

การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร
ของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

สารนิพนธ์
ของ
นางจุไรรัตน์ คำผิงแดง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว

มีนาคม 2546

ลิขสิทธิ์เป็นของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๕๘.๓

๖๕๓/๗

๕.๓

การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร
ของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย



บทคัดย่อ

ของ

นางจุไรรัตน์ คำผิงแดง

24 เม.ย. 2546

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว

มีนาคม 2546

๖ ๒๕๔๖

จุไรรัตน์ คำผิงแดง. (2546). การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะ
ของผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย.
สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา: ศาสตราจารย์ ดร. ผ่องพรรณ
เกิดพิทักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล ตาม
ทัศนะของผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย
กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 17 คน จำแนกเป็นผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล
จำนวน 6 คน และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล จำนวน 11 คน
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตาม
ทัศนะของผู้บริหาร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอ
ไทล์ ส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์ ฐานนิยม ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่าทัศนะของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำ
หน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล
ได้แก่ เจ้าหน้าที่บุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลในระดับมาก ในเรื่อง
ต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล : งานสรรหาและว่าจ้าง งานฝึกอบรม
บุคลากร งานแรงงานสัมพันธ์ และงานบริหารค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ
2. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคล : ความสามารถในการคิดอย่างพินิจ
พิเคราะห์ และความสามารถในการคิดริเริ่ม
3. บุคลิกภาพ เจ้าหน้าที่บุคคล จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่งกายสะอาด
เรียบร้อย ถูกต้อง เหมาะสมกาลเทศะ กระฉับกระเฉงและว่องไว สุขภาพ มีความสามารถปรับตัว
เข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความขยันในการทำงาน เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และมีความอดทนในการทำงาน
4. ทัศนคติที่มีต่องานบุคคล ในเรื่องงานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร งานฝึกอบรม
บุคลากร งานแรงงานสัมพันธ์ และงานบริหารค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ

ผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำ
หน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของ
เจ้าหน้าที่บุคคลสอดคล้องกัน

A STUDY OF DESIRABLE CHARACTERISTICS OF HUMAN RESOURCES OFFICERS
ACCORDING TO THE EXECUTIVES' OPINION OF NESTLE (THAILAND) LTD.
BY USING DELPHI TECHNIQUE

AN ABSTRACT
BY
MRS. JURAIRAT KHAMPOGDANG

Presented in partial fulfillment of the requirement
For the Master of Education degree in Guidance and Counseling Psychology
March 2003

Jurairat Khampondang. (2546). A Study of Desirable Characteristics of Human Resources Officers According to The Executives' Opinion of Nestle (Thailand) Ltd. by Using Delphi Technique. Master Project, MA. (Guidance and Counseling Psychology). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Master Project Advisor : Prof. Dr. Pongpan Kirdpitak

The purpose of this research was to investigate the desirable characteristics of human resources officers according to the executives' opinion of Nestle (Thailand) Ltd. by using Delphi Technique. The sample consisted of 17 officers : 6 human resource executives and 11 corporate affair executives. The research instrument was the questionnaire of the desirable characteristics of human resources officers according to the executives' opinion of Nestle (Thailand) Ltd. The median, interquartile range, quartile deviation, mode, mean, and standard deviation were used to analyze the data. The degrees of the opinions' congruence or agreement were determined by the interquartile range.

The results of the research study were as follows :

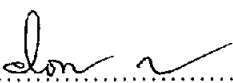
The opinions of the human resource executives and the corporate affair executives were high on the following desirable characteristics of human resources officers :

1. Human resource management task knowledge and abilities in recruitment, training, employee relations, compensation, and benefits matters.
2. Task thinking abilities : analytical and initiative thinking abilities.
3. Personality characteristics : self-confidence, well groomed, active and enthusiasm, polite, interpersonal adjustment abilities, diligence, attempting to acquire knowledge and skills, and task endurance.
4. Work Attitudes : high attitude in recruitment, training, employee relations, compensation, and benefit matters.

The data also showed the congruency between the opinions on the desirable characteristics of human resources officers of the human resource executives and the corporate affair executives.

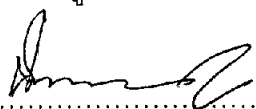
อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้
พิจารณา สาระนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์

.....

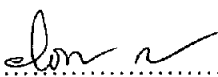
(ศาสตราจารย์ ดร. ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

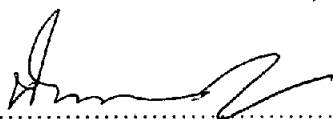
.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทนา วงษ์อินทร์)

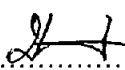
คณะกรรมการสอบ

..........ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร. ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์)

..........กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทนา วงษ์อินทร์)

..........กรรมการ

(อาจารย์มณฑิรา จารุเพ็ง)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..........คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. कमเพชร จิตรสกุล)

วันที่ ๗ เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาแนะนำ และให้ความรู้ของ ศาสตราจารย์ ดร.ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทนา วงษ์อินทร์ และอาจารย์ มณฑิรา จารุเพ็ง กรรมการสอบ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งถึงพระคุณของท่านทั้งสาม ที่ให้ความกรุณาอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอ กราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คุณวรายุทธ์ รसानนท์ ผู้จัดการอาวุโส บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้สละเวลาพิจารณาตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้ได้แบบสอบถามที่มีความถูกต้องชัดเจน ความตรงในเนื้อหา ความเข้าใจและการใช้ภาษา

ขอขอบพระคุณผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญงานบุคคล และผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่สละเวลาพิจารณาเป็นกลุ่มตัวอย่าง และตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่และน้องนิสิตสาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่ไม่สามารถกล่าวชื่อนามได้ทั้งหมดที่มีส่วนช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจต่อผู้วิจัยจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของ คุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนครูอาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

จุไรรัตน์ คำผิงแดง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
แหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	4
ตัวแปรที่ศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล	9
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคเดลฟาย.....	17
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	24
แหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	24
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	25
การเก็บรวบรวมข้อมูล	37
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	37
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	39
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
5 บทย่อ สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	49
ความมุ่งหมาย ความสำคัญ และขอบเขตของการวิจัย	49
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	51
อภิปรายผล	52
ข้อเสนอแนะ	60

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	62
ภาคผนวก.....	67
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	92

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และการลดลงของความคลาดเคลื่อน.....	21
2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ครั้งที่ 1	40
3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ครั้งที่ 2	44

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล	8
2 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด	10
3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	26
4 การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลของกลุ่มผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญงานบุคคล และกลุ่มผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับ แผนกบุคคล รอบที่ 1 และ รอบที่ 2 โดยใช้คำมัญฐาน	48
5 การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลของกลุ่มผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญงานบุคคล และกลุ่มผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน กับแผนกบุคคล รอบที่ 1 และ รอบที่ 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ย.....	48

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

เนื่องจากองค์การทุกประเภทไม่ว่าจะมีขนาดใด หรือมีวัตถุประสงค์เป็นอย่างไรก็ตาม งานขององค์การต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องเกี่ยวข้องกับคนหรือต้องอาศัยคนเป็นพื้นฐาน ผู้บริหารขององค์การนั้นจะต้องรับผิดชอบและดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกคน ฝึกอบรม จูงใจ ประเมินการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าจ้าง หน้าที่หลักของการบริหารงานบุคคล ก็คือ ช่วยในการจัดระเบียบ และสอดส่องให้บุคคลในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การได้ทำงานและใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดผลงานสูงสุด ตลอดจนดูแลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้ใช้แรงงานกับฝ่ายบริหารผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับและรวมถึงงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคนทุกคนภายในองค์การนั้น ภายใต้นโยบายและหลักการบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้ (เสนาะ ตีเขารว.2539:3)

นอกจากนั้น งานทรัพยากรบุคคลจะมีส่วนในการผลักดันให้องค์การมีพัฒนาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์การต่างก็ให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น เนื่องจากตระหนักถึงความสำคัญว่า งานนี้จะแทรกอยู่ในแทบทุกกิจกรรมขององค์การเพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์การจะสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์.2542:2)

การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูน ความรู้ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุ ทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถสร้างคุณภาพการให้แก่องค์กรอย่างมหาศาล การทำงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์กร และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนสมาชิก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในการดำเนินการอย่างมีระบบ ในด้านการประสานงานกับฝ่าย หรือแผนกต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พะยอม วงศ์สารศรี.2530:5-7)

สำหรับเนสท์เล่ เอส.อา. เป็นบริษัทผู้ผลิตอาหารและเครื่องดื่มที่ใหญ่ที่สุด มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เมืองเวเวย์ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ตราผลิตภัณฑ์ของเนสท์เล่เป็นที่รู้จักแพร่หลายในทั้ง 5 ทวีป ด้วยเครือข่ายของหน่วยงานการผลิตและการตลาด 495 แห่ง ใน 77 ประเทศ ศูนย์วิจัยใหญ่ 1 แห่ง และศูนย์การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั่วโลกอีก 20 แห่ง มีผลิตภัณฑ์มากกว่า 8,500 ชนิด วางจำหน่ายอยู่ในกว่า 100 ประเทศทั่วโลก 1 ในนั้น คือ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งบริหารโดยนักบริหารมืออาชีพ โดยมีหลักพื้นฐานในการดำเนินการไว้ คือ บริษัทฯ จะให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก ดังนั้น ในการปฏิบัติงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ จึงตระหนักดีว่างานจะลุล่วงไปได้ต้องสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินการทางธุรกิจ (บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด.1995:4)

ปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้ความสำเร็จของบริษัทฯ ดำเนินอยู่ตลอดมาคือ การที่บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสร้างบรรยากาศซึ่งส่งเสริม พัฒนาความสามารถพิเศษของพนักงาน ทักษะ ความพยายาม และผลกำลังของพนักงานทุกคน เพื่อมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่บริษัทฯ ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะประสบความสำเร็จด้วยดี ก็ต่อเมื่อพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ พร้อมกับการได้บรรลุเป้าหมายส่วนตัว การปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องสามารถรองรับกระบวนการเหล่านี้ได้ ดังนั้น บริษัทฯ จึงตระหนักดีว่างานจะลุล่วงไปได้ต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ให้มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะความเข้าใจ มีทักษะความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินการทางธุรกิจ (บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด.1995:3-4) โดยมีผู้ที่ทำงานทางด้านงานบุคคลของบริษัทฯ เป็นจำนวนทั้งสิ้น 43 คน โดยมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบและให้บริการแก่พนักงานเกือบ 3,000 คน

ในการดำเนินงานของบริษัทฯ บุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างองค์กรกับพนักงาน คือ เจ้าหน้าที่บุคคล โดยเจ้าหน้าที่บุคคลจะต้องรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. งานสรรหาและว่าจ้างบุคลากรให้กับองค์กร
2. งานฝึกอบรมบุคลากร
3. งานแรงงานสัมพันธ์
4. งานค่าจ้าง-เงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ

ดังนั้น บทบาทที่สำคัญของเจ้าหน้าที่บุคคล คือ สนับสนุนงานที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร โดยเป็นทั้งผู้ประสานงาน และปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ ซึ่งเจ้าหน้าที่บุคคลจะต้องมีความสามารถทั้งในด้านงานวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานที่รับผิดชอบ และจะต้องมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน (บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด.1995:3) ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาวี (2539:3-4)ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องของการหาคนที่มีความรู้ความสามารถตรงกับที่องค์กรต้องการเข้ามาทำงาน ใช้คนให้ถูกวิธีเพื่อเขาจะได้นำเอาความดีที่มีอยู่ในตัวเขาออกมาอุทิศให้กับงานและบำรุงรักษาให้คนดีมีความสามารถอยู่ทำงานกับองค์กรให้นานที่สุดโดยยึดถือประสิทธิภาพของงานเป็นพื้นฐาน

จากการศึกษาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล และสาเหตุที่ทำให้การบริหารงานบุคคลเกิดความล้มเหลวพบว่า มีสาเหตุที่สำคัญที่สุดมาจากเจ้าหน้าที่บุคคล ซึ่งได้มีผู้ศึกษาว่าสภาพปัญหาอาจเนื่องมาจาก ขาดเจ้าหน้าที่บุคคลที่มีประสบการณ์และความรู้ความสามารถ (พิสมัย จันทวิมล.2531:3) เจ้าหน้าที่บุคคลขาดความสามารถในการให้คำปรึกษาหารือและการเสนอแนะเป็นส่วนตัวต่อฝ่ายบริหารระดับสูง รวมตลอดถึงคนอื่น ๆ ภายในองค์กรเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ (กริช อัมโภชน.2514:1) เจ้าหน้าที่บุคคลไม่มีใจรักในวิชาชีพอย่างแท้จริง หากแต่

โอนย้ายเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งหวังความเจริญก้าวหน้า ซึ่งทำให้ขาดเจ้าหน้าที่บุคคลที่มีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคคล เป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาในการนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้ในการปฏิบัติงาน ขาดบุคลิกภาพของผู้ให้บริการ ตลอดจนมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

จากความสำคัญที่กล่าวมานี้ จึงทำให้ผู้วิจัย ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ แผนกสรรหาและว่าจ้าง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 10 คน เกี่ยวกับลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหารว่าต้องการอย่างไร ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่บุคคลต้องมีความรู้ด้านการบริหาร (เข้าใจธุรกิจ) ทั้งนี้เพราะว่าในอนาคตทรัพยากรมนุษย์จะเป็นสินทรัพย์สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องเข้ามามีบทบาทกับธุรกิจอย่างมาก เพื่อบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ดังนั้นเจ้าหน้าที่บุคคลควรมีพื้นฐานความรู้ด้านการดำเนินธุรกิจในด้านต่างๆ เพื่อใช้ในการสรรหา จัดอบรม และบริหารผลการดำเนินงานและผลตอบแทน

2. เจ้าหน้าที่บุคคลต้องมีทักษะการติดต่อสื่อสารและทักษะการปฏิสัมพันธ์ที่ดี ทั้งนี้เพราะว่าเจ้าหน้าที่บุคคลจะต้องสามารถจัดการปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับคนงาน และเจ้าหน้าที่ทางด้านต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะต้องอาศัยทักษะการสื่อสารที่ดี เช่น การรู้จักรับฟังปัญหา และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เปิดรับฟังความคิดเห็น และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ควรจะต้องมีทักษะการปฏิสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการเข้าใจในปัญหาต่างๆ และนำไปสู่การจูงใจพนักงานให้รักษาผลการดำเนินงานในระดับที่สูงได้ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด

3. เจ้าหน้าที่บุคคลต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ และประเมินสถานการณ์ ล้วนเป็นสถานการณ์ที่ฝ่ายการพนักงานจะต้องเผชิญในแต่ละวัน จะเป็นอย่างไรถ้าเรากำลังสื่อสารกับพนักงานที่มาในรูปแบบของปัญหาที่แตกต่างกัน โดยที่เราไม่มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ

4. เจ้าหน้าที่บุคคลต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพราะบริษัทที่มีลักษณะเป็น Globalization ที่จะต้องอาศัยภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร และศึกษาระเบียบ ข้อปฏิบัติ และความรู้ต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเกตเจ้าหน้าที่บุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า เจ้าหน้าที่บุคคลมีความรู้ และความสามารถในการทำงานในระดับหนึ่งและมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ แต่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารธุรกิจ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานด้านบุคคล และการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่สามารถนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ดังนั้น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา “คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหาร ของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด” โดยจะสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ทั้งนี้เพราะว่าเทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่แสวงหาความคิดของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใด

เรื่องหนึ่งที่เป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางที่บริษัทฯ จะใช้ในการเฟ้นหาเจ้าหน้าที่บุคคลที่มีคุณลักษณะที่ต้องการ ตลอดจนพัฒนาเจ้าหน้าที่บุคคลที่มีอยู่เดิมให้มีคุณลักษณะที่ต้องการดังกล่าว ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของบริษัทฯ นอกจากนั้น ผลจากการศึกษายังเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อบุคคลผู้ทำหน้าที่เจ้าหน้าที่บุคคลในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของชาติ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะทำให้ทราบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร และเป็นแนวทางสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ในการพิจารณาสรรหาบุคลากรที่ทำหน้าที่เจ้าหน้าที่บุคคลได้อย่างเหมาะสม และเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะที่ต้องการให้แก่เจ้าหน้าที่บุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด นอกจากนั้น เพื่อเป็นแนวทางให้บริษัทฯ อื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ในการพิจารณาสรรหาบุคลากรที่ทำหน้าที่เจ้าหน้าที่บุคคลได้อย่างเหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

แหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. แหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ณ สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวนรวมทั้งสิ้น 17 คน โดยแบ่งเป็น

1.1 ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลของ บริษัท เนสท์เล่(ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 6 คน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลตามคุณสมบัติดังนี้

1.1.1 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ทางด้านการบริหารงานบุคคล หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง

1.1.2 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลอย่างน้อย 7 ปีขึ้นไป

1.1.3 ปัจจุบันทำงานด้านงานบุคคล ในตำแหน่ง ผู้จัดการขึ้นไป

1.1.4 มีบทบาท และหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล

1.2 ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของบริษัท เนสต์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 11 คน ซึ่งเป็นผู้ที่ทำงานติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.2.1 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป

1.2.2 มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการขึ้นไป

1.2.3 ผู้ที่มีบทบาท และหน้าที่ในการประสานงานกับแผนกบุคคล

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล ประกอบด้วย

1.1. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล

1.2 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในด้านงานบุคคล

1.3 บุคลิกภาพ

1.4 ทักษะที่มีต่องานบุคคล

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร

หมายถึง ลักษณะกิริยาท่าทาง อุปนิสัย ความรอบรู้และพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่บุคคล ที่ผู้บริหารต้องการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1.1 ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล (Task Abilities) หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะนำไปใช้ในการบริหารบุคคล ซึ่งได้แก่

1.1.1 ความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้าง ได้แก่ ความรู้ในเรื่องเทคนิคการสัมภาษณ์ และเทคนิคการอ่านผลการทดสอบตามแบบทดสอบคัดเลือกบุคลากรของบริษัทฯ ความรู้ในเรื่องระเบียบและสวัสดิการขององค์กร เพื่อจัดทำจดหมายสัญญาจ้าง

1.1.2 ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรมบุคลากร ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการทำแผนการฝึกอบรมในแต่ละปี (Training Needs) การจัดหาวิทยากรให้ตรงกับหลักสูตรที่จัดการจัดหา สถานที่จัดฝึกอบรมให้เหมาะสมกับหลักสูตร

1.1.3 ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง และการสื่อสาร กับพนักงานโดยเป็นสื่อกลางระหว่างองค์กรกับพนักงาน ความรู้ในด้านกฎหมายแรงงาน สามารถจัดกิจกรรมให้พนักงานได้

1.1.4 ความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการจัดระบบวิธีการจ่ายเงินเดือน (Payroll) ระบบการขึ้นเงินเดือน ความรู้เกี่ยวกับ สวัสดิการต่าง ๆ ขององค์กร

1.2 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคล (Task Thinking Abilities)

หมายถึง การเป็นผู้มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ และประเมินสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล ซึ่งได้แก่

1.2.1 ความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิเคราะห์ (Analytical Abilities) ได้แก่ ความสุขุมรอบคอบ คิดหน้าคิดหลัง คิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้น เป็นตอน เข้าใจหลักการได้ดี จับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้เร็ว สามารถวิเคราะห์และสรุปความเห็นต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องตามหลักเหตุผล

1.2.2 ความสามารถในการคิดริเริ่ม (Initiative Abilities) ได้แก่ ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า กล้าริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ แปลก ๆ ให้ผู้อื่นรู้จักตนด้วยผลงาน และต้องการให้ผลงานของตนสำเร็จในระดับสูง

1.3 บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะท่าทางการแสดงออกของเจ้าหน้าที่บุคคลที่ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นและเกิดความนิยมศรัทธา ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสามารถประสานงานกับบุคคลอื่น มีลักษณะน่าเชื่อถือและไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ควบคุมอารมณ์ได้ดี แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้องเหมาะสมกาลเทศะ เป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉง และว่องไว มีกิริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความจริงใจในการช่วยเหลือผู้อื่นได้ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความขยันในการทำงาน เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และมีความอดทนในการทำงาน

