนใหญ่มีการพิจารณาบุคลากรตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแผนงานและโครงการ มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอมีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัวและมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

บุษกรณ์ คงประดิษฐ์ (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา (2) เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา จำแนกตามลักษณะของบริษัท (3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา (4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา จำนวน 192 บริษัท กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 130 บริษัท ซึ่งสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโดยผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว และการทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด พบว่า (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากทุกบริษัทต่างมีการปรับปรุงยุทธศาสตร์ในการบริหารเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าแรงงานสัมพันธ์ มีค่าคะแนนมากที่สุดรองลงมาได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน การคัดเลือก ความปลอดภัยและสุขภาพ การฝึกอบรม และการสรรหา ตามลำดับ (2) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้าน เพศ อายุ คุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และประสบการณ์ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน บางรายการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนลักษณะของบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน เงินทุนจดทะเบียน และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน บางรายการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (3) จากผลการวิจัยมีข้อคิดเห็นเสนอแนะ โรงงานอุตสาหกรรมควรมีการปรับปรุงวิธีการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับขนาดของโรงงาน ควรที่จะต้องดำเนินการพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ นำมาเปรียบเทียบกับความต้องการกับอัตรากำลังคนงานในปัจจุบัน

จากวรรณกรรมที่ทบทวนข้างต้น จะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ซึ่งผู้ศึกษาเห็นสมควรศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การสรรหาบุคลากร (3) การคัดเลือก (4) การฝึกอบรมและพัฒนา (5) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (6) ความปลอดภัยและสุขภาพ (7) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และ (8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจที่มีอำนาจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการศึกษา ดังต่อไปนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประกอบธุรกิจในพื้นที่อำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ และใช้บริการทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ทุกธนาคาร จากฐานข้อมูลลูกค้าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย สาขาฝาง จำนวน 2,797 ราย โดยมีเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเป็นผู้ให้ข้อมูล โดยแบ่งเป็นผู้ประกอบการในพื้นที่อำเภอฝาง 8 ตำบล คือ ตำบลเวียง ตำบลแม่ฮ่องสอน ตำบลม่อนปิ่น ตำบลแม่สุ่น ตำบลสันทราย ตำบลแม่คะ ตำบลโป่งน้ำร้อน ตำบลแม่ข่า จำนวน 1,740 ราย และพื้นที่อำเภอแม่เอย 7 ตำบลคือตำบลแม่เอย ตำบลแม่สาว ตำบลสันตน์หมือ ตำบลแม่नावง ตำบลท่าตอน ตำบลบ้านหลวง ตำบลมะลิกาจำนวน 1,057 ราย รวมทั้งสิ้น 2,797 ราย (บมจ. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด สาขาฝาง, 2556)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษานี้ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่างจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่อำเภอฝางและอำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่ ดังต่อไปนี้

1.2.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้สูตรการคำนวณของทาโร ยามาเน่ ที่ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 ดังนี้

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

	n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	=	ขนาดของประชากร
	e	=	ค่าความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง
แทนค่า	n	=	$\frac{2,797}{1 + (2,797 \times (0.05)^2)}$
	n	=	349.95

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างในการศึกษามีจำนวน 350 ราย

1.2.2 การสุ่มตัวอย่าง (Sampling Method) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ขั้นตอนแรกแบ่งประชากรตามพื้นที่ 2 อำเภอ หลังจากนั้นจึงใช้การหาคัดส่วนประชากรแต่ละพื้นที่ โดยแบ่งเป็นตำบล และคำนวณจำนวนตัวอย่างในแต่ละตำบลตามสัดส่วนที่ได้ จะได้จำนวนตัวอย่างในแต่ละพื้นที่ดังแสดงในตารางที่ 3.1 ซึ่งรวมตัวอย่างทั้งสิ้น 350 ราย และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายในแต่ละตำบล เพื่อให้ได้ตัวอย่างตามตารางที่ 3.1 ต่อไป

ตารางที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่างจากประชากรอำเภอฝางและอำเภอแม่อย

อำเภอ/ตำบล	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
อำเภอฝาง	1,740	218
ตำบลเวียง	347	43
ตำบลม่อนปิ่น	311	39
ตำบลแม่งอน	267	33
ตำบลแม่สูน	214	27
ตำบลสันทราย	184	23
ตำบลแม่กะ	147	18
ตำบลแม่ข่า	141	18
ตำบลโป่งน้ำร้อน	129	16
อำเภอแม่อย	1,057	132
ตำบลแม่อย	235	29
ตำบลแม่สาว	248	31
ตำบลแม่นาวาง	176	22
ตำบลมะลิกา	87	11
ตำบลท่าตอน	169	21
ตำบลบ้านหลวง	74	9
ตำบลสันต้นหมื้อ	68	9
รวมทั้งสิ้น	2,797	350

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาซึ่งเป็นแบบสอบถาม มีขั้นตอนดังนี้

2.1.1 ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถามการศึกษา

2.1.2 ศึกษาข้อมูล เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางนำมาสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

2.1.3 กำหนดประเด็นของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา

2.1.4 ร่างแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ ได้แก่ ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ยอดขาย/รายได้เฉลี่ย จำนวนพนักงาน และประเภทวิสาหกิจ ใช้คำถามแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) ทั้งหมดจำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอำเภอฝางและอำเภอแม่าย ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 8 ด้าน มีจำนวนคำถามทั้งหมด 50 ข้อ โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

4 หมายถึง ระดับการจัดการมากที่สุด

3 หมายถึง ระดับการจัดการมาก

2 หมายถึง ระดับการจัดการปานกลาง

1 หมายถึง ระดับการจัดการน้อย

0 หมายถึง ไม่ได้ดำเนินการ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended) จำนวน 9 ข้อ

2.2 การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาดำเนินการดังนี้

2.2.1 กำหนดหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-objective Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน (ตามรายชื่อในภาคผนวก ก) ให้คะแนนแต่ละข้อคำถาม เพื่อแสดงว่าคำถามสอดคล้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่าย จังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้ศึกษาจะเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.50 ไปใช้ในการศึกษา

2.2.2 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย เพื่อนำมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าเท่ากับ 0.88

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการในเดือนมิถุนายน 2556 ด้วยการแจกแบบสอบถามและรับคืนด้วยตัวเอง จำนวน 350 ฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้างนี้จะใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้วิเคราะห์แบบสอบถาม ได้แก่

- 1) ค่าความถี่ (Frequency)
- 2) ค่าร้อยละ (Percentage)
- 3) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean: \bar{X})
- 4) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD)

4.1.2 สถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) ใช้วิเคราะห์แบบสอบถาม ได้แก่

- 1) การทดสอบค่าที (t-test)
- 2) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)
- 3) การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

(Least Significant Difference: LSD)

4.1.3 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

4.2 การกำหนดเกณฑ์การแปลผลของค่าเฉลี่ย

การแปลผลค่าเฉลี่ยจากการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) ใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{4 - 0}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลผลจากค่าเฉลี่ยในแต่ละระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.21 - 4.00	หมายถึง ระดับการจัดการมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.41 - 3.20	หมายถึง ระดับการจัดการมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.61 - 2.40	หมายถึง ระดับการจัดการปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.81 - 1.60	หมายถึง ระดับการจัดการน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.00 - 0.80	หมายถึง ไม่มีการจัดการ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอำเภอฝางและอำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 350 ราย และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจ

ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจ จำแนกตามลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์มาใช้ ดังนี้

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ
df	แทน	ชั้นแห่งความอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง (Mean of Squares)
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญของการทดสอบ
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม และลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ ยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ จำนวนพนักงานของวิสาหกิจ และประเภทวิสาหกิจ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ

ข้อมูลและลักษณะทั่วไป	จำนวน (n = 350)	ร้อยละ (100.0)
เพศ		
ชาย	148	42.3
หญิง	202	57.7
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	40	11.4
30-45 ปี	129	36.8
46-50 ปี	59	16.9
มากกว่า 50 ปี	122	34.9
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	68	19.4
มัธยมศึกษาปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ	36	10.3
อนุปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	95	27.1
ปริญญาตรี	128	36.6
สูงกว่าปริญญาตรี	23	6.6
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	53	15.1
5-10 ปี	60	17.1
11-15 ปี	17	4.9
มากกว่า 15 ปี	220	62.9

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลและลักษณะทั่วไป	จำนวน (n = 350)	ร้อยละ (100.0)
ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ		
กิจการเจ้าของคนเดียว	192	54.9
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	82	23.4
บริษัทจำกัด	76	21.7
ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ		
ต่ำกว่า 5 ปี	65	18.6
5-10 ปี	60	17.1
11-15 ปี	5	1.4
16-20 ปี	92	26.3
มากกว่า 20 ปี	128	36.6
ยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ		
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	119	34.0
10-20 ล้านบาท	82	23.4
21-30 ล้านบาท	46	13.1
31-40 ล้านบาท	34	9.7
41-50 ล้านบาท	28	8.1
มากกว่า 50 ล้านบาท	41	11.7
จำนวนพนักงานของวิสาหกิจ		
ต่ำกว่า 50 คน	189	54.0
51-100 คน	85	24.3
101-150 คน	30	8.6
151-200 คน	46	13.1
ประเภทวิสาหกิจ		
การผลิต	134	38.3
การบริการ	73	20.9
การค้าปลีก	133	32.2
การค้าส่ง	30	8.6

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจมีดังนี้

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 57.7 และเพศชาย ร้อยละ 42.3

อายุ มากที่สุดมีอายุ 30-45 ปี ร้อยละ 36.8 รองลงมามีอายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 34.9 และน้อยที่สุด มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 11.4

ระดับการศึกษา มากที่สุดมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 36.6 รองลงมามีระดับการศึกษานุปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ร้อยละ 27.1 และน้อยที่สุดมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 6.6

ประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ มากกว่า 15 ปี ร้อยละ 62.9 รองลงมามีประสบการณ์ 5-10 ปี ร้อยละ 17.1 และน้อยที่สุดมีประสบการณ์ 11-15 ปี ร้อยละ 4.9

ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ ส่วนใหญ่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 54.9 รองลงมาเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด ร้อยละ 23.4 และน้อยที่สุดเป็นบริษัทจำกัด ร้อยละ 21.7

ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ มากที่สุดดำเนินงานมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 36.6 รองลงมา 16-20 ปี ร้อยละ 26.3 และน้อยที่สุด 11-15 ปี ร้อยละ 1.4

ยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ มากที่สุดมีรายได้ต่ำกว่า 10 ล้านบาท ร้อยละ 34.0 รองลงมามีรายได้ 10-20 ล้านบาท ร้อยละ 23.4 และน้อยที่สุดมีรายได้ 41-50 ล้านบาท ร้อยละ 8.1

จำนวนพนักงานของวิสาหกิจ ส่วนใหญ่มีพนักงานต่ำกว่า 50 คน ร้อยละ 54.0 รองลงมามี 51-100 คน ร้อยละ 24.3 และน้อยที่สุดมี 101-150 คน ร้อยละ 8.6

ประเภทวิสาหกิจ มากที่สุดเป็นการผลิต ร้อยละ 38.3 รองลงมาเป็นการค้าปลีก ร้อยละ 32.2 และน้อยที่สุดเป็นการค้าส่ง ร้อยละ 8.6

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจ

ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.2-4.3

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับการจัดการ
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	2.35	1.04	ปานกลาง
2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์	2.62	1.13	มาก
3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	2.64	1.03	มาก
4. การฝึกอบรมและพัฒนา	2.29	1.30	ปานกลาง
5. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น	2.52	0.97	มาก
6. ความปลอดภัยและสุขภาพ	2.09	1.24	ปานกลาง
7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์	2.60	1.17	มาก
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.11	1.69	ปานกลาง
รวม	2.40	1.20	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.40$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากคือ ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 2.64$) ด้านการสรรหา ($\bar{X} = 2.62$) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ($\bar{X} = 2.60$) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ($\bar{X} = 2.52$) อยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 2.35$) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 2.29$) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ($\bar{X} = 2.09$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกรายด้าน

