

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารรายงานและรวบรวมแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการศึกษาดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
  - 1.1 ประวัติอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
  - 1.2 ลักษณะทั่วไปของนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค
  - 1.3 สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
  - 1.4 ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
  - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
  - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

##### 1.1 ความเป็นมาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง อุตสาหกรรมที่ผลิตชิ้นส่วนและส่วนประกอบของสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ มี 3 ชั้น ดังนี้ 1) ชั้นพื้นฐาน เป็นการผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่อุตสาหกรรมการผลิตต่างๆ เช่น Wafer Fabrication, PCB's Design, IC's Design เป็นต้น 2) ชั้นกลาง เป็นการผลิตชิ้นส่วนและส่วนประกอบของอุตสาหกรรม เช่น IC, PCB, Capacitor เป็นต้น และ 3) ชั้นสุดท้าย เป็นการผลิตเป็นสินค้าอิเล็กทรอนิกส์สำเร็จรูป เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ เครื่องรับวิทยุ และ โทรทัศน์ เป็นต้น

สุปราณี เดิมเทศาพิพจน์ (2549 : 7) ได้กล่าวถึงความหมายของโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ไว้ว่า หมายถึง โรงงานที่ผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เครื่องรับโทรทัศน์ วิทยุ เครื่องเสียง อุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องโทรสาร และเครื่องคำนวณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2551 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงการพัฒนาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยในภาพรวมโดยจำแนกการพัฒนาเป็น 5 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 การผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า (พ.ศ. 2503-2514) เป็นช่วงของการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าเมื่อรัฐบาลสมัยจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรีได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุนในปี พ.ศ. 2503 ในการส่งเสริมให้เกิดการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า จึงได้เริ่มมีบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาขอรับการส่งเสริมการลงทุนเพื่อทำการผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีบริษัทของคนไทยเป็นรายแรกที่ขอรับการส่งเสริมการลงทุน คือ บริษัท ธานินทร์อุตสาหกรรม จำกัด โดยประกอบเครื่องรับโทรทัศน์และวิทยุในปี พ.ศ. 2505 จากนั้นได้มีการลงทุนของชาวต่างชาติในกิจการผลิตของผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์เป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการร่วมลงทุนระหว่างคนไทยกับบริษัทญี่ปุ่น โดยทำการผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สำเร็จรูป เช่น เครื่องรับโทรทัศน์และวิทยุเพื่อทดแทนการนำเข้าในลักษณะของการนำชิ้นส่วน (CKD) เข้ามาในประเทศเพื่อประกอบเป็นผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สำเร็จรูปต่างๆ

ช่วงที่ 2 การผลิตเพื่อการส่งออก (พ.ศ. 2515-2528) เป็นช่วงของการผลิตเพื่อการส่งออกในช่วงนี้สามารถจำแนกได้เป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระหว่าง พ.ศ. 2515-2523 โดยในปี พ.ศ. 2515 รัฐบาลสมัยจอมพลถนอม กิตติขจร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุนฉบับใหม่ ซึ่งได้กำหนดสิทธิและประโยชน์เพิ่มเติมแก่กิจการที่ทำการผลิตเพื่อส่งออก โดยชาวต่างชาติ ได้เข้ามาลงทุนผลิตแผงวงจรไฟฟ้า (IC) เพื่อการส่งออก ในไทยอย่างต่อเนื่องเนื่องจากมีค่าแรงงานราคาถูก ประกอบกับได้รับสิทธิและประโยชน์ทางภาษีจากรัฐบาลไทย รวมทั้งการได้รับสิทธิและประโยชน์พิเศษทางภาษีในการนำสินค้าอิเล็กทรอนิกส์เข้าสู่ประเทศสหรัฐอเมริกา (GSP) ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับบริษัทของคนไทย คือ กลุ่มบริษัทธานินทร์อุตสาหกรรมได้มีการขยายการผลิตเครื่องรับโทรทัศน์และวิทยุเพื่อการส่งออก ในช่วงเวลาดังกล่าวแม้ว่ารัฐบาลไทยจะเริ่มให้ความสำคัญแก่อุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกเพิ่มขึ้นแต่ก็ไม่ได้ลดความสำคัญของอุตสาหกรรมที่ผลิตเพื่อจำหน่ายภายในประเทศโดยมีมาตรการคุ้มครองด้านอากรขาเข้าสินค้าสำเร็จรูปที่ยังมีอัตราที่สูง ทำให้อุตสาหกรรมในประเทศสามารถเติบโตต่อไปได้ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาอุตสาหกรรมที่เป็นการรับช่วงการผลิตและอุตสาหกรรมสนับสนุนในช่วงเวลาดังกล่าวยังมีไม่มากนัก ส่งผลให้บริษัท

ต่างๆ เริ่มมีการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้เอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการผลิตชิ้นส่วนโลหะ และพลาสติก แผ่นวงจรพิมพ์ และ Capacitor ฯลฯ ของบริษัทพานินท์อุตสาหกรรม และเนชั่นแนล ไทย

ระยะที่ 2 ระหว่าง พ.ศ. 2524-2528 ในช่วงนี้รัฐบาลสมัยพลเอก เปรม ติณสูลานนท์ เป็น นายกรัฐมนตรียังคงดำเนินนโยบายส่งเสริมการส่งออก มีการแก้ไขพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน เพื่อแก้ปัญหาดุลการค้าและการว่างงาน ทำให้มีชาวต่างชาติ ที่เป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ อิเล็กทรอนิกส์รายใหญ่จำนวนมากย้ายฐานการผลิตเข้ามาลงทุนในไทย เช่นบริษัทมินิแบและ บริษัทฟูจิกระ จากประเทศญี่ปุ่นผลิตตลับลูกปืน มอเตอร์ ฟลอปปีดิสก์ สายไฟและเคเบิล บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี จากประเทศสหรัฐอเมริกาผลิตฮาร์ดดิสก์ของคอมพิวเตอร์ บริษัทฮานา เซมิคอนดักเตอร์ จากประเทศฮ่องกงประกอบนาฬิกา และแผงวงจรไฟฟ้า สำหรับกิจการของคนไทย ในปี พ.ศ. 2525 บริษัท ควงเจริญอิเล็กทรอนิกส์ ผลิตแผ่นวงจรพิมพ์เพื่อการส่งออก และในปี พ.ศ. 2527 บริษัท งานทวีอิเล็กทรอนิกส์ ผลิตแผงวงจรไฟฟ้า ต่อมาบริษัทรายย่อยของคนไทยจำนวนมากทำการประกอบเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์และเครื่องควบคุมการจ่ายไฟสำหรับ ไมโครคอมพิวเตอร์เพื่อจำหน่ายในประเทศ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยในช่วงนี้กลุ่ม ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ มีการเติบโตสูงมาก เป็นผลมาจากการส่งออกแผงวงจรไฟฟ้า (IC) และการที่ ผู้ผลิตหลายรายเปลี่ยนจากการผลิตเพื่อตลาดในประเทศมาเป็นการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ในช่วงนี้ยังไม่มีการเชื่อมโยงกันมากนักในระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ถึงแม้การผลิตชิ้นส่วนแผ่นวงจรพิมพ์และแผงวงจรไฟฟ้าจะผลิตโดยคนไทยเอง แต่เป็นการผลิตเพื่อการส่งออก ในส่วนของอุตสาหกรรมสนับสนุน เช่น ชิ้นส่วนพลาสติกและโลหะ หรือแม่พิมพ์ มีการผลิตในปริมาณน้อย ส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อรองรับความต้องการของตลาดในประเทศ เท่านั้น

ช่วงที่ 3 ขยายตัวของอุตสาหกรรม (พ.ศ. 2529-2535) เป็นช่วงขยายตัวของอุตสาหกรรม ในช่วงนี้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยมีการขยายตัวสูงมาก เนื่องจากความมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศ ประกอบกับการที่ค่าเงินของญี่ปุ่นและประเทศ อุตสาหกรรมใหม่ (NICs) มีค่าแข็งขึ้น ทำให้เกิดการโยกย้ายเงินทุนจากประเทศดังกล่าวเข้ามา ลงทุนในไทยเป็นจำนวนมาก การลงทุนจากชาวต่างชาติในช่วงนี้มีการขยายตัวสูงกว่าในช่วงที่ 1 และช่วงที่ 2 ขณะเดียวกันการผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ของไทยเริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้น โดย เปลี่ยนจากการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มต่ำเพื่อจำหน่ายภายในประเทศมาเป็นผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนและมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เพื่อส่งออกไปยังต่างประเทศ บริษัทจากประเทศญี่ปุ่น ไต้หวัน และประเทศอุตสาหกรรมใหม่อื่นๆ ที่เข้ามาลงทุนในไทยก็มีการขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการ

ก่อตั้งบริษัทใหม่ๆ ที่ขึ้น เช่น ชาร์ป โซนี่ มิตซูบิชิ และบริษัทขนาดกลางเข้ามาลงทุนเป็นจำนวนมาก โดยการให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์สำเร็จรูปเพื่อการส่งออกหลายชนิด เช่น เตาอบไมโครเวฟ เทปวิดีโอ ฟลอปปีดิสก์ นาฬิกาอิเล็กทรอนิกส์ เป็นพิมพ์คอมพิวเตอร์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง มีความซับซ้อนทางเทคโนโลยีมากขึ้น เช่น เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ไร้สาย คอมพิวเตอร์ จานรับสัญญาณดาวเทียม ฮาร์ดดิสก์ ชิ้นส่วนเครื่องรับโทรทัศน์ ทั้งนี้หลายบริษัทเริ่มมีนโยบายที่จะใช้ขึ้นส่วนในประเทศ ให้มากขึ้น เช่น ซีเกทเทคโนโลยี แต่มีอุปสรรคที่อุตสาหกรรมสนับสนุนของคนไทยมีปัญหาเรื่องการขาดแคลนเทคโนโลยี ดังนั้นอุตสาหกรรมสนับสนุนที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่จึงเป็นกิจการของชาวต่างชาติ หรือเป็นกิจการที่มีชาวต่างชาติร่วมหุ้นอยู่ด้วย สำหรับบริษัทญี่ปุ่น มักจะชักนำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนต่างๆ จากญี่ปุ่นตามเข้ามาลงทุนในประเทศไทย อย่างไรก็ดี จากความต้องการชิ้นส่วนต่างๆ ที่มีมาก ทำให้อุตสาหกรรมสนับสนุน เช่น ชิ้นส่วนพลาสติกและโลหะที่เป็นกิจการของคนไทยมีโอกาพัฒนาขึ้น ทั้งการขยายกำลังการผลิตและปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์เพื่อที่จะขยายตลาดสู่ต่างประเทศ สำหรับบริษัทต่างชาติ อาทิ กลุ่มมินิแบ ได้เริ่มมีการเชื่อมโยงกับกิจการของคนไทยมากขึ้น

ช่วงที่ 4 ส่งเสริมอุตสาหกรรมสนับสนุน (พ.ศ. 2536-2540) เป็นช่วงการส่งเสริมอุตสาหกรรมสนับสนุน จากการที่ค่าแรงในประเทศอุตสาหกรรมมีราคาสูงขึ้น ทำให้บริษัทต่างชาติเริ่มย้ายฐานการผลิตมายังประเทศไทยเป็นลำดับ เช่น เอส ซี ไอ ซิสเต็ม เทคโนโลยี แอปพลิเคชัน จากสิงคโปร์ ผลิตแผ่นวงจรพิมพ์ เอลเลคเอนด์เอลเทค จากฮ่องกงผลิตแผ่นวงจรพิมพ์ ขณะเดียวกันหลายบริษัทซึ่งเคยผลิตชิ้นส่วนเพื่อส่งออกไปต่างประเทศโดยตรง ได้เริ่มมีการจำหน่ายให้บริษัทในประเทศมากขึ้น เพื่อนำไปประกอบเป็นสินค้าเพื่อการส่งออก เช่น บริษัทฟูจิคุระ จำหน่ายสายไฟและสายเชื่อมต่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้กลุ่มมินิแบ และจำหน่ายแผ่นวงจรพิมพ์ชนิดอ่อนตัวให้บริษัทไมโครโพลิส กลุ่มมินิแบผลิตมอเตอร์ให้บริษัทซีเกท บริษัทลวงเจริญจำหน่ายแผ่นวงจรพิมพ์ให้บริษัทชาร์ป และกลุ่มบริษัทธานินทร์อุตสาหกรรม จำหน่าย Capacitor ให้บริษัทเอ็นอีซี เป็นต้น ในช่วงนี้กลุ่มสหยูเนียนผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ รายใหญ่ของคนไทย ได้เข้าบริหารกลุ่มธานินทร์อุตสาหกรรมเพื่อผลิตฮาร์ดดิสก์ ให้แก่ บริษัทไอบีเอ็ม และนอกจากนี้มีการร่วมทุนระหว่างเครือซีเมนต์ไทย บริษัทมิตซูบิชิจากญี่ปุ่นและผู้ผลิตเครื่องรับโทรทัศน์ในประเทศอีกหลายราย ร่วมทำโครงการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์รายใหญ่ โดยมีชื่อว่าบริษัทไทยซีอาร์ที เพื่อผลิตหลอดภาพโทรทัศน์ ซึ่งโครงการนี้มีการใช้ขึ้นส่วนในประเทศประมาณร้อยละ 80 ของชิ้นส่วนทั้งหมด นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มอัลฟาเทค ทำการผลิตแผงวงจรไฟฟ้าและเวเฟอร์แพน