1.4 ทักษะที่มีต่องานบุคคล หมายถึง ความรู้สึกของเจ้าหน้าที่บุคคลที่มีต่องาน ได้แก่

1.4.1 ความรู้สึกที่มีต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่บุคคล มีความรู้สึกว่างานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร เป็นงานที่สำคัญมากงานหนึ่ง เพราะจะต้องหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้องค์กรได้คนที่มีคุณค่า และเหมาะสมกับงาน สามารถนำองค์กรให้ผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ได้

1.4.2 ความรู้สึกที่มีต่องานฝึกอบรมบุคลากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่บุคคล มีความรู้สึกว่างานฝึกอบรมบุคลากร เป็นงานที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด

1.4.3 ความรู้สึกที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์ ได้แก่ เจ้าหน้าที่บุคคล มีความรู้สึกว่างานแรงงานสัมพันธ์ เป็นการสนับสนุนการจัดทำกิจกรรมของพนักงาน และเป็นตัวกลางระหว่างองค์กร กับพนักงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น

1.4.4 ความรู้สึกที่มีต่องานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ได้แก่ เจ้าหน้าที่บุคคล มีความรู้สึกว่างานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ เป็นงานที่ต้องใช้การวิเคราะห์ และต้องใช้ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน และส่วนงานสวัสดิการต่าง ๆ เจ้าหน้าที่บุคคลจะต้องเข้าใจกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการขอสวัสดิการของพนักงาน และสื่อสารให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ดี

2. เทคนิคเดลฟาย

หมายถึง วิธีการแสวงหาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร โดยใช้แบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร โดยส่งแบบสอบถามนี้ไปยังผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล เป็นจำนวน 3 ครั้ง และนำคำตอบของผู้บริหารที่สอดคล้องกันมาสรุป เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 การระดมสมอง ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลและผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานกับแผนกบุคคล ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลและผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ในเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร

2.2 การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล หลังจากผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการระดมสมองของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานกับแผนกบุคคล ในครั้งที่ 1 แล้วผู้วิจัยนำข้อมูลไปเรียบเรียงเป็นแบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ส่งกลับให้ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลและผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร

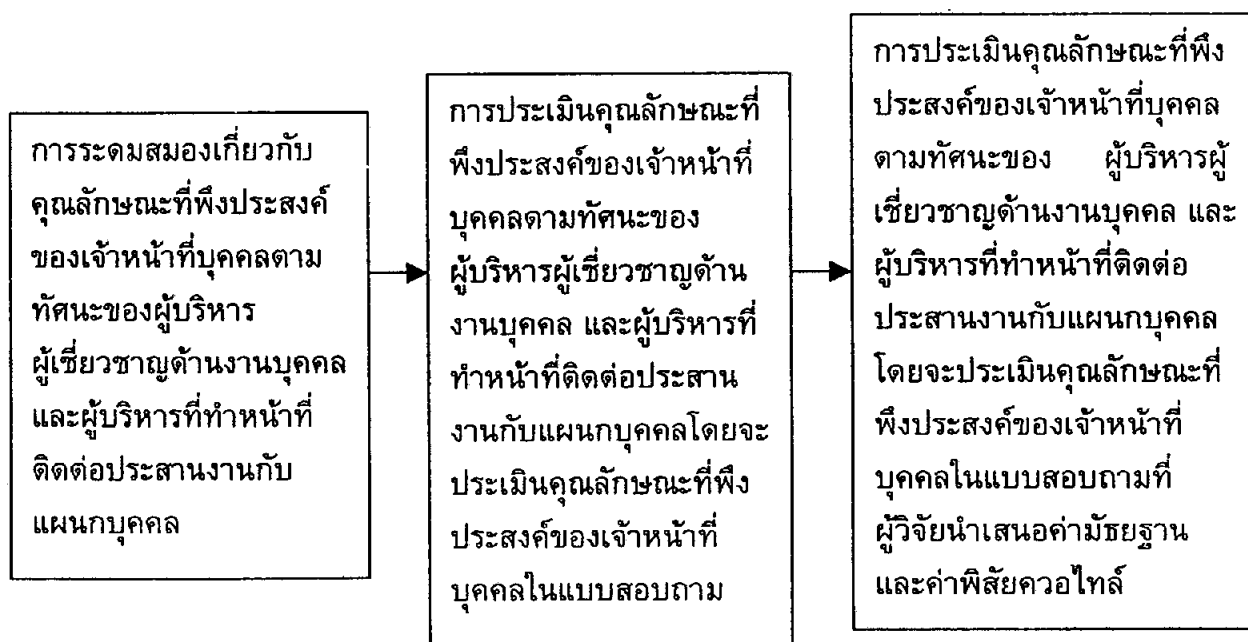
2.3 การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะผู้บริหาร ครั้งที่ 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสถิติเกี่ยวกับการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลและผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล โดยหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ (Quartile Deviation) ฐานนิยม (Mode) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำแบบสอบถามฉบับดังกล่าวพร้อมค่าสถิติไปให้ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลและผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ทำการประเมินอีกครั้งหนึ่ง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การระดมสมอง

การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล

การประเมินคุณลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่
บุคคลซ้ำเป็นครั้งที่ 2



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง “คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหาร ของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล

1.1 บทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย)

จำกัด

1.2 ความหมายของการบริหารบุคคล

1.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

1.4 ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.5 ประโยชน์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ

1.6 หน้าที่ของเจ้าหน้าที่บุคคล

1.7 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคเดลฟาย

2.1 ประวัติและความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

2.2 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

2.3 ลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

2.4 ขั้นตอนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

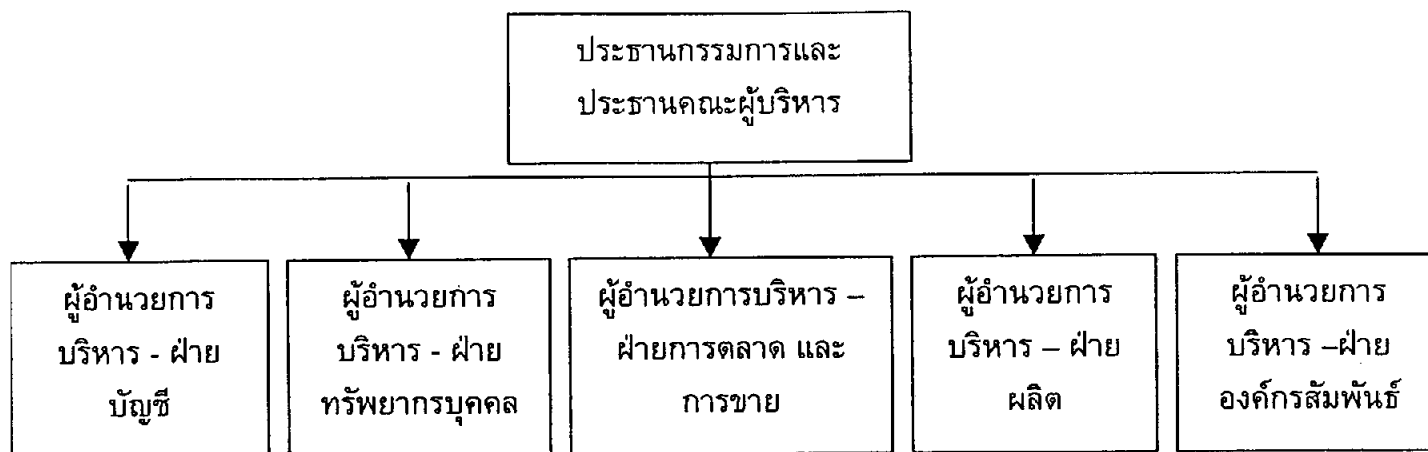
2.5 งานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย

1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล

1.1 บทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย)

จำกัด

บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด นับแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 130 ปี บริษัทฯ มีจุดมุ่งหมายที่ไม่เคยแปรเปลี่ยน คือ การเป็นบริษัทผู้ผลิตอาหารชั้นนำของโลก หรือ The World Food Company ที่มุ่งมั่น สร้างสรรค์ และผลิตผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพสูงสุด ด้วยการวิจัยพัฒนาที่ไม่หยุดยั้ง เพื่อตอบสนองความต้องการ และรสนิยมของผู้บริโภคทั่วทุกมุมโลก ในทุกเพศ ทุกวัย ทุกโอกาส และทุกช่วงเวลาของชีวิต ดังคำขวัญ Good Food, Good Life ของ เนสท์เล่ ซึ่งบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด มีโครงสร้างดังภาพประกอบ 1 ต่อไปนี้ (Know your company better.1995:1)



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท เนสต์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพประกอบ 2 บริษัท เนสต์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด แบ่งกลุ่มงานเป็น 5 กลุ่มดังนี้

1.1.1 กลุ่มงานบัญชี มีหน้าที่ดังนี้

1.1.1.1 จัดทำบัญชีรวมของบริษัทฯ โดยเฉพาะบัญชีรายได้ ค่าใช้จ่ายทั่วไป รายการปรับปรุงบัญชี บัญชีต้นทุน งบการเงินต่าง ๆ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานจัดสรรรายได้และค่าใช้จ่าย ตรวจสอบการเบิกจ่าย ค่าใช้จ่ายทุกประเภท จัดทำบัญชีลูกหนี้ เจ้าหนี้ ติดต่อให้ลูกค้าชำระหนี้ตามกำหนด และควบคุมยอดเงินคงเหลือในบัญชี ควบคุมและเก็บรักษาเอกสารทางการเงินต่าง ๆ นำส่งภาษีหัก ณ ที่จ่ายให้กรมสรรพากร

1.1.1.2 ฝ่ายคอมพิวเตอร์ จัดวางระเบียบมาตรฐานของระบบและปฏิบัติ บริหารการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ จัดทำระบบการจัดเก็บข้อมูล และสนับสนุนการปฏิบัติงาน

1.1.1.3 ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ตรวจสอบประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามระเบียบ คำสั่ง นโยบายของฝ่ายจัดการ และวิธีการปฏิบัติที่วางไว้ พร้อมทั้งทำรายงานผลการตรวจสอบและเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

1.1.1.4 ฝ่ายวางแผนและบริหารการเงิน มีหน้าที่จัดทำแผนการเงินระยะสั้นและระยะยาวกำหนด เป้าหมายกลางปี และปลายปี จัดทำงบประมาณการทางการเงินต่าง ๆ ล่วงหน้าทั้งระยะสั้นและระยะยาว กำหนดนโยบายการบริหารการเงิน วิเคราะห์ต้นทุน พิจารณาการจัดสรรต้นทุนของบริษัทฯ พร้อมทั้งวิเคราะห์และประมวลข้อมูลเพื่อการบริหาร

1.1.2 กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพนักงาน โดยทำหน้าที่คัดเลือกบรรจุพนักงาน จัดทำคำสั่งต่าง ๆ พิจารณาอัตราค่าจ้าง ผลตอบแทนและสวัสดิการงานด้านพนักงานสัมพันธ์ จัดทำโครงสร้างองค์กร ร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุง และจัดวางระบบงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จัดทำแผนดำรงตำแหน่ง (Career Path) รวมทั้งงานด้านฝึกอบรมทั้งภายในและต่างประเทศ

1.1.3 กลุ่มงานการตลาดและการขาย มีหน้าที่รับผิดชอบ

1.1.3.1 การขาย มีหน้าที่วางแผนเพื่อพัฒนาธุรกิจร่วมกับผู้จัดจำหน่าย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และสร้างผลกำไรให้ผู้จัดจำหน่ายสินค้า และบริษัทเนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด นอกจากนั้นจะต้องตรวจเยี่ยมร้านค้าและพัฒนาหาช่องทางทางการขายใหม่ ๆ

1.1.3.2 การตลาด มีหน้าที่วางแผนในการศึกษา เสนอ สนอง ความต้องการของผู้บริโภค

-การศึกษา เป็นการศึกษาพฤติกรรม และวิจัยความต้องการของผู้บริโภคในเรื่องการกิน การอยู่ และการใช้สินค้า

-การเสนอ เป็นการเสนอสิ่งใหม่ ๆ ให้กับผู้บริโภค เพื่อสร้างความต้องการให้กับตลาดของผู้บริโภค

-การสนอง มีหน้าที่ในการสำรวจตลาดผู้บริโภคว่ายังต้องการอะไรเพิ่มเติมจากเดิมอีกหรือไม่ ซึ่งจะต้องรีบตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้เร็วที่สุด เช่น การสำรวจพฤติกรรมการกินของผู้บริโภคที่เป็นผู้หญิง เป็นต้น

1.1.4 กลุ่มงานฝ่ายผลิต มีหน้าที่ในวางแผนการผลิต และผลิตสินค้าให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า รวมทั้งบริหารจัดการเก็บสินค้าให้พอเพียงต่อความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ให้สินค้ามีเหลือในคลังมากหรือน้อยเกินไป นอกจากนั้น ยังทำการวิเคราะห์ภาพรวมในการผลิตของบริษัทฯ เพื่อทำการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.1.5 กลุ่มงานฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ มีหน้าที่พิจารณาปัญหาด้านกฎหมาย จัดทำสัญญาและดำเนินการทางนิติกรรมทางกฎหมาย ควบคุมดูแลลูกหนี้ที่ค้างการชำระเงิน ให้ความเห็นแนะนำและช่วยในการปฏิบัติงานของบริษัทฯ และหน่วยงานต่าง ๆ ในด้านกฎหมาย ดำเนินพิธีการต่าง ๆ

1.2 การบริหารบุคคล หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นอกจากคำว่า การบริหารบุคลากร ยังมีคำอื่นที่มีความเช่นเดียวกันอีก เช่น การบริหารงานบุคคล การจัดการงานบุคคล และการบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

ซูซัคคี เทียงตรง (2517:8) กล่าวว่า การบริหารบุคคล คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนภิญโญ สาธร (2517:7) กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลว่า คือการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ภายในเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นก็มีความสุขมีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ นอกจากนี้ พะยอม วงศ์สารศรี (2537:8) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานในหน้าที่ต้องปฏิบัติและสามารถจัดทำกิจกรรมอื่นขององค์กรได้ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล มีหลัก 3 ประการ คือ

1.3.1 สนองความต้องการของสังคม (Social Requirements) โดยต้องคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์ของบุคคลในสังคมและต้องถูกต้องตามกฎหมายด้วย

1.3.2 สนองความต้องการของฝ่ายบริหารที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตเพิ่มผลผลิตหรือบริการ เพื่อให้องค์กรได้กำไรสูงสุด

1.3.3 สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employees' Need) ฝ่ายบริหารต้องตระหนักว่าคนมิใช่เครื่องจักร แต่คนมีความคิด ความรู้สึก ความต้องการ จึงควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ในสายงาน บุคลากรควรได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ ความสามารถในการสายงานอาชีพ สร้างขวัญและกำลังใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและสุขใจที่จะทำงานกับองค์กรด้วยความเต็มใจ และรู้สึกปลอดภัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและสุขใจที่จะทำงานกับองค์กรด้วยความเต็มใจ และรู้สึกปลอดภัย

1.4 ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การสรรหา การกำหนดอัตราค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ค่าจ้างและเงินเดือน ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น สวัสดิการและสวัสดิภาพ

1.5 ประโยชน์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ คือ

1.5.1 ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องการแล้ว ย่อมก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผล และเพิ่มผลผลิตได้ตามมาตรฐานตรงตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ก่อให้มีความเจริญก้าวหน้าและสามารถพัฒนาไปสู่แนวทางใหม่ ๆ ได้

1.5.2 ช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทุกคนมีความเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด มีความคิดสร้างสรรค์และยินดีที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด เพื่อนำความก้าวหน้า ความมีชื่อเสียงให้เกิดขึ้นในองค์กรจนเป็นที่ประจักษ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.5.3 สร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าทุกองค์กรในประเทศประสบความสำเร็จในการบริหาร เกิดผลกำไรมากโดยถ้วนหน้า เศรษฐกิจของประเทศดี สภาพสังคมย่อมมีความสุข ความเข้าใจ สังคมเกิดความสงบ ความเจริญก้าวหน้า เมื่อสังคมสงบและเจริญก้าวหน้าประเทศชาติย่อมเจริญ เพราะประเทศประกอบด้วยสังคมย่อย ๆ มารวมกัน

1.6 หน้าที่ของเจ้าหน้าที่บุคคล

เจ้าหน้าที่บุคคลในแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกันตามความเหมาะสมของขนาดหรือความสำคัญของแผนกบุคคลภายในองค์กรนั้น ซึ่งณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542:7-13) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของเจ้าหน้าที่บุคคล ดังนี้

1.6.1 หน้าที่เกี่ยวกับองค์กร เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานของทั้งองค์กร โดยสามารถจำแนกหน้าที่ของงานทรัพยากรบุคคลที่มีต่อองค์กรออกเป็น 4 ลักษณะดังต่อไปนี้

1.6.1.1 การกำหนดนโยบาย โดยเจ้าหน้าที่บุคคลจะทำหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลที่มีความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้กับผู้บริหาร ตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรขององค์กรทั้งด้านภาพรวมและนโยบายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงาน

1.6.1.2 การให้คำแนะนำ โดยเจ้าหน้าที่บุคคลจะทำหน้าที่ให้คำปรึกษา และแนะนำทางด้านงานที่สัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การประเมินผล ตลอดจนงานดูแลเกี่ยวกับผลตอบแทนสวัสดิการ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้น เมื่อผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานด้านอื่น หรือบุคลากรทั่วไปมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลก็สามารถขอคำแนะนำได้จากหน่วยงานทรัพยากรบุคคล เช่น ต้องการเพิ่มหรือลดกำลังคน มีความสงสัยเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์ หรือมีปัญหาเกี่ยวกับข้อกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

1.6.1.3 การให้บริการ เจ้าหน้าที่บุคคลมีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนและคำปรึกษาแก่สายงานหลัก เมื่อเกิดปัญหาหรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร การให้บริการอาจมีลักษณะเป็นบริการเมื่อมีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเกิดความต้องการหรือร้องขอ นอกจากนั้น เจ้าหน้าที่บุคคลอาจมีการจัดงานบริการในด้านต่าง ๆ ในระดับองค์กร หน่วยงาน หรือบุคลากร เช่น โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาและวางแผนชีวิตแก่บุคลากร การรับคำร้องทุกข์ การรณรงค์เรื่องความปลอดภัย หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสนับสนุนสวัสดิการต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นต้น

1.6.1.4 การควบคุมกำลังคน (Man Power Control) เป็นหน้าที่สำคัญของงานเจ้าหน้าที่บุคคล เนื่องจากถ้าองค์กรมีบุคลากรในจำนวนที่มากเกินไปกว่าจำนวนงานก็จะก่อให้เกิดรายจ่ายที่สูงเกินไป ในทางตรงข้ามถ้าองค์กรมีบุคลากรน้อยเกินไปก็จะส่งผลให้งานล่าช้า บุคลากรแต่ละคนทำงานหนักจนเกินขนาด ซึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน อันตรายในการปฏิบัติงาน ความเครียดหรือการหมดไปในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียขึ้นแก่องค์กรในระยะยาว ดังนั้น เจ้าหน้าที่บุคคลต้องทำหน้าที่ตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานเกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการอยู่ตลอดเวลา

1.6.2 หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร เจ้าหน้าที่บุคคลมีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสมาชิกทุกคนขององค์กร ซึ่งเป็นงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่หน่วยงานบุคลากรต้องปฏิบัติ ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

1.6.2.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคล การวางแผนมีส่วนช่วยสะท้อนภาพอนาคต เพื่อให้เกิดแนวทางและความกระจำแก่ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ นอกจากนี้ การวางแผนยังเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน

ระหว่างผู้เกี่ยวข้องในทุกฝ่าย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ

ตามปกติหน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะมีหน้าที่ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร (Corporate Human Resource Planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรในอนาคต ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยที่แผนการนี้จะต้องมีความสัมพันธ์ สอดคล้อง และสนับสนุนแผนกลยุทธ์ นโยบายขององค์กร และแผนดำเนินงานของหน่วยงานอื่น