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ การจัดการ
1.	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	2.35	1.04	ปานกลาง
1.1	มีการประเมินสภาพแวดล้อมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร	1.50	1.49	น้อย
1.2	มีการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์	2.67	1.46	มาก
1.3	มีการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่ต้องการกับจำนวน พนักงานที่มีอยู่เพื่อเตรียมการล่วงหน้า	2.79	1.41	มาก
1.4	มีการติดตามข้อมูลต่างๆ ในตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง	2.90	1.29	มาก
1.5	มีการทำสัญญาจ้างงานเป็นลายลักษณ์อักษร	2.47	1.59	มาก
1.6	มีการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	1.74	1.64	ปานกลาง
2.	การสรรหา	2.62	1.13	มาก
2.1	มีการให้พนักงานทำงานล่วงเวลาแทนการสรรหา พนักงานใหม่	2.79	1.61	มาก
2.2	มีการจ้างเหมาหรือสัญญาช่วงแทนการสรรหา พนักงานใหม่	2.44	1.79	มาก
2.3	มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานจากบุคลากรภายใน ก่อนการรับสมัครจากบุคคลภายนอก	2.74	1.74	มาก
2.4	มีการสรรหาพนักงานจากคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม เดียวกัน	2.12	1.67	ปานกลาง
2.5	มีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการให้ สอดคล้องกับตลาดแรงงาน	2.75	1.51	มาก
2.6	มีการกำหนดตำแหน่งงานว่างและคุณสมบัติที่ต้องการ รับสมัครอย่างชัดเจน	2.89	1.48	มาก
2.7	มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการรับสมัครงานและ ตำแหน่งงานว่างทางสื่อวิทยุ	2.62	1.54	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ การจัดการ
3.	การคัดเลือก	2.64	1.03	มาก
3.1	มีการกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร ก่อนที่จะดำเนินการคัดเลือก	2.23	1.51	ปานกลาง
3.2	มีการพิจารณาผู้สมัครจากประวัติการทำงาน	3.07	1.21	มาก
3.3	มีการทดสอบความถนัดและความคล่องแคล่วในการทำงาน	2.92	1.32	มาก
3.4	มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์	3.14	1.24	มาก
3.5	มีการประกาศผลการคัดเลือกให้ผู้สมัครทราบ	2.60	1.43	มาก
3.6	มีการตรวจสอบสุขภาพของพนักงานก่อนรับเข้าทำงานและทำสัญญาการทำงาน	1.90	1.68	ปานกลาง
4.	การฝึกอบรมและพัฒนา	2.29	1.30	ปานกลาง
4.1	มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ	1.85	1.61	ปานกลาง
4.2	มีการวางแผนกำหนดหลักสูตรและเนื้อหาที่จะฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2.18	1.70	ปานกลาง
4.3	มีการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	2.57	1.61	มาก
4.4	มีการสอนงานโดยหัวหน้างานหรือพนักงานที่ชำนาญงาน	2.87	1.48	มาก
4.5	มีการส่งบุคลากรไปดูงานนอกสถานที่	2.24	1.68	ปานกลาง
4.6	มีการติดตามและประเมินผลการนำความรู้/ทักษะของพนักงานที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน	2.03	1.48	ปานกลาง
5.	การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น	2.52	0.97	มาก
5.1	มีการกำหนดอัตราค่าจ้างเป็นลายลักษณ์อักษร	2.55	1.64	มาก
5.2	มีมาตรฐานพิจารณาขึ้นเงินเดือน/ค่าแรง ที่โปร่งใส	3.16	1.28	มาก
5.3	มีการจ่ายค่าล่วงเวลาในการปฏิบัติงานนอกเวลา	3.39	1.22	มากที่สุด
5.4	มีการให้สวัสดิการ บริการรถ รับ - ส่ง พนักงาน	1.73	1.89	ปานกลาง
5.5	มีการให้สวัสดิการ อาหารกลางวัน	2.67	1.74	มาก
5.6	มีการให้สวัสดิการ ที่พักอาศัย	0.93	1.65	น้อย

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ การจัดการ
5.7	มีสวัสดิการประกันอุบัติเหตุ	1.72	1.88	ปานกลาง
5.8	มีสวัสดิการประกันสังคม	3.03	1.57	มาก
5.9	มีการจ่ายเงินให้พิเศษ เช่น โบนัส อังเปา เงินรางวัล เป็นต้น	3.49	1.12	มากที่สุด
6.	ความปลอดภัยและสุขภาพ	2.14	1.52	ปานกลาง
6.1	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัย	2.41	1.36	มาก
6.2	มีการจัดอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคลเพื่อป้องกันอันตรายในการทำงาน เช่น หมวกนิรภัย รองเท้า ถุงมือ ผ้าปิดจมูก เป็นต้น	2.70	1.27	มาก
6.3	มีการจัดอบรมให้ความรู้กับบุคลากรในด้านความปลอดภัยในการทำงาน	2.56	1.50	มาก
6.4	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยบุคลากร เช่น กิจกรรมการออกกำลังกาย กิจกรรมการเลิกเหล้า เลิกบุหรี่ เป็นต้น	1.84	1.58	ปานกลาง
6.5	มีการจัดตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี	1.48	1.68	น้อย
6.6	มีการประกันอุบัติเหตุให้กับพนักงาน	1.87	1.75	ปานกลาง
7.	พนักงานและแรงงานสัมพันธ์	2.60	1.17	มาก
7.1	มีการกำหนดนโยบายการว่าจ้างและการเลิกจ้างที่ชัดเจน	2.25	1.54	ปานกลาง
7.2	มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับการทำงานและสื่อสารข่าวสารหรือคำสั่งให้บุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	2.78	1.38	มาก
7.3	มีการกำหนดวิธีการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรสามารถส่งข้อเรียกร้องหรือข้อเสนอแนะให้กับฝ่ายบริหารได้	2.61	1.47	มาก
7.4	มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีในการทำงาน เช่น กีฬา ท่องเที่ยว บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม	2.73	1.50	มาก
7.5	มีการนัดให้ลูกจ้างกับนายจ้างมาเจรจากันเมื่อเกิดปัญหาภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจและร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	2.71	1.54	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ การจัดการ
8.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.11	1.69	ปานกลาง
8.1	มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผล การปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	2.17	1.62	ปานกลาง
8.2	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด	2.50	1.64	มาก
8.3	มีการจัดทำแบบฟอร์มเพื่อเป็นเครื่องมือในการ ประเมินผล	1.84	1.72	ปานกลาง
8.4	มีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์หรือมาตรฐาน ที่กำหนด	2.13	1.73	ปานกลาง
8.5	มีการแจ้งให้พนักงานทราบผลการประเมินทุกครั้ง	2.02	1.75	ปานกลาง
8.6	มีการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการ ปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด	1.99	1.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละด้านมีดังนี้

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.35$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือ มีการติดตามข้อมูลต่างๆในตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.90$) รองลงมาคือ มีการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่ต้องการกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่เพื่อเตรียมการล่วงหน้า ($\bar{X} = 2.79$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับน้อยคือ มีการประเมินสภาพแวดล้อมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ($\bar{X} = 1.50$)

ด้านการสรรหา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.62$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือ มีการกำหนดตำแหน่งงานว่างและคุณสมบัติที่ต้องการรับสมัครอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 2.89$) รองลงมาคือ มีการให้พนักงานทำงานล่วงเวลาแทนการสรรหาพนักงานใหม่ ($\bar{X} = 2.79$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ มีการสรรหาพนักงานจากคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ($\bar{X} = 2.12$)

ด้านการคัดเลือก พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.64$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือ มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์ ($\bar{X} = 3.14$) รองลงมาคือ มีการพิจารณาผู้สมัครจากประวัติการทำงาน ($\bar{X} = 3.07$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ มีการตรวจสอบสภาพของพนักงานก่อนรับเข้าทำงานและทำสัญญาการจ้างงาน ($\bar{X} = 1.90$)

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.29$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการสอนงานโดยหัวหน้างานหรือพนักงานที่ชำนาญงาน ($\bar{X} = 2.87$) รองลงมาคือ มีการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 2.57$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 1.85$)

ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.52$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการจ่ายเงินให้พิเศษ เช่น โบนัส อังเปา เงินรางวัล เป็นต้น ($\bar{X} = 3.49$) รองลงมาคือ มีการจ่ายค่าล่วงเวลาในการปฏิบัติงานนอกเวลา ($\bar{X} = 3.39$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับน้อยคือ มีการให้สวัสดิการ ที่พักอาศัย ($\bar{X} = 0.93$)

ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.14$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการจัดอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคลเพื่อป้องกันอันตรายในการทำงาน เช่น หมวกนิรภัย รองเท้า ถุงมือ ผ้าปิดจมูก เป็นต้น ($\bar{X} = 2.70$) รองลงมาคือ มีการจัดอบรมให้ความรู้กับบุคลากรด้านความปลอดภัยในการทำงาน ($\bar{X} = 2.56$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับน้อยคือ มีการจัดตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี ($\bar{X} = 1.48$)

ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.60$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับการทำงานและสื่อสารข่าวสารหรือคำสั่งให้บุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 2.78$) รองลงมาคือ มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีในการทำงาน เช่น กีฬา ท่องเที่ยว บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม ($\bar{X} = 2.73$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ มีการกำหนดนโยบายการว่าจ้างและการเลิกจ้างที่ชัดเจน ($\bar{X} = 2.25$)

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.11$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับปานกลางยกเว้นการประเมินผลปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดอยู่ในระดับมากเมื่อเรียงลำดับแรกคือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด ($\bar{X} = 2.50$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 2.17$) อยู่ในระดับปานกลาง และลำดับสุดท้ายคือ มีการจัดทำแบบฟอร์มเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล ($\bar{X} = 1.84$)

ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจ จำแนกตามลักษณะ ทั่วไปของวิสาหกิจ

ผลการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอำเภอฝางและอำเภอแม่ฮาด จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ ได้แก่ ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ จำนวนพนักงานของวิสาหกิจ และประเภทวิสาหกิจ แสดงรายละเอียดตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามลักษณะการจัดตั้ง
วิสาหกิจ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2	9.72	4.86	4.60*
	ภายในกลุ่ม	347	366.85	1.06	
	รวม	349	376.57		
2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2	47.12	23.56	20.59*
	ภายในกลุ่ม	347	397.00	1.14	
	รวม	349	444.12		
3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2	5.71	2.85	2.73*
	ภายในกลุ่ม	347	362.69	1.05	
	รวม	349	368.40		
4. การฝึกอบรมและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	2	18.88	9.44	5.74*
	ภายในกลุ่ม	347	570.85	1.65	
	รวม	349	589.73		
5. การจ่ายค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์อื่น	ระหว่างกลุ่ม	2	22.73	11.36	13.00*
	ภายในกลุ่ม	347	303.26	0.87	
	รวม	349	325.99		

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
6. ความปลอดภัยและสุขภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	25.97	12.98	8.83*
	ภายในกลุ่ม	347	509.99	1.47	
	รวม	349	535.95		
7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	27.25	13.62	10.58*
	ภายในกลุ่ม	347	447.07	1.29	
	รวม	349	474.32		
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	147.43	73.71	30.20*
	ภายในกลุ่ม	347	846.97	2.44	
	รวม	349	994.39		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.4 พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดต่อไปในตารางที่ 4.5-4.12

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ

	กิจการเจ้าของคนเดียว	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	บริษัทจำกัด	
ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ	\bar{X}	2.63	3.05	2.95
กิจการเจ้าของคนเดียว	2.63	-	-0.42*	-0.32
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	3.05		-	0.10
บริษัทจำกัด	2.95			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.5 พบว่า วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกลุ่มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ

ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ	กิจการเจ้าของ			บริษัทจำกัด
	คนเดียว	จำกัด	จำกัด	
	\bar{X}	2.29	2.94	3.11
กิจการเจ้าของคนเดียว	2.29	-	-0.65*	-0.82*
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	2.94	-	-	-0.17
บริษัทจำกัด	3.11	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.6 พบว่า วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทจำกัด มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกลุ่มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ

ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ	กิจการเจ้าของ			บริษัทจำกัด
	คนเดียว	จำกัด	จำกัด	
	\bar{X}	2.63	2.84	2.46
กิจการเจ้าของคนเดียว	2.63	-	-0.20	0.18
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	2.84	-	-	0.38*
บริษัทจำกัด	2.46	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 พบว่า วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัด มีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าวิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ

ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ	กิจการเจ้าของ คนเดียว	ห้างหุ้นส่วน จำกัด	บริษัท จำกัด	
	\bar{X}	2.09	2.41	2.66
กิจการเจ้าของคนเดียว	2.09	-	-0.32	-0.56*
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	2.41	-	-	-0.25
บริษัทจำกัด	2.66	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัด มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากิจการเจ้าของคนเดียว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ

ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ	กิจการเจ้าของ คนเดียว	ห้างหุ้นส่วน จำกัด	บริษัท จำกัด	
	\bar{X}	2.29	2.80	2.80
กิจการเจ้าของคนเดียว	2.29	-	-0.51*	-0.51*
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	2.80	-	-	0.00
บริษัทจำกัด	2.80	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทจำกัด มีการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นมากกว่ากิจการเจ้าของคนเดียว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ

ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ	กิจการเจ้าของ คนเดียว	ห้างหุ้นส่วน จำกัด	บริษัท จำกัด	
	\bar{X}	1.93	2.58	1.97
กิจการเจ้าของคนเดียว	1.93	-	-0.65*	-0.04
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	2.58	-	-	0.61*
บริษัทจำกัด	1.97	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่ากิจการเจ้าของคนเดียว และบริษัทจำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ

ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ	กิจการเจ้าของ คนเดียว	ห้างหุ้นส่วน จำกัด	บริษัท จำกัด	
	\bar{X}	2.38	3.06	2.65
กิจการเจ้าของคนเดียว	2.38	-	-0.69*	-0.27
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	3.06	-	-	0.41*
บริษัทจำกัด	2.65	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด มีการจัดการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มากกว่าวิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียว และบริษัทจำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ

ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ	กิจการเจ้าของ คนเดียว	ห้างหุ้นส่วน จำกัด	บริษัท จำกัด
\bar{X}	2.07	3.67	2.46
กิจการเจ้าของคนเดียว	-	-1.60*	-0.38
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	3.67	-	1.22*
บริษัทจำกัด	2.46		-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียว และบริษัทจำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	39.25	9.81	10.04*
	ภายในกลุ่ม	345	337.32	0.98	
	รวม	349	376.57		
2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	38.12	9.53	8.10*
	ภายในกลุ่ม	345	406.00	1.18	
	รวม	349	444.12		
3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	31.30	7.82	8.01*
	ภายในกลุ่ม	345	337.10	0.98	
	รวม	349	368.40		
4. การฝึกอบรมและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	4	65.64	16.41	10.80*
	ภายในกลุ่ม	345	524.09	1.52	
	รวม	349	589.73		
5. การจ่ายค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์อื่น	ระหว่างกลุ่ม	4	60.26	15.07	19.56*
	ภายในกลุ่ม	345	265.72	0.77	
	รวม	349	325.99		
6. ความปลอดภัยและสุขภาพ	ระหว่างกลุ่ม	4	113.91	28.48	23.28*
	ภายในกลุ่ม	345	422.04	1.22	
	รวม	349	535.95		
7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	4	76.09	19.02	16.48*
	ภายในกลุ่ม	345	398.23	1.15	
	รวม	349	474.32		
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	107.38	26.85	10.44*
	ภายในกลุ่ม	345	887.01	2.57	
	รวม	349	994.39		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า วิชาศึกษานาถกลางและขนาดย้อมที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดต่อไปในตารางที่ 4.14-4.21

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ

ระยะเวลาในการดำเนิน ธุรกิจของวิสาหกิจ		ต่ำกว่า 5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	\bar{X}	1.65	2.52	2.17	2.52	2.50
ต่ำกว่า 5 ปี		-	-0.87*	-0.52	-0.87*	-0.85*
6-10 ปี			-	0.35	0.00	0.01
11-15 ปี				-	-0.35	-0.34
16-20 ปี					-	0.02
มากกว่า 20 ปี						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า วิชาศึกษานาถที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาศึกษานาถที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 6-10 ปี 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ

ระยะเวลาในการดำเนิน ธุรกิจของวิสาหกิจ	\bar{X}	ต่ำกว่า	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า
		5 ปี				20 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	1.95	-	-0.75*	-0.64*	-0.86*	-0.86*
6-10 ปี	2.70		-	0.11	-0.11	-0.11
11-15 ปี	2.59			-	-0.22	-0.22
16-20 ปี	2.81				-	0.00
มากกว่า 20 ปี	2.81					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ

ระยะเวลาในการดำเนิน ธุรกิจของวิสาหกิจ	\bar{X}	ต่ำกว่า	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า
		5 ปี				20 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	2.60	-	-0.07	0.10	-0.31	0.06
6-10 ปี	2.67		-	0.17	-0.24	0.13
11-15 ปี	2.70			-	-0.21	-0.16
16-20 ปี	2.91				-	0.37*
มากกว่า 20 ปี	2.54					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า วิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 16-20 ปี มีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิชาธุรกิจ

ระยะเวลาในการดำเนิน ธุรกิจของวิชาธุรกิจ		ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	\bar{X}	1.94	1.73	0.33	2.63	2.56
ต่ำกว่า 5 ปี	1.94	-	0.21	1.61*	-0.69*	-0.62*
5-10 ปี	1.73		-	1.40*	-0.90*	-0.83*
11-15 ปี	0.33			-	-2.30*	-2.23*
16-20 ปี	2.63				-	0.07
มากกว่า 20 ปี	2.56					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า วิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี วิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาการจัดตั้งต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 11-15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ

ระยะเวลาในการดำเนิน ธุรกิจของวิสาหกิจ	\bar{X}	ต่ำกว่า				มากกว่า
		5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	20 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	2.12	-	0.18	-0.10	-0.40*	-0.88*
5-10 ปี	1.94		-	-0.28	-0.57*	-1.06*
11-15 ปี	2.22			-	-0.30	-0.78*
16-20 ปี	2.52				-	-0.48*
มากกว่า 20 ปี	3.00					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี มีการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นมากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี วิสาหกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ 16-20 ปี มีการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นมากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ

ระยะเวลาในการดำเนิน ธุรกิจของวิสาหกิจ	\bar{X}	ต่ำกว่า				มากกว่า
		5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	20 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	1.19	-	-0.85*	0.99	-0.86	-1.48*
5-10 ปี	2.04		-	1.84*	-0.01	-0.63*
11-15 ปี	0.20			-	-1.85*	-2.47*
16-20 ปี	2.05				-	-0.62*
มากกว่า 20 ปี	2.67					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า วิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี วิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ 16-20 ปี และ 5-10 ปี มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ 11-15 ปี วิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิชาธุรกิจ

ระยะเวลาในการดำเนิน ธุรกิจของวิชาธุรกิจ		ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	\bar{X}	1.87	2.22	2.00	2.72	3.08
ต่ำกว่า 5 ปี	1.87	-	-0.35	-0.13	-0.84*	-1.21*
5-10 ปี	2.22		-	0.22	-0.50*	-0.86*
11-15 ปี	2.00			-	-0.72	-1.08*
16-20 ปี	2.72				-	-0.37*
มากกว่า 20 ปี	3.08					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า วิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี มีการจัดการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี วิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ 16-20 ปี มีการจัดการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ

ระยะเวลาในการดำเนิน ธุรกิจของวิสาหกิจ	\bar{X}	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	1.58	-	-0.64*	-1.42	-1.02*	-1.52*
5-10 ปี	2.22		-	-0.78	-0.37	-0.88*
11-15 ปี	3.00			-	0.41	-0.10
16-20 ปี	2.59				-	-0.50*
มากกว่า 20 ปี	3.10					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี 16-20 ปี วิสาหกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี และ 16-20 ปี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	5	78.08	15.62	18.00*
	ภายในกลุ่ม	344	298.49	0.87	
	รวม	349	376.57		
2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	5	159.21	31.84	38.45*
	ภายในกลุ่ม	344	284.91	0.83	
	รวม	349	444.12		
3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	5	50.25	10.05	10.87*
	ภายในกลุ่ม	344	318.15	0.92	
	รวม	349	368.40		
4. การฝึกอบรมและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	5	169.57	33.91	27.77*
	ภายในกลุ่ม	344	420.16	1.22	
	รวม	349	589.73		
5. การจ่ายค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์อื่น	ระหว่างกลุ่ม	5	116.55	23.31	38.29*
	ภายในกลุ่ม	344	209.43	0.61	
	รวม	349	325.99		
6. ความปลอดภัยและสุขภาพ	ระหว่างกลุ่ม	5	92.55	18.51	14.36*
	ภายในกลุ่ม	344	443.41	1.29	
	รวม	349	535.95		
7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	5	150.98	30.20	32.13*
	ภายในกลุ่ม	344	323.34	0.94	
	รวม	349	474.32		
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	5	190.65	38.13	16.32*
	ภายในกลุ่ม	344	803.74	2.34	
	รวม	349	994.39		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดต่อไปในตารางที่ 4.23-4.30

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ

ยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ	\bar{X}	ต่ำกว่า					มากกว่า
		10 ล.	10-20 ล.	21-30 ล.	31-40 ล.	41-50 ล.	50 ล.
ต่ำกว่า 10 ล.	1.90	-	-0.33	-0.61*	-1.32*	-0.20	-1.22*
10-20 ล.	2.24		-	-0.28	-0.98*	0.13	-0.89*
21-30 ล.	2.51			-	-0.71*	0.41	-0.61*
31-40 ล.	3.22				-	1.12	0.10
41-50 ล.	2.10					-	-1.02*
มากกว่า 50 ล.	3.12						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี มากกว่า 50 ล้านบาท มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10 ล้านบาท 10-20 ล้านบาท 21-30 ล้านบาท 41-50 ล้านบาทวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 31-40 ล้านบาท มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10 ล้านบาท 10-20 ล้านบาท 21-30 ล้านบาท วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 21-30 ล้านบาท มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10 ล้านบาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ

ยอดขาย/รายได้เฉลี่ย ต่อปีของวิสาหกิจ	\bar{X}	ต่ำกว่า					มากกว่า
		10 ล.	10-20 ล.	21-30 ล.	31-40 ล.	41-50 ล.	50 ล.
	\bar{X}	2.30	2.44	2.72	3.39	2.67	3.85
ต่ำกว่า 10 ล.	2.30	-	-0.14	-0.42	-1.09*	-0.37	-1.55*
10-20 ล.	2.44		-	-0.28	-0.95*	-0.24	-1.42*
21-30 ล.	2.72			-	-0.67*	-0.05	-1.13*
31-40 ล.	3.39				-	0.72*	-0.46*
41-50 ล.	2.67					-	-1.18*
มากกว่า 50 ล.	3.85						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี มากกว่า 50 ล้านบาท มี
การสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10 ล้านบาท 10-
20 ล้านบาท 21-30 ล้านบาท 31-40 ล้านบาท 41-50 ล้านบาท วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี
41-50 ล้านบาท มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 31-40
ล้านบาท วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 31-40 ล้านบาท มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์
มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10 ล้านบาท 10-20 ล้านบาท 21-30 ล้านบาท
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ

ยอดขาย/รายได้เฉลี่ย ต่อปีของวิสาหกิจ		ต่ำกว่า 10 ล.	10-20 ล.	21-30 ล.	31-40 ล.	41-50 ล.	มากกว่า 50 ล.
	\bar{X}	2.50	2.70	2.69	2.72	1.74	3.41
ต่ำกว่า 10 ล.	2.50	-	-0.20	-0.19	-0.22	0.77*	-0.91*
10-20 ล.	2.70		-	0.01	-0.02	0.97*	-0.71*
21-30 ล.	2.69			-	-0.03	0.95*	-0.72*
31-40 ล.	2.72				-	0.98*	-0.69*
41-50 ล.	1.74					-	-1.68*
มากกว่า 50 ล.	3.41						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี มากกว่า 50 ล้านบาท มี
การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10 ล้านบาท
10-20 ล้านบาท 21-30 ล้านบาท 31-40 ล้านบาท 41-50 ล้านบาท วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ย
ต่อปี 41-50 ล้านบาท มีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท 10-20 ล้านบาท 21-30 ล้านบาท 31-40 ล้านบาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ

ยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ	ต่ำกว่า 10 ล.	10-20 ล.	21-30 ล.	31-40 ล.	41-50 ล.	มากกว่า 50 ล.	
\bar{X}	2.48	2.44	2.62	3.29	2.96	3.37	
ต่ำกว่า 10 ล.	2.48	-	0.04	-0.14	-0.81*	-0.48	-0.89*
10-20 ล.	2.44		-	-0.18	-0.85*	-0.52*	-0.93*
21-30 ล.	2.62			-	-0.67*	0.34	-0.75*
31-40 ล.	3.29				-	0.33	-0.08
41-50 ล.	2.96					-	-0.41
มากกว่า 50 ล.	3.37						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี มากกว่า 50 ล้านบาท และ 31-40 ล้านบาท มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10 ล้านบาท 10-20 ล้านบาท 21-30 ล้านบาท วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 41-50 ล้านบาท มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 10-20 ล้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.27 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ

ยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ	ต่ำกว่า 10 ล.	10-20 ล.	21-30 ล.	31-40 ล.	41-50 ล.	มากกว่า 50 ล.	
\bar{X}	2.43	2.31	2.75	2.54	2.47	3.40	
ต่ำกว่า 10 ล.	2.43	-	-0.13	-0.32	-0.11	-0.04	-1.47*
10-20 ล.	2.31		-	-0.34	-0.23	-0.16	-1.09*
21-30 ล.	2.75			-	0.21	-0.12	-0.35
31-40 ล.	2.54				-	0.07	0.14
41-50 ล.	2.47					-	-0.93*
มากกว่า 50 ล.	3.40						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี มากกว่า 50 ล้านบาท มีการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นมากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10 ล้านบาท 10-20 ล้านบาท 41-50 ล้านบาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ

ยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ	ต่ำกว่า 10 ล.	ต่ำกว่า 10 ล.	10-20 ล.	21-30 ล.	31-40 ล.	41-50 ล.	มากกว่า 50 ล.
\bar{X}	1.95	1.95	1.97	2.15	2.40	2.02	3.35
ต่ำกว่า 10 ล.	1.95	-	-0.02	-0.20	-0.45	-0.07	-1.40*
10-20 ล.	1.97		-	-0.19	-0.43	-0.06	-1.38*
21-30 ล.	2.15			-	-0.25	0.13	-1.19*
31-40 ล.	2.40				-	0.38	-0.95*
41-50 ล.	2.02					-	-1.32*
มากกว่า 50 ล.	3.35						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี มากกว่า 50 ล้านบาท มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10 ล้านบาท 10-20 ล้านบาท 21-30 ล้านบาท 31-40 ล้านบาท 41-50 ล้านบาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์
จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ

ยอดขาย/รายได้เฉลี่ย ต่อปีของวิสาหกิจ		ต่ำกว่า 10 ล.	10-20 ล.	21-30 ล.	31-40 ล.	41-50 ล.	มากกว่า 50 ล.
	\bar{X}	2.74	2.87	3.23	2.95	3.01	3.47
ต่ำกว่า 10 ล.	2.74	-	-0.04	-0.49	-0.21	-0.27	-0.73*
10-20 ล.	2.87		-	-0.36	0.22	-0.14	-0.60*
21-30 ล.	3.23			-	0.28	0.31	-0.24
31-40 ล.	2.95				-	-0.35	-0.52*
41-50 ล.	3.01					-	-0.47
มากกว่า 50 ล.	3.47						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี มากกว่า 50 ล้านบาท มีการจัดการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำกว่า 10 ล้านบาท 10-20 ล้านบาท 31-40 ล้านบาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
จำแนกตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ

ยอดขาย/รายได้เฉลี่ย ต่อปีของวิสาหกิจ		ต่ำกว่า 10 ล.	10-20 ล.	21-30 ล.	31-40 ล.	41-50 ล.	มากกว่า 50 ล.
	\bar{X}	1.71	2.31	3.33	3.63	3.25	3.45
ต่ำกว่า 10 ล.	1.71	-	-0.60*	-1.63*	-1.92*	-0.94*	-1.75*
10-20 ล.	3.31		-	-0.02	-0.32	-0.34	-0.14
21-30 ล.	3.33			-	-0.29	0.68	-0.12
31-40 ล.	3.63				-	0.38	0.18
41-50 ล.	3.25					-	-0.20
มากกว่า 50 ล.	3.45						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี ต่ำกว่า 10 ล้านบาท มีการประเมินผลการปฏิบัติงานน้อยกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 10-20 ล้านบาท 21-30 ล้านบาท 31-40 ล้านบาท 41-50 ล้านบาท และมากกว่า 50 ล้านบาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3	44.18	14.73	15.33*
	ภายในกลุ่ม	346	332.39	0.96	
	รวม	349	376.57		
2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3	96.58	32.19	32.05*
	ภายในกลุ่ม	346	347.55	1.00	
	รวม	349	444.12		
3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3	22.73	7.58	7.58*
	ภายในกลุ่ม	346	345.67	1.00	
	รวม	349	368.40		
4. การฝึกอบรมและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3	79.76	26.59	18.04*
	ภายในกลุ่ม	346	509.97	1.47	
	รวม	349	589.73		
5. การจ่ายค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์อื่น	ระหว่างกลุ่ม	3	101.63	33.88	52.24*
	ภายในกลุ่ม	346	224.36	0.65	
	รวม	349	325.99		

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
6. ความปลอดภัยและสุขภาพ	ระหว่างกลุ่ม	3	88.71	29.57	22.88*
	ภายในกลุ่ม	346	447.24	1.29	
	รวม	349	535.95		
7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	3	65.09	21.70	18.34*
	ภายในกลุ่ม	346	409.23	1.18	
	รวม	349	474.32		
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	117.92	39.31	15.52*
	ภายในกลุ่ม	346	876.47	2.53	
	รวม	349	994.39		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดต่อไปในตารางที่ 4.32-4.39

ตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ

จำนวนพนักงาน ของวิสาหกิจ		ต่ำกว่า 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	151-200 คน
ต่ำกว่า 50 คน	\bar{X}	2.13	2.27	3.30	2.75
51-100 คน		-	-0.14	-1.17*	-0.62*
101-150 คน			-	-1.03*	-0.48*
151-200 คน				-	0.55*
					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 พบว่า วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 101-150 คน 151-200 คน มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 50 คน และ 51-100 คน และวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 101-150 คน มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 151-200 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.33 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ

จำนวนพนักงาน		ต่ำกว่า 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	151-200 คน
ของวิสาหกิจ	\bar{X}	2.15	2.99	3.43	3.34
ต่ำกว่า 50 คน	2.15	-	-0.84*	-1.28*	-1.19*
51-100 คน	2.99		-	-0.44*	-0.35
101-150 คน	3.43			-	0.09
151-200 คน	3.34				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 พบว่า วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 101-150 คน มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 51-100 คน วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน ตั้งแต่ 51-100 คน 101-150 คนและ 151-200 คน มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.34 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ

จำนวนพนักงาน		ต่ำกว่า 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	151-200 คน
ของวิสาหกิจ	\bar{X}	2.63	2.44	3.43	2.57
ต่ำกว่า 50 คน	2.63	-	0.19	-0.81*	0.06
51-100 คน	2.44		-	-1.00*	-0.13
101-150 คน	3.43			-	0.87*
151-200 คน	2.57				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 พบว่า วิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 151-200 คน มีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าวิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน และวิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน มีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน และ 51-100 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.35 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิชาธุรกิจ

จำนวนพนักงาน ของวิชาธุรกิจ	\bar{X}	ต่ำกว่า 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	151-200 คน
ต่ำกว่า 50 คน	1.99	-	-0.26	-1.64*	-0.73*
51-100 คน	2.25		-	-1.38*	-0.47*
101-150 คน	3.63			-	0.91*
151-200 คน	2.72				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 พบว่า วิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 51-100 คน และ 151-200 คน วิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 151-200 คน มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน และ 51-100 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.36 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ

จำนวนพนักงาน		ต่ำกว่า 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	151-200 คน
ของวิสาหกิจ	\bar{X}	2.09	2.66	3.56	3.36
ต่ำกว่า 50 คน	2.09	-	-0.57*	-1.47*	-1.27*
51-100 คน	2.66		-	-0.90*	-0.71*
101-150 คน	3.56			-	0.19
151-200 คน	3.36				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 พบว่า วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน และ 151-200 คน มีการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นมากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน 51-100 คน วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 51-100 คน มีการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นมากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.37 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิสาหกิจ

จำนวนพนักงาน		ต่ำกว่า 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	151-200 คน
ของวิสาหกิจ	\bar{X}	1.76	2.09	3.48	2.56
ต่ำกว่า 50 คน	1.76	-	-0.33*	-1.72*	-0.80*
51-100 คน	2.09		-	-1.39*	-0.47*
101-150 คน	3.48			-	0.92*
151-200 คน	2.56				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 พบว่า วิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 50 คน 51-100 คน และ 151-200 คน วิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 151-200 คน มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพ มากกว่าวิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน และ 51-100 คน และวิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 51-100 คน มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 50 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.38 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิชาธุรกิจ

จำนวนพนักงาน		ต่ำกว่า 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	151-200 คน
ของวิชาธุรกิจ	\bar{X}	2.30	2.56	3.60	3.23
ต่ำกว่า 50 คน	2.30	-	-0.26	-1.30*	-0.93*
51-100 คน	2.56		-	-1.04*	-0.66*
101-150 คน	3.60			-	0.37
151-200 คน	3.23				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.38 พบว่า วิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน และ 151-200 คน มีการจัดการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 50 คน 51-100 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.39 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามจำนวนพนักงานของวิชาธุรกิจ

จำนวนพนักงาน		ต่ำกว่า 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	151-200 คน
ของวิชาธุรกิจ	\bar{X}	2.07	2.83	3.96	2.96
ต่ำกว่า 50 คน	2.07	-	-0.76*	-1.89*	-0.89*
51-100 คน	2.83		-	-1.13*	-0.13
101-150 คน	3.96			-	1.00*
151-200 คน	2.96				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.39 พบว่า วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 50 คน 51-100 คน และ 151-200 คน วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 151-200 คน และ 51-100 คน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 50 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.40 เปรียบเทียบความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3	37.25	12.42	12.66*
	ภายในกลุ่ม	346	339.32	0.98	
	รวม	349	376.57		
2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3	94.26	31.42	31.07*
	ภายในกลุ่ม	346	349.87	1.01	
	รวม	349	444.12		
3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3	15.51	5.17	5.07*
	ภายในกลุ่ม	346	352.88	1.02	
	รวม	349	368.40		
4. การฝึกอบรมและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ระหว่างกลุ่ม	3	79.79	26.60	18.05*
	ภายในกลุ่ม	346	509.94	1.47	
	รวม	349	589.73		

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์		df	SS	MS	F
5. การจ่ายค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์อื่น	ระหว่างกลุ่ม	3	24.67	8.22	9.44*
	ภายในกลุ่ม	346	301.32	0.87	
	รวม	349	325.99		
6. ความปลอดภัยและสุขภาพ	ระหว่างกลุ่ม	3	48.03	16.01	11.35*
	ภายในกลุ่ม	346	487.92	1.41	
	รวม	349	535.95		
7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	3	35.43	11.81	9.31*
	ภายในกลุ่ม	346	438.89	1.27	
	รวม	349	474.32		
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	190.61	63.54	27.35*
	ภายในกลุ่ม	346	803.78	2.32	
	รวม	349	994.39		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.40 พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีประเภทวิสาหกิจแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดต่อไปในตารางที่ 4.41-4.48

ตารางที่ 4.41 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ

ประเภทวิสาหกิจ	ผลิต	บริการ	ค้าปลีก	ค้าส่ง	
	\bar{X}	2.42	2.26	2.07	3.30
ผลิต	2.42	-	0.16	0.35*	-0.88*
บริการ	2.26		-	0.19	-1.04*
ค้าปลีก	2.07			-	-1.23*
ค้าส่ง	3.30				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.41 พบว่า วิชาหกิจประเภทค้าส่งมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่า วิชาหกิจประเภทผลิต บริการ และค้าปลีก วิชาหกิจประเภทผลิตมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาหกิจประเภทค้าปลีก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.42 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทวิชาหกิจ

ประเภทวิชาหกิจ		ผลิต	บริการ	ค้าปลีก	ค้าส่ง
	\bar{X}	3.06	2.35	2.04	3.51
ผลิต	3.06	-	0.71*	1.03*	-0.45*
บริการ	2.35		-	0.32*	-1.16*
ค้าปลีก	2.04			-	-1.48*
ค้าส่ง	3.51				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.42 พบว่า วิชาหกิจประเภทค้าส่งมีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่า วิชาหกิจประเภทผลิต บริการ และค้าปลีก วิชาหกิจประเภทผลิต และบริการมีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาหกิจประเภทค้าปลีก และวิชาหกิจประเภทการบริการมีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาหกิจประเภทบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.43 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทวิชาหกิจ

ประเภทวิชาหกิจ		ผลิต	บริการ	ค้าปลีก	ค้าส่ง
	\bar{X}	2.86	2.66	2.36	2.70
ผลิต	2.86	-	0.19	0.50*	0.16
บริการ	2.66		-	0.31*	-0.04
ค้าปลีก	2.36			-	-0.34
ค้าส่ง	2.70				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.43 พบว่า วิสาหกิจประเภทการผลิต และบริการ มีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจประเภทค้าปลีก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.44 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกลุ่มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ

ประเภทวิสาหกิจ	ผลิต	บริการ	ค้าปลีก	ค้าส่ง
\bar{X}	2.85	1.77	1.90	2.50
ผลิต	2.85	-	1.08*	0.95*
บริการ	1.77	-	-0.13	-0.73*
ค้าปลีก	1.90		-	-0.60*
ค้าส่ง	2.50			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.44 พบว่า วิสาหกิจประเภทการผลิต และค้าส่ง มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจประเภทค้าปลีก และบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.45 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายกลุ่มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ

ประเภทวิสาหกิจ	ผลิต	บริการ	ค้าปลีก	ค้าส่ง
\bar{X}	2.79	2.19	2.33	2.82
ผลิต	2.79	-	0.60*	0.47*
บริการ	2.19	-	-0.13	-0.63*
ค้าปลีก	2.33		-	-0.50*
ค้าส่ง	2.82			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.45 พบว่า วิสาหกิจประเภทการผลิต และค้าส่ง มีการจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นมากกว่าวิสาหกิจประเภทค้าปลีก และบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.46 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ

ประเภทวิสาหกิจ		ผลิต	บริการ	ค้าปลีก	ค้าส่ง
	\bar{X}	2.40	1.48	1.99	2.56
ผลิต	2.40	-	0.92*	0.41*	-0.16
บริการ	1.48		-	-0.51*	-1.08*
ค้าปลีก	1.99			-	-0.57*
ค้าส่ง	2.56				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.46 พบว่า วิสาหกิจประเภทการผลิต และค้าส่ง มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิสาหกิจประเภทค้าปลีก และบริการ วิสาหกิจประเภทค้าปลีกมีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิสาหกิจประเภทบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.47 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ

ประเภทวิสาหกิจ		ผลิต	บริการ	ค้าปลีก	ค้าส่ง
	\bar{X}	2.84	2.37	2.28	3.24
ผลิต	2.84	-	0.47*	0.56*	-0.40
บริการ	2.37		-	0.09	-0.87*
ค้าปลีก	2.28			-	-0.96*
ค้าส่ง	3.24				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.47 พบว่า วิสาหกิจประเภทการผลิต และค้าส่ง มีการจัดการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มากกว่าวิสาหกิจประเภทค้าปลีกและบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.48 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามประเภทวิสาหกิจ

ประเภทวิสาหกิจ	ผลิต	บริการ	ค้าปลีก	ค้าส่ง	
	\bar{X}	3.01	1.40	2.31	3.96
ผลิต	3.01	-	1.61*	0.70*	-0.95*
บริการ	1.40	-	-0.91*	-2.56*	
ค้าปลีก	2.31		-	-1.65*	
ค้าส่ง	3.96			-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.48 พบว่า วิสาหกิจประเภทการผลิต และค้าส่ง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจประเภทค้าปลีกและบริการ วิสาหกิจประเภทค้าปลีกมีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจประเภทบริการ และวิสาหกิจประเภทค้าส่งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจประเภทการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงใหม่ มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 178 คน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 350 คน คิดเป็นร้อยละ 50.86 มีจำนวนข้อเสนอแนะด้านต่างๆ รวม 1,046 ความคิดเห็น สามารถสรุปดังตารางที่ 4.49

ตารางที่ 4.49 จำนวนและร้อยละของข้อเสนอแนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

รายการ	จำนวน (n= 178)	ร้อยละ (100.0)
1. ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	175	98.3
1.1 วิสาหกิจประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานเนื่องแรงงานในพื้นที่เป็นแรงงานต่างด้าวโดยส่วนมากและจะได้รับค่าแรงที่ต่ำเมื่อรัฐบาลมีนโยบายการจ่ายค่าแรงขั้นต่ำ แรงงานต่างด้าวที่มีบัตรมีการโยกย้ายงานเข้าในเมืองใหญ่ที่มีค่าแรงสูงกว่า		
1.2 ขาดแคลนแรงงานฝีมือในอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้าง		
1.3 การสรรหาแรงงานมีค่าใช้จ่ายมากขึ้นเนื่องจากแรงงานหายากมากขึ้น		
2. ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	151	84.8
2.1 วิสาหกิจโดยส่วนมากไม่สามารถคัดเลือกแรงงานให้ตรงกับความต้องการได้เพราะหาได้ยากและไม่ทันต่อเวลาขาดมาตรฐานในการคัดเลือก		
2.2 จำนวนแรงงานที่มาสมัครงานมีจำนวนไม่มากและไม่เพียงพอต่อปริมาณที่ต้องการรับเข้าทำงานการรับสมัครงานในบางครั้งจึงไม่มีการคัดเลือก		
2.3 การคัดเลือกส่วนใหญ่ใช้วิธีการให้ทดลองปฏิบัติงานจริง แรงงานบางรายไม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการทดลองงานโดยเปล่าประโยชน์		
3. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	144	80.9
3.1 แรงงานส่วนใหญ่ได้รับการฝึกงานโดยหัวหน้างานเพราะการจัดการอบรมมีค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง		
3.2 เมื่อวิสาหกิจจัดการฝึกอบรมมักไม่ได้ผลเท่าที่ควร		
3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำได้ยากมากเพราะแรงงานส่วนใหญ่เป็นต่างด้าว		

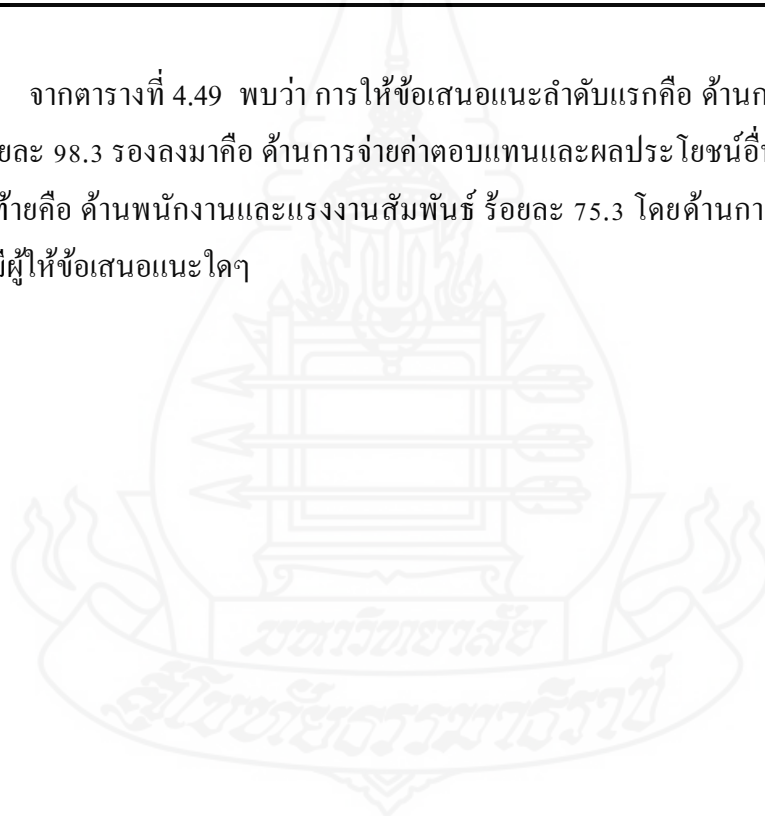
ตารางที่ 4.49 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n= 178)	ร้อยละ (100.0)
4. ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	137	77.0
4.1 ด้วยวิสาหกิจส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรมการใช้แรงงาน อุบัติเหตุจึงเกิดขึ้นบ่อยครั้งในที่ทำงาน		
4.2 วิสาหกิจขนาดเล็กไม่สามารถทำประกันอุบัติเหตุให้กับลูกจ้าง ได้เพราะค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง		
4.3 ไม่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในที่ทำงานได้เพราะ สถานที่ทำงานโดยมากเป็นพื้นที่เกษตร		
5. ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น	167	93.8
5.1 วิสาหกิจทั้งขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับผลกระทบมาก จากการประกาศนโยบายค่าแรงขั้นต่ำทำให้แรงงานขอปรับขึ้น ค่าแรงซึ่งเพิ่มต้นทุนให้กับวิสาหกิจ		
5.2 ค่าแรงงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มในขณะที่รายได้ ยังเท่าเดิมควรมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาดูแลให้ความ ช่วยเหลือวิสาหกิจ		
5.3 วิสาหกิจให้ความสำคัญในการจ่ายเงินพิเศษอื่นๆ เช่น โบนัส อั่งเปา เพราะเป็นการรักษาแรงงาน		
6. ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์	134	75.3
6.1 แรงงานส่วนมากไม่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางวิสาหกิจจัดให้		
6.2 การจัดกิจกรรมสัมพันธ์มีค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง		
6.3 วิสาหกิจเล็กจำนวนแรงงานไม่มากไม่ทราบว่าจะจัดกิจกรรม อะไรเพื่อให้อาจสามารถสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน		

ตารางที่ 4.49 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n= 178)	ร้อยละ (100.0)
7. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	138	77.5
7.1 วิสาหกิจการผลิตผลงานส่วนใหญ่อยู่ใน Line การผลิต การประเมินผลงานมักแยกกันไม่ออก		
7.2 วิสาหกิจบริการมีการประเมินผลงานได้ยากเนื่องจากซับซ้อน มีค่าใช้จ่ายสูง		
7.3 การกำหนดมาตรฐานการประเมินผลงานทำได้ยากในกิจการ วิสาหกิจเพราะลักษณะงานมีความแตกต่างกันมาก		

จากตารางที่ 4.49 พบว่า การให้ข้อเสนอแนะลำดับแรกคือ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 98.3 รองลงมาคือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ร้อยละ 93.8 และลำดับสุดท้ายคือ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ร้อยละ 75.3 โดยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่มีผู้ให้ข้อเสนอแนะใดๆ



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอรายละเอียดในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ อำเภอฝาง และอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประกอบธุรกิจในพื้นที่ อำเภอฝาง และอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ และใช้บริการทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ทุกธนาคาร จากฐานข้อมูลลูกค้าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย สาขาฝาง จำนวน 2,797 ราย โดยมีเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเป็นผู้ให้ข้อมูล โดยแบ่งเป็นผู้ประกอบการในพื้นที่อำเภอฝาง จำนวน 1,740 ราย และพื้นที่อำเภอแม่เอย จำนวน 1,057 ราย รวมทั้งสิ้น 2,797 ราย

การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้จำนวนทั้งสิ้น 350 ราย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยแบ่งประชากรตามพื้นที่ 2 อำเภอ หลังจากนั้นจึงใช้การหาสัดส่วนประชากรแต่ละพื้นที่โดยแบ่งเป็นตำบล และคำนวณจำนวนตัวอย่างในแต่ละตำบลตามสัดส่วนที่ได้ และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายในแต่ละตำบล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม โดยสร้างขึ้นตามแนวทางที่ได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ ตอนที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

1.3 ผลการศึกษา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 57.7 อายุ มากที่สุด มีอายุ 30-45 ปี ร้อยละ 36.8 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 36.6 ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี ร้อยละ 62.9

ลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ วิสาหกิจส่วนใหญ่เป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ร้อยละ 54.9 ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 36.6 ยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจต่ำกว่า 10 ล้านบาท ร้อยละ 34.0 จำนวนพนักงานของวิสาหกิจต่ำกว่า 50 คน ร้อยละ 54.0 และประเภทวิสาหกิจเป็นการผลิต ร้อยละ 38.3

1.3.2 ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอำเภอฝางและอำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.40$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือ ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 2.64$) รองลงมาคือ ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 2.62$) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ($\bar{X} = 2.60$) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ($\bar{X} = 2.52$) อยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 2.35$) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 2.29$) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.11$) และด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ($\bar{X} = 2.09$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.35$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อันดับแรกอยู่ในระดับมาก คือ มีการติดตามข้อมูลต่างๆในตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.90$) รองลงมาคือมีการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่ต้องการกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่เพื่อเตรียมการล่วงหน้า ($\bar{X} = 2.79$) ที่อยู่ในระดับปานกลางคือ มีการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ($\bar{X} = 1.74$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับน้อยคือ มีการประเมินสภาพแวดล้อมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ($\bar{X} = 1.50$)

2) ด้านการสรรหา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.62$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือ มีการกำหนดตำแหน่งงานว่างและคุณสมบัติที่ต้องการรับสมัครอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 2.89$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ มีการสรรหาพนักงานจากคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ($\bar{X} = 2.12$)

3) ด้านการคัดเลือก พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.64$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือ มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์ ($\bar{X} = 3.14$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ มีการตรวจสอบสุขภาพของพนักงานก่อนรับเข้าทำงาน และทำสัญญาจ้างงาน ($\bar{X} = 1.90$)

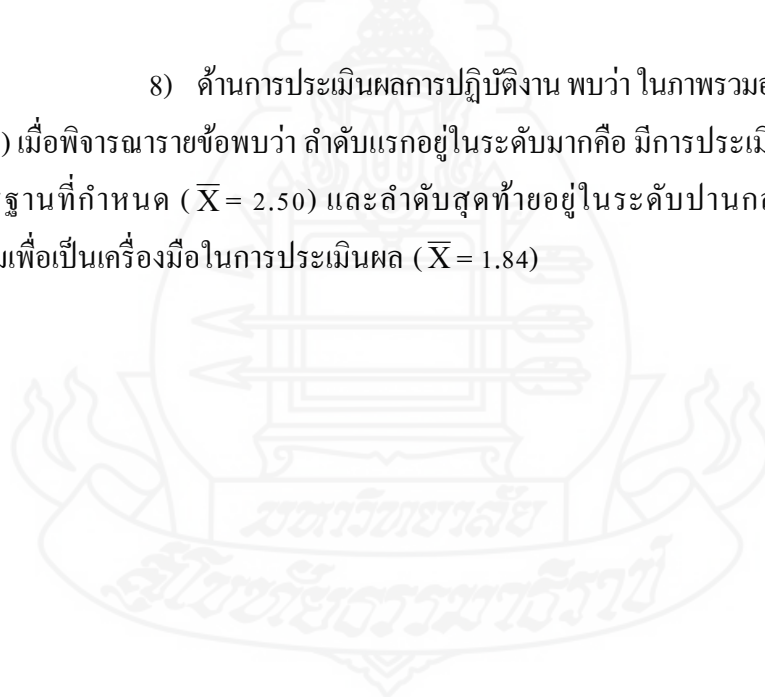
4) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.29$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือ มีการสอนงานโดยหัวหน้างานหรือพนักงานที่ชำนาญงาน ($\bar{X} = 2.87$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 1.85$)

5) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.52$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือ มีการจ่ายเงินให้พิเศษ เช่น โบนัส อังเปา เงินรางวัล เป็นต้น ($\bar{X} = 3.49$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับน้อยคือ มีการให้สวัสดิการ ที่พักอาศัย ($\bar{X} = 0.93$) อยู่ในระดับปานกลาง

6) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.09$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอันดับแรกคือ มีการจัดอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคลเพื่อป้องกันอันตรายในการทำงาน เช่น หมวกนิรภัย รองเท้า ถุงมือ ผ้าปิดจมูก เป็นต้น ($\bar{X} = 2.70$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับน้อยคือ มีการจัดตรวจสอบสุขภาพบุคลากรประจำปี ($\bar{X} = 1.48$)

7) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.60$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือ มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับการทำงานและสื่อสารข่าวสารหรือคำสั่งให้บุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 2.78$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ มีการกำหนดนโยบายการว่าจ้างและการเลิกจ้างที่ชัดเจน ($\bar{X} = 2.25$)

8) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.11$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากคือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด ($\bar{X} = 2.50$) และลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับปานกลางคือ มีการจัดทำแบบฟอร์มเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล ($\bar{X} = 1.84$)



1.3.3 เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำแนกตามลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ

- วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียว

- วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดและบริษัทจำกัดมีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ และค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นมากกว่าวิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียว

- วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดมีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัด

- วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัดมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียว

- วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดมีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัด และกิจการเจ้าของคนเดียว

2) ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ

- วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี

- วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี

- วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 16-20 ปี มีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี

- วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 11-15 ปี วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 11-15 ปี

- วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี มีค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นมากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี และ 16-20 ปี วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 16-20 ปี มีค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นมากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี

- วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี และ 16-20 ปี วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี และ 16-20 ปี มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 11-15 ปี วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี

- วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี มีการจัดการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี และ 16-20 ปี วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 16-20 ปี มีการจัดการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี

- วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 5 ปี วิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี และ 16-20 ปี

3) ยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ

- วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 31-40 และมากกว่า 50 ล้านบาท มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำกว่า 10, 10-20 และ 21-30 ล้านบาท วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 21-30 ล้านบาท มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำกว่า 10 ล้านบาท วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีมากกว่า 50 ล้านบาท การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 41-50 ล้านบาท

- วิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 31-40 และมากกว่า 50 ล้านบาท มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำกว่า 10, 10-20 และ 21-30 ล้านบาท วิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีมากกว่า 50 ล้านบาท มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 31-40 และ 41-50 ล้านบาท วิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 31-40 ล้านบาท มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 41-50 ล้านบาท

- วิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีมากกว่า 50 ล้านบาท มีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำกว่า 10, 10-20, 21-30, 31-40 และ 41-50 ล้านบาท วิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำกว่า 10, 10-20, 21-30, 31-40 ล้านบาท มีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 41-50 ล้านบาท

- วิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 31-40 และมากกว่า 50 ล้านบาท มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำกว่า 10, 10-20 และ 21-30 ล้านบาท วิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 41-50 ล้านบาท มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 10-20 ล้านบาท

- วิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีมากกว่า 50 ล้านบาท มีค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นมากกว่าวิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำกว่า 10, 10-20 และ 41-50 ล้านบาท

- วิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีมากกว่า 50 ล้านบาท มีการจัดการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำกว่า 10, 10-20 และ 31-40 ล้านบาท

- วิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี 10-20, 21-30, 31-40, 41-50 และมากกว่า 50 ล้านบาท มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิชาธุรกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำกว่า 10 ล้านบาท

4) จำนวนพนักงานของวิชาธุรกิจ

- วิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน และ 151-200 คน มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน และ 51-100 คน วิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิชาธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 151-200 คน

- วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 51-100 คน 101-150 คน และ 151-200 คน มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน มีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 51-100 คน

- วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน มีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน และ 51-100 คน วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน มีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 151-200 คน

- วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน และ 151-200 คน มีค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นมากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน และ 51-100 คน วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 51-100 คน มีค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นมากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน

- วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน และ 151-200 คน มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน และ 51-100 คน วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 151-200 คน วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 51-100 คน มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน

- วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 51-100 คน 101-150 คน และ 151-200 คน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-150 คน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงาน 51-100 คน และ 151-200 คน

5) ประเภทวิสาหกิจ

- วิสาหกิจประเภทค้าส่งมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจประเภทผลิต บริการ และค้าปลีก วิสาหกิจประเภทผลิตมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจประเภทค้าปลีก

- วิสาหกิจประเภทค้าส่งมีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจประเภทผลิต บริการ และค้าปลีก วิสาหกิจประเภทผลิตมีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจประเภทบริการ และค้าปลีก วิสาหกิจประเภทบริการมีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจประเภทค้าปลีก

- วิสาหกิจประเภทผลิต และบริการ มีการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจประเภทค้าปลีก

- วิสาหกิจประเภทผลิต และค้าส่ง มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น และด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ มากกว่าวิสาหกิจประเภทบริการ และค้าปลีก

- วิสาหกิจประเภทผลิต และค้าส่ง มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิสาหกิจประเภทบริการ และค้าปลีก วิสาหกิจประเภทค้าปลีกมีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพมากกว่าวิสาหกิจประเภทบริการ

- วิสาหกิจประเภทผลิต และค้าส่ง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจประเภทบริการ และค้าปลีก วิสาหกิจประเภทค้าส่งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจประเภทผลิต วิสาหกิจประเภทค้าปลีกมีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าวิสาหกิจประเภทบริการ

1.3.4 ข้อเสนอแนะการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดในด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 98.3 และน้อยที่สุดในด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ร้อยละ 75.3 โดยไม่มีข้อเสนอแนะในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาทำให้ทราบข้อเท็จจริงที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เนื่องจากความแตกต่างของลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจทำให้มีระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกันมากกล่าวคือ ในวิสาหกิจขนาดกลางมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด และวิสาหกิจขนาดย่อมมีลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด เมื่อนำมาเฉลี่ยรวมกันทำให้ผลการศึกษาที่ได้อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการขาดแคลนแรงงานเป็นอีกปัญหาหนึ่งที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่อำเภอฝางและอำเภอแม่เอย กำลังประสบอยู่เป็นจำนวนมาก ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์/เจ้าของกิจการ ในธุรกิจต่างๆ จึงหันมาให้ความสนใจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับ

จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า (1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าคะแนนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในแต่ละหัวข้อย่อยของแต่ละด้านพบว่า ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบประโยชน์และการให้บริการมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด และไม่สอดคล้องกับ บุญกรณ์ คงประดิษฐ์ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก ในจังหวัดสงขลา พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก ในจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากทุกบริษัทต่างมีการปรับปรุงยุทธศาสตร์ในการบริหารเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า แรงงานสัมพันธ์ มีค่าคะแนนมากที่สุดรองลงมาได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน การคัดเลือก ความปลอดภัยและสุขภาพ การฝึกอบรม และการสรรหา ตามลำดับ

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีการติดตามข้อมูลข่าวสารของตลาดแรงงานอยู่ในระดับมาก และให้ความสำคัญกับการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่ต้องการกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่เพื่อเตรียมการล่วงหน้า อยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้ เป็นเพราะวิสาหกิจต่างๆ ให้ความสำคัญกับปัญหาการขาดแคลนพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นัทธยา ภูแย้มไสย (2550) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในเขตจังหวัดขอนแก่น พบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ องค์กรมีการปรับปรุงแผนกำลังคนหรือการวางแผนครั้งต่อไปให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในเขตจังหวัดขอนแก่นก็ให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก

ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการกำหนดตำแหน่งงานว่างและคุณสมบัติที่ต้องการรับสมัครอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก และทุกข้อมีความสำคัญในระดับมาก ยกเว้นการสรรหาพนักงานจากกิจการคู่แข่ง อันอาจเป็นเพราะวิสาหกิจต่างๆ ต้องการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครเข้าทำงานมากที่สุด แต่ไม่ต้องการให้มีการช่วงชิงแรงงานเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญกรณ์ คงประดิษฐ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก ในจังหวัดสงขลา พบว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ด้านการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมากซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าลำดับแรกคือ มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์ รองลงมาเป็น การให้ความสำคัญกับการพิจารณาผู้สมัครจากประวัติการทำงานอาจเป็นเพราะ วิสาหกิจเห็นว่าการทดสอบด้วยวิธีการสัมภาษณ์สามารถทำให้ทราบถึงทัศนคติของผู้สมัครได้ดีกว่าวิธีอื่นๆ และเป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกที่สุดซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า วิธีคัดเลือกที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุด

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากวิสาหกิจมองว่าการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่าย เพราะเป็นกิจการขนาดเล็กที่ไม่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา เนื่องจากงานที่ทำเป็นงานเดิมๆ ที่ไม่ยาก แต่เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า โดยมากมักใช้การสอนงานโดยหัวหน้างานในระดับมาก ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายและไม่มีความจำเป็นต้องเพิ่ม

ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การจัดการกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยบุคลากร เช่น กิจกรรมการออกกำลังกาย กิจกรรมรณรงค์การลดอุบัติเหตุ กิจกรรมลดอุบัติเหตุเป็นศูนย์ยังอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารของวิสาหกิจยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับกิจกรรมดังกล่าวไม่มากนัก แต่มีแนวโน้มไปในทิศทางที่ดีขึ้นในอนาคต

ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการจ่ายเงินให้พิเศษ เช่น โบนัส อังเปา เงินรางวัล อยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้ และให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าล่วงเวลาในการปฏิบัติงานนอกเวลามากที่สุดเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นัทธยา ภูแย้มไสย (2550) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในเขตจังหวัดขอนแก่นพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญด้านการบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก

ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อต่างอยู่ในระดับมากยกเว้นการจัดทำนโยบายการจ้างงานที่ชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคี เป็นพื้นฐานสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันในสังคม และทำให้มีความชัดเจนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวพิทย์ เลียงเพ็ชร (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ไม่ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน อาจเป็นเพราะวิสาหกิจเป็นกิจการขนาดเล็กการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานกับความมุ่งหวังตามลักษณะงานที่วิสาหกิจกำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องกันมากนักน้อยเพียงใด เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษกรณี คงประดิษฐ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน อาจเป็นเพราะบริษัทต้องการเปรียบเทียบความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานกับความมุ่งหวังตามลักษณะงานที่บริษัทกำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องกันมากนักน้อยเพียงใด เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน

2.2 เปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอำเภอฝางและอำเภอแม่ฮาด จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี จำนวนพนักงานของวิสาหกิจ และประเภทของวิสาหกิจ ที่แตกต่างกันมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อเปรียบเทียบลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ วิสาหกิจที่มีลักษณะการจัดตั้งแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทจำกัด มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านความปลอดภัยและสุขภาพ มากกว่าวิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียว วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัด มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากิจการเจ้าของคนเดียว วิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทจำกัด มีการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นมากกว่ากิจการเจ้าของคนเดียว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะวิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียวเป็นกิจการขนาดเล็กที่ใช้จำนวนแรงงานไม่มากเมื่อเทียบกับวิสาหกิจที่จัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัด และห้างหุ้นส่วนจำกัด ทำให้วิสาหกิจไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรในการจัดการด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ กานต์ โพธาเจริญ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ ประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด ส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีการวางแผนโดยใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับ

งานที่ปฏิบัติ การจัดคนเข้าทำงาน ธุรกิจประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่ มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ธุรกิจประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ การจ่ายค่าตอบแทน ธุรกิจประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

เมื่อเปรียบเทียบตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ วิสาหกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20 ปี มีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มากกว่าวิสาหกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจต่ำกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจทำให้ทราบถึงวิธีการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เกิดความปลอดภัย และด้วยวิสาหกิจก่อตั้งมานานความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ย่อมมีมากเช่นกัน ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิสาหกิจที่ก่อตั้งมามากกว่า 20 ปี ย่อมมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานทำให้สามารถกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับ กานต์ โทธาเจริญ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 20 ปี ส่วนใหญ่มีการพิจารณาบุคลากรตามลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนของแผนงานและโครงการ มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ มีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัว และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อเปรียบเทียบตามยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปี วิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีมากกว่า 50 ล้านบาท มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มากกว่าวิสาหกิจที่มียอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีต่ำกว่า 50 ล้านบาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะวิสาหกิจที่มีรายได้มากกว่า 50 ล้านบาท เป็นวิสาหกิจที่มีรายได้มากพอทำให้มีศักยภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ได้มากกว่าวิสาหกิจที่มีรายได้ต่ำกว่า 50 ล้านบาท ซึ่งสอดคล้องกับ กานต์ โทธาเจริญ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่มีมูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 50-100 ล้านบาท ส่วนใหญ่นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรและมีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