ช่วงที่ 5 ปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (พ.ศ. 2540-2545) เป็นช่วงปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม ซึ่งเกิดวิกฤตการณ์ด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีปัจจัยที่สำคัญ 3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไทยในช่วงนี้ ได้แก่

1. ภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกที่ได้รับผลกระทบจากการก่อวินาศกรรมในสหรัฐอเมริกาเมื่อ 11 กันยายน พ.ศ. 2544 และวิกฤตทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียที่ยังไม่คลี่คลายเท่าที่ควร
2. จังหวะการพัฒนาเทคโนโลยีที่สำคัญมีความกระชั้นมากขึ้น โดยเฉพาะเทคโนโลยีแผงวงจรรวม (IC) ที่ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าของพัฒนาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องโดยรวม ทั้งเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์โทรคมนาคม และทำให้เกิดการแข่งขันในภาพรวมอุตสาหกรรมมีความรุนแรงมากขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงระเบียบและกติกาการค้า อาทิ ปัจจัยทางด้านมาตรการทางการค้าทั้งในด้านภาษีศุลกากรและมาตรการทางการค้าที่มีใช้ภาษี ปัจจัยทางด้านความร่วมมือทางเศรษฐกิจระดับระหว่างประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ ซึ่งเป็นตลาดส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และญี่ปุ่น ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การที่จีนเข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (WTO) จะทำให้การแข่งขันระหว่างประเทศมีแนวโน้มความรุนแรงที่จะทวีมากขึ้น ทั้งสามปัจจัยทำให้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยมีความตื่นตัวในการปรับโครงสร้างค่อนข้างมาก

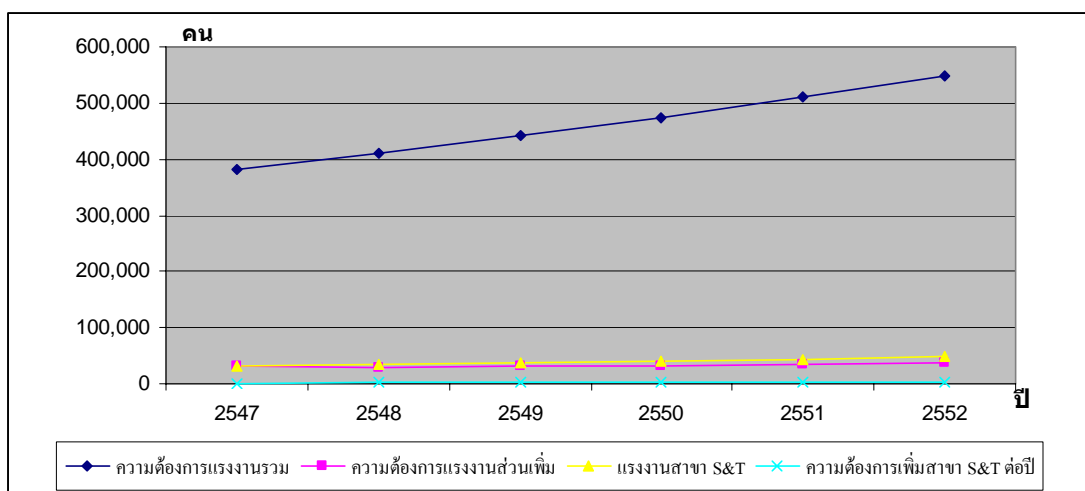
ความสำคัญของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และปัญหา

ปัจจุบันอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยค่อนข้างมาก โดยมีมูลค่าการส่งออกเป็นอันดับหนึ่งต่อเนื่องกันมาหลายปี ซึ่งจากการประมาณความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ของมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ได้คาดการณ์ความต้องการแรงงาน ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2547-2552) สำหรับกำลังแรงงานทั่วไปมีความต้องการเพิ่มสูงขึ้นถึงประมาณ 500,000 คน ในปี พ.ศ. 2552 (จากตาราง 1)

ตาราง 1 ประมาณการความต้องการแรงงานและความต้องการแรงงานส่วนเพิ่ม ปี พ.ศ. 2547-2552

อุตสาหกรรมเครื่องให้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์	2547	2548	2549	2550	2551	2552
ความต้องการแรงงานรวม	381,190	410,639	441,827	474,769	510,581	548,205
ความต้องการแรงงานส่วนเพิ่ม	31,768	29,449	31,188	32,942	35,811	37,627
แรงงานสาขา S&T	31,998	34,702	37,584	40,648	44,001	47,547
ความต้องการเพิ่มสาขา S&T ต่อปี	-	2,704	2,882	3,064	3,353	3,546

ที่มา : นฤมล นิราทร. 2553 : ออนไลน์



ภาพประกอบ 2 กราฟแสดงประมาณการความต้องการแรงงาน  
และความต้องการแรงงานส่วนเพิ่ม ปี พ.ศ. 2547-2552

### ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

สุรัส ตั้งไพฑูรย์ (2551 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงรายงานการศึกษาวิจัยสาเหตุที่เป็นประเด็นที่ก่อให้เกิดความไม่สมดุลของภาวะแรงงานในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ทั่วประเทศของสถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2550 พบว่า

สาเหตุที่เป็นประเด็นที่ก่อให้เกิดความไม่สมดุลของภาวะแรงงานในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่

1. ปัญหาการเลือกงาน ผลการวิจัยของสถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า การเจริญเติบโตจากการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม ก่อให้เกิดปัญหาการเลือกคนเข้าทำงาน เนื่องจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทำให้มีการดึงแรงงานจากอุตสาหกรรมอื่นเข้าไปเพื่อรองรับการเติบโตที่รวดเร็ว แรงงานไทยมีค่านิยมในการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนไป ชอบความสะดวกสบาย ไม่นิยมอื่นทำงาน หรือทำงานในสภาพแวดล้อมที่ร้อน โดยสารรถรับส่งพนักงานปรับอากาศ มีความอดทนในการทำงานน้อย ไม่ทนต่อภาวะกดดัน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ความเหลื่อมล้ำ ค่าจ้างแรงงานตามพื้นที่ ระบบอัตราค่าแรงขั้นต่ำตามกลุ่มจังหวัด หรือกลุ่มอุตสาหกรรม ทำให้เกิดความแตกต่างในอัตราค่าจ้าง โดยเฉพาะ โรงงานที่อยู่ในเขตที่ติดต่อกัน จึงทำให้แรงงานถูกดึงตัวไปยังโรงงานในจังหวัดใกล้เคียงหรือกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นที่จ่ายสูงกว่า เช่น โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี มีการจ้างงานในอัตราที่สูงกว่า โรงงานในเขตอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ถึง 20 บาทต่อวัน

2. ปัญหาช่องว่างระหว่างค่าจ้างแรงงานกับคุณภาพ และประสิทธิภาพ จากปัญหาในข้อ 1 ก่อให้เกิดผลที่ตามมาคือการจ้างงาน เนื่องจากการจ้างแรงงานในประเทศไทยค่อนข้างให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษาของคน กับการจ่ายอัตราค่าจ้าง

3. ปัญหาแรงงานความสนใจในการทำงานของแรงงานในภาคธุรกิจบริการ ผลการวิจัยของสถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ส่วนมากสนใจทำงานในภาคบริการและเรียนต่อด้านการจัดการ การทำงานที่ทำแบบสะดวกสบายอยู่ในห้องปรับอากาศ การแต่งกาย เสื้อผ้าชุดพนักงานที่สวยกว่าในโรงงาน และทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง เช่น 7-eleven เทสโก้ โลตัส เป็นต้น ทำให้แรงงานหันมาสู่ภาคบริการมากขึ้น แรงงานบางคนมีการยกระดับตนเองจากการเรียนเพิ่มเติม ทางด้านการจัดการเพื่อเป็นพนักงานสำนักงานและรวมทั้งแรงงานการลาออกไปทำการเกษตรที่บ้านเกิดตามช่วงของฤดูกาลเกี่ยวเกี่ยว

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้บริษัทต่าง ๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทคมักประสบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในด้านการเลือกคนเข้าทำงาน ช่องว่างระหว่าง ค่าจ้างแรงงานกับคุณภาพ และประสิทธิภาพ และปัญหาแรงงานความสนใจในการทำงานของแรงงานในภาคธุรกิจบริการ ซึ่งมีส่วนทำให้งานด้านบริหารบุคคลเกิดความผิดพลาดบกพร่องได้มาก สิ่งที่ฝ่ายบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ต้องตอบคำถามในปัญหาดังกล่าว คือ จะทำอย่างไรเพื่อมิให้พนักงานลาออกจากงาน ทำอย่างไรเพื่อให้พนักงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ และทำอย่างไรให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 1.2 ลักษณะทั่วไปของนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค

### ที่ตั้ง ขนาดพื้นที่ และการคมนาคม

รัฐัญานี บุญมา (2548 : 8) กล่าวถึงข้อมูลนิคมอุตสาหกรรมไฮเทคไว้ว่านิคมอุตสาหกรรมไฮเทคตั้งอยู่บนทางหลวงสายเอเชีย-นครสวรรค์ หลักกิโลเมตรที่ 59 อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ขนาดพื้นที่ของนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค มีพื้นที่ทั้งหมด 2,379 ไร่ โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น 4 เขต ประกอบด้วย 1) เขตส่งออก (Export processing zone) 500 ไร่ 2) เขตอุตสาหกรรมทั่วไป (General industrial zone) 1,034 ไร่ 3) เขตที่พักอาศัย/พาณิชย์ 114 ไร่ และ 4) พื้นที่สาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก 639 ไร่ และมีการคมนาคมขนส่งที่สะดวกทั้ง ทางรถยนต์ ทางเรือ เครื่องบินและรถไฟ

### ลักษณะการดำเนินงานและสิทธิประโยชน์

นิคมอุตสาหกรรมไฮเทคเป็นนิคมอุตสาหกรรมที่ร่วมดำเนินงานกับการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย มีการจัดสร้างสาธารณูปโภคครบถ้วนและมีมาตรฐานสูง โดยการนิคมอุตสาหกรรมเป็นศูนย์กลางการติดต่อขออนุญาตต่าง ๆ ของหน่วยราชการทั้งหมด เพื่อช่วยลดขั้นตอน ให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และ ประหยัดเวลาได้มาก ซึ่งนิคมอุตสาหกรรมไฮเทคมีบริษัทดำเนินการทั้งหมด 132 บริษัท โดยแบ่งเป็น 2 เขต คือ 1) เขตส่งออกมีจำนวนโรงงาน 39 โรงงาน และ 2) เขตทั่วไป มีจำนวนโรงงาน 93 โรงงาน

ในส่วนของสิทธิประโยชน์ ผู้ประกอบการในนิคม อุตสาหกรรมไฮเทคจะได้รับสิทธิประโยชน์และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ตามพระราชบัญญัติการนิคม อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย คือ 1) การถือครองที่ดิน และ 2) การขอวีซ่าและใบอนุญาตทำงานของชาวต่างชาติ