1.6.2.2 การจ้างงาน หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุดให้เข้าร่วมงานกับองค์กร เมื่อเจ้าหน้าที่บุคคลสามารถคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานแล้ว เจ้าหน้าที่บุคคลต้องทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารและความถูกต้องของข้อมูลอย่างละเอียดอีกครั้ง ก่อนทำสัญญาจ้างงาน รับบุคคลเข้าทำงาน ตลอดจนดำเนินการต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถรับบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน ตลอดจนสามารถกระตุ้น สร้างทัศนคติที่ดี และจูงใจให้บุคคลทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

1.6.2.3 การจัดการด้านตำแหน่งงาน เมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์กร เจ้าหน้าที่บุคคลต้องดำเนินการรับและบรรจุบุคคลให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนด นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่บุคคลยังมีส่วนที่ดูแลความเรียบร้อยในการประเมินผลงาน การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมและตามกฎหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร

1.6.2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตอย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโดยเจ้าหน้าที่บุคคลต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในการตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรมขององค์กร ของแต่ละหน่วยงาน และของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.2.5 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของสมาชิกในองค์กรเป็นหน้าที่โดยตรงของเจ้าหน้าที่บุคคล ซึ่งจะต้องทำการประเมินค่างาน ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กรให้เป็นอย่างเสมอภาคและยุติธรรม

1.6.2.6 การธำรงรักษา การที่แต่ละองค์กรจะสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรแต่ละคนจนมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรไปก่อนระยะเวลาที่สมควรนับเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น ดังนั้น เจ้าหน้าที่บุคคลต้องมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลา

ยาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ ความรู้สึกร่วม ตลอดจนความจงรักภักดี ที่มีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน

1.6.2.7 ระเบียบวินัย เจ้าหน้าที่บุคคลมีหน้าที่รักษากฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนด โดยที่กฎระเบียบเหล่านี้จะครอบคลุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์กร เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

1.6.2.8 แรงงานสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่บุคคลมีหน้าที่โดยตรงทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค โดยเจ้าหน้าที่บุคคลต้องจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร พนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรตั้งแต่ รัฐบาล สมาคมวิชาชีพ สมาคมแรงงาน และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปอย่างราบรื่นไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งขึ้น เนื่องจากปัญหาที่เกิดอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงานขององค์กร

1.6.2.9 กิจกรรมอื่น งานบุคคลเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง ดังนั้น เจ้าหน้าที่ที่บุคคลอาจต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่น ๆ เช่น การให้คำปรึกษา แนะนำ หรือบริการพิเศษแก่บุคลากร การให้บริการสังคม เป็นต้น โดยที่กิจกรรมเหล่านี้จะเกี่ยวพันและสนับสนุนให้กิจกรรมอื่นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล

เมื่อกล่าวถึงคุณภาพของบุคคลไม่ว่าจะประกอบวิชาชีพสาขาใดก็ตาม โดยปกติย่อมหมายถึงลักษณะที่ดีต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวของบุคคลนั้น ทั้งที่มองเห็นได้ด้วยตา เช่น รูปร่างหน้าตา ผิวพรรณ (รูปธรรม) รวมทั้งลักษณะที่ไม่อาจมองเห็นด้วยตา (นามธรรม) เช่น เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ตามลักษณะวิชาชีพของบุคคลนั้น จนทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

สำหรับคุณลักษณะที่แสดงถึงการเป็นเจ้าหน้าที่บุคคลที่มีคุณภาพสูง จะเน้นในด้านวิชาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ อุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน และด้านคุณธรรม ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในแต่ละด้านต่อไป

1.7.1 คุณลักษณะด้านวิชาการ ได้แก่ การเป็นผู้รอบรู้แขนงวิชาสาขาต่าง ๆ โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่ตนสังกัด และรอบรู้ในหลักและทฤษฎีแขนงต่าง ๆ

เสนาะ ดิยาวี (2539:20) ให้ความเห็นว่า ความรู้ที่เจ้าหน้าที่บุคคลจะต้องมีอันดับแรก คือ การรู้ในรายละเอียด และการศึกษาถึงพฤติกรรมของคนแต่ละคน ธรรมชาติของคน และกระตุ้นให้คนทำงานตามความสามารถของตน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในด้านนี้

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2542:2) มีความเห็นว่า เนื่องจากทรัพยากรบุคคลไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากรพื้นฐานทางการจัดการ แต่เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น เจ้าหน้าที่บุคคลทุกคนสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่แก่องค์กร

1.7.2 คุณลักษณะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก็เป็นอีกคุณลักษณะหนึ่ง ซึ่งแสดงถึงการเป็นเจ้าหน้าที่บุคคลที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพราะความคิดสร้างสรรค์นั้นจะสามารถนำไปสู่วิธีการปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินการฝึกอบรมให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม หรือหากเกิดปัญหาอุปสรรคขัดข้อง ความคิดสร้างสรรค์จะช่วยให้เกิดแนวคิดที่จะสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้น ๆ ได้ดีอีกด้วย

บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สารภูมิ (2529:88) ได้กล่าวถึง บุคลิกภาพที่มีความคิดสร้างสรรค์ประกอบไปด้วยความไม่เชื่อในสิ่งที่เห็นไปไม่ได้ มีความกระตือรือร้น มีเป้าหมายในชีวิต ยอมรับความคิดใหม่ มีจิตใจเข้มแข็ง ไม่ยอมจำนนต่ออุปสรรค ความผิดพลาดความล้มเหลว ชอบค้นหาความรู้อยู่เสมอ มีความคิดที่แตกต่างจากบุคคลอื่น และมีความคิดที่จะพัฒนาตนเอง

1.7.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ แอลพอร์ท (Allport, 1973:48) ให้นิยามของคำว่า “บุคลิกภาพ” ว่า หมายถึง องค์ประกอบของระบบจิตและกาย ซึ่งเคลื่อนไหวได้ภายในตัวบุคคล และเป็นสิ่งกำหนดการปรับตัวเขาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

กรองแก้ว อยู่สุข (2523:37) กล่าวว่า บุคลิกภาพ คือ การแสดงออกที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น ความคิดเห็นและความเข้าใจเกี่ยวกับตนเองและแบบแผนของลักษณะนิสัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น สามารถวัดได้ คำว่า “การแสดงออกที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น” หมายถึง ท่าทีและพฤติกรรมทางกายที่มองเห็น ส่วนคำว่า “ความเข้าใจตนเอง” หมายถึง การประจักษ์ในค่านิยมและทัศนคติของตน ซึ่งทำให้แต่ละคนมีแนวคิดของตนเองอันเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่าง แนวคิดนั้นกับสิ่งแวดล้อมและคำว่า “แบบแผนของลักษณะนิสัยที่วัดได้” คือ ลักษณะนิสัยซึ่งบุคคลแสดงออกให้ประจักษ์แก่สายตาตนเอง

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2528:276) ได้กล่าวถึงลักษณะด้านบุคลิกภาพของนักฝึกอบรม คือ การเป็นผู้อดทน เห็นอกเห็นใจ เป็นมิตรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการสมาคมที่ดี มีอารมณ์ขัน มีไหวพริบดี กระตือรือร้นดี ให้ความร่วมมือกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นผู้ที่ไวใจได้ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

กล่าวโดยสรุป บุคลิกภาพ หมายถึง กิริยาท่าทางและพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ เจ้าหน้าที่บุคคลที่มีคุณภาพจึงต้องมีคุณลักษณะด้านนี้อย่างสมบูรณ์ จึงจะสร้างการยอมรับนับถือและความศรัทธาจากคนในองค์กรได้

1.7.4 คุณลักษณะด้านอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่ง หากเจ้าหน้าที่บุคคล ไม่มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานนั้นไม่ราบรื่น หรืออาจไม่ตรงตามจุดหมายของงานที่ทำในแต่ละครั้ง ซึ่งความหมายของอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน คือ หลักการอันเกิดจากระบบความเชื่อที่บุคคลยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติด้วยความตั้งใจ มีความสำนึกรับผิดชอบ และมีจิตใจมุ่งที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จ

เสนีย์ แดงวัง (2526:77-82) กล่าวว่า เจ้าหน้าที่บุคคลต้องมีทัศนคติที่ถูกต้องต่องานที่รับผิดชอบ ซึ่งหมายถึง ความปรารถนาที่จะให้คนอื่นได้รับรู้ เรียนรู้ และรับการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เข้าใจง่าย และถูกต้องที่สุด เพื่อให้เกิดการยอมรับ และนำไปเป็นหลักในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนั้น เจ้าหน้าที่บุคคลยังต้องมีความรับผิดชอบ รักความก้าวหน้า กระตือรือร้น หา

ความรู้ทันต่อเหตุการณ์ มีความจริงใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ชานาญ พิมลรัตน์ (2542:3) กล่าวว่า เจ้าหน้าที่บุคคลต้องมีความน่าเชื่อถือ จะได้ช่วยให้การตัดสินใจต่าง ๆ ได้รับการยอมรับ เจ้าหน้าที่บุคคลมืออาชีพจะต้องสามารถทำให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เกิดความรู้ว่าขาดนักบริหารบุคคลไม่ได้

สรุปได้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึงกระบวนการในการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจกับงานที่ทำด้วย กระบวนการดังกล่าวเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผน การสรรหาบุคคลที่เหมาะสมกับงาน การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากร นอกจากนั้น เจ้าหน้าที่บุคคลที่มีคุณภาพสูงจะต้องมีความสามารถในด้านวิชาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ อุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน และด้านคุณธรรม

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคเดลฟาย

2.1 ประวัติและความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาจากกลุ่มทีมงานบริษัทแรนด์ (Rand Corporation) ผู้นำทีมงานของบริษัทแรนด์ที่เริ่มใช้เทคนิคเดลฟาย คือ เฮมเมอร์ และดัลกี (helmer and Dalkey) แรกเริ่มเทคนิคนี้ได้รับการปรับปรุงพัฒนาขึ้น เพื่อจะนำความคิดของคณะนายทหารไปใช้คาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตในงานการป้องกันประเทศของสหรัฐอเมริกา แม้ว่าจะเริ่มมีเทคนิควิธีวิจัยแบบนี้มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 แต่ก็ถูกเก็บไว้เป็นความลับยิ่งจนกระทั่ง ค.ศ. 1963 จึงได้มีการเปิดเผยเทคนิควิธีวิจัยเดลฟายและเริ่มนำวิธีวิจัยเทคนิคเดลฟายไปใช้ (สมสมัย บุญอ่อน. 2524:11)

เดลฟาย (Delphi) เป็นชื่อที่เรียกตามสถานที่ศักดิ์สิทธิ์อโพลโล (Apoll's Oracle) ในเมืองเดลฟาย ประเทศกรีก เนื่องจากเทพเจ้าอโพลโลนี้เป็นเทพเจ้าศักดิ์สิทธิ์แห่งการพยากรณ์ หรือที่เราเรียกว่าเป็นเทพพยากรณ์ ซึ่งก็มีความหมายที่สอดคล้องกับชื่อของเทคนิคเดลฟาย เพราะเป็นวิธีการของการพยากรณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีระบบโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ เทคนิคเดลฟายมีกำเนิดในอเมริกา และหลังจากนั้นอีก 9 ปี ก็ได้แพร่ขยายไปสู่ประเทศในยุโรปตะวันตก, ยุโรปตะวันออก และตะวันออกไกล โดยเฉพาะในญี่ปุ่น โดยเริ่มจากองค์กรที่ไม่ใช่ธุรกิจการเงินได้มีการประมาณว่าในปี ค.ศ. 1969 มีการใช้เทคนิคเดลฟายเพื่อการวิจัยเป็นจำนวนหลักร้อย แต่ในปี ค.ศ. 1974 เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนหลักพัน ซึ่งก็คาดว่าในปัจจุบันคงมีการใช้กันเป็นจำนวนมาก ในประเทศไทยก็มีผู้นิยมใช้กันบ้างแล้ว ในวงการศึกษาโดยเฉพาะในหมู่นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา(สมบัติ สุวรรณพิทักษ์.2528:45-47)

2.2 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

สมบุรณ์ ดันยะ (2524:10) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายคือ การพยายามรวบรวมความคิดที่กระจัดกระจายของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการตัดสินใจหรือลงสรุปเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2533:156) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการรวบรวมและการประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นวิธีการรวบรวมและประเมินอย่างมีระบบ โดยผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างเสรี และมีโอกาสแก้ไขแนวคิดที่ตอบในตอนแรก ๆ ของตนได้ด้วย การแสดงเหตุผล หลักการของเทคนิคเดลฟาย ตั้งอยู่บนความเชื่อว่าบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในสาขานั้นจำนวนหลายคนย่อมจะช่วยแก้ไขปัญหาดัง ๆ ในด้านนั้นได้ดีกว่าผู้เชี่ยวชาญเพียงคนเดียวหรือสองคน

อากุลทิส (Avgoustis.1996) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นเครื่องมือที่ใช้พยากรณ์เหตุการณ์ และความคาดหวังของผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ หลายครั้งในสถานการณ์หนึ่ง เครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือที่แพร่หลาย และผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นเอกฉันท์ และเที่ยงตรง

ราลฟี (Rasp.1973:29) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาตัดสินที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจ แต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ หรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติที่ประชุม

เฮลเมอร์ และเรสเชอร์ (เกษม บุญอ่อน.2522:26; อ้างอิงจาก Helmer and Rescher.1959:25) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นโครงการที่จัดทำอย่างละเอียดรอบคอบในการที่สอบถามบุคคลโดยใช้แบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และสร้างความเป็นเอกฉันท์ในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเวลา ปริมาณ และหรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น

2.3 ลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายเป็นข้อมูลที่ได้อาจมาจากข้อเท็จจริง มีความเชื่อถือได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และวิธีการที่ใช้มีความเป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งวันทนี ชูคิลปี (2525:44) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ดังนี้คือ

2.3.1 เป็นการวิจัยที่อาศัยวิธีการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษา

2.3.2 เป็นการวิจัยที่ใช้ได้เหมาะสมกับการทำนาย หรือวิเคราะห์ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต

2.3.3 ผู้เชี่ยวชาญจะแสดงความคิดเห็นตนเองโดยไม่คำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งนี้เพราะ ในขณะที่แสดงความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไม่มีโอกาสเผชิญหน้ากับผู้เชี่ยวชาญคนอื่นเลย เนื่องจากการแสดงความคิดเห็นใช้วิธีการเขียนตอบลงในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปให้ นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะไม่ทราบว่ามีใครเป็นผู้เชี่ยวชาญบ้าง

2.3.4 การรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญนั้นจะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นซ้ำกันหลายครั้งโดยเว้นช่วงระยะเวลาตอบแต่ละครั้งให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ความเห็นที่แน่นอน โดยทั่วไปนิยมให้ตอบ 2-3 รอบ

2.3.5 ผู้วิจัยจะใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ได้จากการตอบของ ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละครั้ง โดยทั่วไปมักใช้มัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์

ดาลกิ (สมพร ศรีใส.2532:45;อ้างอิงจาก ดาลกิ.1971) ได้อธิบายถึงลักษณะทั่ว ๆ ไปของเทคนิคเดลฟาย ไว้ว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับเลือกให้เข้าร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบเลยว่าผู้ใดบ้างที่รวมอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้ เหตุที่ต้องทำเช่นนี้ก็เพื่อเป็นการขจัดอิทธิพลของกลุ่มหรืออิทธิพลของลักษณะเด่นของผู้เชี่ยวชาญบางคนทีอาจจะส่งผลต่อความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ดังนั้น จึงมักใช้แบบสอบถามหรือวิธีการสื่อสารอื่น ๆ ที่ช่วยให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดไม่ต้องมาเผชิญหน้ากัน และเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ถูกต้องเชื่อถือได้จึงต้องใช้แบบสอบถามหลาย ๆ รอบ และในการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบนั้น ผู้วิจัยจะได้แสดงผลสรุปของคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและคำตอบของผู้เชี่ยวชาญนั้น ๆ เองในรอบก่อนเอาไว้เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทราบว่า ความคิดเห็นของตนเป็นอย่างไร แตกต่างกับความคิดเห็นของคนอื่นหรือไม่อย่างไรนอกจากนั้น ยังเป็นกระบวนการที่ใช้วิธีการทางสถิติเข้ามาช่วยในการจำกัดวงคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการลดการกระจายของคำตอบของกลุ่ม ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขึ้น และนอกจากนั้น ยังใช้สถิติเข้าช่วยในการยืนยันว่า ความคิดเห็นในคำตอบรอบสุดท้ายของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้น เป็นตัวแทนของความคิดเห็นของสมาชิกทั้งหมดในกลุ่มด้วย

2.4 ขั้นตอนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

2.4.1 การพิจารณาหัวข้อที่ศึกษา

เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการศึกษาสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแรกเริ่มของการค้นพบการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายจะใช้เทคนิคเดลฟายในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เทคนิคเดลฟายสามารถนำไปใช้ในการศึกษาปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน เช่น ด้านการศึกษา สาธารณสุข วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและอื่น ๆ และปัญหาที่เหมาะสมสำหรับเทคนิคเดลฟายไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตแต่อาจเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก็ได้ ดังเช่น ลินสโตนและทูรอฟ (Linstone and Turoff.1975:4) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายสามารถใช้ในเรื่องต่อไปนี้ คือการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ในปัจจุบันหรืออดีตที่ยังไม่มีข้อมูลถูกต้อง การสำรวจ การวางแผนชุมชนหรือชนบท การจัดทำลำดับค่านิยมของบุคคล การศึกษารูปแบบที่เหมาะสมเหล่านี้ เป็นต้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการเลือกหัวข้อการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟาย อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำนายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต การสำรวจ การวางแผน การจัดลำดับค่านิยม และการศึกษารูปแบบที่เหมาะสม

2.4.2 การเลือกผู้เชี่ยวชาญ

เนื่องจากเทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการทางการศึกษาวิจัย โดยการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจึงเป็นสิ่งสำคัญในการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟาย ซึ่งฟิล (สมบูรณ์ ดันยะ.2524:67;อ้างอิงจาก Pill.1971) ได้แสดงความคิดเห็นว่าผู้เชี่ยวชาญจะหมายรวมถึงทุกคนซึ่งสามารถให้ข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการได้ ดังนั้น ในการคัดเลือก

ผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟายนั้นผู้วิจัยจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าบุคคลนั้นมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษามากน้อยเพียงใดหรือพิจารณาว่าบุคคลนั้นสามารถที่จะให้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของการวิจัยหรือไม่

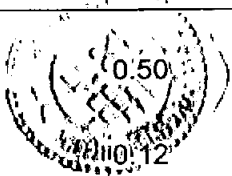
2.4.2.1 วิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญ

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2528:52) ได้เสนอวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญไว้คือ การสำรวจ ความคิดเห็นของบุคคลอื่น อันได้แก่ การให้ผู้อื่นได้ลงมติหรือแสดงความคิดเห็นว่าใครบ้างที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ บุคคลที่จะให้ความเห็นได้คือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพในสาขานั้น ๆ นอกจากนั้น การสำรวจความเห็นจากบุคคลสำคัญในวิชาชีพนั้น เป็นวิธีการของการสำรวจผู้เชี่ยวชาญโดยอาศัยข้อมูลและความรู้จากบุคคลสำคัญในสาขานั้น ๆ ให้ระบุรายชื่อของบุคคลที่เห็นว่ามีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว วิธีการนี้คือ การสำรวจผู้เชี่ยวชาญจากผู้เชี่ยวชาญ นั้นเอง และการเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยการวิเคราะห์ และการสำรวจ ผลงานที่ปรากฏ อาจจะเป็นหนังสือพิมพ์ เอกสาร หรือผลงานวิจัย เพื่อที่จะได้ข้อมูลว่าบุคคลใดมีผลงานในเรื่องนั้น ๆ ในปริมาณเท่าใด ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยทราบว่าใครบ้างที่เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษา

2.4.2.2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่ได้กำหนดแน่นอนลงไปตายตัวแต่แมค มิลแลน (เกษม บุญอ่อน.2522:99; อ้างอิงจาก Mac.Millan) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย พบว่า เมื่อมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมากดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และการลดลงของความคลาดเคลื่อน