เมื่อเปรียบเทียบจำนวนพนักงานของวิสาหกิจพบว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 101-150 คน มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น การจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ตลอดจนด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ มากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน 51-100 คน และ 151-200 คน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 101-150 คน เป็นวิสาหกิจขนาดกลางซึ่งมีความพร้อมของทรัพยากรในวิสาหกิจทำให้มีศักยภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 100 คน แต่ที่น่าสนใจคือ วิสาหกิจที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 151-200 คน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น การจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ตลอดจนด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ น้อยกว่าวิสาหกิจที่มีทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ 101-150 คน อาจเป็นเพราะเมื่อจำนวนพนักงานมีมากทำให้การจัดการด้านต่างๆ ทำได้ยากขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับ จีรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการจัดการ โครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบประเภทวิสาหกิจ วิสาหกิจประเภทค้าส่งมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าวิสาหกิจประเภทผลิต บริการ และค้าปลีก วิสาหกิจประเภทการผลิตมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจประเภทค้าส่ง ค้าปลีกและบริการ วิสาหกิจประเภทการผลิตและค้าส่งมีการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น การจัดการความปลอดภัยและสุขภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนพนักงานและแรงงานสัมพันธ์มากกว่าวิสาหกิจประเภทค้าปลีกและบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะวิสาหกิจประเภทค้าส่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้แรงงานในการเคลื่อนย้ายสินค้าเป็นจำนวนมากและลักษณะงานไม่สม่ำเสมอ ปริมาณงานที่ทำไม่ต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มากเป็นพิเศษ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับปริมาณงาน ส่วนวิสาหกิจประเภทการผลิตต้องใช้ทักษะและเทคนิคในการทำงานสูง จึงมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าวิสาหกิจประเภทอื่นๆ ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมเกียรติ ส่วนบุญ (2550) ได้ศึกษาวิจัย

เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดน่าน พบว่า ประเภทธุรกิจของสหกรณ์ที่แตกต่างกันมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ วิทยาสหกิจควรกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการในอนาคตไว้อย่างชัดเจน และมีการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่ต้องการกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

3.1.2 ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ วิทยาสหกิจควรวางแผนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายๆ ด้านเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานในปัจจุบันและหาแรงงานในพื้นที่ด้วยแรงงานไทยแทนแรงงานต่างด้าวเพื่อลดปัญหาการเคลื่อนย้ายแรงงาน

3.1.3 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ วิทยาสหกิจควรคัดเลือกบุคลากรที่ตรงกับความต้องการด้วยวิธีการต่างๆ เมื่อสามารถเพิ่มจำนวนผู้สมัครด้วยการสรรหา เช่น การให้ทดลองปฏิบัติงาน การทดสอบความสามารถ

3.1.4 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา วิทยาสหกิจควรขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการเพื่อเข้ามาช่วยเหลือในการพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยเฉพาะในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

3.1.5 ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ วิทยาสหกิจควรมีสวัสดิการประกันอุบัติเหตุหรือประกันสังคมให้กับลูกจ้าง อาจเป็นประกันอุบัติเหตุแบบกลุ่มที่มีค่าใช้จ่ายไม่สูงมากเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนเมื่อเกิดอุบัติเหตุ

3.1.6 ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ควรมีนโยบายการจ่ายค่าแรงใหม่เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้ โดยปรับเปลี่ยนผลตอบแทนตามความสามารถ หรือจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนแรงงานเปลี่ยนเป็นรับแรงงานเป็นคนไทยแทน เพราะปัจจุบันค่าแรงเริ่มไม่ต่างกัน แต่สิ่งที่ได้รับคือคุณภาพของแรงงานที่ดีขึ้น และสามารถพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพได้ง่าย และลดปัญหาการเข้าออกงานบ่อยๆ ของแรงงาน ทำให้ผลงานต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก

3.1.7 ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ วิชาหกิจควรสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สร้างความสามัคคีภายในองค์การด้วยการจัดการแข่งขันกีฬาภายในวิชาหกิจ ขนาดเล็กจำนวนแรงงานไม่มากก็ควรเลือกกิจกรรมง่ายๆ เช่น การรับประทานอาหารร่วมกันในตอนกลางวัน ให้พนักงานได้ไปเที่ยวพักผ่อนด้วยกัน หรือจัดปาร์ตี้เล็กๆ ในวันพิเศษ หรือเทศกาลต่างๆ ที่สำคัญ ผู้บริหารต้องรับฟังทุกปัญหาของพนักงานและให้ความสำคัญเป็นธรรมที่สุดในการบริหารจัดการในทุกด้าน

3.1.8 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิชาหกิจการผลิตผลงานส่วนใหญ่อยู่ใน Line การผลิตการประเมินผลงานมักแยกกันไม่ออก สามารถประเมินผลปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เวลาเข้า-ออกงาน การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน วิชาหกิจบริการสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการให้ผู้ใช้บริการหรือลูกค้าเป็นผู้ประเมินความพึงพอใจในการมารับบริการ ความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มีการกำหนดมาตรฐานในการให้บริการที่ชัดเจน และประเมินผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ต่างกันค่อนข้างมาก ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างของวิชาหกิจ เนื่องจากวิชาหกิจขนาดกลางที่มีการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เต็มรูปแบบจะมีการจัดทำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีมาตรฐานในการดำเนินงานที่ชัดเจนในทุกด้าน แต่ในวิชาหกิจขนาดย่อมโดยมากไม่มีการจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเลย ดังนั้น การศึกษาในครั้งต่อไปควรศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของวิชาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเชิงลึก

3.2.2 ผลการศึกษา ในครั้งนี้ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของหลายท่านที่ได้ศึกษามาก่อน ส่วนมากจะอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด จากผลการศึกษาในครั้งนี้ทราบว่า สาเหตุที่ภาพรวมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิชาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง เกิดจากความแตกต่างของวิชาหกิจ เนื่องจากวิชาหกิจขนาดกลางโดยมากจะมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่วิชาหกิจขนาดย่อมอยู่ในระดับที่ไม่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าสูงมาก ดังนั้น การศึกษาในครั้งต่อไปควรศึกษาในเชิงลึก โดยแยกเป็นการศึกษาวิชาหกิจขนาดกลางและการศึกษาวิชาหกิจขนาดย่อม

3.2.3 ผลการศึกษาในครั้งนี้การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอยู่ในระดับมาก มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) น้อยที่สุด โดยเฉพาะในด้านการจ่ายเงินพิเศษอื่นๆ ได้แก่ โบนัส อังเปา เนื่องจากวัฒนธรรมท้องถิ่น เพราะผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอฝางและอำเภอแม่ฮ่มเป็นส่วนมากเป็นคนไทยเชื้อสายจีนยึดถือวัฒนธรรมการแจกอังเปาในเทศกาลตรุษจีน และเงินให้พิเศษในเทศกาลต่างๆ การศึกษาในครั้งนี้ต่อไปสามารถศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษในเชิงลึกได้





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

บรรณานุกรม

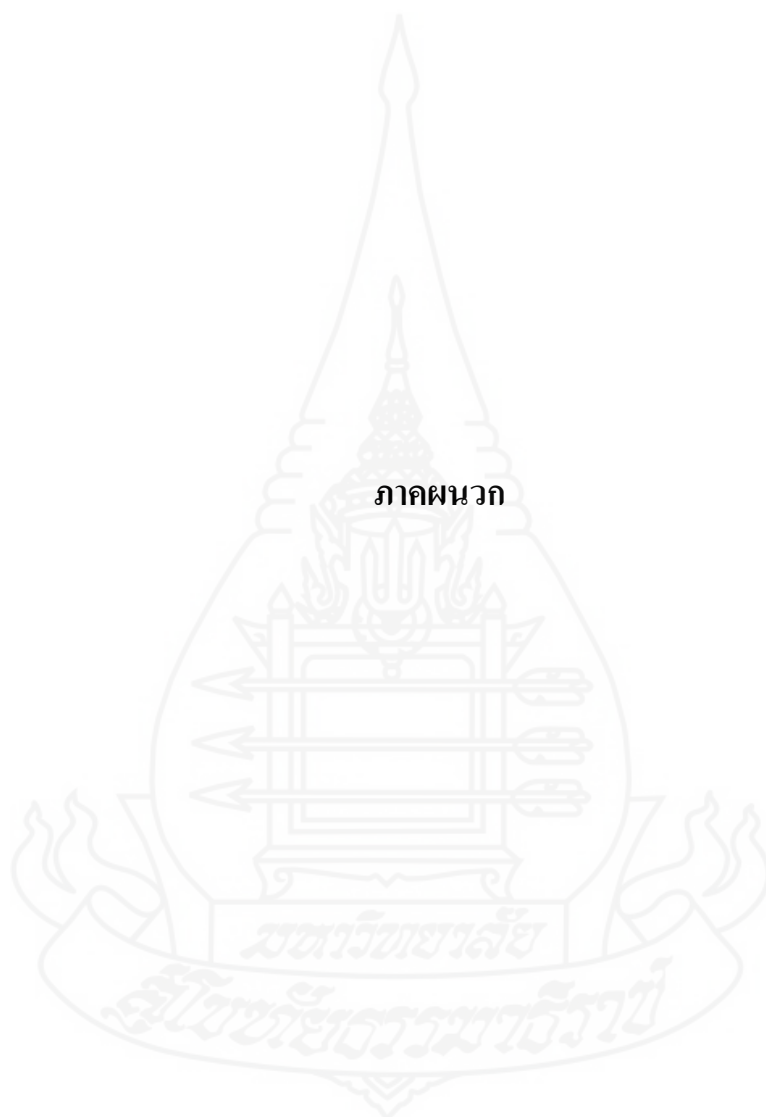
- กรกนก ทิพรส (2543) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* มหาสารคาม: คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- กานต์ โปธาเจริญ (2554) “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- กิ่งพร ทองใบ (2554) *การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในเอกสารประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 10 ฉบับปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2546) *กฎหมายแรงงานกับการบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน
- จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จุฑามาส ทวีไพบูลย์วงศ์ และสุวรรธนา เทพจิต (2550) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- จุมพล หนิมพานิช (2544) *การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 10 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 พิมพ์ครั้งที่ 16 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชูชัย สมัทธิไกร (2544) *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เม็ดทรายพรีนติ้ง
- _____. (2548) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- दनัย เทียนพุด และคณะ (2541) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์
- ทองใบ สุดชาติ (2543) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* พิมพ์ครั้งที่ 1 อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- ธงชัย สันติวงษ์ (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับปรับปรุงใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง

- ชญญา ผลอนันต์ (2546) *คำต่น: หนังสือรวมศัพท์บริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพมหานคร: บริษัท เนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน).
- นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์
- นพ ศรีบุญนาถ (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์สุทรไพศาล
- นัทธยา ภูแย้มไสย (2550) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในเขต
จังหวัดขอนแก่น” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- บรรยงค์ โตจินดา (2543) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์
- บมจ.ธนาคารกสิกรไทย สาขาฝาง (2556) *ฐานข้อมูลลูกค้าผู้ประกอบการ อำเภอฝาง,*
อำเภอแม่เอย จาก <http://www.kasikornbank.com> ค้นคืนเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2556
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งสู่อนาคต* กรุงเทพมหานคร:
พิมพ์ตะวัน
- ปรางชดา สุคนธ์พานิช (2545) “ความสามารถในงานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
ธุรกิจ” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนศาสตร์
- พยอม วงศ์สารศรี (2544) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร:
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- ราณี อธิชัยกุล (2550) การจูงใจและการสื่อสารในองค์กร *ในเอกสารประมวลสาระชุดวิชา*
การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 7 ฉบับปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 1
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วรรณารถ แสงมณี (2547) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร:
ประสิทธิ์ภัณฑ์ แอนพรีนติ้ง
- วิภูฐา กัลป์ยาศิริ (2544) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ:
กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท
ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)” ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตร
มหาบัณฑิต (สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์) บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร
- วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด
V.J. พรินติ้ง

- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2544) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์วีจิตรหัตถกร
- สมเกียรติ พ่วงรอด (2546) *การบริหารงานบุคคล* ปัตตานี: โรงพิมพ์มิตรภาพปัตตานี
- สมชาย หิรัญกิตติ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (ฉบับสมบูรณ์) กรุงเทพมหานคร:
บริษัท ชีระฟิล์ม จำกัด
- สุนันทา เลहनันท์ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร: ชนการพิมพ์
- สุรพล พยอมแย้ม (2545) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
ธรรมเมธีสหทัยพัฒนาการพิมพ์
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร: เอ็ม ที เพรส
- เสนาะ ดิยาวัว (2545) *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 12 กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติใน
ประเทศไทย: การศึกษาเปรียบเทียบ จุฬาลงกรณ์วารสาร กองทุนวิจัยรัชดาภิเษก
สมโภชจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- อำนาจ แสงสว่าง (2544) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร:
บริษัท อักษราพัฒนา จำกัด
- Bowin, R.B., and Harvey, D. (2001). *Human Resource Management*. (2nd ed.) Upper Saddle
River, NJ: Prentice – Hall.
- Best, John, and Kahn, James V. (1993). *Research in Education*. (7th ed.) Boston: Allyn and
Bacon.
- Cronk, Tom and Others. (1994). *Human Resource Management*. South Melbourne:
Thomas Nelson Australia.
- Decenzo, D.A., and Robbins, S.P. (2002). *Human Resource Management*. (7th ed.) New York:
John Wiley & Sons.
- Dessler and Huat. (2007). *Human Resource Management*. (9th ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, Gary and Ten Chwee Huat. (2007). *Human Resource Management*. Pearson Education
Indochina Ltd.