### ความสำคัญของนิคมอุตสาหกรรมไฮเทคต่อเศรษฐกิจและการส่งออกของประเทศ

นิคมอุตสาหกรรมไฮเทคเป็นเขตอุตสาหกรรมดีเด่นแห่งอาเซียนประจำปี พ.ศ. 2539 ที่เป็นฐานการผลิตทางด้านอิเล็กทรอนิกส์และชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ ชิ้นส่วนและอะไหล่ประกอบรถยนต์ ผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม และอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก โดยภายในนิคมอุตสาหกรรมไฮเทคจะประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการ เช่น สำนักงานศุลกากรมีเจ้าหน้าที่ศุลกากรอยู่ประจำ พร้อมทั้งจะให้บริการด้านนำเข้าและส่งออกสินค้า เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุคืบ ฯลฯ ตลอดเวลา เช่น การตรวจลงตราเอกสารเพื่อขอยกเว้นอากร ค่าธรรมเนียมพิเศษ การคืนภาษี นอกจากนี้ ผู้บริหารนิคมอุตสาหกรรมไฮเทคยังได้จัดทำโครงการความร่วมมือระหว่างสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือและนิคมอุตสาหกรรมไฮเทคให้เป็นศูนย์ฝึกอบรมช่างเพื่อยกระดับฝีมือและเสริมสร้างพื้นฐานนิสัยให้มีระเบียบวินัยในบรรยากาศของโรงงานอุตสาหกรรม



### กลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ในนิคมอุตสาหกรรมไฮเทคมีกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 9 โรงงาน โดยทั้งหมดเป็นผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อการส่งออก มีพนักงานจำนวนรวมทั้งสิ้น 9,459 คน ดังแสดงในตาราง 2

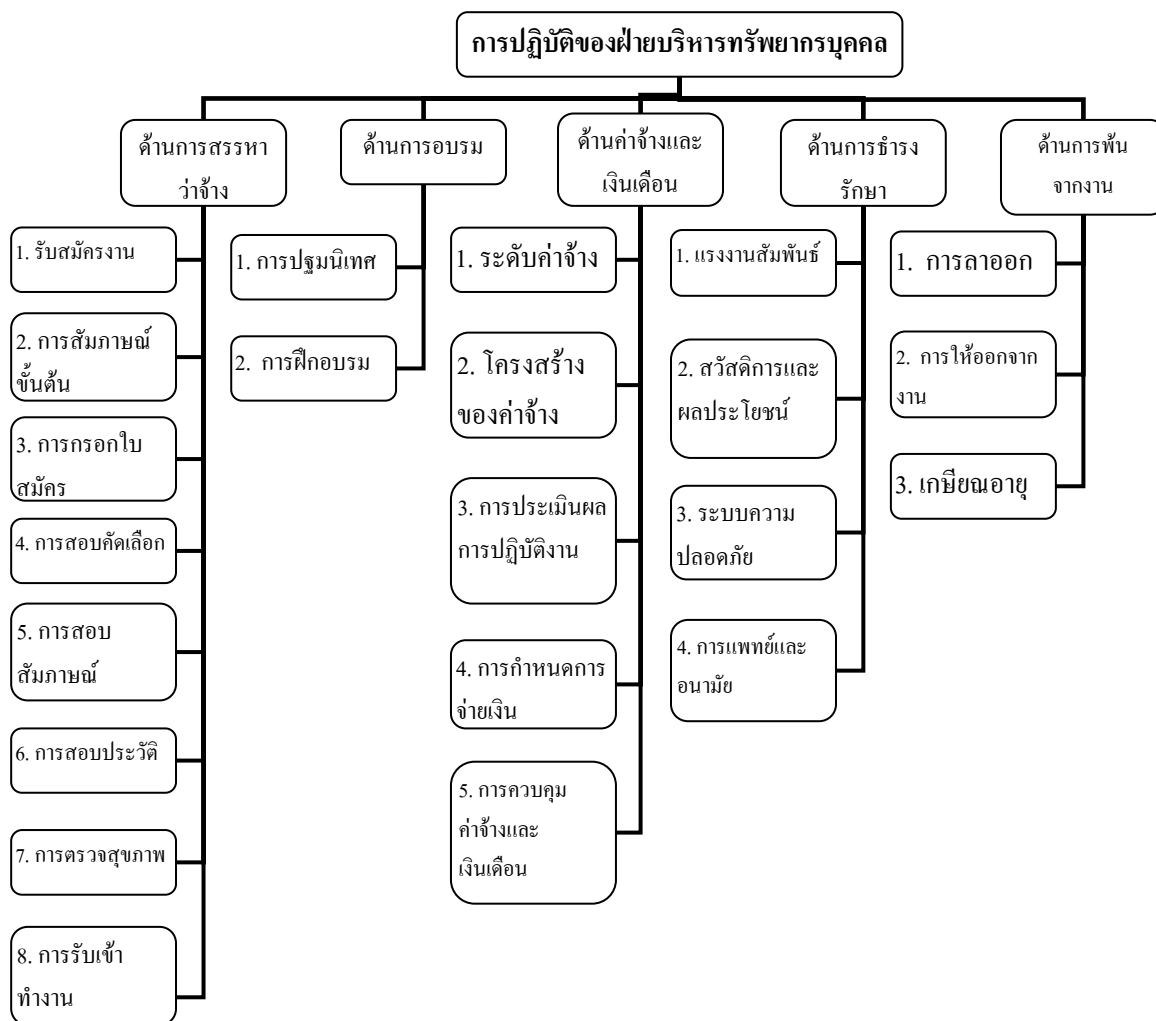
ตาราง 2 จำนวนพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค  
จำแนกตาม โรงงาน

ที่	รายชื่อโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์	จำนวนพนักงาน (คน)
1	บริษัท เคซีอี เทคโนโลยี จำกัด	1,182
2	บริษัท สมาร์ทแทรค เทคโนโลยี จำกัด	1,175
3	บริษัท เวฟ เครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด	336
4	บริษัท ฮานาเซมิกคอนดักเตอร์ (อยุธยา) จำกัด	1,924
5	บริษัท คอมพาร์ท พริซิชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	1,150
6	บริษัท อินโนแวลูส์ พริซิชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	250
7	บริษัท บียอนนิคส์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด	323
8	บริษัทเบนซ์มาร์ก อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน	2,660
9	บริษัท เม็กเท็ค แมนูแฟ็คเจอร์ริง คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	459
	<b>รวม</b>	<b>9,459</b>

ที่มา : โรงงานอุตสาหกรรมไทย. 2553 : ออนไลน์

### 1.3 สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรบุคคลของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

จากการประชุมสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2551 สามารถสรุปภาพรวมสภาพการปฏิบัติงานปัจจุบันและปัญหาการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จำนวน 9 โรงงาน ได้ดังนี้ (สมาคมนายจ้างอิเล็กทรอนิกส์. 2552 : ออนไลน์)



ภาพประกอบ 3 การปฏิบัติของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

#### ด้านสรรหาว่าจ้าง แบ่งออก 2 ประเภท ดังนี้

1. เป็นผู้จัดหาและดำเนินการเองทั้งหมด มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้
  - 1.1 รับคำสั่งจากหน่วยงานในองค์กร ที่ต้องการเพิ่มกำลังบุคลากร โดยกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ความสามารถทางด้านภาษา เป็นต้น
  - 1.2 คิดประกาศตำแหน่งงานทั้งภายในและภายนอกบริษัท หนังสือจัดหางาน ป้ายประชาสัมพันธ์ของนิคมอุตสาหกรรม ในพื้นที่จังหวัด การประกาศในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ออกงานจัดหางานของจังหวัด และสถาบันการศึกษา บางบริษัทให้บริษัทนายหน้าจัดหางานจัดหาบุคลากรที่ต้องการในบางตำแหน่งงาน

1.3 คัดเลือกใบสมัคร โดยสังกัดที่ต้องการบุคลากรเป็นผู้คัดเลือกใบสมัคร ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการติดต่อและสัมภาษณ์เบื้องต้นทางโทรศัพท์ และกำหนดวันทดสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์กับสังกัด

1.4 แจ้งผลการสอบสัมภาษณ์งาน นัดตรวจสุขภาพ และวันเริ่มงาน

1.5 ติดต่อหน่วยงานภายในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการรับพนักงานใหม่ ได้แก่ ฝ่ายอบรม ฝ่ายสวัสดิการ และฝ่ายสารสนเทศ

2. ใช้บริการของบริษัทจัดหาบุคคลเข้าทำงาน มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

2.1 จัดหาตำแหน่งระดับบริหาร

2.2 จัดหาตำแหน่งระดับพนักงานปฏิบัติการ แบ่งเป็น พนักงานส่วนสำนักงานกับพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งพนักงานฝ่ายผลิตบางบริษัทจะใช้บริการบริษัทรับเหมาช่วง (Sub-contact)

2.3 ใช้บริการของบริษัทจัดหาบุคคลเข้าทำงาน โดยให้จัดหาทุกตำแหน่งงาน

ด้านการพัฒนา มีการปฏิบัติแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 การอบรมภายใน โรงงานจะให้พนักงานที่ปฏิบัติงานภายในองค์การในระดับผู้บริหาร หัวหน้างานและผู้ที่ได้รับการอบรมจากสถาบันภายนอกได้รับใบรับรอง ที่สามารถจัด/ดำเนินการอบรมให้แก่พนักงานภายในบริษัทรวมทั้งสามารถเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้การอบรมแก่พนักงานในบริษัท ซึ่งมีหัวข้อที่นิยมใช้ในการอบรมภายใน ได้แก่ การปฐมนิเทศพนักงานเข้าใหม่ การเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานที่พัฒนาใหม่ โดยผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันภายนอกสามารถให้การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของพนักงานได้อีกเช่นกัน

แบบที่ 2 การอบรมภายนอก มีการติดต่อกับสถาบันฝึกอบรมภายนอก ซึ่งสถาบันจะจัดปฏิทินการอบรมเป็นรายเดือนจาก และนำเสนอให้แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ หากหน่วยงานใดมีความประสงค์จะส่งพนักงานในสังกัดเข้ารับการอบรม ฝ่ายอบรมของบริษัทจะติดต่อประสานงานกับสถาบันฯ นอกจากการอบรมตามหัวข้อที่สถาบันกำหนดแล้ว หน่วยงานอื่น ๆ ก็ยังสามารถเสนอหัวข้อที่สนใจจะจัดให้พนักงานเข้ารับการอบรมได้เช่นกัน

ด้านการประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 การประเมินผลครบทดลองงาน ระยะเวลาประเมินผลที่นิยมปฏิบัติกันคือ 120 วัน และ 90 วัน ทั้งนี้บางบริษัทที่ประเมินผลทดลองงาน 90 วัน เพื่อให้พนักงานมีผลการประเมินที่ต่ำและมีเกณฑ์ไม่ผ่านทดลองงาน ได้มีโอกาสปรับปรุงในการพัฒนาอีก 30 วัน หัวหน้างานผู้ทำการประเมินจะมีการปรึกษาหารือและพูดคุยกับพนักงานเบื้องต้น โดยอาจมีการขยายระยะเวลาการทดลองงาน หรือทำการเลิกจ้างพนักงานในกรณีไม่ผ่านการทดลองงานสำหรับพนักงานที่ไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงตนเองได้

แบบที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ที่นิยมปฏิบัติคือ ประเมินผลปีละ 1 ครั้ง และปีละ 2 ครั้ง คือ กลางปี และสิ้นปี เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขได้อย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีสามารถนำมาใช้ในการขึ้นเงินเดือนประจำปี โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง ไปจนถึงเลิกจ้าง

ขั้นตอนในการประเมินผลทั้ง 2 แบบ มีดังนี้

1. แจกแบบประเมินให้หัวหน้างาน มีระยะเวลาในการประเมินผล 2 สัปดาห์
2. ประเมินโดยหัวหน้างานและส่งให้ผู้จัดการหน่วยงานของผู้ประเมินรับทราบผลการประเมิน
3. ส่งเอกสารการประเมินผลกลับที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลรับทราบผลการประเมิน
4. จัดทำหนังสือผ่านทดลองงานและผลการประเมินโดยฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล และให้หัวหน้างาน เป็นผู้แจกและชี้แจงผลการประเมินแก่พนักงาน

ด้านค่าตอบแทน การบริหารทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีการทำสำรวจอัตราค่าจ้างปัจจุบันและแนวโน้มอัตราค่าจ้างใหม่ประจำปี เพื่อนำมาวิเคราะห์ใช้ในบริษัท โดยการกำหนดอัตราค่าจ้างมีการปฏิบัติดังนี้