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20-0.70	
5-9	0.70-0.58	
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

จากตาราง 1 แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้เชี่ยวชาญตั้ง 17 คน ขึ้นไป ค่าความคลาดเคลื่อนจะลดลงในอัตราที่คงที่ ดังนั้นจึงสรุป ได้ว่าการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายควรจะใช้ผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 17 คน ขึ้นไป

2.4.3 วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม ถามผู้เชี่ยวชาญคนเดียวกัน 2-3 รอบ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่แท้จริงและเที่ยงตรง ตามขั้นตอนการสอบถาม ดังนี้

2.4.3.1 รอบที่ 1 การระดมสมอง ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับคำถามส่วนใหญ่จะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดเพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับประเด็นหรือปัญหา

2.4.3.2 รอบที่ 2 การประเมินความคิดเห็น หลังจากผู้วิจัยได้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 แล้วจะนำข้อมูลไปเรียบเรียงเป็นแบบสอบถามแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนความคิดเห็นอีกครั้ง

2.4.3.3 รอบที่ 3 การประเมินซ้ำ ผู้วิจัยจะพัฒนาแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์คำตอบในแบบสอบถามรอบที่สองเป็นแบบสอบถามที่ประกอบไปด้วยข้อความเดิมแต่เพิ่มการแสดงค่าสถิติเกี่ยวกับการตอบข้อคำถามในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เช่น แสดงตำแหน่งค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อ คำถามส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญ

h/ ๗๒๙๐ ๕.๓

คนเดิมตอบอีก โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่ามีความเห็นสอดคล้องกับตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ มีความคิดเห็นหรือไม่ โดยให้บทวนและการพิจารณาบทวนคำตอบของตนเองอีกครั้งหนึ่ง และให้แสดงเหตุผลการตอบในกรณีที่คำตอบของตนดกอยู่สูงหรือต่ำกว่าพิสัยระหว่างควอไทล์

2.5 งานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายได้แพร่หลายตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 เป็นต้นมา เช่นในสหภาพโซเวียต ญี่ปุ่น และอีกหลายประเทศในยุโรป โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่นนั้น ปีพ.ศ. 2515 ได้มีการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายมากมาย แต่ในประเทศไทยนั้น งานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายยังมีจำนวนน้อย จากการศึกษางานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการวิจัยนั้นมีตั้งแต่สิบกว่าคนไปจนถึงจำนวนเป็นร้อยนอกจากนี้ ลักษณะและจำนวนรอบของแบบสอบถามที่ใช้ก็แตกต่างกันออกไป มีตั้งแต่ 2 รอบ ไปจนถึง 4 รอบ สถิติที่ใช้ในส่วนใหญ่นิยมใช้ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ในการแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แต่ก็มียารละเอียดย่อยที่แตกต่างกันออกไป เทคนิคเดลฟายนี้ได้มีการนำไปใช้อย่างมากมาย ดังเช่น

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

ลำเพา เอี่ยมสำอางค์ (2532) ได้ศึกษาทัศนะในการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ขอบข่ายการจัดบริการแนะแนว ซึ่งเป็นภารกิจด้านการจัดบริการแนะแนวการสอนกิจกรรมแนะแนว และด้านบริการอื่น ๆ และกระบวนการบริหารงานแนะแนว ซึ่งมีการวางแผน การจัดองค์การ การจัดเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวกและการประเมินผล

พิรุณรัตน์ สันติลีลา (2541) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูแนะแนวตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญด้านการแนะแนว และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูแนะแนวที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการแนะแนวและผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันมากที่สุด คือ ครูแนะแนวควรจะสามารถปฏิบัติงานในด้านการแนะแนว หรือจิตวิทยาการแนะแนว หรือการให้คำปรึกษา ครูแนะแนวควรมีความสามารถนำความรู้เกี่ยวกับนโยบายการศึกษา หลักสูตรแผนพัฒนาการศึกษา มาเป็นหลักในการจัดการสอนกิจกรรมแนะแนว โดยสามารถที่จะสอนกิจกรรมแนะแนวโดยคำนึงสภาพของผู้เรียน ครูแนะแนวมีความสามารถในด้านบริการแนะแนว โดยสามารถรวบรวมข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน มีความเต็มใจในการบริการให้คำปรึกษา นอกจากนั้น ครูแนะแนวจะต้องมีความเมตตา กรุณา ซื่อสัตย์ และเสียสละ ครูแนะแนวควรมีความจริงใจ มีความกระตือรือร้น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสามารถปรับตัวเองได้

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แบทเทอร์ชาย (Battershy.1980) แห่งมหาวิทยาลัยแมสซาชูเซตส์ ประเทศนิวซีแลนด์ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความคาดหวังสำหรับครูประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในชั้นเริ่มต้นเพื่อที่จะศึกษาถึงความสอดคล้องกันของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในระดับต่าง ๆ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ครูใหม่ระดับประถมศึกษาที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีเทคนิคและวิธีการสอนหลายแบบ ๆ แบบ สามารถใช้อุปกรณ์การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ สอนโดยคำนึงถึงความต้องการและความสนใจของเด็ก มีการวัดผลเพื่อปรับปรุงการสอนอยู่เสมอ และสามารถควบคุมชั้นเรียนได้

รอสแมน และบันนิง (Rossman and Bunning.1978) ได้ใช้เทคนิคเดลฟายในการกำหนดความสามารถด้านความรู้ และทักษะของนักการศึกษาผู้ใหญ่ของประเทศสหรัฐอเมริกา

สรุปได้ว่าเทคนิคเดลฟาย คือ วิธีการ หรือกระบวนการในการรวบรวมและประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมาประกอบการตัดสินใจโดยสร้างความเป็นเอกฉันท์ในเรื่องนั้น ๆ และนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นประโยชน์ต่อไป นอกจากนั้น ลักษณะของเทคนิคเดลฟาย จะเป็นการวิจัยที่ต้องอาศัยวิธีการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะแสดงความคิดเห็นตนเองโดยไม่คำนึงถึงความคิดของผู้อื่น และจะรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญนั้นหลายครั้ง เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่แน่นอน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) ซึ่งมีขั้นตอนและรายละเอียดดังนี้

1. แหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. แหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 แหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ณ สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวนรวมทั้งสิ้น 17 คน โดยแบ่งเป็น

1.1.1 ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลของ บริษัท เนสท์เล่(ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 6 คน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในด้านการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลตามคุณสมบัติดังนี้

1.1.1.1 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ทางด้านการบริหารงานบุคคล หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง

1.1.1.2 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลอย่างน้อย 7 ปีขึ้นไป

1.1.1.3 ปัจจุบันทำงานด้านงานบุคคล ในตำแหน่ง ผู้จัดการขึ้นไป

1.1.1.4 มีบทบาท และหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล

1.1.2 ผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 11 คน ซึ่งเป็นผู้ที่ทำงานติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1.2.1 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป

1.1.2.2 มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการขึ้นไป

1.1.2.3 ผู้ที่มีบทบาท และหน้าที่ในการประสานงานกับแผนกบุคคล

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย มีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเจ้าหน้าที่บุคคลในเรื่อง บทบาท หน้าที่ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างเป็นกรอบ เพื่อสอบถามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

2.1.1 ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล

2.1.2 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในด้านงานบุคคล

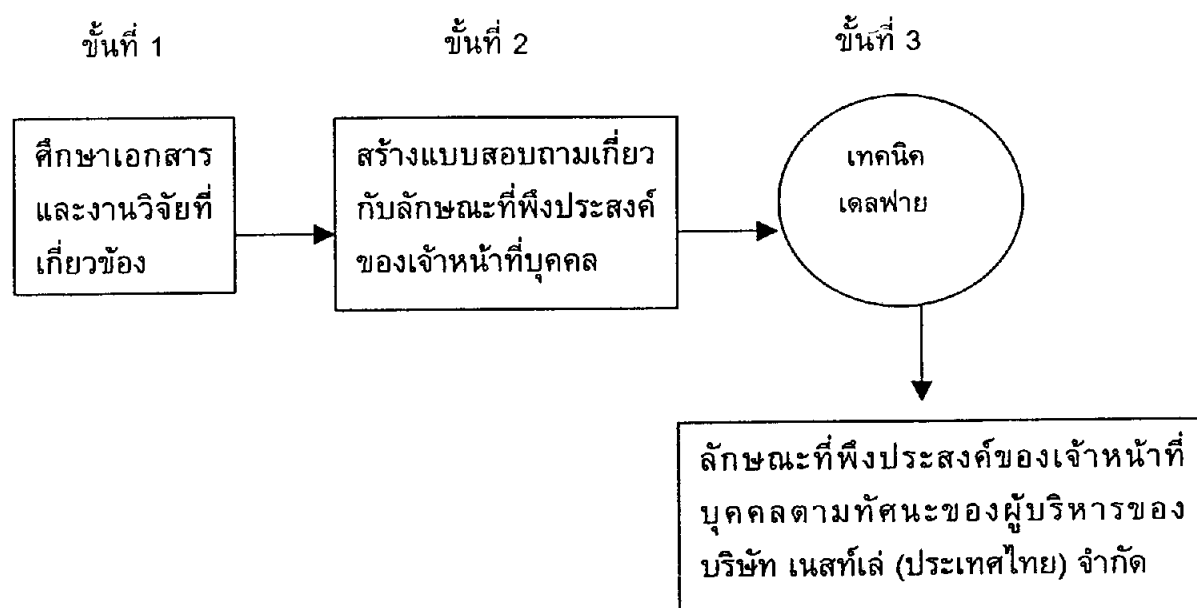
2.1.3 บุคลิกภาพ

2.1.4 ทักษะที่มีต่องานบุคคล

2.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบแรก โดยยึดกรอบที่กำหนดไว้ และส่งให้ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ตอบในรอบที่ 1 โดยการระดมสมอง

2.3 ศึกษาคำตอบของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล จากนั้นสร้างแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับ จากนั้นเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ได้แก่ ศ. ดร. ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ คุณวรายุทธ รัตนนท์ และผศ. ดร. นันทนา วงษ์อินทร์ พิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้อง แล้วส่งแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับ ให้ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ตอบในรอบที่ 2 และความถูกต้องทางด้านภาษา จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ต่อไป

2.4 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนจากผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามให้เหมือนรอบที่ 2 แต่แสดงค่าทางสถิติที่เกี่ยวกับการตอบคำถามของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตัวอย่างของแบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลในการวิจัย

แบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย มี 3 ฉบับ ดังนี้

1. แบบสอบถามการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด
2. แบบสอบถามการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย
3. แบบสอบถามการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟายซ้ำอีกครั้ง ดังนี้

แบบสอบถามการสำรวจเบื้องต้น
เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ
บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

.....

ท่านมีทัศนะหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ในการบริหารงานบุคคลเจ้าหน้าที่บุคคลควรมีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านต่อไปนี้ในเรื่องใดบ้าง
 - 1.1 ความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร
.....
 - 1.2 ความรู้ความสามารถในการฝึกอบรมบุคลากร
.....
 - 1.3 ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์
.....
 - 1.4 ความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ
.....
2. เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคลในเรื่องใดบ้าง
 - 2.1 ความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา
.....
 - 2.2 ความสามารถในการคิดริเริ่ม
.....
3. ท่านคิดว่าบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคลควรมีบุคลิกภาพอย่างไร
.....
4. เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีทัศนคติต่องานด้านบุคคลในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร
 - 4.1 ทัศนคติที่มีต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร
.....
 - 4.2 ทัศนคติที่มีต่องานฝึกอบรมบุคลากร
.....
 - 4.3 ทัศนคติที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์
.....
 - 4.4 ทัศนคติที่มีต่องานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ
.....

แบบสอบถามการประเมิน รอบที่ 1

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ
บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

.....

แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านงานการบริหารบุคคล และผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด แบบสอบถามชุดนี้ จะเป็นลักษณะแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อให้ท่านได้พิจารณาลงความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่แสดงระดับความจำเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ต่อไปนี้

จำเป็นมากที่สุด	มีความหมายว่า คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่ระบุในข้อความนั้น ท่านคิดว่า <u>จำเป็นมากจะขาดไม่ได้</u>
มาก	มีความหมายว่า คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่ระบุในข้อความนั้น ท่านคิดว่า <u>จำเป็นมาก</u>
ปานกลาง	มีความหมายว่า คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่ระบุในข้อความนั้น ท่านคิดว่า <u>จำเป็นพอสมควร</u>
น้อย	มีความหมายว่า คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่ระบุในข้อความนั้น ท่านคิดว่า <u>จำเป็นเล็กน้อย</u>
น้อยที่สุด	มีความหมายว่า คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่ระบุในข้อความนั้น ท่านคิดว่า <u>จำเป็นน้อยที่สุดหรือไม่ควรมีเลย</u>

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล					
	1.1 ความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้าง					
	1.1.1 ความสามารถในการบริหารการวางแผนอัตรากำลัง					
	1.2 ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรม					
	1.2.1 มีความรู้ความสามารถในการวางแผนและกำหนด Career Plan ของพนักงาน					
	1.3 ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์					
2	1.3.1 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายแรงงาน ประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน					
	1.4 ความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ					
	1.4.1 สามารถวิเคราะห์ ประเมินค่างาน(Job Evaluation) และจัดทำใบพรรณนางาน (Job Description)					
	เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคลในเรื่อง					
	2.1 ความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา					
	2.1.1 มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในงานบุคคล					
	2.2 ความสามารถในการคิดริเริ่ม					
	2.2.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน้าที่ความรับผิดชอบ					

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคล					
	3.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดีและสามารถประสานงานกับบุคคลอื่น					
	3.2 มีลักษณะน่าเชื่อถือและไว้วางใจ					
4	เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีทัศนคติต่องานบุคคลในเรื่อง					
	4.1 ทัศนคติที่มีต่องานสรรหาและว่าจ้าง					
	4.1.1 มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานสรรหา และว่าจ้างบุคลากร					
	4.2 ทัศนคติที่มีต่องานฝึกอบรมบุคลากร					
	4.2.1 มีใจรักและศรัทธาในวิชาชีพนักฝึกอบรม					
	4.3 ทัศนคติที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์					
	4.3.1 มีใจรักงานทางด้านการให้บริการ					
	4.4 ทัศนคติที่มีต่องานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ					
	4.4.1 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่องานที่รับผิดชอบ					

แบบสอบถามการประเมิน รอบ 2

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ
บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

.....

แบบสอบถามรอบที่ 2 นี้ ซึ่งเป็นรอบสุดท้ายของการวิจัย ผู้วิจัยได้แสดงความสอดคล้องของแต่ละข้อกระหนจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และกลุ่มผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยระบุค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ ที่คำนวณได้ และยังได้ระบุคำแนะนำการตอบของท่านในรอบที่ 2 ด้วย

*	หมายถึง	ค่ามัธยฐาน (แสดงถึงมีความจำเป็นมากและความจำเป็นน้อย)
—	หมายถึง	ค่าพิสัยควอไทล์ (แสดงถึงความสอดคล้องกันและไม่สอดคล้องกัน)
x	หมายถึง	ตำแหน่งคำตอบเดิมของท่านในแบบสอบถามรอบที่ 1

จุดมุ่งหมายของการตอบแบบสอบถามรอบนี้ เพื่อให้ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และกลุ่มผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ทบทวนคำตอบของท่าน โดยอาจเปลี่ยนแปลงคำตอบได้ดังต่อไปนี้

-หากท่านต้องการยืนยันคำตอบเดิม โดยไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขอความกรุณาท่านส่งแบบสอบถามกลับให้ผู้วิจัยทันที

-หากข้อใดมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบ กรุณาเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับคะแนนใหม่ โดยพิจารณาความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล และจัดอันดับของคุณลักษณะเหล่านั้นตามน้ำหนักของคะแนนที่ท่านคิดว่า มีความจำเป็นลงในช่องว่างตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

5	หมายถึง	มีความจำเป็นมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความจำเป็นมาก
3	หมายถึง	มีความจำเป็นปานกลาง
2	หมายถึง	มีความจำเป็นน้อย
1	หมายถึง	มีความจำเป็นน้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามรอบสุดท้ายนี้ เพื่อความเที่ยงตรงของการวิจัยขอความกรุณาท่าน โปรดตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ภายใน 1 สัปดาห์

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล					
	1.1 ความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้าง					
	1.1.1 ความสามารถในการบริหารการวางแผนอัตรากำลัง		X *			
	1.2 ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรม					
	1.2.1 มีความรู้ความสามารถในการวางแผนและกำหนด Career Plan ของพนักงาน	—	X *			
	1.3 ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์					
2	1.3.1 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายแรงงาน ประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน		X *			
	1.4 ความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ					
	1.4.1 สามารถวิเคราะห์ ประเมินค่างาน (Job Evaluation) และจัดทำใบพรรณนางาน (Job Description)	—	*	X		
	เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคลในเรื่อง					
	2.1 ความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา					
	2.1.1 มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในงานบุคคล	x	*			
	2.2 ความสามารถในการคิดริเริ่ม					
	2.2.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน้าที่ความรับผิดชอบ	—	* x			

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคล					
	3.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดีและสามารถประสานงานกับบุคคลอื่น		*			
	3.2 มีลักษณะน่าเชื่อถือและไว้วางใจ	*	x			
4	เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีทัศนคติต่องานบุคคลในเรื่อง					
	4.1 ทัศนคติที่มีต่องานสรรหาและว่าจ้าง					
	4.1.1 มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร	*	x			
	4.2 ทัศนคติที่มีต่องานฝึกอบรมบุคลากร					
	4.2.1 มีใจรักและศรัทธาในวิชาชีพนักฝึกอบรม	—	* x			
	4.3 ทัศนคติที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์					
	4.3.1 มีใจรักงานทางด้านการให้บริการ	—	*	x		
	4.4 ทัศนคติที่มีต่องานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ					
	4.4.1 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่องานที่รับผิดชอบ	*	x			

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล					
	1.1 ความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้าง					
	1.1.1 ความสามารถในการบริหารการวางแผนอัตรากำลัง	X	*			
	1.2 ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรม					
	1.2.1 มีความรู้ความสามารถในการวางแผนและกำหนด Career Plan ของพนักงาน	X	*			
	1.3 ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์					
	1.3.1 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายแรงงาน ประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน	*				
		x				
	1.4 ความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ					
	1.4.1 สามารถวิเคราะห์ ประเมินค่าจ้าง (Job Evaluation) และจัดทำใบพรรณนางาน (Job Description)	X				
2	เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคลในเรื่อง					
	2.1 ความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา					
	2.1.1 มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในงานบุคคล	*				
		x				
	2.2 ความสามารถในการคิดริเริ่ม					

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	2.2.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน้าที่ความรับผิดชอบ		*			
			x			
	บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคล					
4	3.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดีและสามารถประสานงานกับบุคคลอื่น	*				
		x				
	3.2 มีลักษณะน่าเชื่อถือและไว้วางใจ		*x			
	เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีทัศนคติต่องานบุคคลในเรื่อง					
	4.1 ทัศนคติที่มีต่องานสรรหาและว่าจ้าง					
	4.1.1 มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานสรรหา และว่าจ้างบุคลากร	X	*			
	4.2 ทัศนคติที่มีต่องานฝึกอบรมบุคลากร					
	4.2.1 มีใจรักและศรัทธาในวิชาชีพนักฝึกอบรม	X	*			
	4.3 ทัศนคติที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์					
	4.3.1 มีใจรักงานทางด้านการให้บริการ	X	*			
	4.4 ทัศนคติที่มีต่องานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ					
	4.4.1 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่องานที่รับผิดชอบ	*	X			

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ครั้งที่ 1 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ไปสอบถามความคิดเห็นของ ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนก บุคคลของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2545 เพื่อให้ผู้ บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนก บุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด แสดงทัศนะที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ เจ้าหน้าที่บุคคล การตอบคำถามในครั้งนี้เป็นกรเขียนคำตอบตามหัวข้อคำถามหรือกรอบที่ กำหนดไว้ และถือเป็นคำตอบครั้งที่ 1 ซึ่งเป็นแบบสอบถามชุดเดียวกันทั้ง 2 กลุ่ม