- Dunleary, Eric M. (2005). Understanding Adverse Impact Reduction: An Intergration of application pool characteristics and human resource management strategies University of Houston [Online], [http// www.Lib.umi.com/dissertations/fullcit/3004769](http://www.Lib.umi.com/dissertations/fullcit/3004769).
- Ivancevich, John M. (2001). *Human Resource Management*. (10th ed.) New York: McGraw-Hill.
- Mencl, Jennifer. (2004). The roles of moral intensity and moral emoticons in the ethical decision-making process: A study of human resource management professionals University of nebraska-lincoln [Online].
- Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M. (1999). *Human Resource Management*. (7th ed.) Ill: Richard D. Irwin Inc.
- Robert, S. P. and David. (2001). P.N. The Strategy Focused Organization. Boston: Havard Business School.
- Scott Edward, Mejer. (2001). Northern Californir school superintendents' perception regarding conflicts with board members in the area of human resource administration University of Lavarne [Online].
- Sims, Ronald R. (2007). *Human Resource Development: Today and Tomorrow, Information Age*. Publishing: U.S.A. Sleezer, C Wentling.
- Stone, Bonna Lawrence. (1991). "An Exploratory Study of Relationships of Teacher Staff Development Programs and Incentive Pay to Evaluation of Teacher Performance in Elementary School" Dissertation Abstract Intemational: 52 (6).
- Swart, Juani. (2005). *Human Resource Development Strategy and Tactics*. (et.al.) Burlington: Elsevier.
- Wayne, C.F. (1996). *Managing Human Resource: Productivity, Quality at Work Life, Profits*. USA: McGraw–Hill, Inc.
- Wei Liu. (2004). Perceived organizational support: Linkking human resource management practices with important work outcomes University of Maryland, college park [Online], [http//www.Lib.umi.com/dissertations/citations/print](http://www.Lib.umi.com/dissertations/citations/print).

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

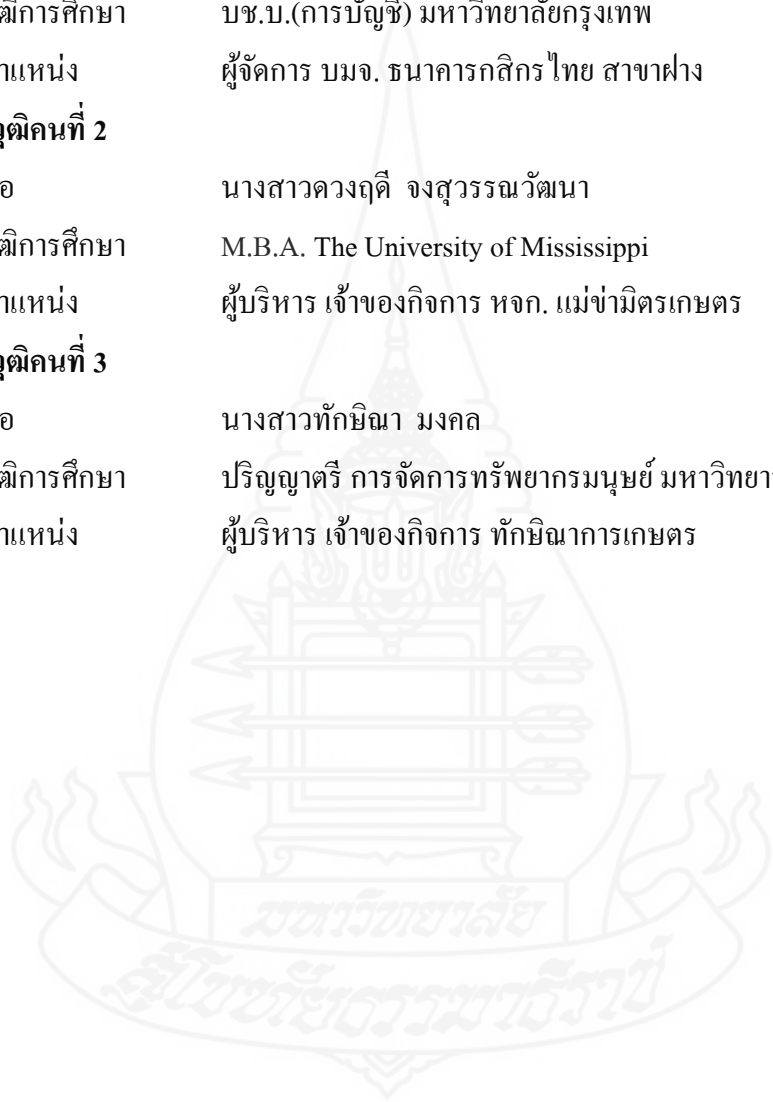
ชื่อ นางพัชรา ชัยชนะฉิมพลี
 วุฒิการศึกษา บช.บ.(การบัญชี) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
 ตำแหน่ง ผู้จัดการ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย สาขาฝาง

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

ชื่อ นางสาวดวงฤดี จงสุวรรณวัฒนา
 วุฒิการศึกษา M.B.A. The University of Mississippi
 ตำแหน่ง ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ หจก. แม่ข่ามิตรเกษตร

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

ชื่อ นางสาวทักษิณา มงคล
 วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
 ตำแหน่ง ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ ทักษิณาการเกษตร



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

**เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน
อำเภอฝางและอำเภอแม่อาย จังหวัดเชียงใหม่**

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงทุกข้อเพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน ได้แก่

- | | |
|-----------|--|
| ส่วนที่ 1 | ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ |
| ส่วนที่ 2 | กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ |
| ส่วนที่ 3 | ปัญหาอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และข้อเสนอแนะ |

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้
เป็นอย่างดี

นางสาวอังคณา หาญเพชร

นักศึกษาระดับปริญญาโท

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจ

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ที่ตรงกับข้อมูลตามความเป็นจริงของท่านและวิสาหกิจ

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 30 ปี 30 - 45 ปี
 46 - 50 ปี มากกว่า 50 ปี

3. การศึกษาขั้นสูงสุด

- มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.
 อนุปริญญา/ปวส. ปริญญาตรี ปริญญาโทขึ้นไป

4. ประสบการณ์ทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- ต่ำกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี
 11 - 15 ปี มากกว่า 15 ปี

5. ลักษณะการจัดตั้งวิสาหกิจ

- กิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนจำกัด
 บริษัทจำกัด

6. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ

- ต่ำกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี 11 - 15 ปี
 16 - 20 ปี มากกว่า 20 ปี

7. ยอดขาย/รายได้เฉลี่ยต่อปีของวิสาหกิจ

- ต่ำกว่า 10 ล้านบาท 10 - 20 ล้านบาท 21 - 30 ล้านบาท
 31 - 40 ล้านบาท 41 - 50 ล้านบาท มากกว่า 50 ล้านบาท

8. จำนวนพนักงานของวิสาหกิจ

- ต่ำกว่า 50 คน 51 - 100 คน
 101 – 150 คน 151 – 200 คน

9. ประเภทวิสาหกิจ

- การผลิต การบริการ
 การค้าปลีก การค้าส่ง

ตอนที่ 2

ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจของท่านมากที่สุด โดยวิสาหกิจของท่านได้ดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด เมื่อแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ 4 = มากที่สุด 3 = มาก 2 = ปานกลาง 1 = น้อย และ 0 = ไม่ได้ดำเนินการ

กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับการจัดการ				
	4	3	2	1	0
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์					
1. มีการประเมินสภาพแวดล้อมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร					
2. มีการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์					
3. มีการเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรที่ต้องการกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่เพื่อเตรียมการล่วงหน้า					
4. มีการติดตามข้อมูลต่างๆ ในตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง					
5. มีการทำสัญญาจ้างงานเป็นลายลักษณ์อักษร					
6. มีการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร					
การสรรหาทรัพยากรมนุษย์					
7. มีการให้พนักงานทำงานล่วงเวลาแทนการสรรหาพนักงานใหม่					
8. มีการจ้างเหมาหรือสัญญาช่วงแทนการสรรหาพนักงานใหม่					
9. มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานจากบุคลากรภายในก่อนการรับสมัครจากบุคคลภายนอก					

กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับการจัดการ				
	4	3	2	1	0
10. มีการสรรหาพนักงานจากคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเดียวกัน					
11. มีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน					
12. มีการกำหนดตำแหน่งงานว่างและคุณสมบัติที่ต้องการรับสมัครอย่างชัดเจน					
13. มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการรับสมัครงานและตำแหน่งงานว่างทางสื่อวิทยุ					
การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์					
14. มีการกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร ก่อนที่จะดำเนินการคัดเลือก					
15. มีการพิจารณาผู้สมัครจากประวัติการทำงาน					
16. มีการทดสอบความถนัดและความคล่องแคล่วในการทำงาน					
17. มีการคัดเลือกผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์					
18. มีการประกาศผลการคัดเลือกให้ผู้สมัครทราบ					
19. มีการตรวจสอบสุขภาพของพนักงานก่อนรับเข้าทำงานและทำสัญญาการจ้างงาน					
การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
20. มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ					
21. มีการวางแผนกำหนดหลักสูตรและเนื้อหาที่จะฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
22. มีการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร					
23. มีการสอนงานโดยหัวหน้างานหรือพนักงานที่ชำนาญงาน					
24. มีการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานนอกสถานที่					
25. มีการติดตามและประเมินผลการนำความรู้/ทักษะของพนักงานที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน					

กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับการจัดการ				
	4	3	2	1	0
การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น					
26. มีการกำหนดอัตราค่าจ้างเป็นลายลักษณ์อักษร					
27. มีมาตรฐานพิจารณาขึ้นเงินเดือน/ค่าแรง ที่โปร่งใส					
28. มีการจ่ายค่าล่วงเวลาในการปฏิบัติงานนอกเวลา					
26. มีการให้สวัสดิการ บริการรถ รับ - ส่ง พนักงาน					
29. มีการให้สวัสดิการ อาหารกลางวัน					
30. มีการให้สวัสดิการ ที่พักอาศัย					
31. มีสวัสดิการประกันอุบัติเหตุ					
32. มีสวัสดิการประกันสังคม					
33. มีการจ่ายเงินให้พิเศษ เช่น โบนัส อังเปา เงินรางวัล เป็นต้น					
ความปลอดภัยและสุขภาพ					
34. มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัย					
35. มีการจัดอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคลเพื่อป้องกันอันตรายในการทำงาน เช่น หมวกนิรภัย รองเท้า ถุงมือ ผ้าปิดจมูก เป็นต้น					
36. มีการจัดอบรมให้ความรู้กับบุคลากรในด้านความปลอดภัยในการทำงาน					
37. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยบุคลากร เช่น กิจกรรมการออกกำลังกาย กิจกรรมการเลิกเหล้า เลิกบุหรี่ เป็นต้น					
38. มีการจัดตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี					
39. มีการประกันอุบัติเหตุให้กับพนักงาน					
พนักงานและแรงงานสัมพันธ์					
40. มีการกำหนดนโยบายการว่าจ้างและการเลิกจ้างที่ชัดเจน					
41. มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับการทำงานและสื่อสารข่าวสารหรือคำสั่งให้บุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
42. มีการกำหนดวิธีการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรสามารถส่งข้อเรียกร้องหรือข้อเสนอแนะให้กับฝ่ายบริหารได้					
43. มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีในการทำงาน เช่น กีฬา ท่องเที่ยว บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม					
44. มีการนัดให้ลูกจ้างกับนายจ้างมาเจรจากัน เมื่อเกิดปัญหาภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจและร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					

กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับการจัดการ				
	4	3	2	1	0
การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
45. มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
46. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด					
47. มีการจัดทำแบบฟอร์มเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล					
48. มีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด					
49. มีการแจ้งให้พนักงานทราบผลการประเมินทุกครั้ง					
50. มีการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด					

ตอนที่ 3

ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง: โปรดให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

.....

.....

.....

.....

2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

.....

.....

.....

3. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

.....

.....

.....

4. การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

.....

.....

.....

5. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

.....

.....

.....

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ

.....

.....

.....

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์

.....

.....

.....

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

9. ด้านอื่นๆ

.....

.....

.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวอังคณา หาญเพชร
วัน เดือน ปีเกิด	6 ตุลาคม 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดกำแพงเพชร
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
สถานที่ทำงาน	บมจ. ธนาคารกสิกรไทย สาขาฝาง
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่การตลาด