1. เงินเดือนค่าจ้างเริ่มต้น สำหรับพนักงานเข้าใหม่ กำหนดจากอัตราค่าจ้างขั้นต่ำของจังหวัด บางบริษัทอาจกำหนดมากกว่าเพื่อทำการแข่งขันตลาดแรงงาน
2. การปรับเงินเดือนค่าจ้างเป็นนโยบายบริษัท ตามแต่สถานการณ์เศรษฐกิจและผลประกอบการของบริษัท
3. กำหนดเงินเดือนค่าจ้างเมื่อผ่านการประเมินผลประจำปี กำหนดการขึ้นเงินเดือนค่าจ้างตายตัวตามคะแนนการประเมินผลประจำปี เช่น เกรดA 8 บาท เกรดB 6 บาท เกรดC 4 บาท เกรดD 2 บาท เป็นต้น

ด้านการชำระรักษา การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในเรื่องผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานเพื่อเป็นขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท กิจกรรมต่าง ๆ จัดอยู่ในรูปของสวัสดิการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สวัสดิการแรงงานตามที่กฎหมายกำหนด เป็นสวัสดิการที่สถานประกอบการต้องจัดให้มี ได้แก่ จัดให้มีจุดบริการน้ำดื่มสะอาด จำนวนห้องน้ำ ในปริมาณที่เพียงพอ มีห้องพยาบาลหรือจุดปฐมพยาบาลภายในบริษัท เป็นต้น
2. สวัสดิการแรงงานที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ส่วนมากที่ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิยมจัดให้มี ได้แก่

2.1 สวัสดิการช่วยเหลือค่าครองชีพ เช่น การให้เงินช่วยเหลือต่าง ๆ ได้แก่ งานแต่งงาน งานอุปสมบท งานศพ การจูดชุดทำงาน การจัดหอพัก การจัดรถรับ – ส่ง โบนัส เบี้ยขยันค่าเช่ากะ

2.2 สวัสดิการการออมเงิน เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการช่วยเหลือครอบครัว ได้แก่ การช่วยค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร การประกันชีวิตพนักงาน

2.3 สวัสดิการนันทนาการ เช่น การจัดทัศนศึกษา การแข่งขันกีฬา การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์พนักงาน

2.4 ด้านความปลอดภัย การจัดหาอุปกรณ์ป้องกันการดำเนินงานที่มีความเสี่ยง ได้แก่ ที่ครอบหู ถุงมือ แวนตากันการกระเด็นของสารเคมี การติดตั้งถังดับเพลิง และการฝึกซ้อมเหตุฉุกเฉินไฟไหม้ประจำปี การตรวจสุขภาพประจำปี

2.5 ด้านแรงงานสัมพันธ์ มีการติดตั้งกล่องรับข้อร้องทุกข์ ข้อเสนอความคิดเห็น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสวัสดิการเพื่อร่วมแก้ไขปัญหา

ด้านการพ้นจากงาน มีรูปแบบที่เหมือนกันทั้งหมด ดังนี้

1. การลาออก ตามคู่มือพนักงานพนักงานต้องแจ้งให้หัวหน้างานรับทราบอย่างน้อย 1 เดือน เพื่อถ่ายทอดหน้าที่งานให้พนักงานคนอื่น

2. การให้ออกจากงาน ด้วยความทำผิดระเบียบวินัย ได้แก่ การก่อเหตุทะเลาะวิวาทภายในบริษัท การลักขโมยของบริษัท การขาดงานติดต่อกันเกิน 3 วัน บริษัทจะแจ้งให้ทราบล่วงหน้า 1 วันหรือถ้าเป็นความผิดร้ายแรงไม่มีการแจ้งล่วงหน้า

3. เกษียณอายุ มีการกำหนดอายุเกษียณจากงานตั้ง 55 ปี และ 60 ปี พนักงานจะได้รับเงินช่วยเหลือจากบริษัท

#### 1.4 ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

จากการประชุมตัวแทนบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2551 ได้มีการกล่าวถึงภาพรวมสภาพปัญหาของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ใต้ดังนี้ (สมาคมนายจ้างอิเล็กทรอนิกส์. 2552 : ออนไลน์)

1. พนักงานลาออก โดยมีอัตราเฉลี่ยต่อเดือน 6% เพื่อสมัครในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีสวัสดิการดีกว่าทั้งนี้เป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันและอุตสาหกรรมอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีเหตุผลอื่น ๆ เช่น การศึกษาต่อ การประกอบธุรกิจส่วนตัว กลับภูมิลำเนา เป็นต้น อายุงานโดยเฉลี่ย 1- 2 ปี ซึ่งเป็นพนักงานที่มีความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ต้องเสียเวลาในการรับสมัครพนักงานใหม่และฝึกพนักงาน

2. การฝึกอบรมให้กับพนักงานทำได้ยาก เนื่องจากต้องใช้เวลากับการผลิตงาน บางบริษัทไม่มีการฝึกอบรมนอกจากการปฐมนิเทศพนักงานเข้าใหม่เพียงครั้งเดียว การฝึกอบรมพนักงานระดับกลางไม่ได้นำความรู้ที่อบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร

3. การลาออก บริษัทประสบปัญหาที่ไม่มีการบอกกล่าวล่วงหน้า ทำให้ไม่สามารถจัดหาพนักงานได้ทัน ทำให้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตสินค้าที่ล่าช้า

4. ข้อร้องเรียนของพนักงานในเรื่องสวัสดิการ เช่น เพิ่มระยะเส้นทางรถรับ – ส่ง จัดให้มีร้านค้าจำหน่ายอาหาร และ โรงอาหาร การขึ้นค่าจ้าง การเพิ่มเวลาพักเบรก เป็นต้น

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ดังนี้

สิริพร บุญนันทน์ (2539 : 8) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดจากการประเมินผลสิ่งนั้นหรือเหตุการณ์นั้น โดยอารมณ์ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้นเป็นพื้นฐานการแสดงออก ซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ก็ตามอาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่นก็ได้ ความคิดเห็นอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา การแสดงออกความคิดเห็นอาจทำได้ด้วยคำพูด หรือการเขียนก็ได้

วันเพ็ญ พัฒนา (2540 : 10) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางถ้อยคำ เกี่ยวกับทัศนคติ ความเชื่อ หรือค่านิยม แต่ความคิดเห็นไม่ใช่สิ่งเดียวกับทัศนคติเพราะในตัวของมันเองไม่จำเป็นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบทางอารมณ์ หรือทางพฤติกรรม

เสกสรร วัฒนพงษ์ (2542 : 9) กล่าวว่า ความคิดเห็นหมายถึง การแสดงออกถึงความเชื่อ ทัศนะ การวินิจฉัย การพิจารณาหรือการประเมินผลอย่างมีรูปแบบ โดยได้รับอิทธิพลมาจากทัศนคติ และข้อเท็จจริง ความรู้ที่มีอยู่ของผู้แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใด เรื่องหนึ่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ การแสดงความคิดเห็นอาจจะแสดงออกโดยการพูดหรือการเขียนก็ได้

จตุพร ศรีวิริยะ (2549 : 13) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นสภาพความรู้สึกที่บุคคลหนึ่งมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับมา โดยบุคคลนั้นอาจจะแสดงออกมาทางใดทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการพูด ลักษณะท่าทาง หรือไม่แสดงออกมาเลยก็ได้

จากความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็น สรุปได้ว่า ความคิดเห็นเป็นสภาพการแสดงออกทางด้านความรู้สึกเกี่ยวกับทัศนคติ ความเชื่อ หรือค่านิยมที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยได้รับอิทธิพลมาจากทัศนคติและข้อเท็จจริง ความรู้ อารมณ์ ประสบการณ์ และ

สภาพแวดล้อมที่มีอยู่จากการประเมินผลสิ่งนั้นหรือเหตุการณ์นั้นในขณะนั้น ซึ่งความคิดเห็นอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ ตามกาลเวลา โดยอาจจะแสดงออกมาทางใดทางหนึ่ง เช่น คำพูด การเขียน ลักษณะท่าทาง หรือไม่แสดงออกก็ได้

### ความสำคัญของความคิดเห็น

จากการศึกษาความสำคัญของความคิดเห็นของนักวิชาการและผลงานวิจัย พบว่า ความคิดเห็นมีความสำคัญ ดังนี้

ชาติชาย โทสินธิติ (จตุพร ศรีวิริยะ. 2549 : 15) กล่าวว่า ความคิดเห็นโดยทั่ว ๆ ไปจะต้องมีสิ่งประกอบ 3 อย่าง คือ บุคคลที่จะถูกวัด สิ่งเร้า และมีการตอบสนอง ซึ่งจะออกมาเป็นระดับสูง – ต่ำ มาก – น้อย วิธีวัดความคิดเห็นนั้น โดยมากจะใช้การตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ โดยผู้ที่ตอบแบบสอบถามที่จัดทำไว้

สมโภช จตุพร (2543 : 17) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกต่อเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง มีผลมาจากความเชื่อหรือค่านิยม ต้องอาศัยความรู้ พฤติกรรม เป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจ แสดงออกมา การลงความเห็นเป็นไปในลักษณะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ซึ่งอาจจะเป็นการถูกต้องหรือไม่ก็ตาม ซึ่งอาจมีปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นต่าง ๆ ประกอบด้วยความรู้ อารมณ์ ประสบการณ์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในขณะนั้นเป็นพื้นฐาน

เพ็ญศรี ภริสมบุรณ์ (2549 : 9) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการศึกษาหาความรู้ของบุคคล กลุ่มคน ที่มีต่อสิ่งหนึ่ง สิ่งใด แต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้สึกใด ๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน เป็นต้น การสำรวจ ความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงระบบงานรวมทั้งในการฝึกหัดงานด้วย เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นไปตามความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

จากความสำคัญของความคิดเห็น สรุปได้ว่า เป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึก การศึกษาหาความรู้ของบุคคล กลุ่มคน ต่อเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง มีผลมาจากความเชื่อหรือค่านิยม ต้องอาศัยความรู้ พฤติกรรม อารมณ์ ประสบการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึก และสภาพแวดล้อมในขณะนั้นเป็นพื้นฐาน โดยมีสิ่งประกอบด้วย 3 อย่าง คือ บุคคลที่จะถูกวัด สิ่งเร้า และมีการตอบสนอง แสดงออกมาโดยการพูด การเขียน ในลักษณะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง

### ประเภทของความคิดเห็น

แรมเมอร์ (Remmer) (จตุพร ศรีวิริยะ. 2549 : 13) ได้จำแนกความคิดเห็น ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความคิดเห็นเชิงบวกสุด – เชิงลบสุด (Extreme opinion) เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ความรักจนหลง ทิศทางลบสุด ได้แก่ ความรังเกียจ ความคิดเห็นนี้รุนแรงเปลี่ยนแปลงยาก

2. ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ (Cognitive contents) การมีความเห็นต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี ชอบ ยอมรับ เห็นด้วย ความรู้ความเข้าใจในทางที่ไม่ดี ได้แก่ ไม่ชอบ ไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย

จากประเภทของความคิดเห็นจากแหล่งที่มา สรุปได้ว่าความคิดเห็นจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความคิดเห็นเชิงบวกสุด – เชิงลบสุด เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ และ 2) ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ คือ การมีความเห็นต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น

#### การวัดระดับความคิดเห็น

วิรัช เจริญบรรจง (เพ็ญศรี ภริสมบุรณ์. 2549 : 12) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นลักษณะของแต่ละบุคคล การวัดจึงวัดจากแรงจูงใจ การรับรู้ แต่มีข้อแตกต่างของประสบการณ์และปัจจัยอื่น ๆ จึงมีวิธีวัดความรู้สึก ดังนี้

1. การฉายภาพ เป็นการวัดโดยการสร้างจินตนาการจากภาพ โดยภาพจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงความคิดเห็นออกมา และสามารถพิจารณาได้ว่าบุคคลมีความคิดเห็นหรือมีความรู้สึกอย่างไรต่อภาพที่เห็น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ได้รับมาเป็นสำคัญ

2. การสัมภาษณ์ เป็นการซักถามบุคคลช่วยให้ได้ข้อมูลที่ขยายครอบคลุมทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

3. การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีการวัดความคิดเห็นที่สิ้นเปลืองเวลา และเงินทุนน้อยกว่าวิธีอื่น โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มที่ต้องการศึกษาให้ตอบกลับมา แต่มีข้อจำกัดอยู่ว่าผู้ที่ถูกถามต้องอ่านออกเขียนได้