ครั้งที่ 2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ไปสอบถามความคิดเห็นของ ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนก บุคคลของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม พ.ศ. 2545 จากนั้นนำคำ ตอบของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับ แผนกบุคคลของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด มาวิเคราะห์หาคำมัชยฐาน และค่าพิสัย ควอไทล์ แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้สอบถามผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงาน บุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศ ไทย) จำกัด ในครั้งที่ 3 ต่อไป

ครั้งที่ 3 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามที่มีลักษณะเหมือนกับแบบสอบถามในครั้งที่ 2 แต่เพิ่ม ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละข้อคำถาม ซึ่งเป็นคำตอบของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด รวมทั้งตำแหน่งคำตอบของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงาน บุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศ ไทย) จำกัด แต่ละคนที่ได้ตอบไว้ในครั้งที่ 2 เพื่อให้ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ตอบแบบสอบถามในครั้งที่ 3 เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2545 ต่อจากนั้นจึงนำคำตอบของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด มาคำนวณ หาคำมัชยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์อีกครั้ง

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามปลายเปิดในครั้งที่ 1 และนำมาสร้างเป็นข้อคำถามในครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ จากนั้นแล้วนำข้อคำถามในครั้งที่ 2 มาวิเคราะห์หา ค่า

มัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ (Quartile Deviation) ฐานนิยม (Mode) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแบบสอบถาม เพื่อใช้สอบถามในครั้งที่ 3 ในครั้งที่ 3 จะเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเหมือนกับครั้งที่ 2 แต่จะค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ในแต่ละคำถาม ซึ่งเป็นคำตอบของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด รวมทั้งตำแหน่งคำตอบผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด แต่ละคนที่ได้จากครั้งที่ 2 เพื่อให้ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้พิจารณาตัดสินใจตอบแบบสอบถามในครั้งที่ 3 จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอีกครั้งหนึ่ง ดังต่อไปนี้

4.1 จากการตอบแบบสอบถามครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3 ผู้วิจัยคำนวณ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ซึ่งแต่ละช่วงคะแนนแปลความดังนี้

4.51 – 5.00	แสดงถึง	ความจำเป็นมากที่สุด
3.51 – 4.50	แสดงถึง	ความจำเป็นมาก
2.51 – 3.50	แสดงถึง	ความจำเป็นปานกลาง
1.51 – 2.50	แสดงถึง	ความจำเป็นน้อย
1.00 - 1.50	แสดงถึง	ความจำเป็นน้อยที่สุด

4.2 จากการตอบแบบสอบถามครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3 ผู้วิจัยคำนวณค่าพิสัยควอไทล์ที่คำนวณได้ของแต่ละข้อความได้มีค่า 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้อง และในทางตรงกันข้ามถ้าค่าดังกล่าวมากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาคูณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในลักษณะตาราง และอธิบายผลจากตาราง โดยนำข้อมูลที่ศึกษาด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 2 ครั้งมาเปรียบเทียบกัน ดังนี้

ผลการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล รอบที่ 1 แสดงในตาราง 2

ตาราง 2 (ต่อ)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล	ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล						การแปลความหมาย	ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล						การแปลความหมาย
	Mdn.	I.R.	Q.D.	Mode	$\bar{x}$	SD		Mdn.	I.R.	Q.D.	Mode	$\bar{x}$	SD	
-มีความเชื่อมั่นในตนเอง -ควบคุมอารมณ์ได้ดี -แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้อง เหมาะสม กาลเทศะ -เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นและว่องไว -มีการนิยามหน้าที่สุภาพเรียบร้อย -ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.00	0.25	0.125	4.00	4.1667	0.4082	มาก	4.00	1.00	0.500	4.00	3.9091	0.7006	มาก
	5.00	1.00	0.500	5.00	4.6667	0.5164	มากที่สุด	4.00	1.00	0.500	4.00	4.4545	0.5222	มาก
					-									
	4.00	0.25	0.125	4.00	3.8333	0.4082	มาก	4.00	1.00	0.500	4.00	3.8182	0.7508	มาก
	4.00	0.25	0.125	4.00	3.8333	0.4082	มาก	4.00	0.00	0.000	4.00	4.0909	0.5394	มาก
-มีการนิยามหน้าที่สุภาพเรียบร้อย -ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.00	1.00	0.500	4.00	3.6667	0.5164	มาก	4.00	1.00	0.500	4.00	3.7273	0.6467	มาก
	4.00	0.25	0.125	4.00	4.1667	0.4082	มาก	5.00	1.00	0.500	5.00	4.5455	0.5222	มากที่สุด
-มีความจริงใจในการช่วยเหลือผู้อื่นได้ดี	4.00	0.25	0.125	4.00	4.1667	0.4082	มาก	5.00	1.00	0.500	5.00	4.5455	0.5222	มากที่สุด
-มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.00	0.25	0.125	4.00	4.1667	0.4082	มาก	5.00	1.00	0.500	5.00	4.6364	0.5045	มากที่สุด
-มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี	4.00	0.25	0.125	4.00	4.1667	0.4082	มาก	4.00	0.00	0.000	4.00	4.0909	0.5394	มากที่สุด
-มีความขยันในการทำงาน	4.00	0.25	0.125	4.00	3.8333	0.4082	มาก	4.00	0.00	0.000	4.00	4.0000	0.4472	มาก
-เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน	4.00	0.25	0.125	4.00	4.1667	0.4082	มาก	4.00	1.00	0.500	4.00	4.1818	0.6030	มาก
-มีความอดทนในการทำงาน	4.00	0.00	0.000	4.00	4.0000	0.0000	มาก	4.00	1.00	0.500	4.00	4.0909	0.7006	มาก

ตาราง 2 (ต่อ)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล	ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล						การแปลความหมาย	ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล						การแปลความหมาย
	Mdn.	I.R.	Q.D.	Mode	$\bar{x}$	SD		Mdn.	I.R.	Q.D.	Mode	$\bar{x}$	SD	
<u>ทัศนคติต่องานบุคคล</u> -ทัศนคติที่มีต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร -ทัศนคติที่มีต่องานฝึกอบรม -ทัศนคติที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์ -ทัศนคติที่มีต่องานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ	4.00	0.00	0.000	4.10	4.2917	0.3466	มาก	4.00	0.00	0.000	4.35	4.3772	0.3945	มาก
	4.00	0.50	0.250	4.00	4.4333	0.3882	มาก	5.00	1.00	0.500	4.60	4.4545	0.4390	มากที่สุด
	4.00	0.00	0.000	4.00	4.2000	0.3578	มาก	4.00	0.00	0.000	4.00	4.2182	0.5095	มาก
	4.00	0.00	0.000	4.00	4.1667	0.3670	มาก	4.00	0.50	0.250	4.40	4.3636	0.3557	มาก
สวัสดิการต่าง ๆ	4.00	0.50	0.250	4.40	4.3667	0.2733	มาก	4.00	0.50	0.250	4.40	4.4727	0.2737	มาก

จากตาราง 2 พบว่าผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลในรอบที่ 1 ที่สอดคล้องกันดังนี้

1. คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่พึงประสงค์จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ในเรื่องของความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้าง ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรม ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์ และความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ในระดับมาก

2. คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่พึงประสงค์จะต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคล ในเรื่องของความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา และความสามารถในการคิดริเริ่ม ในระดับมาก

3. บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคล มีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้อง เหมาะสมกาลเทศะ เป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉงและว่องไว มีกิจกรรมายทางที่สุภาพเรียบร้อย มีความสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความขยันในการทำงาน เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และมีความอดทนในการทำงาน ในระดับมาก

4. เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีทัศนคติต่องานบุคคล ในเรื่องงานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร งานฝึกอบรมบุคลากร งานแรงงานสัมพันธ์ และงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ในระดับมาก

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลในรอบที่ 1 ที่อยู่ในระดับที่แตกต่างกันในเรื่องของบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคลดังนี้

ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล มีความคิดเห็นว่าเจ้าหน้าที่บุคคล ควรมีมนุษยสัมพันธ์ดีและสามารถประสานงานกับบุคคลอื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความจริงใจในการช่วยเหลือผู้อื่น และมีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ ในระดับมากที่สุด แต่ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลมีความคิดเห็นว่า ในระดับมาก

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล มีความคิดเห็นว่าเจ้าหน้าที่บุคคล ควรมีลักษณะที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี ในระดับมากที่สุด แต่ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลมีความคิดเห็นว่า ในระดับมาก

ผลการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลเข้าเป็นรอบที่ 2 และแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล (n = 6) และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล (n = 11) ที่ได้รับการตอบแบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนคติของผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด รอบที่ 2

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล	ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล						ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล						การแปลความหมาย
	Mdn.	I.R.	Q.D.	Mode	$\bar{x}$	SD	Mdn.	I.R.	Q.D.	Mode	$\bar{x}$	SD	
<u>ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล</u> -ความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้าง -ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรม -ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์ -ความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้าง เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ	4.00	0.00	0.000	4.00	4.2337	0.2294	4.00	0.00	0.00	4.00	4.2795	0.3127	มาก
	4.50	0.75	0.375	4.00	4.4283	0.2870	4.00	0.50	0.25	4.00	4.3636	0.3619	มาก
	4.00	0.25	0.125	4.00	4.0950	0.1734	4.00	0.50	0.25	4.00	4.0645	0.3231	มาก
	4.00	0.00	0.000	4.00	4.1683	0.2618	4.00	1.00	0.50	4.00	4.3782	0.2411	มาก
	4.00	0.00	0.000	4.00	4.1883	0.1952	4.00	0.50	0.25	4.00	4.3118	0.3246	มาก
<u>ความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคล</u> -ความสามารถในการคิดอย่างมีประสิทธิภาพ -ความสามารถในการคิดริเริ่ม	4.00	0.00	0.000	4.00	4.2225	0.3701	4.00	0.00	0.00	4.00	4.3555	0.2906	มาก
	4.00	0.00	0.000	4.00	4.1400	0.3400	4.00	0.50	0.50	4.00	4.4227	0.2160	มาก
	4.00	0.25	0.125	4.00	4.3050	0.4002	4.00	0.50	0.50	4.00	4.2873	0.3655	มาก

ตาราง 3 (ต่อ)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล	ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล						การแปลความหมาย	ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล					การแปลความหมาย	
	Mdn.	I.R.	Q.D.	Mode	$\bar{x}$	SD		Mdn.	I.R.	Q.D.	Mode	$\bar{x}$		SD
บุคลิกภาพ -มีมนุษยสัมพันธ์ และสามารถประสานงานกับบุคคลอื่น -มีลักษณะน่าเชื่อถือและไว้วางใจ -มีความเชื่อมั่นในตนเอง -ควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.00	0.00	0.000	4.14	4.1429	0.4122	มาก	4.00	0.71	4.00	4.00	4.2597	0.5281	มาก
	4.50	1.00	0.50	4.00	4.5000	0.5477	มาก	5.00	0.00	0.00	5.00	4.8182	0.4045	สุด
	5.00	1.00	0.50	5.00	4.6667	0.5164	มากที่สุด	4.00	1.00	0.50	4.00	4.3636	0.5045	มาก
	4.00	0.25	0.125	4.00	4.1667	0.4082	มาก	4.00	1.00	0.50	4.00	3.9091	0.7006	มาก
	5.00	1.00	0.50	5.00	4.6667	0.5164	มากที่สุด	4.00	1.00	0.50	4.00	4.4545	0.5222	มาก
 -แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้อง เหมาะสม กาลเทศะ -เป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉงและว่องไว -มีกริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย -ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น -มีความจริงใจในการช่วยเหลือผู้อื่นได้	4.00	0.25	0.125	4.00	3.8333	0.4082	มาก	4.00	1.00	0.50	4.00	3.8182	0.7508	มาก
	4.00	0.25	0.125	4.00	3.8333	0.4082	มาก	4.00	0.00	0.00	4.00	4.0909	0.5394	มาก
	4.00	1.00	0.50	4.00	3.6667	0.5164	มาก	4.00	1.00	0.50	4.00	3.7273	0.6467	มาก
	4.00	0.25	0.125	4.00	4.1667	0.4082	มาก	5.00	1.00	0.50	5.00	4.5455	0.5222	มากที่สุด
							มาก	5.00	1.00	0.50	5.00	4.5455	0.5222	มากที่สุด
							มาก							สุด

ตาราง 3 (ต่อ)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล	ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล						การแปลความหมาย	ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล						การแปลความหมาย
	Mdn.	I.R.	Q.D.	Mode	$\bar{x}$	SD		Mdn.	I.R.	Q.D.	Mode	$\bar{x}$	SD	
-มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ -มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี -มีความขยันในการทำงาน -เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน -มีความอดทนในการทำงาน <u>ทัศนคติต้องงานบุคคล</u> -ทัศนคติที่ต้องงานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร -ทัศนคติที่ต้องงานฝึกอบรม -ทัศนคติที่ต้องงานแรงงานสัมพันธ์ -ทัศนคติที่ต้องงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ	4.00	0.25	0.125	4.00	4.1667	0.4082	มาก	5.00	1.00	0.50	5.00	4.6364	0.5045	มากที่สุด
	4.00	0.25	0.125	4.00	4.1667	0.4082	มาก	4.00	0.00	0.00	4.00	4.1818	0.4045	มาก
	4.00	0.25	0.125	4.00	3.8333	0.4082	มาก	4.00	0.00	0.00	4.00	4.0909	0.3015	มาก
	4.00	0.25	0.125	4.00	4.1667	0.4082	มาก	4.00	1.00	0.50	4.00	4.1818	0.6030	มาก
	4.00	0.00	0.000	4.00	4.0000	0.0000	มาก	4.00	1.00	0.50	4.00	4.2727	0.4671	มาก
	4.00	0.00	0.000	4.00	4.2833	0.3468	มาก	4.00	0.00	0.00	4.00	4.4455	0.3419	มาก
	4.00	0.50	0.250	4.00	4.4333	0.3882	มาก	5.00	1.00	0.50	5.00	4.5091	0.3936	มากที่สุด
	4.00	0.00	0.000	4.00	4.2000	0.3578	มาก	4.00	0.00	0.00	4.00	4.3273	0.3927	มาก
	4.00	0.00	0.000	4.00	4.1667	0.3670	มาก	4.00	0.50	0.25	4.00	4.4364	0.3075	มาก
	4.00	0.50	0.250	4.00	4.3333	0.2733	มาก	4.00	0.50	0.25	4.00	4.5091	0.2737	มาก

จากตาราง 3 พบว่าผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลในรอบที่ 2 ที่สอดคล้องกัน ดังนี้

1. คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่พึงประสงค์จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ในเรื่องของความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้าง ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรม ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์ และความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ในระดับมาก

2. คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่พึงประสงค์จะต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคล ในเรื่องของความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา และความสามารถในการคิดริเริ่ม ในระดับมาก

3. บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคล มีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้อง เหมาะสมกาลเทศะ เป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉงและว่องไว มีกิริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย มีความสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความขยันในการทำงาน เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และมีความอดทนในการทำงาน ในระดับมาก

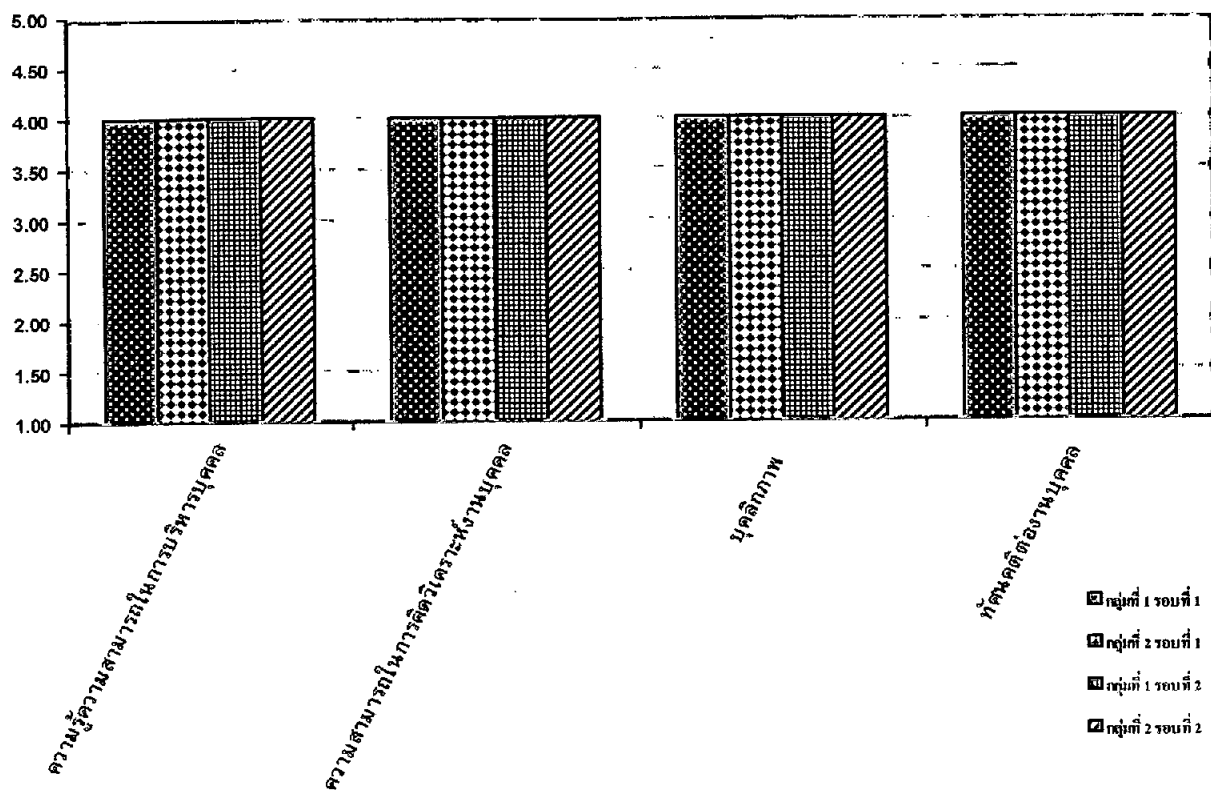
4. เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีทัศนคติต่องานบุคคล ในเรื่องงานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร งานฝึกอบรมบุคลากร งานแรงงานสัมพันธ์ และงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ในระดับมาก

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลในรอบที่ 2 ที่อยู่ในระดับที่แตกต่างกัน ในเรื่องของบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคลดังนี้