4. การเล่าความรู้สึก เป็นการวัดโดยการให้บุคคลเล่าความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา ซึ่งผู้เล่าจะบรรยายความรู้สึกนึกคิดตามประสบการณ์และความสามารถออกมา ถึงแม้จะไม่สามารถวัดความคิดเห็นได้โดยตรงแต่เนื่องจากความคิดเห็นเป็นการแสดงออกด้วยภาษาพูด ภาษาเขียน จึงสามารถวัดได้จากการแสดงออกดังกล่าว โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การตอบแบบสอบถาม การฉายภาพ การสัมภาษณ์ และการเล่าความรู้สึก เป็นต้น

จากการวัดระดับความคิดเห็น สรุปได้ว่า การวัดระดับความคิดเห็นเป็นการวัดความรู้สึกของแต่ละบุคคลจากแรงจูงใจ และการรับรู้ ประสบการณ์และปัจจัยอื่น โดยมีวิธีวัด 4 วิธี ได้แก่ 1) การฉายภาพ วัดโดยการสร้างจินตนาการจากภาพที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงความคิดเห็นออกมา



โดยขึ้นกับประสบการณ์ที่ได้รับ 2) การสัมภาษณ์ เป็นการซักถามให้ได้ข้อมูลที่ขยายครอบคลุมทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต 3) การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีการวัดความคิดเห็น โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มที่ต้องการศึกษาให้ตอบกลับมา และ 4) การเล่าความรู้สึก เป็นการวัดโดยการให้บุคคลเล่าความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา ซึ่งผู้เล่าจะบรรยายความรู้สึกนึกคิดตามประสบการณ์และความสามารถออกมา

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” ความหมายของพจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2538 : 510) ให้ความหมายประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

พจนานุกรมของมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด ค.ศ. 1973 (ฤทัยทิพย์ โปธิอ่อน. 2550 : 8) ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึง ความพร้อมและความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ หรือการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ณัฐชัย ถนักรบ (2545 : 13, 16) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่าประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถและความพร้อม พยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลารวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ และมาตรฐานซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต้องเกิดจากความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงานพร้อมด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์ และภักดีต่อองค์กร

ธวัชชัย เมฆกระจาย (2547 : 11) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่าประสิทธิภาพ คือ การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้และเพื่อผลกำไรขององค์กร

มิลเล็ท (Millet) (บุญเชิด ชื่นฤดี. 2548 : 8) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งความพึงพอใจนั้น หมายถึง ความพึงพอใจในการให้บริการกับประชาชนโดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วตรงต่อเวลา
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2540 : 2) กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ว่า มีความหมายรวมถึง ผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณาคือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ได้แก่ การทำงานที่ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
2. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและให้บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

นิรมล กิติกุล (2545 : 17) กล่าวถึงประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานที่มีกำหนดเป้าหมายไว้แล้วดำเนินงานให้ได้ผลงานมากที่สุด จะต้องไม่สิ้นเปลืองเวลา ทรัพยากรต่าง ๆ ประสิทธิภาพจะเปรียบเทียบกันระหว่างผลงานที่ได้กับค่าใช้จ่าย หรือการสูญเสียที่ต้องใช้ไปในการทำงานนั้น ๆ

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความพร้อมและความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ หรือการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ณัฐธัญ ถนักรบ (2545 : 13, 16) กล่าวว่า การทำงานหรือการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของบุคคลที่มีจุดประสงค์เพื่อสนองความต้องการ หรือเพิ่มให้เกิดความพอใจหรือขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดความคับข้องใจในชีวิต

สมใจ ลักษณะ (2549 : 6) กล่าวว่า การปฏิบัติงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้กลวิธีหรือสิ่งเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้บุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้นคิดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลยิ่งขึ้นอยู่เสมอ

คารณี จุนเจริญวงศา (2548 : 16) สรุปว่า การปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดจาก ความรู้สึก ความคิดเห็นที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติว่ามีมากน้อยเพียงใดและถ้าพบว่าดี ก็จะเกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากพบว่าไม่ดี ก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากความหมายของการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของบุคคลที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยมีจุดประสงค์เพื่อสนองความต้องการที่จะสร้างผลงาน หรือเพิ่มให้เกิดความพอใจหรือขจัดปัญหาต่าง ๆ และคิดค้นคิดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลยิ่งขึ้นอยู่เสมอ

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ไว้ดังนี้  
 บีช (Beach) (รัตนพร จาริต. 2547 : 33) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผนนโยบายและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานภายในองค์กร

แมทธิส และ แจ็คสัน (Mathis and Jackson) (รัตนพร จาริต. 2547 : 33) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า คือ กลุ่มกิจกรรม ซึ่งเน้นการผสมผสานของทรัพยากรในองค์กร

พะยอม วงศ์สารศรี (2531 : 27) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาข้าราชการให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

คณานุช หล้าป้อม (2545 : 47) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การเลือกสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้มีจำเพียงพอและเหมาะสมกับงาน เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดตลอดเวลา รวมทั้งการบำรุงรักษา การพัฒนาและส่งเสริมให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 35) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ภารกิจดำเนินการมุ่งปฏิบัติในกิจกรรมที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคล เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร มีกระบวนการ ได้แก่ การเลือกสรรหาบุคคล การฝึกอบรม การพัฒนาข้าราชการ

รักษา การพ้นจากการทำงาน ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานภายในองค์กร มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน

### **ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน (พะยอม วงศ์สารศรี. 2531 : 6)

จากความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า การดำเนินงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

### **หน้าที่ของการบริหารงานบุคคล**

หน้าที่การบริหารที่ดีต้องมีการกำหนดนโยบายงานด้านกำลังคน การออกแบบงาน การให้คำแนะนำ ติดตามและควบคุมงาน ตลอดจนมีการวางแผนกำลังคนเข้าสู่การปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคคล

บัณฑิตย์ อินทรจีน (2526 : 8) ได้กล่าวว่า สิ่งที่หน่วยงานบริหารบุคคลจะต้องช่วยเป็นฝ่ายอำนาจการ หรือเสนาธิการขององค์กร ก็คือ

1. นโยบายงานบุคคลหน่วยงานบริหารงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องนโยบายบุคคลและปัญหามนุษยสัมพันธ์ต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. ทำหน้าที่ในฐานะมือขวาของผู้บริหารที่จะติดตามและควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้อย่างถูกต้อง

3. ให้บริการทางด้านงานบริหารงานบุคคลแก่หน่วยปฏิบัติต่างๆขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. เป็นตัวประสานงานด้านบุคคลและให้ความช่วยเหลือและแนะนำแก่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ และปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับงานบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 35-37) กล่าวถึงหน้าที่งานด้านบริหารงานบุคคลว่าประกอบด้วยส่วนสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

1. การออกแบบงานและวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน คือ ขั้นตอนที่ต้องเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารงานบุคคลคือการวางแผนองค์การ และการออกแบบงานซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน

2. การวางแผนกำลังคน คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังคนขององค์การ

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การอบรมและพัฒนา หมายถึง กิจกรรม หรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อที่จะมุ่งให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้เพิ่มขึ้นในตัวคนงาน

6. การจ่ายค่าตอบแทน คือ กิจกรรมทางด้านการหาวิธีและทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากที่สุดและพอใจเพียงในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงาน

7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์

8. การใช้วินัยและการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล ในขั้นนี้ก็ต้องมีการรักษาทัศนคติด้วยการใช้วิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้องเพื่อป้องกันการเสียหายและให้เป็นธรรมเนียมแก่พนักงาน

จากหน้าที่การบริหารงานบุคคลสามารถ สรุปได้ว่า หน้าที่ของงานการบริหารงานบุคคลคือ ทำหน้าที่ ให้คำแนะนำเรื่องนโยบายบุคคลต่อผู้บริหารระดับสูงประสานงานด้านบุคคลควบคุมช่วยเหลือและแนะนำพนักงานให้ปฏิบัติตามนโยบายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ งานด้านบริหารงานบุคคลประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้ 1) การออกแบบงาน 2) การวางแผนกำลังคน 3) การสรรหาและคัดเลือก 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การปฐมนิเทศบรรจุพนักงาน 6) การอบรมและพัฒนา 7) การจ่ายค่าตอบแทน 8) การทะนุบำรุงรักษา และ 9) การใช้วินัยและการควบคุม

## 2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แกสเตทเตอร์ (Castetter) (รัตนพร จาริต. 2547 : 36) เห็นว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลต้องประกอบด้วย การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การประเมินผล การให้

ค่าตอบแทน การพัฒนา การปฏิบัติต่อเนื่อง การให้ความมั่นคงปลอดภัย การเจรจาต่อรอง และการให้ข่าวสาร

ฟลิปโป (Flippo) (รัตนพร จาริต. 2547 : 36) กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การสรรหา (Procurement) หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและจำนวนที่ต้องการอันจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ
2. การพัฒนา (Development) หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรโดยการฝึกอบรมบุคลากร โดยทักษะดังกล่าวจำเป็นต่อการทำงาน
3. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การบริหารงานประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากร เพื่อตอบแทนผลการทำงานของบุคลากร
4. การประสานประโยชน์ (Integration) หมายถึง การประสานประโยชน์ของบุคลากร องค์การและสังคมเข้าด้วยกัน
5. การบำรุงรักษา (Maintenance) หมายถึง การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์การด้วยมาตรการทางการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ
6. การพ้นจากองค์การ (Separation) ได้แก่ การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการพ้นจากองค์การของบุคลากร เช่น การลาออก การดำเนินการตามมาตรการทางวินัยให้บุคลากรพ้นจากองค์การ

บีช (Beach) (รัตนพร จาริต. 2547: 37) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนนโยบายและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานภายในองค์การ

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 89) ให้ทัศนะไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล ควรมีดังนี้

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร
2. การสรรหาตัวบุคคล
3. การจัดและบริหารบุคคล
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การให้พ้นจากงาน

หวน พันธุ์พันธ์ (2528 : 77-86) ให้ทัศนะไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล ควรมีดังนี้

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร
2. การสรรหาตัวบุคคลเข้าทำงาน

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน
4. การพัฒนาบุคคล
5. การให้พ้นจากงาน

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีผู้กล่าวถึงมากที่สุด ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การพัฒนาบุคคล การบริหารค่าตอบแทน การธำรงรักษา และการให้พ้นจากงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### การวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนนั้นเป็นเรื่องใหญ่ เป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวพันกับการวางแผนองค์การอย่างใกล้ชิดในเรื่องของการวางแผนนั้นถือว่าเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารงานในการบริหารงานบุคคลก็เช่นเดียวกัน ต้องอาศัยการวางแผนเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ซึ่งเราเรียกว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower planning)

#### ความหมายของการวางแผนกำลังคน

วิจิตร ศรีสอาน (2523 : 24) กล่าวว่า “การวางแผนบุคลากรเป็นกิจกรรมขั้นต้นของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะๆไว้เป็นการล่วงหน้าในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงทั้งปริมาณและคุณภาพของบุคคลที่ต้องการตามลักษณะงานและตำแหน่ง”

เกศินี หงสนันท์ (2537 : 201) ได้สรุปความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้กว้าง ๆ ดังนี้ “เป็นวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ และรู้จักปรับปรุงพัฒนาบุคคลเหล่านั้นและผูกใจเอาไว้ให้อยู่กับองค์กร”

นิยดา ชุมหวงศ์ (2537 : 215) ได้สรุปความหมายของการวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการในการพยากรณ์จำนวนคน รวมทั้งการพัฒนาคนในองค์การใช้คนและควบคุมคนโดยที่องค์กรจะต้องมั่นใจว่าองค์กรจะมีปริมาณคน และคุณสมบัติของคนที่ต้องการในแผนกใดแผนกหนึ่งอย่างถูกต้อง และในเวลาที่ต้องการด้วยและต้องมีวิธีการใช้คนเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพต่อองค์การมากที่สุด

#### ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน

พะยอม วงศ์สารศรี (2531 : 35-36) ได้ให้เหตุผลของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

1. ทำให้้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในอนาคต ทั้งนี้เพราะการวางแผนทรัพยากรบุคคลมีลักษณะเป็นระบบเป็นกลไกที่ช่วยให้มีการวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผลเพื่อพิจารณาให้ได้มาซึ่งบุคคลประเภทต่างๆ จำนวนบุคคลที่แปรผันตามการเปลี่ยนแปลงของ้องค์การและระยะเวลาที่ต้องการบุคคลเหล่านั้น ซึ่งเป็นผลทำให้้องค์การมีความ