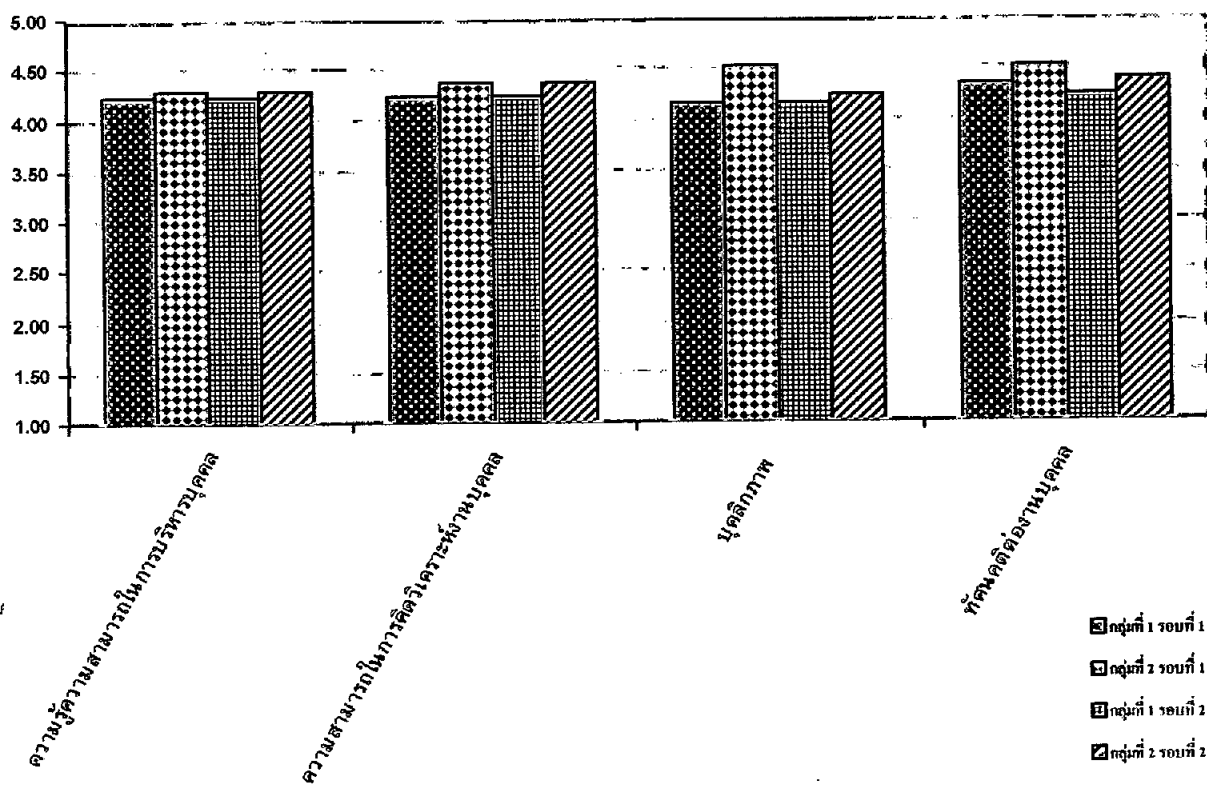
ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล มีความคิดเห็นว่าเจ้าหน้าที่บุคคล ควรมีมนุษยสัมพันธ์ดีและสามารถประสานงานกับบุคคลอื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความจริงใจในการช่วยเหลือผู้อื่น และมีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ ในระดับมากที่สุด แต่ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลมีความคิดเห็นว่า ในระดับมาก

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล มีความคิดเห็นว่าเจ้าหน้าที่บุคคล ควรมีลักษณะที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี ในระดับมากที่สุด แต่ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลมีความคิดเห็นว่า ในระดับมาก

ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ประสานงานกับแผนกบุคคล ในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 มานำเสนอในรูปกราฟแท่ง ซึ่งแสดงในแผนภาพดังนี้



ภาพประกอบ 4 การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลของกลุ่มผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญงานบุคคล และกลุ่มผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล โดยใช้ท้ายชยฐาน



ภาพประกอบ 5 การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลของกลุ่มผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญงานบุคคล และกลุ่มผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล โดยใช้ท้ายเฉลี่ย

บทที่ 5

บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทย่อ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล ตามทัศนะของผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะทำให้ทราบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร และเป็นแนวทางสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ในการพิจารณาสรรหาบุคลากรที่ทำหน้าที่เจ้าหน้าที่บุคคลได้อย่างเหมาะสม และเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะที่ต้องการให้แก่เจ้าหน้าที่บุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด นอกจากนี้เพื่อเป็นแนวทางให้บริษัทอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ในการพิจารณาสรรหาบุคลากร ที่ทำหน้าที่เจ้าหน้าที่บุคคลได้อย่างเหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

แหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. แหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ณ สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวนรวมทั้งสิ้น 17 คน โดยแบ่งเป็น

1.1 ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลของ บริษัท เนสท์เล่(ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 6 คน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลตามคุณสมบัติดังนี้

1.1.1 มีวุฒิการศึกษา ปริญญาตรีขึ้นไป ทางด้านการบริหารงานบุคคล หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง

1.1.2 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลอย่างน้อย 7 ปีขึ้นไป

1.1.3 ปัจจุบันทำงานด้านงานบุคคล ในตำแหน่ง ผู้จัดการขึ้นไป

1.1.4 มีบทบาท และหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล

1.2 ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของบริษัท เนสท์เล่

(ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 11 คน ซึ่งเป็นผู้ทำงานติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1.2.1 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป
- 1.2.2 มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการขึ้นไป
- 1.2.3 ผู้ที่มีบทบาท และหน้าที่ในการประสานงานกับแผนกบุคคล

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล ประกอบด้วย
 - 1.1. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล
 - 1.2. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในด้านงานบุคคล
 - 1.3. บุคลิกภาพ
 - 1.4. ทักษะที่มีต่องานบุคคล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย มีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเจ้าหน้าที่บุคคลในเรื่อง บทบาท หน้าที่ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหาร บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างเป็นกรอบ เพื่อสอบถามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1.1 ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล
- 1.2 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในด้านงานบุคคล
- 1.3 บุคลิกภาพ
- 1.4 ทักษะที่มีต่องานบุคคล

2. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบแรก โดยยึดกรอบที่กำหนดไว้ และส่งให้ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ตอบในครั้งที่ 1 โดยการระดมสมอง

3. ศึกษาคำตอบของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล จากนั้นสร้างแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับ จากนั้นเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน พิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้อง แล้วส่งแบบสอบถามประเมินค่า

5 ระดับ ให้ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ตอบในครั้งที่ 2 และความถูกต้องทางด้านภาษา จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ต่อไป

4. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนจากผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลและผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามให้เหมือนครั้งที่ 2 แต่แสดงค่าทางสถิติที่เกี่ยวกับการตอบคำถามของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการคำนวณโดยหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Rang) ค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ (Quartile Deviation) ฐานนิยม (Mode) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลในระดับมากถึงมากที่สุด ในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล ดังนี้

1. คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่พึงประสงค์จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลในระดับมาก ในเรื่องของความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้าง ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรม ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์ และความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน และค่าเฉลี่ยโดยรวมของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล = 4.00 และ 4.2337 กลุ่มผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล = 4.00 และ 4.2795

2. คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่พึงประสงค์จะต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคลในระดับมาก ในเรื่องของความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา และความสามารถในการคิดริเริ่ม ซึ่งมีค่ามัธยฐาน และค่าเฉลี่ยโดยรวมของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล = 4.00 และ 4.2225 กลุ่มผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล = 4.00 และ 4.3555

3. บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคล มีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้อง เหมาะสมกาลเทศะ เป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉงและว่องไว มีกิริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย มีความสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความขยันในการทำงาน เป็นผู้ที่ไม่รู้ไฝ่เรียน และมีความอดทนในการทำงานในระดับมาก ซึ่งมีค่ามัธยฐาน และค่าเฉลี่ยโดยรวมของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล = 4.00 และ 4.1429 กลุ่มผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล = 4.00 และ 4.2597

4. เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีทัศนคติต่องานบุคคลในระดับมาก ในเรื่องงานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร งานฝึกอบรมบุคลากร งานแรงงานสัมพันธ์ และงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน และค่าเฉลี่ยโดยรวมของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล = 4.00 และ 4.2833 กลุ่มผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล = 4.00 และ 4.4455

อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผลการวิเคราะห์ตามทัศนะของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ผลของการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ในรอบที่ 2 เป็นผลของการศึกษาวิจัย ซึ่งผลของการศึกษาวิจัยมีประเด็นที่สำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล

1.1 ความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้าง

ผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า จะต้องมีความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้างอยู่ในระดับมาก โดยจะต้องมีความสามารถในการบริหารการวางแผนอัตรากำลัง มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ลักษณะงาน ของตำแหน่งงานที่ทำการสรรหาและว่าจ้าง มีความสามารถในการหาแหล่งผู้สมัครงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการใช้แบบทดสอบและเครื่องมือในการวัดความสามารถของผู้สมัคร มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ มีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี มีความสามารถในการจูงใจและเจรจาต่อรอง

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า เจ้าหน้าที่บุคคล ควรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ลักษณะงาน ของตำแหน่งงานที่ทำการสรรหาและว่าจ้าง และมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ ดังที่ ญัฐพันธ์ เขจรนันทน์

(2542:40-42) ได้กล่าวไว้ว่า เอกสารพรรณานงาน (Job Description) จะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและกระบวนการในการปฏิบัติงานแต่ละชนิด ทำให้ทราบถึงขอบเขตของงานที่บุคคลจะต้องกระทำในแต่ละงานที่เขาได้รับมอบหมาย นอกจากนั้น ยังกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ ซึ่งนักบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถที่จะนำข้อมูลจากเอกสารมาใช้ประโยชน์ในระบบการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และมีความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เข้ามาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น เสนาะ ดิยาวี (2539:112) ได้กล่าวว่า การสัมภาษณ์ นับว่าเป็นวิธีที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลมากที่สุด ที่จะช่วยในการตัดสินใจจ้างพนักงานทำงาน การสัมภาษณ์สามารถทำให้รู้ข้อมูลต่าง ๆ ได้หลายอย่างตามต้องการ และประเมินเกี่ยวกับตัวผู้สมัครสอบหลาย ๆ ด้าน เช่น การแสดงตัว กิริยาท่าทาง การเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ ความเป็นผู้ใหญ่ ท่าที การสนใจ และความสนใจผู้ทำการสอบสัมภาษณ์ อาจวัดได้ว่าผู้สอบสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมทางสังคมเพียงใด และล่วงรู้ถึงเรื่องภายในครอบครัว ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ อาชีพ และอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาเลือกเข้าทำงาน เจ้าหน้าที่บุคคล ควรมีความสามารถในการบริหารการวางแผนอัตรากำลัง และความสามารถในการหาแหล่งผู้สมัครงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ เวตเตอร์ (Vetter, 1952:15) อธิบายว่าการวางแผนอัตรากำลังคือการจัดให้องค์กรได้มีกำลังคนเท่าที่ต้องการในตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคตด้วยการเตรียมการเกี่ยวกับปริมาณ และคุณภาพของกำลังคนที่พึงประสงค์ ซึ่งในระยะยาวจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด นอกจากนั้น เมธี ปิลันธนานท์ (2529:26-30) กล่าวว่า การหาแหล่งผู้สมัครงาน เป็นวิธีการสรรหาบุคลากรให้มีผู้สมัครเข้ามาเป็นจำนวนมาก เพื่อองค์กรจะได้มีโอกาสคัดเลือกคนดีเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร

1.2 ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรม

ผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า จะต้องมีความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล จะต้องมีความรู้ความสามารถในการวางแผนและกำหนด Career Path ของพนักงาน มีความสามารถในการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม มีการวางแผน ดำเนินงาน ประเมินความต้องการในการฝึกอบรม มีความรู้ทางวิชาการในเรื่องที่จะจัดอบรมเป็นอย่างดี มีความสามารถในการสื่อสาร มีความสามารถในการถ่ายทอดได้เป็นอย่างดี มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาไทย และอังกฤษเป็นอย่างดี

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า เจ้าหน้าที่บุคคล ควรจะมีความรู้ความสามารถในการวางแผนและกำหนด Career Plan ของพนักงาน มีการวางแผน ดำเนินงาน ประเมิน และติดตามผลในการฝึกอบรม มีความสามารถในการ

การสื่อสาร มีความสามารถในการถ่ายทอดได้เป็นอย่างดี และมีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาไทย และอังกฤษเป็นอย่างดี ดังที่ ญฐุพันธ์ เจริญนนท์ (2542:174) ได้กล่าวว่า การวางแผนและกำหนด Career Plan เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ช่วยเพิ่มศักยภาพ และกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ นอกจากนั้น เจ้าหน้าที่บุคคล จะต้องทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ, วางแผนโครงการ ดำเนินโครงการ จัดหาอุปกรณ์ และวิเคราะห์ และประเมินโครงการ (ญฐุพันธ์ เจริญนนท์ .2542:150) การสื่อสารและการถ่ายทอดก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญของเจ้าหน้าที่บุคคล ดังที่ เสนีย์ แดงวัง (2526:77-82) ได้กล่าวว่า เจ้าหน้าที่บุคคลต้องมีทัศนคติที่ถูกต้องต่องานที่รับผิดชอบ ซึ่งหมายถึงความปรารถนาที่จะให้คนอื่นได้รับรู้ เรียนรู้ และรับการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เข้าใจง่าย และถูกต้องที่สุด เพื่อให้เกิดการยอมรับ และนำไปเป็นหลักในการปฏิบัติงานได้

1.3 ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์

ผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า จะต้องมีความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายแรงงาน ประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน มีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทเป็นอย่างดี มีความรู้ในเรื่องแรงงานสัมพันธ์เป็นอย่างดี มีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์แรงงานเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารแรงงาน ก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น มีความรู้ความสามารถทางจิตวิทยาในการให้คำปรึกษา มีความสามารถตัดสินใจปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาได้

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า เจ้าหน้าที่บุคคลควรจะต้องมีความรู้ในเรื่อง แรงงานสัมพันธ์เป็นอย่างดี มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์แรงงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารแรงงานก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น มีความรู้ความสามารถทางจิตวิทยาในการให้คำปรึกษา และมีความสามารถตัดสินใจปัญหา และเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาได้ ดังคำกล่าวของ สุเนตร คุ่มทรัพย์ (2539:41-42) ที่ว่า เจ้าหน้าที่บุคคลจำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมาย กฎข้อบังคับที่เกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ และแนวปฏิบัติที่ยอมรับกันทางด้านแรงงาน การรู้กฎหมายไม่ใช่เพียงเพื่อให้สามารถมีการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับที่รัฐกำหนดเท่านั้น แต่ให้สามารถตีความตามกฎหมาย และข้อบังคับนั้นอย่างถูกต้อง นอกจากนั้น เสนาะ ดิยาว (2539.336) จะต้องมีการจัดให้มีเจ้าหน้าที่บุคคลทำหน้าที่รับเรื่องราวให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงาน เมื่อมีเรื่องไม่สบายใจเกิดขึ้น โดยมีหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือ หาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

1.4 ความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ

ผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่

ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า จะต้องมีความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ในเรื่องสามารถวิเคราะห์ ประเมินค่างาน (Job Evaluation) และจัดทำใบพรรณานงาน (Job Description) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก ในการทำการสำรวจข้อมูลทางด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ จะต้องเข้าใจความเคลื่อนไหวของสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบันเกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน เพื่อการจ่ายผลตอบแทนที่ยุติธรรม ให้สอดคล้องกับค่าจ้างเงินเดือนในปัจจุบัน มีความสามารถในการบริหารและวางแผนเกี่ยวกับสวัสดิการและการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความสนใจในการค้นคว้าแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ มีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า เจ้าหน้าที่บุคคลควรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก ในการทำการสำรวจข้อมูลทางด้านเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ เข้าใจความเคลื่อนไหวของสถานการณ์เศรษฐกิจ ในปัจจุบันเกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน เพื่อการจ่ายผลตอบแทนที่ยุติธรรมให้สอดคล้องกับค่าจ้างเงินเดือนในปัจจุบัน มีความสามารถในการบริหารและวางแผนเกี่ยวกับสวัสดิการ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน และมีความสนใจในการค้นคว้าแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ ดังคำกล่าวของ เสนาะ ดีเยาว์ (2539:198) ที่ว่า อัตราค่าจ้างเป็นเงื่อนไขอันแรกซึ่งก่อให้เกิดข้อตกลงในการจ้างแรงงาน หรือนอกจากค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าจ้างก็คือปัจจัยแรกที่ทำให้คนเปลี่ยนงาน ดังนั้น เจ้าหน้าที่บุคคลสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างลึกซึ้ง เพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ฌ็อง-พอล แซทเทอร์ (2542:266) ได้กล่าวว่า นอกจากธุรกิจจะต้องจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้างและเงินเดือนที่ตอบสนองต่อความสามารถ และผลงานของบุคลากรแล้ว ธุรกิจต้องสามารถจูงใจ และธำรงรักษาให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ และด้วยความเต็มใจ สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงานโดยตรงที่องค์กร

2. เจ้าหน้าที่บุคคลมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคล

2.1 ความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา

ผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า จะต้องมีความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณาอยู่ในระดับมาก โดยมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในงานบุคคล มีความเฉลียวฉลาดและ

ไหวพริบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความสามารถในการวางแผนและการจัดการงานบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร การมีความสุขุมรอบคอบ มีความคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ในอนาคต และคิดในเชิงบวก

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า เจ้าหน้าที่บุคคลควรจะต้องมีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความสุขุม รอบคอบ มีความคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้น เป็นตอน และมีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ในอนาคต และคิดในเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับที่ ศรีอรุณ เรศานนท์ (2537:16-17 อ้างอิงจากวารสารบริหารคน. 2528:22-23) ว่าเจ้าหน้าที่บุคคลคือใคร นอกจากนั้น สุเนตร คุ่มทรัพย์ (2539:41-42) กล่าวว่า เจ้าหน้าที่บุคคล จำเป็นต้องมีความรู้ในการรวบรวม วิเคราะห์และตีความข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในงานบุคคล มีความรู้ทางด้านพฤติกรรมบุคคล หรือต้องเป็นนักพฤติกรรม คือต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องของคน เพื่อที่จะสามารถประสานความต้องการของคนในการทำงานกับประสิทธิภาพของงาน และต้องมีความสามารถในทางบริหารเพราะในปัจจุบันนี้ ต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในฐานะที่เป็นคนกลางระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และในฐานะผู้ใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์มากกว่าผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนั้น ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2538:19-20) ได้กล่าวว่า บทบาทของเจ้าหน้าที่บุคคล จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ต้องมาสวมบทบาทบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องมีหูตากว้างไกล และต้องเผชิญปัญหาทุกด้านและทุกเมื่อ และจะต้องนำเทคนิคและแนวความคิดการบริหารต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การพัฒนาองค์กร การวิเคราะห์ระบบ การวิเคราะห์หน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยการประเมินผลงาน การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ การบริหารงานเฉพาะกิจ ตลอดจนแนวความคิดและแนวทางสังคมศาสตร์ ก็ควรนำมาใช้ในกิจกรรมการบริหารงานบุคคลอย่างกว้างขวางด้วย

2.2 ความสามารถในการคิดริเริ่ม

ผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า จะต้องมีความสามารถในการคิดริเริ่มอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ยอมรับความคิดใหม่ มีความยืดหยุ่นในการคิด มีความสามารถในการคิดได้หลายแง่ หลายมุม มีการมองออกนอกกรอบ หรือแนวปฏิบัติกฎเกณฑ์เก่า ๆ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า เจ้าหน้าที่บุคคลควรจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน้าที่ความรับผิดชอบ, มีความสามารถในการ

คิดได้หลายแง่ หลายมุม และมีการมองออกนอกกรอบหรือแนวปฏิบัติกฎเกณฑ์เก่า ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังคำกล่าวของอารี รังสินธ์ (2527:3) ได้กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คือการคิดจินตนาการประยุกต์ที่สามารถนำไปสู่สิ่งประดิษฐ์คิดค้นพบใหม่ ๆ ทางเทคโนโลยีซึ่งเป็นความคิดในลักษณะที่คนอื่นคาดไม่ถึงหรือมองข้าม เป็นความคิดหลากหลาย คิดได้กว้างไกล เน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ อาจเกิดจากการคิดผสมผสานเชื่อมโยงระหว่างความคิดใหม่ ๆ ที่แก้ปัญหาและเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ดังนั้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ถือว่าเป็นทักษะที่มีอยู่มากบ้างน้อยบ้างในตัวบุคคลทุกคน และสามารถที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นได้ โดยอาศัยการเรียนรู้และการจัดบรรยากาศที่เอื้ออำนวย องค์กรใดที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง องค์กรนั้น ๆ จะพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง

3. บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคล

ผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า จะต้องมีความสามารถในการคิดริเริ่มอยู่ในระดับมาก โดยเจ้าหน้าที่บุคคลจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้อง เหมาะสมกาลเทศะ เป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉงและว่องไว มีกิจกรรมายาทที่สุภาพเรียบร้อย มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความขยันในการทำงาน เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และมีความอดทนในการทำงาน