เจริญเติบโตไม่ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและถ้าองค์กรมีการขยายหน่วยงานและความเจริญเติบโตในอนาคตก็สามารถวางแผนทรัพยากรบุคคลรับกับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ฉะนั้นการวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

2. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงในสังคมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจการเมือง วัฒนธรรม และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการแข่งขันระหว่างธุรกิจต่าง ๆ จะเป็นแนวทางให้นักวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้นำมาเป็นแนวพิจารณากำหนดจำนวน ลักษณะคุณสมบัติ และความสามารถของบุคคลที่องค์กรต้องการ และวิธีการที่จะดำเนินการพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ขณะเดียวกันแสวงหากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

3. ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากงานและการฝึกอบรม ซึ่งแผนเหล่านี้จะทำให้องค์กรได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในองค์กร อันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในบั้นปลาย

ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน สรุปได้ดังนี้ เป็นกลไกที่ช่วยให้มีการวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผลเพื่อพิจารณาให้ได้มาซึ่งบุคคลประเภทต่างๆ จำนวนบุคคลและระยะเวลาที่ต้องการบุคคลทำให้องค์กรไม่ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรสามารถดำเนินการได้มั่นคงเนื่องจากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจการเมืองวัฒนธรรมและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการแข่งขันระหว่างธุรกิจต่าง ๆ การวางแผนทรัพยากรบุคคลช่วยให้การกำหนดจำนวน ลักษณะคุณสมบัติ และความสามารถของบุคคลที่องค์กรต้องการสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้โดยมีแผนดำเนินการอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคล ที่มีขั้นตอนอันได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากงานและการฝึกอบรม

กระบวนการวางแผนกำลังคน

เกศินี หงสนันท์ (2537 : 207-214) ได้สรุปกระบวนการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นขั้นตอนขั้นแรกของการประมาณความต้องการกำลังคน คือเป็นกระบวนการการศึกษา รวบรวมหน้าที่การปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตามความต้องการในที่นี้ หมายถึง งานต่าง ๆ (Tasks) หน้าที่และกรรับผิดชอบ (Duties and responsibilities) ที่แบ่งออกไปตามสายงานและตำแหน่งโดยมอบหมายให้



แต่ละบุคคลปฏิบัติ การวิเคราะห์งานนี้ (Job study) หมายถึง การสำรวจงานที่จะต้องปฏิบัติ กระบวนการรับผิดชอบและตัวบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็นต้น

2. คำบรรยายลักษณะงาน (Job description) เมื่อได้มีการศึกษางานแต่ละงานแล้วต้องทำ รายงานการวิเคราะห์งานนั้น ๆ โดยการกำหนดขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติ การรับผิดชอบ ทักษะ และการฝึกอบรม ตลอดจนความสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ

3. คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification) ความหมายนี้ต่อเนื่องมาจากการ วิเคราะห์งานเป็นความหมายที่นิยมใช้ในวงการการว่าจ้างของสหรัฐอเมริกา (United States employment service) อันหมายถึง ลักษณะคุณสมบัติของบุคคลที่ปฏิบัติงานในแต่ละงานตำแหน่ง และระดับ เช่น ทักษะ ประสบการณ์ คุณสมบัติพิเศษ เป็นต้น

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2534 : 1351-1353) ได้สรุปไว้ว่ากระบวนการวางแผนกำลังคนจะ มีความสมบูรณ์ได้ต้องประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์กรและแผนงาน (Organization objectives and plan) ในช่วงที่มีการวางแผนกำลังคน เป้าหมายขององค์กร และแผนงานมีความสอดคล้องกัน ใน ขั้นตอนนี้จะพบว่าเป้าหมายขององค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนมีความแตกต่างกันคือ รัฐบาลมุ่ง ประโยชน์สุขของประชาชนแผนในการดำเนินการจึงขยายขอบเขตไปเรื่อยๆตามภาวะการณ์ เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม โดยเฉพาะตามนโยบายของรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงอยู่ เสมอดังนั้นจะเห็นว่าขอบเขตเป้าหมายขององค์กรรัฐบาลและแผนงานมีลักษณะที่กว้างขวาง อาจจะเป็นปัญหาต่อการวางแผนกำลังคนได้ ส่วนองค์กรเอกชนนั้นเป้าหมายขององค์กรมุ่งที่จะ แสวงหากำไรให้ได้มากที่สุด ด้วยเหตุนี้ แผนงานของหน่วยงานเอกชนจึงมีเป้าหมายซึ่งชัดเจนและ เจาะจงมากกว่าเป้าหมายของรัฐบาลแม้ว่าภาวะการณ์ในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายขององค์กร เอกชนและแผนในช่วงที่มีการวางแผนได้แน่นอนกว่ารัฐบาล

2. การพิจารณากำลังคนทั้งหมดที่ต้องการใช้ช่วงที่มีการวางแผน (Gross manpower requirement) กำลังคนเหล่านี้จะเป็นผู้ทำให้แผนงานต่าง ๆ ขององค์กรสามารถ ดำเนินการไปได้ จนบรรลุผลสำเร็จ การพิจารณากำลังคนทั้งหมดที่ต้องการในช่วงการวางแผนอาจจะดำเนินการได้ ค่อนข้างลำบากในวงราชการ แต่สำหรับหน่วยงานเอกชนจะเห็นว่าแม้หน่วยงานเอกชนบางแห่งจะ มีขนาดใหญ่ก็ตาม แต่สาขาของหน่วยงานนั้น ๆ ก็จะมีระบบการบริหารงานบุคคลที่คล้ายคลึงกัน หรือเป็นแบบเดียวกับหน่วยงานกลาง โดยเฉพาะการจัดเจ้าหน้าที่ไปประจำตามสาขาต่างๆ นั้นต้อง ได้รับความอนุมัติและส่งไปจากส่วนกลาง ทำให้องค์กรบริหารงานบุคคลกลางของเอกชนสามารถ ควบคุม และรู้ถึงกำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานของตนได้ ถ้ามีแผนงานขยายกิจการขององค์กร หน่วยงานกลางก็จะสามารถควบคุม และคาดการณ์กำลังคนทั้งหมดที่ต้องการในอนาคตได้

3. การพิจารณากำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower inventory) อาจกล่าวได้ว่าทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชนสามารถที่จะทราบได้โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ ณ องค์การบริหารงานบุคคลกลางของหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านข้อมูลนี้ควรจะครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้คือ

3.1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง เพศ อายุ สถานภาพ สมรส สายงาน ระดับ สังกัด การศึกษา การฝึกอบรม การดูงาน ทักษะ หรือ ความชำนาญพิเศษ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เงินเดือน อายุการทำงาน

3.2 ข้อมูลเฉพาะ ประกอบด้วยข้อมูลด้านกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน อัตราการสูญเสียกำลังคน ซึ่งเกิดจากการตาย ลาออก หรือการบรรจุใหม่ รวมทั้งอัตรา การเลื่อนขั้น การโอน การย้าย

4. การกำหนดจำนวนที่ต้องการในช่วงที่มีการวางแผน (Net manpower requirement) ซึ่งจะพิจารณาจากการคาดการณ์ใน ข้อ 2 หักจำนวนคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ในข้อ 3 จะเห็นได้ทันทีว่า ในฝ่ายหน่วยงานนั้นคงจะมีปัญหาแน่ ๆ เพราะในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ก็คงจะช่วยให้การวางแผนกำลังคนที่จะพิจารณาเพิ่มกำลังคน ลดจำนวน หรือปรับปรุงองค์การในขั้นตอนสุดท้ายเป็นไปได้

5. การวางโครงการเกี่ยวกับกำลังคน (Manpower programs) ดังที่กล่าวมาแล้วว่าถ้าปัญหาต่าง ๆ ในขั้นตอนที่ 4 ได้รับการแก้ไข โดยหน่วยงานต่างๆ ในภาคเอกชนโดยการร่วมมือกันอย่างจริงจัง ประกอบกับได้ผู้มีความรู้ความสามารถและเห็นความสำคัญของการวางแผนกำลังคนแล้ว โครงการที่เกี่ยวกับกำลังคนที่จะบรรจุในแผนกำลังคนก็จะได้ถูกดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายในการเลือกสรรคนดีเข้ามาทำงาน และใช้คนที่มีอยู่เดิมให้ได้ผลงานและบริการที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนกำลังคน คือ การประมาณความต้องการกำลังคนกำหนดขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติในแต่ละงานตำแหน่ง และระดับ เช่น ทักษะ ประสิทธิภาพ คุณสมบัติพิเศษ เป็นต้น ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ 1) พิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การและแผนงาน 2) พิจารณากำลังคนทั้งหมดที่ต้องการในช่วงที่มีการวางแผน 3) พิจารณากำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน 4) กำหนดจำนวนที่ต้องการในช่วงที่มีการวางแผน และ 5) วางโครงการเกี่ยวกับกำลังคน

#### การสรรหาบุคคล

พะยอม วงศ์สารศรี (2531 : 124) ได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ว่า คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหากคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

### กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

ณัฐพันธ์ เชนันนท์ (2547 : 99-102) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานไว้ดังนี้

1. การเริ่มต้นการรับสมัคร เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยเริ่มต้นตั้งแต่การแจกจ่ายใบสมัครและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการสมัครและการคัดเลือก เช่น คุณสมบัติของบุคลากรที่องค์กรต้องการ วิธีการกรอกใบสมัคร เอกสารสำคัญในการสมัครงาน ขั้นตอนและระยะเวลาในการคัดเลือก เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจจะต้องมีการตอบข้อสงสัยและอำนวยความสะดวกแก่ผู้สมัคร เพื่อให้ข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับองค์การและกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้ผู้สมัครสามารถเตรียมตัวสำหรับการคัดเลือกได้ถูกต้องและไม่เกิดความผิดพลาดขึ้นระหว่างการคัดเลือก

2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น มีเป้าหมายสำคัญในการคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือก เพื่อมิให้องค์การผู้ทาการคัดเลือก และผู้สมัครต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และเสียความรู้สึก เนื่องจากการคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายสูงทั้งกับองค์การและผู้สมัคร โดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อองค์การ โดยที่การสัมภาษณ์ขั้นต้นจะใช้ระยะเวลาไม่มากนัก และมักที่กระทำโดยหน่วยงานด้านบุคลากร หรือบุคคลที่พอมีความรู้ในงานที่องค์การต้องการ

3. การกรอกใบสมัคร มีเป้าหมายในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัครงาน โดยเฉพาะคุณสมบัติที่องค์การต้องการในแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป

4. การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่หลายองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้ความสำคัญมาก เนื่องจากมีความเชื่อว่าการสอบที่ได้รับการวางแผนอย่างดี มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ จะสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ตลอดจนสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานนั้น ๆ กับบุคคลที่ขาดคุณสมบัติได้ในระดับหนึ่ง

5. การสอบสัมภาษณ์ มีเป้าหมายให้ผู้ทำการคัดเลือกมีความเข้าใจในคุณลักษณะโดยรวมของผู้สมัครงานที่ขั้นตอนอื่นไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน เช่น ความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพ ทักษะ และ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด

6. การสอบประวัติ เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยองค์การจะทำการตรวจสอบจากข้อมูลอ้างอิงที่มีในขั้นตอนการรับสมัคร ตั้งแต่ครอบครัว

การศึกษา การทำงาน ประวัติอาชญากรรม ตลอดจนทำการตรวจสอบจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่นสถาบันการศึกษา ที่ทำงานปัจจุบันและที่ทำงานเก่า กรมตำรวจหรือหน่วยราชการอื่น เพื่อให้แน่ใจว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติถูกต้องตามที่องค์กรต้องการและไม่มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์กรในภายหลังการให้ความสำคัญและความละเอียดรอบคอบกับขั้นตอนนี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน โดยงานที่ต้องการความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์จะให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้เป็นอย่างมาก