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคลควรจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้อง เหมาะสมกาลเทศะ เป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉงและว่องไว มีกิจกรรมายาทที่สุภาพและเรียบร้อย มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความขยันในการทำงาน เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และมีความอดทนในการทำงาน ตรงกับที่สมชาติ กิจยรรยง (2521:13-14) กล่าวว่าคุณสมบัติที่จะสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าหรือผู้ที่มาใช้บริการคือ ต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้า รู้จักวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีมารยาท มีความรับผิดชอบ มีความสามารถรอบรู้ มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มีสุขภาพจิตที่ดี

4. เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีทัศนคติต่องานบุคคลในเรื่อง

4.1 ทัศนคติที่มีต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร

ผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า จะต้องมีความทัศนคติต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยเจ้าหน้าที่บุคคลต้องมีทัศนคติในเชิงบวกต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร มีความรับผิดชอบ และจริงจังในการทำงาน มีความโปร่งใส และยุติธรรมในการสรรหาและว่าจ้าง มีความซื่อสัตย์สุจริตต่ออาชีพสรรหาและว่าจ้าง และยึดมั่นในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า เจ้าหน้าที่บุคคลควรจะมีคุณสมบัติในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ ดังที่สุนทร คุ่มทรัพย์ (2539:41-42) ได้กล่าวว่า เจ้าหน้าที่บุคคล จำเป็นต้องทำตนให้เหมาะสมกับสภาพของงาน อาชีพ ในฐานะที่การบริหารงานบุคคลเป็นงานอาชีพอย่างหนึ่งมีศักดิ์ศรีเหมือนอาชีพอย่างอื่น ซึ่งใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

4.2 ทักษะที่มีต่องานฝึกอบรมบุคลากร

ผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า จะต้องมีความรู้ ทักษะที่มีต่องานฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยจะต้องมีใจรักและศรัทธาในวิชาชีพนักฝึกอบรม ตั้งใจ และเอาใจใส่ในการทำงาน มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เสียสละเวลาให้กับการทำงาน และมีความรับผิดชอบและจริงจังในการทำงาน

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า เจ้าหน้าที่บุคคลจะต้องมีใจรักและศรัทธาในวิชาชีพนักฝึกอบรม ตั้งใจ และเอาใจใส่ในการทำงาน มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เสียสละเวลาให้กับการทำงาน และมีความรับผิดชอบและจริงจังในการทำงาน ดังเสนีย์ แดงวัง (2526:77-82) กล่าวว่า เจ้าหน้าที่บุคคลต้องมีทัศนคติที่ถูกต้องต่องานที่รับผิดชอบ ซึ่งหมายถึง ความปรารถนาที่จะให้คนอื่นได้รับรู้ เรียนรู้ และรับการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เข้าใจงาน และถูกต้องที่สุด เพื่อให้เกิดการยอมรับ และนำไปเป็นหลักในการปฏิบัติงานได้

4.3 ทักษะที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์

ผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า จะต้องมีความรู้ ทักษะที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยจะต้องมีใจรักงานทางด้านบริการ มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานแรงงานสัมพันธ์ มีความเมตตา กรุณา และรู้จักให้อภัยผู้อื่น มีความเป็นกลาง โปร่งใส และยุติธรรม และเป็นผู้ที่รักษาความลับได้ดี

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า เจ้าหน้าที่บุคคลจะต้องมีใจรักงานทางด้านบริการ มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานแรงงานสัมพันธ์ และมีความเมตตา กรุณา และรู้จักให้อภัยผู้อื่น ซึ่งตรงกับฉันทะพันธุ์ เจริญนันทน์ (2542:332-333) กล่าวว่า งานด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นงานสำคัญที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องปฏิบัติ เพื่อให้ทั้งพนักงานและองค์กรสามารถอยู่ร่วมกันอย่างเหมาะสม ดังนั้น เจ้าหน้าที่บุคคลมีบทบาททำ

หน้าที่ในการประนีประนอมระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง จึงจำเป็นจะต้องมีทัศนคติในเชิงบวก และสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

4.4 ทัศนคติที่มีต่องานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ

ผลของการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตต่องานที่รับผิดชอบ ยึดหลักประชาธิปไตย และมีความยุติธรรมในการทำงาน เป็นผู้ที่รักษาความลับได้ดี มีใจรักในการใฝ่หาข้อมูล และปรับปรุงการบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการให้ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน และมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการ

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลว่า เจ้าหน้าที่บุคคลจะต้องยึดหลักประชาธิปไตย และความยุติธรรมในการทำงาน มีใจรักในการใฝ่หาข้อมูล และปรับปรุงการบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการให้ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน และมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งตรงกับที่เสนาะ ดิยาวี (2539:200-202) กล่าวว่าเจ้าหน้าที่บุคคลจะต้องพิจารณาหลักการและเป้าหมายว่าอัตราค่าจ้างนั้นเป็นอย่างไร ไม่มีระบบค่าจ้างใดที่กำหนดขึ้นมาแล้วได้ประสบความสำเร็จ จะต้องมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจ และค่าครองชีพ ดังนั้น เจ้าหน้าที่บุคคลจึงจำเป็นต้องติดตามภาวะการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการให้ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน และเป็นระบบที่ดีและเชื่อถือได้

ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลที่แตกต่างกันในเรื่องของบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคล ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อย่อย ดังนี้

1. บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคล
 - 1.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดีและสามารถประสานงานกับบุคคลอื่น
 - 1.2 มีลักษณะน่าเชื่อถือและไว้วางใจ
 - 1.3 ควบคุมอารมณ์ได้ดี
 - 1.4 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - 1.5 มีความจริงใจในการช่วยเหลือผู้อื่น
 - 1.6 มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล มีความคิดเห็นว่าเจ้าหน้าที่บุคคล ควรมีมนุษยสัมพันธ์ดีและสามารถประสานงานกับบุคคลอื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความจริงใจในการช่วยเหลือผู้อื่น และมีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับมากที่สุด แต่ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลมีความคิดเห็นว่าในระดับมาก ผู้

บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล มีความคิดเห็นว่าเจ้าหน้าที่บุคคล ควรมีลักษณะที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีในระดับมากที่สุด แต่ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคลมีความคิดเห็นว่าในระดับมาก

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้พบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลในระดับมาก ในเรื่อง ความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้าง ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรมความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์ และความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ
2. มีความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณาในระดับมาก ในเรื่องความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา และความสามารถในการคิดริเริ่ม
3. บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคล ในระดับมาก ในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การแต่งกายสะอาดเรียบร้อยถูกต้องเหมาะสมกาลเทศะ เป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉงและว่องไว มีกิจกรรมายาทที่สุภาพเรียบร้อย มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความขยันในการทำงาน เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และมีความอดทนในการทำงาน
4. มีทัศนคติต่องานบุคคลในระดับมาก ในเรื่องทัศนคติที่มีต่องานสรรหาและว่าจ้าง บุคลากร ทัศนคติที่มีต่องานฝึกอบรม ทัศนคติที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์ และทัศนคติที่มีต่องานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ

ผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลให้มีคุณลักษณะที่ตรงกับความต้องการได้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่บุคคลเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทำให้งานด้านการบริหารงานบุคคลประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเจ้าหน้าที่บุคคลสามารถนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไปได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล ควรนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาและส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลให้มีคุณลักษณะที่ตรงกับความต้องการของผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้เจ้าหน้าที่บุคคลเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทำให้งานด้านการบริหารงานบุคคลประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 เจ้าหน้าที่บุคคล ควรนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

ควรรักษาแบบสอบถามที่ได้จากการศึกษาค้นคว้านี้ เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลในปัจจุบัน โดยกลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่บุคคลเพื่อให้เจ้าหน้าที่บุคคลได้ทราบถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตนเองและเป็นประโยชน์โดยรวมของการพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรองแก้ว อยู่สุข. (2533). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กริช อัมโภชน. (2514). บทบาทของผู้ฝึกอบรม. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร. อัดสำเนา.
- เกษม บุญอ่อน. (2522, 26-28;ตุลาคม). "เดลฟาย : เทคนิคในการวิจัย," ครุปริทัศน์. 10.
- ขมิษฐา วิทยานุมาส. (2525). แนวโน้มของการศึกษาเอกชนระดับมัธยมศึกษาสายสามัญ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- จำรัส ดลับทอง. (2529). พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน. อัดสำเนา.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. (2517). การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2533). เทคโนโลยีการศึกษา : ทฤษฎีและการวิจัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรันันท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐภา สรรพศรี. (2525). แนวโน้มของการวิจัยในอนาคต. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- ดิลก บุญเรืองรอด. (2525). การประยุกต์เทคนิคเดลฟายและโปรแกรมเชิงเส้นตรงในการกำหนดและใช้เกณฑ์จำนวนบุคลากร อาจารย์ชั้นต่ำสำหรับเปิดสอนสาขาวิชาต่าง ๆ ตามหลักสูตรสภาฝึกหัดครู พ.ศ. 2519 ของวิทยาลัยครู. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- ทองศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ. (2532). การศึกษาคุณภาพเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม กรมการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ทวี ถาวโร. (2529). การสร้างรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.

- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. (2538). "การทบทวนแนวทางการบริหารบุคคล," ในการ
บริหารงานบุคคลในแนวใหม่. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตราจารย์ สถาบันบัณฑิต
พัฒนาบริหารศาสตร์.
- นิคม ดังคะภิกข. (2528). การพัฒนารูปแบบการประเมินการฝึกประสบการณ์วิชา
ชีพครูภาคสนามของนิสิตครูสาขามัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด.กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- นิวัตต์ น้อยมณี. (2527). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทัศนะ
ของข้าราชการ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พิบูลย์โลก. อัดสำเนา.
- บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด. (1995). **Know Your Company Better.**
(เอกสารประกอบการจ้าง). กรุงเทพฯ.
- บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ. (2539). ประสิทธิภาพการใช้นุรักษ์สัมพันธ์ใน
การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์รัชดา 84 แมเนจเม้นท์.
- พงษ์สิริ สำลี. (2525). แนวโน้มของการศึกษานอกระบบโรงเรียนของประเทศไทย
ในอนาคต. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2534). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : คณะ
วิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2537). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : คณะวิชาวิทยา
การจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิรุณรัตน์ สันติลีลา. (2541). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูแนะแนวตามทัศนะ
ของผู้เชี่ยวชาญด้านการแนะแนว และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้
เทคนิคเดลฟาย. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒประสานมิตร. อัดสำเนา.
- พิสมัย จันทวิมล. (2531). วิทยาการกับการพัฒนาตนเอง. จดหมายเหตุสถาบันพัฒนา
ผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษา 5(5).
- ไพฑูรย์ โพธิสาร. (2529). การสร้างแผนพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษานอก
โรงเรียนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- ปิฎก โสธร. (2517). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- เมธี ปลัณธนานนท์. (2529). การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

- ลำเพา เอี่ยมสำอางค์. (2532). การศึกษาทักษะในการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- วัน เดชพิชัย. (2526). การประเมินโครงการการศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จขั้นพื้นฐานประเภทชั้นเรียนในเขตการศึกษา 2. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- วันทนี ชูศิลป์. (2525). สถิติและการวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- ศรีอรุณ เรศานนท์. (2521). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. (2528). จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาติ กิจรียง. (2521). สร้างบริการสร้างความประทับใจ. บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด. กรุงเทพฯ.
- สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. (2528). การสร้างชุดฝึกอบรมทางไกลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพเกี่ยวกับการประเมินโครงการของบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคและศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัด. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- สมสมัย บุญอ่อน. (2524). รายงานการวิจัยอนาคตของการฝึกหัดครูไทย : เทคนิคเดลฟาย. วิทยาลัยครูมหาสารคาม.
- สมบูรณ์ ดันยะ. (2524). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสอนของครูประจำการระดับประถมศึกษา. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- สมพร ศรีใส. (2532). รายงานการวิจัยการพัฒนาแนวทางการนิเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย เขตการศึกษา 10.
- สุชาติ สังข์รุ่ง. (2539). ระบบการสรรหาข้าราชการครู. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- สุพันธ์ ยันต์ทอง. (2533). รายงานการวิจัยแนวโน้มของวิทยาลัยครูในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- สุนทร คุ่มทรัพย์. (2539). ความก้าวหน้าในวิชาชีพการบริหารงานบุคคล : ศึกษาเปรียบเทียบองค์กรที่มีผู้ประกอบการเป็นคนไทยและองค์กรที่มีผู้ประกอบการเป็นคนต่างชาติ. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ ศศ.ม มหาวิทยาลัยเกริก. อัดสำเนา.
- เสนาะ ดิยาว. (2539). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสนีย์ วังแดง. (2526, ตุลาคม). "บทบาทหน้าที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม". วารสารข้าราชการ. 23(10) : 60-66.

Battershy David. (1980). The Expectation for Successful Primary Teacher, **The Research Quarterly**.

Gordon W. Allport. (1973). **Personality : A Psychological Interpretation**. New York : Holt, Rinehart&Winston.

Avgoustis, S.H. (1996). **The Design of Job Specification Model for Hospitality Management Educators: Using the Delphi Method to analyze competency requirements**.

Linstone Harold A. and Turoff Murray. (1975). **The Delphi: Method : Techniques and Application**. Massachusetts:Addison-Wesley Pubishing Company.

Rasp, Alfred Jr. (July, 1973). **Delphi : A Decision – Maker'Dream,National School**. 29(1) L29 - 30.

Rossman H Mark and Richard L. Bunning. (1978). **Knowledge and Skills for the Adult Educator : A Delphi Study, Adult Education**. 28:139-155 ; Spring.

Vetter Erick W. (1972). **Manpower Planning for High Talent Personnel**. Ann Arbor : Bureau of Industrial Relations, Graduate School of Business Administration, The University of Michigan.

ภาคผนวก

ภาคผนวก

1. แบบสอบถามการสำรวจเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล
2. แบบสอบถามการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล ครั้งที่ 1
3. แบบสอบถามการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล ครั้งที่ 2

แบบสอบถามการสำรวจเบื้องต้น
เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ
บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

.....

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ประกอบการวิจัยในเรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด” ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อที่จะใช้ระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานบุคคล และผู้บริหารงานของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล และเพื่อศึกษาความสอดคล้องของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งจะนำไปเป็นแนวทางในการพิจารณาสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมในการทำหน้าที่เจ้าหน้าที่บุคคล นอกจากนั้น ยังสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่บุคคลที่มีอยู่เดิมให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อันจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนานความรู้ความสามารถของบุคลากรต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้เทคนิคเดลฟาย โดยการสอบถามความคิดเห็นจากท่าน 3 ครั้ง โดยรอบที่ 1 เป็นการตอบแบบสอบถามปลายเปิด โดยให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของท่าน ส่วนรอบที่ 2 และ 3 เป็นการตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาข้อความแต่ละหัวข้อที่กำหนดให้ ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่าน

อนึ่ง การตอบแบบสอบถามนี้ ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่ ตำแหน่ง และหน่วยงานของท่าน แต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน

การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาให้ผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดตอบให้เสร็จ ภายในวันที่

โดยผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

แบบสอบถามการสำรวจเบื้องต้น
เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ
บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด

.....

ท่านมีทัศนะหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ในการบริหารงานบุคคลเจ้าหน้าที่บุคคลควรมีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านต่อไปนี้ ในเรื่องใดบ้าง

1.1 ความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร

.....

1.2 ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรมบุคลากร

.....

1.3 ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์

.....

1.4 ความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ

.....

- 2 เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคลในเรื่องใดบ้าง

2.1 ความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา

.....

2.2 ความสามารถในการคิดริเริ่ม

.....

- 3 ท่านคิดว่าบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคลควรมีบุคลิกภาพอย่างไร

.....

4 เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีทัศนคติต่องานด้านบุคคลในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

4.1 ทัศนคติที่มีต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร

.....
.....

4.2 ทัศนคติที่มีต่องานฝึกอบรมบุคลากร

.....
.....

4.3 ทัศนคติที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์

.....
.....

4.4 ทัศนคติที่มีต่องานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ

.....
.....

แบบสอบถามการประเมิน รอบที่ 1

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ
บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

.....

แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านงานการบริหาร
บุคคล

และผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด แบบสอบถามชุดนี้ จะเป็นลักษณะแบบ
สอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อให้ท่านได้พิจารณาลงความเห็นเกี่ยวกับ
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่
(ประเทศไทย) จำกัด โดยขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่แสดงระดับความจำเป็น 5
ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ต่อไปนี้

จำเป็นมากที่สุด	มีความหมายว่า คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่ระบุในข้อความนั้น ท่านคิดว่า <u>จำเป็นมากจะขาดไม่ได้</u>
มาก	มีความหมายว่า คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่ระบุในข้อความนั้น ท่านคิดว่า <u>จำเป็นมาก</u>
ปานกลาง	มีความหมายว่า คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่ระบุในข้อความนั้น ท่านคิดว่า <u>จำเป็นพอสมควร</u>
น้อย	มีความหมายว่า คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่ระบุในข้อความนั้น ท่านคิดว่า <u>จำเป็นเล็กน้อย</u>
น้อยที่สุด	มีความหมายว่า คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่บุคคลที่ระบุในข้อความนั้น ท่านคิดว่า <u>จำเป็นน้อยที่สุดหรือไม่ควรมีเลย</u>

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล					
	1.1 ความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้าง					
	1.1.1 ความสามารถในการบริหารการวางแผนอัตรากำลัง					
	1.1.2 มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ลักษณะงาน ของตำแหน่งงานที่ทำการสรรหาและว่าจ้าง					
	1.1.3 ความสามารถในการหาแหล่งผู้สมัครงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	1.1.4 ความสามารถในการใช้แบบทดสอบและเครื่องมือ ในการวัดความสามารถของผู้สมัคร					
	1.1.5 ความรู้ความสามารถในการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์					
	1.1.6 มีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี					
	1.1.7 มีความสามารถในการจูงใจและเจรจาต่อรอง					
	1.1.8					
	1.2 ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรม					
	1.2.1 มีความรู้ความสามารถในการวางแผนและกำหนด Career Plan ของพนักงาน					
	1.2.2 มีความสามารถในการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs Assessment)					
	1.2.3 มีการวางแผน ดำเนินงาน ประเมินและติดตามผลในการฝึกอบรม					
	1.2.4 มีความรู้ทางวิชาการในเรื่องที่จะจัดอบรมเป็นอย่างดี					
	1.2.5 มีความสามารถในการสื่อสาร					

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1.2.6 มีความสามารถในการถ่ายทอดได้เป็นอย่างดี					
	1.2.7 มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาไทยและอังกฤษเป็นอย่างดี					
	1.2.8					
	1.3 ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์					
	1.3.1 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายแรงงาน ประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน					
	1.3.2 มีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทเป็นอย่างดี					
	1.3.3 มีความรู้ในเรื่องแรงงานสัมพันธ์เป็นอย่างดี					
	1.3.4 มีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี					
	1.3.5 มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์แรงงานเพื่อกำหนด กลยุทธ์ในการบริหารแรงงานก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น					
	1.3.6 มีความรู้ความสามารถทางจิตวิทยาในการให้คำปรึกษา					
	1.3.7 มีความสามารถตัดสินใจปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาได้					
	1.3.8					
	1.4 ความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ					
	1.4.1 สามารถวิเคราะห์ ประเมินค่างาน (Job Evaluation) และจัดทำใบพรรณนางาน (Job Description)					
	1.4.2 มีความรู้ความสามารถในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน					

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1.4.3 มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายใน และภายนอก ในการทำการสำรวจข้อมูลทางด้านเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ					
	1.4.4 เข้าใจความเคลื่อนไหวของสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน เพื่อการจ่ายผลตอบแทนที่ยุติธรรม ให้สอดคล้องกับค่าจ้างเงินเดือนในปัจจุบัน					
	1.4.5 มีความสามารถในการบริหารและวางแผนเกี่ยวกับ สวัสดิการ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน					
	1.4.6 มีความสนใจในการค้นคว้าแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ					
	1.4.7 มีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี					
	1.4.8					
2	เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคลในเรื่อง					
	2.1 ความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา					
	2.1.1 มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในงานบุคคล					
	2.1.2 มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ					
	2.1.3มีความสามารถในการวางแผนและการจัดการงานบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร					
	2.1.4 มีความสุขุมรอบคอบ					
	2.1.5 มีความคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้น เป็นตอน					
	2.1.6 มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ในอนาคต และคิดในเชิงบวก					