7. การตรวจสอบสุขภาพ เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยการตรวจสอบสุขภาพจะดำเนินการกับบุคคลที่ผ่านการทดสอบ การสัมภาษณ์ และการตรวจประวัติแล้ว เนื่องจากขั้นตอนนี้จะสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง จึงสมควรนำมาใช้ในขั้นตอนท้ายของการคัดเลือก เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย การคัดเลือกขั้นสุดท้ายจะดำเนินการโดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อตัดสินใจว่าจะรับบุคคลที่ผ่านกระบวนการทั้งหมดเข้าร่วมงานกับองค์กรหรือไม่ โดยการพิจารณาข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยอาจให้ความสำคัญกับปัจจัยในการคัดเลือก เช่น บุคลิกภาพ การศึกษาและการฝึกอบรม สติปัญญา ทักษะทางกายภาพ ความถนัด ประสบการณ์ หรือคุณสมบัติอื่นตามแต่ลักษณะงาน

9. การรับเข้าทำงาน เมื่อตัดสินใจรับบุคลากรเข้าทำงาน องค์กรจะทำการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยในช่วงแรกอาจจะมีระยะเวลาทดลองงาน เพื่อทำการตรวจสอบและประเมินผลว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและขององค์กรเพียงใด

#### การพัฒนาบุคคล

พะยอม วงศ์สารศรี (2531 : 156) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องในงานพัฒนาไว้ว่า หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือ การดำเนิน การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้เกี่ยวข้องในงานพัฒนาจำเป็นต้องวางแผนจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยทั่วไปได้แก่

1. การปฐมนิเทศ คือการแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎ ระเบียบ การปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างาน ในองค์กรที่พนักงานเหล่านั้นต้องเข้าปฏิบัติ การปฐมนิเทศจะดำเนินการในช่วงแรกที่พนักงานได้รับการบรรจุเข้ามาในองค์กร

2. การฝึกอบรม คือกระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้คุณสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ตลอดจนมีความรักในองค์การ

ตามแนวคิดสมัยใหม่ การฝึกอบรมย่อมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานและบุคคล 3 ฝ่ายด้วยกันคือ องค์การ ตัวผู้รับการอบรม และหน่วยฝึกอบรม การฝึกอบรมยังแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม ซึ่งระยะต่าง ๆ นั้นมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมด้วยกัน

#### รูปแบบการจัดฝึกอบรม

พะยอม วงศ์สารศรี (2531 : 156) กล่าวถึงรูปแบบการจัดฝึกอบรมอาจจัดได้หลายลักษณะ ดังนี้

1. การจัดฝึกอบรมโดยฝ่ายฝึกอบรมขององค์การ การจัดฝึกอบรมรูปแบบนี้องค์การจะมีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาตามขั้นตอนที่ได้กล่าว แล้วใช้วิทยากรที่อาจเป็นเจ้าของหน้าที่ในฝ่ายหรือเชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญจากภายนอก

2. การจัดฝึกอบรมโดยให้บริษัทที่ดำเนินการด้านการฝึกอบรม หรือสถาบันการศึกษา จัดหลักสูตรและดำเนินการบริหารจัดการการฝึกอบรมทั้งหมด โดยฝ่ายฝึกอบรมเป็นเพียงผู้ประสานงานกับฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ขององค์การการส่งพนักงานเข้ามารับการฝึกอบรม

3. จัดส่งพนักงานหรือหัวหน้า หรือผู้บริหาร เข้ารับการอบรมยังศูนย์ฝึกอบรมและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อบริการแก่ชุมชน

#### ด้านค่าตอบแทน

พะยอม วงศ์สารศรี (2531 : 169) กล่าวถึง ความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์หลักการ กำหนดค่าจ้างเงินเดือน นโยบายหลังการบริหารค่าจ้างไว้ว่าในการปฏิบัติงานใดๆ มนุษย์ต้องการค่าตอบแทนผลตอบแทนในสมัยโบราณอาจเป็นอาหารเพื่อให้ตนดำรงอยู่รอด ต่อมาสังคมเปลี่ยนไป มีการใช้เงินตราแลกเปลี่ยนสิ่งของ ผลตอบแทนได้เปลี่ยนรูปไปเป็นเงิน ที่เรียกกันว่าค่าจ้าง และต่อมาได้มีการขยายคำนี้ให้กว้างขวางขึ้นเป็นค่าตอบแทน

#### ความหมายของค่าจ้างและเงินเดือน

คำว่า “ค่าจ้าง” (Wage) หมายถึงจำนวนเงินที่คนทำงานได้รับเป็นการตอบแทน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงานของคนงาน เพราะค่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดไว้สำหรับจ่ายคนงานเป็นรายชั่วโมง ที่เรียกกันว่า No supervisor หรือ Blue-collar

คำว่า “เงินเดือน” (Salary) หมายถึงจำนวนเงินที่บุคคลได้รับเป็นค่าตอบแทนการทำงาน ถือเป็นเกณฑ์ การเหมาจ่ายรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ เราเรียกกันว่า White-collar หรือ Professional

ความสำคัญของค่าตอบแทน

1. ค่าตอบแทน เป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายและจิตใจ

2. ค่าตอบแทน เป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจ และยอมรับว่าตนเป็นคนมีคุณค่าคนหนึ่งในสังคมที่สามารถทำสิ่งใดๆ ให้ผู้อื่นยอมรับการกระทำ จนกระทั่งมีการให้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งตอบแทนการกระทำนั้นๆ

3. ค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ผู้บริหารหน่วยงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรงของค่าตอบแทนกับงานนั้น ๆ

วัตถุประสงค์ในการกำหนดอัตราจ้างและเงินเดือน

1. เพื่อสรรหาบุคคลเข้าทำงานในองค์กร
2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย
3. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการกำหนดค่าจ้างเงินเดือน การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน 7 ประการคือ

1. ระดับค่าจ้าง ระดับค่าจ้างขึ้นอยู่กับกำหนดตามสภาพการแข่งขันในตลาดแรงงาน
2. โครงสร้างของค่าจ้าง ส่วนประกอบอัตราจ้าง และลักษณะงาน ซึ่งแบ่งตามชั้นของ

องค์กร

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากำหนดไว้ประกอบการกำหนดอัตราจ้างให้ถูกต้องเหมาะสม

4. การกำหนดการจ่ายเงิน การกำหนดการจ่ายเงินว่าจะจ่ายตามระยะเวลา เช่น รายวัน รายชั่วโมง

5. ลักษณะพิเศษ หมายถึง การกำหนดการจ่ายแก่ผู้เชี่ยวชาญ หรือพนักงานเป็นกรณีพิเศษ

6. ผลประโยชน์อื่น ผลตอบแทนพนักงานเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือน

7. การควบคุมค่าจ้างและเงินเดือน หมายถึงการใช้วิธีการงบประมาณอัตราจ้าง การกำหนดอัตราแรงงาน ค่าจ้างหรือประเภทของงานมาควบคุมการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนขององค์กร

นโยบายหลังการบริหารค่าจ้าง

นโยบายหลังการบริหารค่าจ้าง คือ ลูกจ้างจะต้องได้รับค่าจ้างอย่างเหมาะสมกับค่าเหนื่อยอย่างไรก็ดี ฝ่ายองค์กรพยายามวางนโยบายดี เพื่อก่อให้เกิดนโยบายหลักที่เหมาะสมดังนี้

1. จะต้องประกันว่านโยบายหลักค่าจ้างของบริษัทอยู่บนแนวเดียวกันกับนโยบายของทางราชการหรือเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

2. ดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานกับบริษัท

การธำรงรักษา

พะยอม วงศ์สารศรี (2531 : 217) กล่าวถึง ความหมาย ความสำคัญ และหลักการธำรงรักษาไว้ว่า คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านร่างกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจ

ความสำคัญของการธำรงรักษา

1. การธำรงรักษาทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นกำลังที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรจัดกิจกรรมธำรงรักษาเป็นอย่างดี คนงานย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและจิต ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรละเลยเรื่องการธำรงรักษาไป พนักงานย่อมแสวงหาองค์กรใหม่ ที่สามารถคุ้มครองได้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย หรือไม่เช่นนั้นแล้วถ้าพนักงานต้องประสบอันตรายใด ๆ องค์กรต้องหาคนมาทดแทน นับว่าเป็นการเสียเวลาให้แก่องค์กรเป็นอย่างมาก

2. การธำรงรักษาช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปในสังคมจะรับรู้ว่าองค์กรนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานเมื่อเขาอยู่ในสภาพที่ทำได้ แต่ได้ห้ามมาตรการที่ป้องกันให้พนักงานได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือ เมื่อความไม่ปลอดภัยนั้นได้เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. การธำรงรักษาพนักงานส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการประท้วงหรือการเรียกร้องในสิ่งที่องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะที่

ปฏิบัติงานด้วยเหตุดังกล่าวการชำระรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องจัดขึ้นเพราะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์กร

#### หลักการชำระรักษาพนักงาน

การชำระรักษาพนักงานเป็นเรื่อง ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน องค์กรควรจะ ดำเนินการเพื่อให้เป็น ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้ พนักงานมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะเกิดผลดีอันกลับมาสู่องค์กร การดำเนินงานองค์กร ควรจะยึดหลักสำคัญ 6 ประการ

1. หลักความเสมอภาค การให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด ไม่ควรแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

2. หลักสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจะให้ประโยชน์แก่องค์กรและพนักงาน โดยส่วนตัว

3. หลักการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้น จะต้องตรงกับความต้องการ ของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้ แก่พนักงาน นั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จะจูงใจให้พนักงาน ลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ต่อทั้งองค์กรและตัวพนักงานเอง

4. หลักการตอบสนองความต้องการ หมายถึง ที่องค์กรจะมอบ ผลประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวย ต่อความสะดวก และเกลือกลแก่ 'พนักงานอย่างแท้จริง มิฉะนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ

5. หลักประสิทธิภาพ หมายถึงการจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะ ต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ ที่องค์กร และพนักงานควรจะได้รับนั้นดีที่สุดใน รวดเร็วที่สุด แสดงประโยชน์ และลงทุน น้อยที่สุด

6. หลักความพึงพอใจ เพื่อการชำระรักษาพนักงานหมายถึง การที่องค์กรจะต้อง คำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความพอใจ ต่อนายโดยตรง ความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพอใจต่อค่าตอบแทน ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน

นักวิชาการบางท่านเสนอทฤษฎีด้านการชำระรักษาไว้ดังนี้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545 : 162) การชำระรักษา ประกอบด้วย

1. สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับชีวิตลูกจ้าง เพราะ ลูกจ้างยังชีพอยู่ได้โดยอาศัยค่าจ้าง ถ้ามีสุขภาพไม่ดีหรือประสบเหตุจนไม่สามารถทำงานได้ ลูกจ้าง ย่อมอยู่ในฐานะลำบากและทำให้ครอบครัวของลูกจ้างเดือดร้อนไปด้วย ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จึงมีหน้าที่ดูแลสุขภาพการทำงานของลูกจ้างให้มีความปลอดภัย และชี้แนะให้ลูกจ้างรู้จักวิธีการทำงาน ที่ปลอดภัย ทั้งสามารถรักษาสุขภาพให้คืออยู่เสมอ โดยดำเนินการให้มีการป้องกันมิให้อันตรายนั้น เกิดขึ้น ดังนี้



1.1 จัดหาอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล ในกรณีที่ลูกจ้างไม่สามารถหลีกเลี่ยงการทำงานในบริเวณที่เป็นอันตราย ได้แก่ เครื่องป้องกันดวงตา อุปกรณ์ป้องกันใบหน้า อุปกรณ์ป้องกันเท้า อุปกรณ์ป้องกันขา อุปกรณ์ป้องกันศีรษะ อุปกรณ์ป้องกันหู อุปกรณ์ป้องกันนิ้ว อุปกรณ์ป้องกันลำตัว อุปกรณ์ช่วยหายใจ เข็มขัดนิรภัย อุปกรณ์ป้องกันรังสี เสื้อผ้าทำงาน

1.2 การดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยในที่ทำงาน นอกจากการจัดอุปกรณ์ป้องกันแล้ว การดูแลสถานที่ทำงานให้สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย ดำเนินการได้โดยการจัดที่ทำงาน เช่น อาคาร โรงงาน พื้น โรงงาน ทางเดินหรือทางขนย้าย เครื่องจักรและอุปกรณ์

1.3 การทำงานที่ปลอดภัย เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยประจำโรงงานซึ่งอยู่ในสังกัดของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้ให้ความรู้ลูกจ้างให้รู้จักวิธีการทำงานที่ปลอดภัย โดยเฉพาะในเรื่องที่สำคัญ คือ การทำงานกับเครื่องจักร การใช้เครื่องมือและป้องกันอัคคีภัย

#### การบริหารแรงงานสัมพันธ์

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2545 : 184) ได้อธิบาย การบริหารแรงงานสัมพันธ์ไว้ว่า การที่นายจ้างหรือผู้บริหารองค์การสามารถสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ ขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นและสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างอย่างมีความสุข ซึ่งบริษัทและองค์การต่าง ๆ มอบหมายอำนาจในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้แก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้บริหารแรงงานสัมพันธ์ ที่มีหน้าที่กำหนดข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โดยจัดทำเป็นภาษาไทย และอย่างน้อยต้องมีรายการดังต่อไปนี้

1. วัน เวลา เวลาทำงานปกติ และเวลาพัก
2. วันหยุด และหลักเกณฑ์การหยุด
3. หลักเกณฑ์การทำงานล่วงเวลา และการทำงานในวันหยุด
4. วันและสถานที่ที่จ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา และค่าทำงานในวันหยุด
5. วันลาและหลักเกณฑ์การลา
6. วินัยและโทษทางวินัย
7. การเลิกจ้าง ค่าชดเชย และค่าชดเชยพิเศษ

นอกจากหลักเกณฑ์เกี่ยวกับวัน เวลาในการทำงาน เวลาพัก วันหยุด วันลา การจ่ายค่าจ้าง และการให้ประโยชน์ตอบแทนอื่นแก่พนักงานแล้ว ยังมีการกำหนดวินัยในการทำงาน ซึ่งถ้าพนักงานฝ่าฝืนอาจถูกลงโทษ และกำหนดขั้นตอนการรับเรื่องร้องทุกข์จากพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของพนักงานภายในสถานประกอบการด้วย

เมื่อฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดวินัยในการทำงานขึ้นแล้ว จะต้องประกาศให้พนักงานได้ทราบและต้องชี้แจงให้เข้าใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังต้องมี

การดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างจริงจัง โดยถ้ามีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามวินัย จะต้องมีการสอบสวนที่จริงจัง และลงโทษโดยเสมอหน้าแบบไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

ในกรณีที่พนักงานมีข้อร้องทุกข์เกิดขึ้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสนใจต่อการร้องทุกข์และควรมีวิธีการเพื่อจัดข้อร้องทุกข์ให้หมดสิ้นไป

วิธีการในการยุติข้อร้องทุกข์

1. มีแบบฟอร์มการร้องทุกข์ จะช่วยให้ผู้รับเรื่องร้องทุกข์สามารถเก็บข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่จำเป็นจากผู้ร้องทุกข์ได้มากและเป็นข้อมูลพื้นฐาน

2. ศึกษาประเด็นปัญหาของการร้องทุกข์

3. รวบรวมข้อเท็จจริงเพิ่มเติม อาจทำโดยกาตรวจสอบเอกสาร การสอบถามพยาน มีบันทึกคำให้การไว้เป็นหลักฐานด้วย

4. ศึกษาระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5. การดำเนินการเพื่อยุติข้อร้องทุกข์

การให้พ้นจากงาน

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2530 : 287) ได้ให้ความหมายของการออกจากงานไว้ว่า การออกจากงาน หมายถึง การเกษียณอายุ การพักงาน การให้ออก และการลาออกจากองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับคนทำงานที่สูงอายุ และถึงกำหนดต้องออกจากงานด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 205) ได้ให้ความหมาย คือ การพ้นจากงานของบุคคลมีหลายกรณี เช่น การย้าย การโอน การลาออก การเจ็บป่วย การให้ออกชั่วคราว การไล่ออก การเกษียณอายุ และการตาย

จึงสรุปได้ว่า การให้บุคคลพ้นจากงาน หมายถึง บุคคลพ้นจากงานในหน้าที่ กรณีการพักงาน การให้ออก และการลาออก ทั้งที่เกิดจากการทำผิดระเบียบวินัยของบริษัท และเกษียณอายุตามกำหนด

จากแนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ปฏิบัติในกิจกรรมที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ งานที่เกี่ยวข้องโดยตรงของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านการสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจ ผู้สมัครงาน เริ่มตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร ผ่านกระบวนการรับสมัคร การสัมภาษณ์ การกรอกใบสมัคร การสอบคัดเลือก การสอบประวัติ การตรวจสอบสุขภาพ การรับเข้าทำงาน ด้านการ



ตัดสินใจว่าควรจะทำอย่างไร ด้วยการใช้มาตรการวัดอย่างไรหรือด้วยเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพอะไรบ้างจึงจะมีความเหมาะสม เกณฑ์ที่ใช้วัดอาจจะแบ่งกลุ่มได้ดังนี้ คือ

1. การวัดผลงาน
  - 1.1 การวัดผลงานทั้งหมดของพนักงาน เช่น ต้นทุนแรงงานต่อหน่วยผลผลิต
  - 1.2 การวัดต้นทุนของฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลงานของฝ่าย นั่นคือ ต้นทุนต่อพนักงานหนึ่งคนของแผนงานหรือโครงการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ
2. การวัดความพึงพอใจของพนักงาน
  - 2.1 การวัดความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่มีอยู่
  - 2.2 การวัดความพึงพอใจของพนักงานด้วยกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การอบรม การจ่ายตอบแทน การให้ผลประโยชน์และการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ
3. มาตรการทางอ้อมที่ใช้วัดประสิทธิภาพของพนักงาน
  - 3.1 อัตราการเข้า – ออกของพนักงาน นั่นคือ การวัดอัตราการลาออกเป็นเปอร์เซ็นต์ของกำลังแรงงานทั้งหมด และตามหน่วยงานสำหรับช่วงระยะเวลาต่าง ๆ
  - 3.2 การวัดการขาดงาน นั่นคือ การวัดอัตราการขาดงานของพนักงาน โดยวัดเทียบกำลังแรงงานทั้งหมดและแยกตามหน่วยสำหรับระยะเวลาต่าง ๆ
  - 3.3 การวัดอัตราการสูญเสียของงานที่ทำ
  - 3.4 การวัดคุณภาพในกรณีอื่น ๆ
  - 3.5 การวัดอัตราค่าขอย้ายของพนักงานที่ต้องการย้ายไปจุดอื่น
  - 3.6 การวัดจำนวนข้อร้องทุกข์ตามหน่วยงานและตามกำลังแรงงานทั้งหมดของระยะเวลาต่าง ๆ
  - 3.7 การประเมินความปลอดภัยและการวัดอัตราอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น
  - 3.8 การวัดจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานต่อพนักงานหนึ่งคนของระยะเวลาต่าง ๆ

การวัดในกรณีต่างๆ เหล่านี้ หรือการใช้วิธีการวัดหลาย ๆ อย่าง ย่อมจะเป็นเครื่องชี้ถึงประสิทธิภาพและความมีสมรรถของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายแง่มุมด้วยกัน

จากแนวคิดและทฤษฎีการควบคุมประสิทธิภาพงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า การประเมินผลหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทราบประโยชน์ของหน้าที่การบริหารและงบประมาณ เพื่อปรับปรุงงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลคิดย้อนกลับจากพนักงาน ที่เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และเพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้นึกถึงประสิทธิภาพ

ของตัวเอง ด้วยการใช้มาตรการและเกณฑ์การวัด แบ่งเป็นกลุ่ม คือ การวัดผลงาน การวัดความพึงพอใจของพนักงาน และมาตรการทางอ้อมที่ใช้วัดประสิทธิภาพของพนักงาน

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คณานุช หล้าป้อม (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็น ของพนักงานต่อการบริหารงานบุคคลของบริษัทพลาสติกแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและว่าจ้าง ด้านการชำระรักษาบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านที่เหลือ คือ ด้านการให้พ้นจากงานนั้น พนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและว่าจ้าง ด้านการชำระรักษาบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านที่เหลือ คือ ด้านการให้พ้นจากงาน พนักงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

สรีรัตน์ กันศรีเวียง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานบุคคลในด้านสวัสดิการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงาน เพศหญิง อายุน้อยกว่าและเท่ากับ 35 ปี มีสถานภาพสมรส มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้ประจำเดือนน้อยกว่าและเท่ากับ 20,000 บาท กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความต้องการต่อการจัดบริการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจและด้านความมั่นคงและความปลอดภัยอยู่ในระดับมากที่สุด การจัดบริการสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยและการศึกษาอยู่ในระดับมาก ส่วนการจัดบริการสวัสดิการด้านสันทนาการอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเมื่อจำแนกตามสถานภาพ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร รายได้ประจำต่อเดือน ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ พบว่าโดยภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อสวัสดิการแต่ละด้านไม่แตกต่างกันในทางสถิติ เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า มีผลแตกต่าง 3 รายการ ได้แก่ ส่วนสวัสดิการเกี่ยวกับเศรษฐกิจกับ ระดับการศึกษา สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยกับเพศ และสวัสดิการเกี่ยวกับสันทนาการกับตำแหน่งหน้าที่ มีความแตกต่างกันทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

นฤนาท ภัคดี (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็น ของพนักงานไปรษณีย์ไทย จำกัดต่อการบริหารงานบุคคล ศึกษากรณี ที่ทำการไปรษณีย์ คลองจั่น ในด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือน ด้านสวัสดิการ ตามลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง อายุงาน และประเภทการ

ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ปฏิบัติงาน ณ ที่ทำการไปรษณีย์คลองจั่นมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล ในด้านต่าง ๆ โดยรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยมาก พนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ปฏิบัติงาน ณ ที่ทำการไปรษณีย์คลองจั่น ที่มีอายุ สถานภาพ สมรส ระดับตำแหน่ง อายุงาน ประเภทการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตนพร จาริต (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) บริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนครมีการนำกระบวนการบริหารงานบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ ด้านการสรรหาบุคคล ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน และด้านการวางแผนกำลังคน สำหรับด้านการพัฒนาบุคคลมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย 2) พนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนครมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และด้านนโยบายและการบริหาร และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย เรียงตามลำดับ คือ ด้านเงินเดือนและความมั่นคงและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 3) ผลการเปรียบเทียบสถานภาพกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร พบว่า 3.1) พนักงานเพศชายและเพศหญิงของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนครมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3.2) พนักงานของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนครที่มีอายุต่ำกว่า 26 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 26 - 35 ปี และอายุ 35 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3.3) พนักงานของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนครที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนครที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันพนักงานที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3.4) พนักงานของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนครที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร ที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุการทำงาน 6 –10 ปี และอายุการทำงาน 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอายุการทำงาน 6 –10 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุการทำงาน 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3.5) พนักงานของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนครที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) กระบวนการบริหารงานบุคคลด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหาบุคคลด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) กระบวนการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาบุคคลและด้านการให้บุคคลพ้นจากงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่กระบวนการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้านร่วมกันสามารถกำหนดความแปรปรวนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ประมาณร้อยละ 52.5 หรือกระบวนการบริหารงานบุคคลสามารถอธิบายถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ประมาณร้อยละ 52.5

สำราญ หงส์กลาง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรของวิทยาลัยการอาชีพสังกัดอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร 4 ด้าน คือด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการชำระรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นจากงาน ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคลากรของวิทยาลัยการอาชีวศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ระดับปานกลาง 3 ด้าน ระดับน้อย 1 ด้าน สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงที่สุด ได้แก่ ด้านการชำระรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร รองลงมา คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการพ้นจากงาน 2) ปัญหาการบริหารบุคลากรของวิทยาลัยการอาชีวศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร รองลงมา ได้แก่ ด้านการพ้นจากงาน ด้านการสรรหาบุคลากร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการชำระรักษาบุคลากร 3) สภาพการบริหารงานบุคลากรของวิทยาลัยการอาชีวศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่ามี การปฏิบัติมากกว่าครูผู้สอน 4) ปัญหาการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยการอาชีพตามที่เสนอแนะของผู้บริหารและผู้สอน สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่ามีปัญหามากกว่าครูผู้สอน และด้านการพ้นจากงาน โดยครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่ามีปัญหามากกว่าผู้บริหาร 5) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ คือ ควรจัดระบบการบริหารงานบุคคลให้ดีจึ้นกว่านี้ วิธีการคัดเลือกบุคลากรยังไม่เหมาะสม ค่าจ้างไม่เหมาะสม บุคลากรน้อย แต่ละคนสอน หลายวิชา และยังมีงานอื่นอีกมากมาย ขาดแคลนบุคลากร ควรจัดหาเพิ่มให้อย่างเพียงพอ