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	2.1.7					
	2.2 ความสามารถในการคิดริเริ่ม					
	2.2.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน้าที่ความรับผิดชอบ					
	2.2.2 ยอมรับความคิดใหม่					
	2.2.3 มีความยืดหยุ่นในการคิด					
	2.2.4 มีความสามารถในการคิดได้หลายแง่หลายมุม					
	2.2.5 มีการมองออกนอกกรอบหรือแนวปฏิบัติ กฎเกณฑ์เก่า ๆ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
	2.2.6 เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง					
	2.2.7					
3	บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคล					
	3.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดีและสามารถประสานงานกับบุคคลอื่น					
	3.2 มีลักษณะน่าเชื่อถือและไว้วางใจ					
	3.3 มีความเชื่อมั่นในตนเอง					
	3.4 ควบคุมอารมณ์ได้ดี					
	3.5 แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้อง เหมาะสมกาลเทศะ					
	3.6 เป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉงและว่องไว					
	3.7 มีกิจกรรมยามว่างที่สุขภาพเรียบร้อย					
	3.8 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
	3.9 มีความจริงใจในการช่วยเหลือผู้อื่น					
	3.10 มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ					
	3.11 มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี					
	3.12 มีความขยันในการทำงาน					
	3.13 เป็นผู้ที่ไม่รู้ ใฝ่เรียน					

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	3.14 มีความอดทนในการทำงาน					
	3.15					
4	เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีทัศนคติต่องานบุคคลในเรื่อง					
	4.1 ทัศนคติที่มีต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร					
	4.1.1 มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร					
	4.1.2 มีความรับผิดชอบและจริงจังในการทำงาน					
	4.1.3 มีความโปร่งใส และยุติธรรมในการสรรหาและว่าจ้าง					
	4.1.4 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่ออาชีพสรรหาและว่าจ้าง					
	4.1.5 ยึดมั่นในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
	4.1.6					
	4.2 ทัศนคติที่มีต่องานฝึกอบรมบุคลากร					
	4.2.1 มีใจรักและศรัทธาในวิชาชีพนักฝึกอบรม					
	4.2.2 ตั้งใจ และเอาใจใส่ในการทำงาน					
	4.2.3 มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
	4.2.4 เสียสละเวลาให้กับการทำงาน					
	4.2.5 มีความรับผิดชอบและจริงจังในการทำงาน					
	4.2.6					
	4.3 ทัศนคติที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์					
	4.3.1 มีใจรักงานทางด้านการให้บริการ					
	4.3.2 มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานแรงงานสัมพันธ์					
	4.3.3 มีความเมตตากรุณาและรู้จักให้อภัยผู้อื่น					
	4.3.4 ความเป็นกลาง โปร่งใส และยุติธรรม					

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	4.3.5 เป็นผู้ที่รักษาความลับได้ดี					
	4.3.6					
	4.4 ทักษะที่มีต่องานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ					
	4.4.1 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่องานที่รับผิดชอบ					
	4.4.2 ยึดหลักประชาธิปไตย และความยุติธรรมในการทำงาน					
	4.4.3 เป็นผู้ที่รักษาความลับได้ดี					
	4.4.4 มีใจรักในการเฝ้าหาข้อมูล และปรับปรุงการบริหารค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการให้ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน					
	4.4.5 มีทัศนคติในเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการ					
	4.4.6					

แบบสอบถามการประเมิน รอบที่ 2

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคลตามทัศนะของผู้บริหารของ
บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

.....

แบบสอบถามรอบที่ 2 นี้ ซึ่งเป็นรอบสุดท้ายของการวิจัย ผู้วิจัยได้แสดงความสอดคล้องของแต่ละข้อกระทงจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และกลุ่มผู้บริหารของบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด โดยระบุค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่คำนวณได้ และยังได้ระบุคำแนะนำการตอบของท่านในรอบที่ 1 ด้วย

*	หมายถึง	ค่ามัธยฐาน (แสดงถึงมีความจำเป็นมากและความจำเป็นน้อย)
—	หมายถึง	ค่าพิสัยควอไทล์ (แสดงถึงความสอดคล้องกัน และไม่สอดคล้องกัน)

x หมายถึง ตำแหน่งคำตอบเดิมของท่านในแบบสอบถามรอบที่ 1

จุดมุ่งหมายของการตอบแบบสอบถามรอบนี้ เพื่อให้ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล และกลุ่มผู้บริหารของ บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ทบทวนคำตอบของท่าน โดยอาจเปลี่ยนแปลงคำตอบได้ดังต่อไปนี้

-หากท่านต้องการยืนยันคำตอบเดิม โดยไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขอความกรุณาท่านส่งแบบสอบถามกลับให้ผู้วิจัยทันที

-หากข้อใดมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบ กรุณาเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับคะแนนใหม่ โดยพิจารณาความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่บุคคล และจัดอันดับของคุณลักษณะเหล่านั้นตามน้ำหนักของคะแนนที่ท่านคิดว่ามีความจำเป็นลงในช่องว่างตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

5	หมายถึง	มีความจำเป็นมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความจำเป็นมาก
3	หมายถึง	มีความจำเป็นปานกลาง
2	หมายถึง	มีความจำเป็นน้อย
1	หมายถึง	มีความจำเป็นน้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามรอบสุดท้ายนี้ เพื่อความเที่ยงตรงของการวิจัยขอความกรุณาท่าน โปรดตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 นี้ ภายใน 1 สัปดาห์

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารกลุ่มผู้เชี่ยวชาญงานบุคคล

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล					
	1.1 ความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้าง					
	1.1.1 ความสามารถในการบริหารการวางแผนอัตรากำลัง	*				
	1.1.2 มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ลักษณะงาน ของตำแหน่งงานที่ทำการสรรหาและว่าจ้าง	*				
	1.1.3 ความสามารถในการหาแหล่งผู้สมัครงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	*				
	1.1.4 ความสามารถในการใช้แบบทดสอบและเครื่องมือ ในการวัดความสามารถของผู้สมัคร	*				
	1.1.5 ความรู้ความสามารถในการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์	*				
	1.1.6 มีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี	*				
	1.1.7 มีความสามารถในการจูงใจและเจรจาต่อรอง	*				
	1.1.8					
	1.2 ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรม					
	1.2.1 มีความรู้ความสามารถในการวางแผนและกำหนด Career Plan ของพนักงาน	*				
	1.2.2 มีความสามารถในการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs Assessment)	*				
	1.2.3 มีการวางแผน ดำเนินงาน ประเมินและติดตามผลในการฝึกอบรม	*				
	1.2.4 มีความรู้ทางวิชาการในเรื่องที่จะจัดอบรมเป็นอย่างดี		*			
	1.2.5 มีความสามารถในการสื่อสาร	*				

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1.2.6 มีความสามารถในการถ่ายทอดได้เป็นอย่างดี	*				
	1.2.7 มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาไทยและอังกฤษเป็นอย่างดี	*				
	1.2.8					
	1.3 ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์					
	1.3.1 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายแรงงาน ประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน	*				
	1.3.2 มีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทเป็นอย่างดี	*				
	1.3.3 มีความรู้ในเรื่องแรงงานสัมพันธ์เป็นอย่างดี	*				
	1.3.4 มีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี	*				
	1.3.5 มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์แรงงานเพื่อกำหนด กลยุทธ์ในการบริหารแรงงานก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น	*				
	1.3.6 มีความรู้ความสามารถทางจิตวิทยาในการให้คำปรึกษา	*				
	1.3.7 มีความสามารถตัดสินใจปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาได้	*				
	1.3.8					
	1.4 ความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ					
	1.4.1 สามารถวิเคราะห์ ประเมินค่างาน (Job Evaluation) และจัดทำใบพรรณนางาน (Job Description)	*				
	1.4.2 มีความรู้ความสามารถในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน	*				

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1.4.3 มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายใน และภายนอก ในการทำการสำรวจข้อมูลทางด้านเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ	*				
	1.4.4 เข้าใจความเคลื่อนไหวของสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน เพื่อการจ่ายผลตอบแทนที่ยุติธรรม ให้สอดคล้องกับค่าจ้างเงินเดือนในปัจจุบัน	*				
	1.4.5 มีความสามารถในการบริหารและวางแผนเกี่ยวกับ สวัสดิการ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน	*				
	1.4.6 มีความสนใจในการค้นคว้าแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ	*				
	1.4.7 มีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี	*				
	1.4.8					
2	เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคลในเรื่อง					
	2.1 ความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา					
	2.1.1 มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในงานบุคคล	*				
	2.1.2 มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ	*				
	2.1.3 มีความสามารถในการวางแผนและการจัดการงานบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	*				
	2.1.4 มีความสุขุมรอบคอบ	*				
	2.1.5 มีความคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้น เป็นตอน	*				
	2.1.6 มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ในอนาคต และคิดในเชิงบวก	*				

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	2.1.7					
	2.2 ความสามารถในการคิดริเริ่ม					
	2.2.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน้าที่ความรับผิดชอบ	*				
	2.2.2 ยอมรับความคิดใหม่	*				
	2.2.3 มีความยืดหยุ่นในการคิด	*				
	2.2.4 มีความสามารถในการคิดได้หลายแง่หลายมุม	*				
	2.2.5 มีการมองออกนอกกรอบหรือแนวปฏิบัติกฎเกณฑ์เก่า ๆ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด	*				
	2.2.6 เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	*				
	2.2.7					
3	บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคล					
	3.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดีและสามารถประสานงานกับบุคคลอื่น	*				
	3.2 มีลักษณะน่าเชื่อถือและไว้วางใจ	*				
	3.3 มีความเชื่อมั่นในตนเอง	*				
	3.4 ควบคุมอารมณ์ได้ดี	*				
	3.5 แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้อง เหมาะสมกาลเทศะ	*				
	3.6 เป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉงและว่องไว	*				
	3.7 มีกิริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย	*				
	3.8 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	*				
	3.9 มีความจริงใจในการช่วยเหลือผู้อื่น	*				
	3.10 มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ	*				
	3.11 มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี	*				
	3.12 มีความขยันในการทำงาน	*				
	3.13 เป็นผู้ที่ไม่รู้ ใฝ่เรียน	*				
	3.14 มีความอดทนในการทำงาน	*				

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	3.15					
4	เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีทัศนคติต่องานบุคคลในเรื่อง					
	4.1 ทัศนคติที่มีต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร					
	4.1.1 มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร	*				
	4.1.2 มีความรับผิดชอบและจริงจังในการทำงาน	*				
	4.1.3 มีความโปร่งใส และยุติธรรมในการสรรหาและว่าจ้าง	*				
	4.1.4 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่ออาชีพสรรหาและว่าจ้าง	*				
	4.1.5 ยึดมั่นในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบ	*				
	4.1.6					
	4.2 ทัศนคติที่มีต่องานฝึกอบรมบุคลากร					
	4.2.1 มีใจรักและศรัทธาในวิชาชีพนักฝึกอบรม	*				
	4.2.2 ตั้งใจ และเอาใจใส่ในการทำงาน	*				
	4.2.3 มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	*				
	4.2.4 เสียสละเวลาให้กับการทำงาน	*				
	4.2.5 มีความรับผิดชอบและจริงจังในการทำงาน	*				
	4.2.6					
	4.3 ทัศนคติที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์					
	4.3.1 มีใจรักงานทางด้านการให้บริการ	*				
	4.3.2 มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานแรงงานสัมพันธ์	*				
	4.3.3 มีความเมตตากรุณาและรู้จักให้อภัยผู้อื่น	*				
	4.3.4 มีความเป็นกลาง โปร่งใส และยุติธรรม	*				
	4.3.5 เป็นผู้ที่รักษาความลับได้ดี	*				

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	4.3.6					
	4.4 ทักษะที่มีต้องงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ					
	4.4.1 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่องานที่ได้รับผิดชอบ	*				
	4.4.2 ยึดหลักประชาธิปไตย และความยุติธรรมในการทำงาน	*				
	4.4.3 เป็นผู้ที่รักษาความลับได้ดี	*				
	4.4.4 มีใจรักในการเฝ้าหาข้อมูล และปรับปรุงการบริหารค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการให้ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน	*				
	4.4.5 มีทัศนคติในเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการ	*				
	4.4.6					

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารที่ติดต่อประสานงานกับแผนกบุคคล

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล					
	1.1 ความรู้ความสามารถในงานสรรหาและว่าจ้าง					
	1.1.1 ความสามารถในการบริหารการวางแผนอัตรากำลัง	*				
	1.1.2 มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ลักษณะงาน ของตำแหน่งงานที่ทำการสรรหาและว่าจ้าง	*				
	1.1.3 ความสามารถในการหาแหล่งผู้สมัครงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	*				
	1.1.4 ความสามารถในการใช้แบบทดสอบและเครื่องมือ ในการวัดความสามารถของผู้สมัคร	*				
	1.1.5 ความรู้ความสามารถในการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์	*				
	1.1.6 มีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี	*				
	1.1.7 มีความสามารถในการจูงใจและเจรจาต่อรอง	*				
	1.1.8					
	1.2 ความรู้ความสามารถในงานฝึกอบรม					
	1.2.1 มีความรู้ความสามารถในการวางแผนและกำหนด Career Plan ของพนักงาน	*				
	1.2.2 มีความสามารถในการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs Assessment)	*				
	1.2.3 มีการวางแผน ดำเนินงาน ประเมินและติดตามผลในการฝึกอบรม	*				
	1.2.4 มีความรู้ทางวิชาการในเรื่องที่จะจัดอบรมเป็นอย่างดี		*			
	1.2.5 มีความสามารถในการสื่อสาร	*				

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1.2.6 มีความสามารถในการถ่ายทอดได้เป็นอย่างดี	*				
	1.2.7 มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาไทยและอังกฤษเป็นอย่างดี	*				
	1.2.8					
	1.3 ความรู้ความสามารถในงานแรงงานสัมพันธ์					
	1.3.1 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายแรงงาน ประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน	*				
	1.3.2 มีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทเป็นอย่างดี	*				
	1.3.3 มีความรู้ในเรื่องแรงงานสัมพันธ์เป็นอย่างดี	*				
	1.3.4 มีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี	*				
	1.3.5 มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์แรงงานเพื่อกำหนด กลยุทธ์ในการบริหารแรงงานก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น	*				
	1.3.6 มีความรู้ความสามารถทางจิตวิทยาในการให้คำปรึกษา	*				
	1.3.7 มีความสามารถตัดสินใจปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาได้	*				
	1.3.8					
	1.4 ความรู้ความสามารถในงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ					
	1.4.1 สามารถวิเคราะห์ ประเมินค่างาน (Job Evaluation) และจัดทำใบพรรณนางาน (Job Description)	*				
	1.4.2 มีความรู้ความสามารถในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน	*				

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1.4.3 มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายใน และภายนอก ในการทำการสำรวจข้อมูลทางด้านเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ	*				
	1.4.4 เข้าใจความเคลื่อนไหวของสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน เพื่อการจ่ายผลตอบแทนที่ยุติธรรม ให้สอดคล้องกับค่าจ้างเงินเดือนในปัจจุบัน	*				
	1.4.5 มีความสามารถในการบริหารและวางแผนเกี่ยวกับ สวัสดิการ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน	*				
	1.4.6 มีความสนใจในการค้นคว้าแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ	*				
	1.4.7 มีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี	*				
	1.4.8					
2	เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์งานบุคคลในเรื่อง					
	2.1 ความสามารถในการคิดอย่างพินิจพิจารณา					
	2.1.1 มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในงานบุคคล	*				
	2.1.2 มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ	*				
	2.1.3 มีความสามารถในการวางแผนและการจัดการงานบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	*				
	2.1.4 มีความสุขุมรอบคอบ	*				
	2.1.5 มีความคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้น เป็นตอน	*				
	2.1.6 มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ในอนาคต และคิดในเชิงบวก	*				

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	2.1.7					
	2.2 ความสามารถในการคิดริเริ่ม					
	2.2.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน้าที่ความรับผิดชอบ	*				
	2.2.2 ยอมรับความคิดใหม่	*				
	2.2.3 มีความยืดหยุ่นในการคิด	*				
	2.2.4 มีความสามารถในการคิดได้หลายแง่หลายมุม	*				
	2.2.5 มีการมองออกนอกกรอบหรือแนวปฏิบัติกฎเกณฑ์เก่า ๆ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด	*				
	2.2.6 เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	*				
	2.2.7					
3	บุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่บุคคล					
	3.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดีและสามารถประสานงานกับบุคคลอื่น	*				
	3.2 มีลักษณะน่าเชื่อถือและไว้วางใจ	*				
	3.3 มีความเชื่อมั่นในตนเอง	*				
	3.4 ควบคุมอารมณ์ได้ดี	*				
	3.5 แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้อง เหมาะสมกาลเทศะ	*				
	3.6 เป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉงและว่องไว	*				
	3.7 มีกิจกรรมยามที่สุภาพเรียบร้อย	*				
	3.8 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	*				
	3.9 มีความจริงใจในการช่วยเหลือผู้อื่น	*				
	3.10 มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ	*				
	3.11 มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี	*				
	3.12 มีความขยันในการทำงาน	*				
	3.13 เป็นผู้ที่ไม่รู้ ใฝ่เรียน	*				
	3.1.4 ควบคุมอารมณ์ได้ดี	*				

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	3.15					
4	เจ้าหน้าที่บุคคลควรมีทัศนคติต่องานบุคคลในเรื่อง					
	4.1 ทัศนคติที่มีต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร					
	4.1.1 มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานสรรหาและว่าจ้างบุคลากร	*				
	4.1.2 มีความรับผิดชอบและจริงจังในการทำงาน	*				
	4.1.3 มีความโปร่งใส และยุติธรรมในการสรรหาและว่าจ้าง	*				
	4.1.4 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่ออาชีพสรรหาและว่าจ้าง	*				
	4.1.5 ยึดมั่นในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ	*				
	4.1.6					
	4.2 ทัศนคติที่มีต่องานฝึกอบรมบุคลากร					
	4.2.1 มีใจรักและศรัทธาในวิชาชีพนักฝึกอบรม	*				
	4.2.2 ตั้งใจ และเอาใจใส่ในการทำงาน	*				
	4.2.3 มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	*				
	4.2.4 เสียสละเวลาให้กับการทำงาน	*				
	4.2.5 มีความรับผิดชอบและจริงจังในการทำงาน	*				
	4.2.6					
	4.3 ทัศนคติที่มีต่องานแรงงานสัมพันธ์					
	4.3.1 มีใจรักงานทางด้านบริการ	*				
	4.3.2 มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานแรงงานสัมพันธ์	*				
	4.3.3 มีความเมตตากรุณาและรู้จักให้อภัยผู้อื่น	*				
	4.3.4 มีความเป็นกลาง โปร่งใส และยุติธรรม	*				
	4.3.5 เป็นผู้ที่รักษาความลับได้ดี	*				

ข้อที่	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความจำเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	4.3.6					
	4.4 ทักษะที่มีต้องงานบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ					
	4.4.1 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่องานที่รับผิดชอบ	*				
	4.4.2 ยึดหลักประชาธิปไตย และความยุติธรรมในการทำงาน	*				
	4.4.3 เป็นผู้ที่รักษาความลับได้ดี	*				
	4.4.4 มีใจรักในการเฝ้าหาข้อมูล และปรับปรุงการบริหารค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการให้ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน	*				
	4.4.5 มีทัศนคติในเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการ	*				
	4.4.6					

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางจุไรรัตน์ คำผิงแดง
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2506
สถานที่เกิด	เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 78 หมู่ 3 ซอยเพชรเกษม 58 ถนนเพชรเกษม ตำบลบางด้วน เขตภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10160
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบุคลากร บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	เลขที่ 500 อาคารอัมรินทร์พลาซ่า ถนนเพลินจิต ตำบล ลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2527	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาการเงินการ ธนาคาร พณิชยการราชดำเนินธนบุรี
พ.ศ. 2535	บธ.บ การจัดการทั่วไป สาขาการเงินการธนาคาร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2546	กศ.ม. จิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร