

การศึกษาศาภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย
และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ

ปริญญานิพนธ์
ของ
กิตติวัฒน์ ปรีนกร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา

พฤษภาคม 2543

ลิขสิทธิ์เป็นของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาศาภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย
และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ

บทคัดย่อ

ของ

กิตติวัฒน์ ปรีนคร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา

พฤษภาคม 2543

กิตติวัฒน์ ปรีนคร. (2543) การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ. ปริญญาโท กศ.ม (อุตสาหกรรมศึกษา).
กรุงเทพฯ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : อาจารย์
ดร.สนั่น ประจงจิตร, อาจารย์ ดร.อุปวิทย์ สุวคันธกุล

การศึกษานี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยกับคนต่างชาติ 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหา การพัฒนา การรักษานักงาน และการใช้ประโยชน์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารงานบุคคลที่อยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย 112 คน และที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ 105 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มจากโรงงานที่อยู่ในเขตปริมณฑล เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า ความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคล ที่มีต่อแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล และสภาพการบริหารงานบุคคล จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนจาก โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นไทยคิดเป็นร้อยละ 81.15 ของแบบสอบถามทั้งหมด และจากโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 95.45 ของแบบสอบถามทั้งหมด การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test ผลการศึกษานี้พบว่า

1. แนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นทั้งคนไทยและคนต่างชาติ โดยรวมมีความสำคัญระดับค่อนข้างมาก
2. สภาพการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน ของโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย โดยรวมมีความสำคัญระดับปานกลาง ขณะที่โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ โดยรวมมีความสำคัญระดับค่อนข้างมาก
3. การเปรียบเทียบแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล และการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน ของโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยกับคนต่างชาติ พบว่าส่วนใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

A STUDY OF PERSONNEL ADMINISTRATION IN INDUSTRIES
BETWEEN THOSE OWNED BY THAIS AND THOSE BY FOREIGNERS

AN ABSTRACT
BY
KITIVAT PREENAKHON

Presented in partial fulfillment of requirements
for the Master of Education degree in Industrial Education
at Srinakharinwirot University
May 2000

Kittivat Preenakhon. (2000) *A Study of Personnel Administration in Industries between those owned by Thais and Those by Foreigners*. Master thesis, M.A. (Industrial Education). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee : Dr. Sanan Prachongchit, Dr. Upawit Suwakhuntakul.

The purposer of this study were to investigate state of personnel administration of industries owned by Thais and those by foreigners in four areas, namely, recruitment, development, maintenance, and utilization. The sample comprised of 112 personnel managers of Thai owned industries and 105 of foreigner owned were randomly selected from those of industries located in the Bangkok vicinity. The instrument used was a specially developed questionnaire in forms of rating scale asking prsonnel administration philosophy, and state of personnel administration. The data from eligible returns of 81.15 percent and 95.45 from the respondent of Thai owned industries and foreigner owned industries, respectively, were analyzed in terms of percentage, mean scores, standard deviations, and t-test.

The results were as follows : 1) Considering personnel administration philosophy, the respondents from both groups rated at the rather high level. 2) With respect to each of all four areas of personnel administration, while the respondents from Thai owned industries rated at the moderate leve, their foreigner owned industries counterparts rated at the rather high level. 3) Comparisons on personnel administration philosophy, and on state of personnel administration in four areas, between the two respondent groups showed statistically significant defferences.

ปริญญานิพนธ์

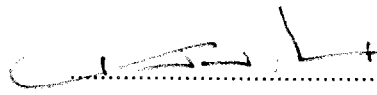
เรื่อง

การศึกษาศาภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม
ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ

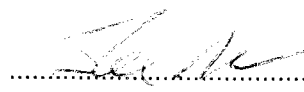
ของ

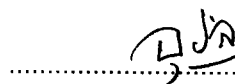
นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร

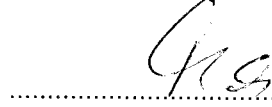
ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

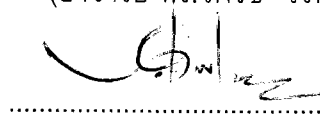
.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

.....ประธาน
(อาจารย์ ดร.สนั่น ประจงจิตร)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อุปวิทย์ สุวคันธกุล)

.....กรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร)

.....กรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ วิโรจน์ เอ็งสุโสภณ)

ประกาศคุณประการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ เพราะได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาแนะนำให้ความรู้ของ ดร.สนั่น ประจงจิตร ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ดร.อุวิทย์ สุวคันทรกุล กรรมการควบคุม ปริญญานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยมีความซาบซึ้งถึงพระคุณของท่านทั้งสอง ที่ให้ความกรุณาอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอจดจำ พระคุณของท่านไว้ตลอดไป

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร อาจารย์ วิโรจน์ เอ็งสุโสภณ อาจารย์ สุตจิตต์ รักษ์เผ่า และ รองศาสตราจารย์ ธาตุศักดิ์ วชิรปรีชาพงษ์ คณะกรรมการพิจารณาเค้าโครง และสอบปริญญานิพนธ์ที่ได้ กรุณาให้คำแนะนำชี้แจงแก้ไขปริญญานิพนธ์ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ละเอียต รักเผ่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผกาศรี เย็นบุตร อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ คุณศรีวัลย์ สังข์รอด เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7 กองสวัสดิการแรงงาน ที่ได้สละเวลาพิจารณาตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้ได้แบบสอบถาม ที่มีความถูกต้องชัดเจน ความตรงในเนื้อหา ความเข้าใจและการใช้ภาษา

ขอขอบพระคุณผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ในจังหวัดสระบุรี ที่สละเวลาพิจารณาตอบ แบบสอบถามเพื่อนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ในจังหวัดสมุทรปราการ สมุทรสาคร นครปฐม นนทบุรี และ ปทุมธานี ที่สละเวลาพิจารณาตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณรังสรรค์ นกสกุล ที่ช่วยประสานงานด้านจัดหาผู้วิเคราะห์สถิติข้อมูลการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณพูนทรัพย์ มีเจริญ ที่ช่วยด้านการพิมพ์และเรียบเรียงปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ และ เป็นกำลังใจต่อผู้วิจัยตลอดเวลา

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่และน้องนิสิตสาขาวิชาอุตสาหกรรมศึกษา รวมทั้งบุคคลอื่นๆ และหน่วยงาน ต่างๆ ที่ไม่สามารถกล่าวนามได้ทั้งหมดที่มีส่วนช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจต่อผู้วิจัยจนทำให้ ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของ คุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนครูอาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

กิตติวัฒน์ ปรีนคร

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	2
ขอบเขตการวิจัย.....	3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	3
ตัวแปรที่ศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
กรอบแนวคิดวิจัย.....	5
สมมุติฐานการวิจัย.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล.....	6
กระบวนการบริหารงานบุคคล.....	17
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารงานบุคคล.....	55
โรงงานอุตสาหกรรม.....	63
ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการ.....	68
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	78
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	78
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	79
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	117
สังเขปความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	117
สรุปผลการวิจัย.....	117
อภิปรายผล.....	126

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
5(ต่อ) ข้อเสนอแนะ.....	130
บรรณานุกรม.....	132
ภาคผนวก	137
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	169

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ทฤษฎีทางด้านการจัดการกับปัจจัยมนุษย์.....	15
2	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม.....	66
3	จำนวนคนงานในสถานประกอบการในเขตปริมณฑล.....	67
4	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต จำแนกตามรูปแบบการจัดตั้งตามกฎหมาย.....	68
5	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงงานอุตสาหกรรมเขตปริมณฑล ที่เจ้าของกิจการเป็นคนไทย และเป็นคนต่างชาติ.....	84
6	ค่าร้อยละของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของ กิจการเป็นคนไทย และคนต่างชาติจำแนกตามตัวแปร.....	88
7	ค่าร้อยละลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และคนต่างชาติจำแนกตาม ตัวแปร.....	90
8	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นผู้บริหารงาน บุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ตามแนวคิดปรัชญาการบริหารงาน บุคคลที่เจ้าของเป็นคนไทย.....	93
9	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคล ในโรงงานอุตสาหกรรม ตามแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล ที่เจ้าของเป็นคนต่างชาติ.....	95
10	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงาน บุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย ด้านการสรรหา.....	97
11	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงาน บุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย ด้านการพัฒนา.....	98
12	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงาน บุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย ด้านการรักษานักงาน.....	99
13	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงาน บุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย ด้านการใช้ประโยชน์.....	101
14	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้วิิ ทรงาน บุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ ด้านการสรรหา	102

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง

หน้า

15	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงาน บุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ ด้านการพัฒนา	104
16	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงาน บุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ ด้านการรักษาพนักงาน.....	105
17	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงาน บุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ ด้านการใช้ประโยชน์.....	107
18	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และคนต่างชาติต่อแนวคิดปรัชญา การบริหารงานบุคคล.....	109
19	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และคนต่างชาติต่อสภาพการบริหาร งานบุคคล ด้านการสรรหา.....	110
20	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และคนต่างชาติต่อสภาพการบริหาร งานบุคคล ด้านการพัฒนา.....	112
21	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และคนต่างชาติต่อสภาพการบริหาร งานบุคคล ด้านการรักษาพนักงาน.....	113
22	เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และคนต่างชาติต่อสภาพการบริหาร งานบุคคล ด้านการใช้ประโยชน์.....	115

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการที่มีต่อแนวคิดปรัชญา และสภาพการบริหารงานบุคคล.....	5
2 แสดงกระบวนการสรรหาบุคคล.....	22
3 แสดงความสัมพันธ์กันระหว่างงานกับคนต่อการกำหนดค่าจ้างและ เงินเดือน.....	28
4 แสดงความต่อเนื่องของกระบวนการฝึกอบรมบุคลากร.....	31
5 แสดงระบบกระบวนการฝึกอบรมตามขั้นตอน.....	34
6 แสดงวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	37
7 การจัดแผนกในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหน้าที่การงาน.....	60
8 การจัดแผนกในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยยึดการบริหาร.....	60
9 การจัดแผนกในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักบุคคลเป็นแนวทาง.....	61
10 การจัดแผนกในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขนาดเล็ก.....	61
11 การจัดแผนกในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขนาดใหญ่.....	62
12 การพิจารณาประเภทโรงงานและขั้นตอนการอนุญาต.....	64

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การพัฒนาให้ประเทศมีความมั่นคง ประชาชนมีความมั่งคั่ง มีความอยู่ดีกินดี ย่อมเป็นปรารถนาสูงสุดของทุกชาติ การที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ได้นั้นมีอยู่หลายวิธี หรือหลายแนวความคิดด้วยกัน แต่วิธีทางหนึ่งที่ประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศได้นำมาใช้ประสบผลสำเร็จด้วยดีก็คือการใช้นโยบายพัฒนาเพื่อนำประเทศไปสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรม ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งในประเทศกำลังพัฒนาที่นำแนวคิดนี้มาใช้จนประสบผลสำเร็จด้วยเช่นกัน (ชวลิต ธนะชานันท์. 2537 : 6) การพัฒนาอุตสาหกรรมมีบทบาทสำคัญต่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม ประเทศไทยได้มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ พศ.2504 เป็นต้นมา ก็ได้มีการพัฒนาด้านอุตสาหกรรม ซึ่งถือว่าเป็นสาขาเศรษฐกิจที่สำคัญ (ปิญจรัตน์ จงภักธนิกนันท์. 2539 : 1) การเข้ามาอย่างมากมายของทุนต่างประเทศเป็นผลให้โครงสร้าง การผลิตของไทยเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วประกอบด้วยอุตสาหกรรมการส่งออก อุตสาหกรรมพื้นฐาน และอุตสาหกรรมสนับสนุน ได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว (บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2537 : 158) ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามผู้บริหารมักจะคิดถึงโครงการแผนงานหรือวิธีการในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นก่อน แต่ทางด้านระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การเสาะหา การพัฒนาตัวบุคคลเพื่อให้งานบรรลุตามโครงการที่วางไว้นั้น ผู้บริหารมักไม่คิดล่วงหน้า หรือคิดหลังโครงการอื่น กล่าวคือผู้บริหารมัก จะมองในแง่เทคนิคในการทำงานมากกว่านึกถึงปัจจัยตัวบุคคล ทั้งที่ปัญหาอันเกิดจากการทำงานในหน่วยงานส่วนใหญ่เกิดจากผู้ปฏิบัติงานบ่อยครั้งกว่าที่จะเกิดจากเครื่องมือหรือวิธีการในการทำงาน (เสนาะดิยาวี. 2539 : 1) และภายใต้ระบบการบริหารงานนั้นระบบบริหารงานบุคคลนับได้ว่า เป็นกระบวนการแรกที่สามารถกำหนด และพิจารณาคุณสมบัติในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ลัดดา จาริกสฤติยวงศ์. 2535 : 10) ในการบริหารงานใด ๆ การบริหารคนเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และมีปัญหาอุปสรรคมากกว่าการบริหารเรื่องใด ๆ (เด่นพงษ์ พลละคร. 2533 : 8) การบริหารงานบุคคลมีภารกิจ 4 ด้านคือ การสรรหา การพัฒนา การรักษาพนักงาน และการใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลจะต้องมีความเข้าใจทั้งทางทฤษฎีและแนวคิดของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีได้มีขอบเขตจำกัดอยู่เฉพาะปัจจุบันสมัยเท่านั้น หากแต่แนวความคิดและการดำเนินการจะต้องก้าวไกล ตั้งแต่ยังมีได้รับคนเข้าทำงาน และต้องพิจารณาต่อไปถึงสภาพในอนาคตของผู้กำลังทำงาน เมื่อเขาต้องออกจากงานไปแล้วด้วย (คณีย เทียนพุ่ม. 2539 : 32) แต่การบริหารงานบุคคลในภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากข้อมูลของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยแล้วพบว่า การให้ความสำคัญทั้งด้านวิเคราะห์ปัญหาและปัจจัยสนับสนุนในงานด้านนี้น้อย นายจ้างพยายามผลักดันงานด้านนี้ให้เป็นภาระของภาครัฐเป็นผู้แก้ปัญหาโดยที่นายจ้างไม่พยายามป้องกันปัญหาเท่าที่ควร (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2540 : 52-54)

สำหรับการบริหารบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งที่เป็นสถานประกอบการของคนไทย และชาวต่างชาติในประเทศไทย ย่อมมีความแตกต่างกัน แม้กระทั่งสถานประกอบการ ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมของชาวต่างชาติที่อยู่ในประเทศไทย ก็มีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจจะมีความคล้ายคลึงกัน ในบางส่วนของระบบของตนเองมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญต่อการบริหารบุคคลมากขึ้น

เพียงใด วัฒนธรรมซึ่งประกอบด้วยความเชื่อ ค่านิยม ความไม่ชอบ และหล่อหลอมจนกลายเป็นบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ และทำให้บุคคลแต่ละบุคคลประพฤติปฏิบัติแตกต่างกันไป ทำให้ปรัชญา นโยบาย หลัก-การของการบริหาร หรือการจัดการที่ประสบความสำเร็จในวัฒนธรรมหรือในประเทศหนึ่ง เมื่อนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ในอีกประเทศหนึ่งกลับประสบความล้มเหลว (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชวิน. 2541 : 2) ตัวอย่างการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน บริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยต้องการบุคลากรที่จบการศึกษาใหม่และไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน แต่หลักการปฏิบัติของบริษัทญี่ปุ่นในเครืออุตสาหกรรมการผลิตในยุโรป การสรรหาบุคลากรเป็น การว่าจ้างผู้ที่ทำงานแล้ว (Midcareer Hiring) หรือผู้ที่ประสบการณ์ในการทำงาน (ธัญญา ผลอนันต์. 2540 : 371 แปลจาก Inohara. 2533 : -) ธุรกิจบางแห่งโดยเฉพาะบริษัทของชาวต่างประเทศได้มีการจัดการบุคคลที่ดีและมีมาตรฐานตามสภาพแวดล้อมของประเทศไทย บริษัทเหล่านี้ส่วนใหญ่จัดทำขึ้นตามแนวนโยบายของบริษัทใหญ่ในต่างประเทศ นำแนวความคิดที่มีการให้ความสำคัญกับคนมาใช้ คือ มีนโยบายจากบริษัทใหญ่ในต่างประเทศ ให้ผู้นำเอวิธีการจัดการงานบุคคลที่ดีต้องส่งคนงานออกไปฝึกอบรมด้านต่าง ๆ อยู่เสมอเป็นจำนวนที่ครั้งต่อปี และค่าใช้จ่ายด้านนี้ให้ถือเป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็น และถือเป็นการลงทุนของบริษัทที่เกี่ยวกับคน บริษัทดังกล่าวถึงกับจัดตั้งแผนกฝึกอบรมและพัฒนาตัวคนขึ้นเอง การอบรมบางอย่างก็อาศัยบริการของศูนย์เพิ่มผลผลิต หรือสถาบันอื่น ๆ และสำหรับระดับผู้บริหารก็ให้เป็นสมาชิกของสมาคมต่าง ๆ เช่น สมาคมการจัดการงานบุคคล หรือสมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย เป็นต้น (วิจิตร ศรีสะอ้านและอวยชัย ชะบา. 2538 : 16-17) จากสภาพการณ์ข้อมูล เอกสาร และแนวความคิดที่นำเสนอทำให้เห็นข้อแตกต่าง และสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคคลที่มีต่อองค์การภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะการยอมรับปัญหาของผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการ ที่มีความเข้าใจถึงความสำคัญของระบบการบริหารบุคคล ยังไม่มีความเด่นชัดพอ โดยพิจารณาจากข้อมูลของสมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยมีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านการบริหารบุคคลในภาคเอกชน ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการที่เป็นคนไทยและคนต่างชาติ เพื่อแสดงให้เห็นถึงสภาพการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหา การพัฒนา การรักษาพนักงาน และการใช้ประโยชน์ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยใช้สามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการบริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรมต่อไป

ความมุ่งหมายการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย กับคนต่างชาติรวม 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหา การพัฒนา การรักษาพนักงาน และการใช้ประโยชน์

ความสำคัญของการวิจัย

ข้อมูลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ และผู้บริหารงานบุคคล คือ ทำให้ทราบข้อมูลเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาสำหรับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการที่จะปรับปรุงหรือทบทวนระบบบริหารของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล และสำหรับผู้บริหารงานบุคคลเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพองค์กร

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคล จำนวน 620 คน ในโรงงานอุตสาหกรรม ที่อยู่ในเขตจังหวัดปริมณฑล คือ สมุทรปราการ สมุทรสาคร นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี ที่มีจำนวนคนงานในโรงงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป มีจำนวนทั้งหมด 620 โรงงานละ 1 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ

2540:13)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารงานบุคคล จำนวน 248 คน ในโรงงานอุตสาหกรรม โรงงานละ 1 คน จากโรงงาน จำนวน 248 โรง ในเขตจังหวัดปริมณฑลกำหนดขนาดโดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2538 : 187-188) คิดเป็นร้อยละ 40 ของประชากรทั้งหมด

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการ

- 1.1 ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการ
- 1.2 ประเภทอุตสาหกรรม
- 1.3 ทุนจดทะเบียน
- 1.4 จำนวนพนักงาน

2 ตัวแปรตาม ได้แก่

- 2.1 แนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล
- 2.2 สภาพการบริหารงานบุคคล
 - 2.2.1 การสรรหา
 - 2.2.2 การพัฒนา
 - 2.2.3 การรักษาพนักงาน
 - 2.2.4 การใช้ประโยชน์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สภาพการบริหารงานบุคคล

หมายถึง การปฏิบัติงานด้านงานบุคคลภายในโรงงานอุตสาหกรรม ที่นำนโยบายจากเจ้าของกิจการ มาดำเนินการให้เป็นกระบวนการบริหารบุคคล ซึ่งมีภารกิจ 4 ด้าน คือ

1.1 การสรรหา หมายถึง กระบวนการการเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน ด้วยการเลือกสรรจากภายใน และประกาศรับสมัครจากภายนอก จัดหาแหล่งแรงงาน จัดทำแผนกำลังคน แบบทดสอบเพื่อคัดเลือกพนักงาน และการว่าจ้างหรือสำรวจค่าจ้าง

1.2 การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาพนักงาน โดย

พิจารณาจากแผนทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นรูปแบบโครงการและวิธีการประเมิน ที่จะส่งผลให้เกิดการโอนย้าย แต่งตั้ง เพื่อความเหมาะสมต่อไป

1.3 การรักษาพนักงาน หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน มีขวัญกำลังใจมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีรายได้พอเพียงกับความเป็นอยู่โดยอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ของบริษัท โดยใช้ระบบค่าจ้าง สวัสดิการ ความปลอดภัยในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพแรงงานสัมพันธ์

1.4 การใช้ประโยชน์ หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายของเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบวิจัย การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการเกื้อหนุนอายุหรือให้ออกจากงาน

2. ผู้บริหารงานบุคคล

หมายถึง ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารและการจัดการงานบุคคลภายในโรงงานอุตสาหกรรม มีการพิจารณาตัดสินใจและอนุมัติการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการโดยตรง ได้แก่ ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการแผนก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หรือชื่อตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะของการบริหารงานบุคคล

3. แนวคิดและปรัชญาการบริหารงานบุคคล

หมายถึง แนวคิดและความเชื่อที่เจ้าของกิจการของโรงงานอุตสาหกรรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลซึ่งแบ่งเป็นแนวคิดและปรัชญาการบริหารงานบุคคลแบบร่วมสมัย และแบบดั้งเดิมที่สนับสนุนให้การบริหารงานบุคคลในองค์การประสบความสำเร็จ

4. โรงงานอุตสาหกรรม

หมายถึง สถานที่ประกอบการประเภทอุตสาหกรรมการผลิตที่มีคน เป็นผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับเครื่องจักร หรือเทคโนโลยีโดยจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

5. ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการ

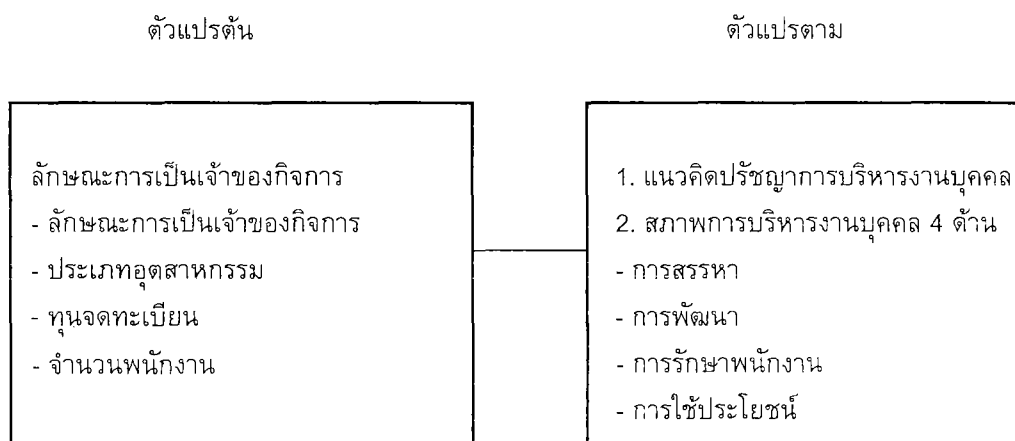
5.1 เจ้าของกิจการคนไทย หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ลงทุนหรือร่วมลงทุนดำเนินการในสถานประกอบการ ประเภทโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่ง บุคคลต้องเป็นผู้ที่มีสัญชาติไทย เชื้อชาติไทย สำหรับบุคคลที่มาร่วมลงทุนด้วยอาจเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติข้างต้นหรือคนต่างชาติก็ได้ แต่ต้องมีสัดส่วนเงินและหรือสินทรัพย์มูลค่ารวมแล้วน้อยกว่าคนไทย โดยมีคนไทยเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจ การบริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรม

5.2 เจ้าของกิจการคนต่างชาติ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ลงทุนหรือร่วมลงทุน ดำเนินการในสถานประกอบการ ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมซึ่ง "บุคคล" ต้องเป็นผู้ที่มีสัญชาติและเชื้อชาติที่ไม่ใช่ไทย สำหรับบุคคลที่ร่วมลงทุนด้วย อาจมีคุณสมบัติข้างต้นหรือคนไทยก็ได้ แต่คนไทยต้องมีสัดส่วนเงินและหรือสินทรัพย์มูลค่ารวมแล้วน้อยกว่าคนต่างชาติ โดยมีคนต่างชาติเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจการบริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรม

6. เขตจังหวัดปริมณฑล

หมายถึง จังหวัดที่อยู่โดยรอบกรุงเทพมหานครที่มี 5 จังหวัด ได้แก่ นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการที่มีต่อแนวคิดปรัชญาและสภาพการ บริหารงานบุคคล

สมมุติฐานการวิจัย

ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของคนไทยกับคนต่างชาติ จะมีสภาพการบริหารงานบุคคลที่ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ จากเอกสารตำรา ผลงานวิจัย โดยมีเป้าหมายให้ครอบคลุมลักษณะของตัวแปรที่นำมาศึกษา เพื่อให้เป็นตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นหัวข้อดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล
2. กระบวนการบริหารงานบุคคล
3. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารงานบุคคล
4. โรงงานอุตสาหกรรม
5. ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล

1.1 ความหมายการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” ในภาษาอังกฤษมีสิ่งที่ใช้อยู่ด้วยกันหลายคำ เช่น Personnel Management, Personnel Administration, Manpower Management, Public Personnel Administration, Personnel Service, Industrial Relations, Personnel Industrial Relations, Manpower Planning และ Department of Human Resources เป็นต้นแต่ความหมายต่าง ๆ เหล่านี้ก็ไม่แตกต่างกันอย่างใด (วันทนี ภูมิภักธาคม และคณะ. 2537 : 69) เพียงแต่คำบางคำเน้นถึงการทำหน้าที่งานบุคคลที่อยู่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง เช่น ถ้าในราชการจะใช้ Public Personnel ในสำนักงานภาคธุรกิจส่วนใหญ่ใช้ Personnel Administration หรือธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทโรงงาน อาจใช้ Industrial Relations หรือ Personnel Industrial Relations

สำหรับในภาษาไทย การบริหารงานบุคคล มีคำหลายคำที่ใช้และมีความหมายที่ใกล้เคียงกัน แต่มีวัตถุประสงค์ตรงกัน คือ การบริหาร “คน” เช่น คำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการงานบุคคล การบริหารงานบุคคลและธุรการ อุตสาหกรรมสัมพันธ์ เป็นต้น โดยมีผู้ที่ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคล ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 3-6) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย การกำหนดขั้นตอนของแผนงาน การสร้างระเบียบและแนวทางที่จะปฏิบัติงาน ตามด้วยการจัดหาบุคคลผู้มีความชำนาญ ให้มีการปฏิบัติตามโดยยึดหลักการที่ครอบคลุม จะต้องรอบคอบและควบคุมได้ตามกระบวนการที่วางไว้ การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน การประเมินการปฏิบัติงาน การปกครองการบังคับบัญชา การพัฒนาบุคคล การจัดประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ และการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงาน

อุทัย หิรัญโต (2531 : 2) การบริหารงานบุคคล คือการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง

การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 5) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลในรูปคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เป็น “กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาข้าราชการให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข”

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 1) ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล คือ การกิจของผู้บริหารทุกคน และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

เสนาะ ดิยาวี (2539 : 7) การบริหารงานบุคคลคือการจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านแข่งขัน และได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์การนั้น

ไนโกร (Nigro 1951 : 201) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลนั้นคือ ศิลปะในการเลือกคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

คุนท์ซ, ดอนเนล และเวอีริช (Koontz, O'Donnell and Weihrich. 1980 : 275) การบริหารงานบุคคล คือ “การบรรจุบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ตามโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนการระบุถึงความต้องการ การดำรงกำลังคน การสำรวจปริมาณและคุณภาพของคนในตลาดแรงงาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการชดเชย การฝึกอบรมพนักงานให้มีความสามารถตามที่ต้องการ”

จากความหมายการบริหารงานบุคคลที่นำเสนอ สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคล เป็นการกำหนดนโยบายและปฏิบัติเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่ก่อนที่บุคคลจะเข้าสู่องค์การ การสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีประสิทธิภาพตรงตามต้องการและข้อกำหนดขององค์การ การพัฒนาบุคคลที่เข้าใหม่ และมีอยู่เดิมให้มีศักยภาพการทำงานเพิ่มขึ้น การอำนวยความสะดวก การธำรงรักษาบุคคลให้บุคคลรับสิ่งที่พึงพอใจบนพื้นฐานขององค์การ เพื่อส่งผลถึงประสิทธิภาพและผลผลิตสูงสุด ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนดำเนินวิธีการที่ปฏิบัติต่อบุคคลที่พ้นจากองค์การให้เข้าสู่สังคมและดำเนินชีวิตต่อไปอย่างมีความสุข

1.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ถือว่าคนเป็นทรัพยากรการบริหาร (Administration Resources) ที่สำคัญที่สุด (อุทัย หิรัญโต. 2531: 1) ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลเป็นที่ยอมรับว่า มีบทบาทสำคัญที่เป็นงานส่งเสริมความสำเร็จ สมฤทธิ์ผลของหน่วยงานส่วนรวม งานบุคคลมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่างานด้านใด ๆ ในองค์การ

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้ ในวงการธุรกิจเอกชน บทบาทของผู้รับผิดชอบในการจัดการด้านบุคคล มีความสำคัญอย่างเห็นได้ชัดเจนนื่องจากงานบุคคลในทางการวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การจัดระบบตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนแรงงานสัมพันธ์ ได้เพิ่มความสำคัญขึ้น เมื่อมาเปรียบเทียบกับภาครัฐ เพราะทำให้เกิดผลดีต่อกิจการ และเพื่อความราบรื่น ในความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการ หรือเจ้าของกิจการและฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคล จะมีส่วนร่วม หรือผสมผสานอยู่ในกิจกรรม บริหารขององค์กร โดยเฉพาอย่างยิ่ง ในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายของงาน และการส่งเสริมให้คนมุ่งมั่นทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนมีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์การผ่านพ้นอุปสรรค ตามความผันแปรของการดำเนินธุรกิจ หรือการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การด้วย

พยอม วงศ์สารศรี (2537:7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในรูปของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยสรุปดังนี้

1.2.1 ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคล เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ มีวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดความเจริญเติบโตและพัฒนาอื่นๆ ขึ้นไป

1.2.2 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติในองค์การมีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติ

1.2.3 ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคล ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติ ทำให้สภาพสังคมรวมมีความสุข ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ก่อเกิดประโยชน์กับองค์การ นายจ้างหรือเจ้าของกิจการ ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนสังคม ซึ่งทั้งหมดเป็นผลจากการบริหารงานบุคคล

1.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

ดนัย เทียนพุ่ม (2539: 44-45) ได้กล่าวถึง ภารกิจและให้ความหมายไว้ดังนี้

1.3.1 การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน และที่สำคัญที่สุดก็คือ สามารถปรับตัวตนเองเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) หรือ norms (Norm) ขององค์การ

1.3.2 การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น ในรูปแบบของการฝึกอบรม (Training) การศึกษาของพนักงาน (Employee Education) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน (Career Development) ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การ (Organization Development) ให้เป็นองค์กรที่ชนะในการแข่งขันได้ในที่สุด

1.3.3 การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้านตำแหน่ง และมีรายได้พอเพียงกับความเป็นอยู่ ทั้งนี้เป็นความพยายามของบริษัทในการบริหารเพื่อสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ภายใต้กฎ ระเบียบ

หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวก และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้พนักงานซึ่งเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง

1.3.4 การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อจัดคนหรือใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และทำพายุคน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำ

จากภารกิจดังกล่าว ดนัย เทียนพุด (2539: 37-42) ได้สรุปให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจหลัก ระบบสนับสนุน และแผนปฏิบัติการบริหารงานบุคคล ต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ภารกิจด้านสรรหา ระบบสนับสนุน และแผนปฏิบัติการบริหารงานบุคคล

1.1 การสรรหาภายใน ระบบสนับสนุนใช้วิธีการไอน์ยานภายใน และการเกลี้ยกำลังคน โดยมีแผนปฏิบัติการ ดังนี้

1.1.1 จัดทำ job posting และ job bidding ในการสรรหาภายใน

1.1.2 จัดทำแผนการเกลี้ยกำลังคน

1.2 การสรรหาภายนอก ระบบสนับสนุนใช้วิธีการรับสมัคร การคัดเลือก การว่าจ้าง โดยมีแผนปฏิบัติการ ดังนี้

1.2.1 ปรับปรุงใบสมัครงานและใบรับพนักงาน

1.2.2 รวบรวมแหล่งสรรหาพนักงานสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ

1.2.3 จัดทำคู่มือการสรรหาพนักงาน

1.2.4 จัดทำแผนกำลังคนในระยะยาว

1.2.5 จัดทำแผนทดสอบเพื่อคัดเลือกพนักงาน

1.2.6 จัดทำหนังสือสัญญาว่าจ้าง

1.2.7 ทำรายการตรวจสอบว่าจ้าง

1.2.8 สำรองค่าจ้างสำหรับนักศึกษาจบใหม่ตามภาวะความจำเป็น (ประมาณปีละ 2 ครั้ง)

2. ความสัมพันธ์ภารกิจด้านการพัฒนา ระบบสนับสนุน และแผนปฏิบัติการบริหารงานบุคคล

2.1 การฝึกอบรม ระบบสนับสนุนใช้การจัดฝึกอบรมโดยศูนย์ฝึกอบรม การส่งพนักงานไปเข้ารับการศึกษาต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยมีแผนปฏิบัติการดังนี้

2.1.1 แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะสั้นและระยะยาว

2.1.2 ระบบ supervision

2.1.3 โครงสร้างการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2.1.4 ระบบการบริหารโครงการฝึกอบรม

2.1.5 รูปแบบการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาพนักงาน

2.2. การไอน์ยาย ระบบสนับสนุนใช้การไอน์ยายในลักษณะงานเดิม และการไอน์ยายในลักษณะงานใหม่ โดยมีแผนปฏิบัติการ คือ กำหนดวิธีการไอน์ยายพนักงาน

2.3 การแต่งตั้ง ระบบสนับสนุนใช้วิธีการรักษาการ และการมอบหมายงานพิเศษ โดยมีแผนปฏิบัติการ ดังนี้

2.3.1 ปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินผลการรักษาการตามระดับของตำแหน่งงาน

2.3.2 กำหนดให้มีการประเมินผลในส่วนที่เป็นผลงานจากการมอบหมายงานพิเศษ

3. ความสัมพันธ์ภารกิจด้านการรักษาพนักงาน ระบบสนับสนุนและแผนปฏิบัติการบริหารงานบุคคล

3.1 ค่าจ้าง ระบบสนับสนุนใช้วิธีการจัดโครงสร้างค่าจ้าง จัดระบบวิธีการจ่ายค่าจ้าง และระบบการขึ้นเงินเดือน โดยมีแผนปฏิบัติการดังนี้

- 3.1.1 สรรวจอัตราค่าจ้างตามตำแหน่งงานและจัดทำโครงสร้างค่าจ้างใหม่
- 3.1.2 การนำระบบซอฟต์แวร์ด้าน Payroll มาใช้ในงานปัจจุบัน
- 3.1.3 การจัดทำ
- 3.1.4 ปรับปรุงระบบประเมินผลงาน
- 3.1.5 กำหนดหลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนพิเศษ
- 3.1.6 จัดทำรายงานเปรียบเทียบเป็นรายเดือน
- 3.1.7 วิเคราะห์และทำรายงานเป็นครั้งคราวเสนอต่อฝ่ายบริหาร

3.2 สวัสดิการ ระบบสนับสนุนที่จัดให้เช่น สวัสดิการในการลาประเภทต่าง ๆ สวัสดิการเพื่อประกันความมั่นคงในชีวิตการทำงาน สวัสดิการที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน สวัสดิการในด้านสุขภาพร่างกายและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น โดยมีแผนปฏิบัติการ ดังนี้

- 3.2.1 การทบทวนระเบียบคำสั่งเรื่องสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล
- 3.2.2 การสำรวจสวัสดิการและผลประโยชน์ของธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน
- 3.2.3 การจัดทำคู่มือเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

3.3 ความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบสนับสนุนใช้วิธีการจัดกลุ่มสายอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผล การปฏิบัติงาน และแผนทดแทนตำแหน่ง โดยมีแผนปฏิบัติการดังนี้

- 3.3.1 การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ
- 3.3.2 กำหนดหลักเกณฑ์การปรับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน ตามสายทางก้าวหน้าใน

อาชีพ

- 3.3.3 จัดวางระบบประเมินผลการทำงาน
- 3.3.4 จัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง

3.4 แรงงานสัมพันธ์ ระบบสนับสนุนใช้การจัดทำกิจกรรมพนักงาน การสำรวจความคิดเห็น การร้องทุกข์ และการเจรจาต่อรอง โดยมีแผนปฏิบัติการดังนี้

- 3.4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อบริหารงานชมรมต่าง ๆ และการจัดกิจกรรมส่วนรวม
- 3.4.2 การจัดทำข่าวสารด้านการพนักงาน
- 3.4.3 การเยี่ยมสาขา
- 3.4.4 มีผู้รับความคิดเห็นของพนักงาน
- 3.4.5 การสำรวจทัศนคติของพนักงาน
- 3.4.6 หลักเกณฑ์การร้องทุกข์ตามวิธีที่บริษัทเห็นสมควร
- 3.4.7 การสร้างสัมพันธ์ภาพกับสหภาพแรงงานและคณะกรรมการลูกจ้าง
- 3.4.8 การปรับปรุงขั้นตอนเกี่ยวกับการปรึกษาหารือกับคณะกรรมการลูกจ้าง
- 3.4.9 การวิเคราะห์กฎหมายแรงงานเปรียบเทียบกับสภาพการจ้างของบริษัทเสนอ

ผู้บริหาร

4. ความสัมพันธ์ภารกิจด้านการใช้ประโยชน์ ระบบสนับสนุนและแผนปฏิบัติการบริหารงาน

บุคคล

4.1 การบริหารอัตรากำลัง ระบบสนับสนุนใช้วิธีการวางแผนกำลังคน และการจัดสรรงาน ลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะ โดยมีแผนปฏิบัติการดังนี้

4.2 การขยายปรับปรุงเพิ่มคุณค่างาน

4.2.1 การปรับปรุงระบบโครงสร้างตำแหน่ง

4.2.2 การนำระบบ PIS. มาใช้ในงานทะเบียนประวัติเพื่อการจัดทำฐานข้อมูลด้านการ

พนักงาน

4.2.3 การจัดทำแผนการเกลี้ยกำลัคน

4.2.4 การปรับโครงสร้างองค์กร

4.2.5 สำนวความพึงพอใจและทัศนคติในการปฏิบัติงาน

4.3 การเกษียณก่อนอายุ ระบบสนับสนุนและแผนปฏิบัติการใช้วิธีการจ่ายเงินบำเหน็จพิเศษ ก่อนการเกษียณอายุ

1.4 ปรัชญาและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การแสดงออก การกระทำ แนวความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยม หรือรูปแบบ การปฏิบัติใด ๆ ของคนเรานั้น ย่อมขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแต่ละคนเสมอซึ่งโดยทั่วไปแล้วแต่ละคนจะเลือกแนวทางปฏิบัติที่ตนรู้สึกว่ามีคุณค่าที่สุด ชอบที่สุด เป็นต้น พื้นฐานดังกล่าวถือว่าเป็นปรัชญาประจำตัวของบุคคลนั้น ในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารงานบุคคลแต่ละคนย่อมมีปรัชญา เป็นแนวทางในการบริหารของตนเอง โดยนำแนวความคิดของปรัชญาใช้เป็นหลักการที่ประยุกต์ให้บุคคลที่จะปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารดำเนินงานบุคคล ได้ตระหนักและให้ความสำคัญ เมื่อเริ่มสงสัยในปัญหาขั้นพื้นฐานทางการบริหารงานบุคคล นั้นแสดงว่ากำลังคิดถึงปัญหาในทางปรัชญา

ปัจจัย สำคัญที่ทำให้ปรัชญา การบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารงานบุคคลแต่ละคนแตกต่างกัน มีดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2531 : 10-11)

1. ประสบการณ์ การศึกษา และพื้นฐานของผู้บริหาร กล่าวคือผู้ที่บริหารได้เคยมีความประทับใจ ความเข้าใจ และมีพื้นฐานเกี่ยวข้องกับคนมาอย่างไร ซึ่งล้วนเป็นความเชื่อที่พัฒนาและสะสมมาในผู้บริหาร
2. ปรัชญาของฝ่ายบริหารระดับสูง ผู้บริหารที่เคยผ่านการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานแบบใดก็ตาม ก็มักจะได้รับการถ่ายทอดได้รู้เห็นรับฟัง และเคยถูกปฏิบัติมาก็ย่อมกลายมาเป็นความเชื่อของผู้บริหารนั้นด้วย
3. อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น ค่านิยม รูปแบบในการใช้ชีวิต กฎหมายแรงงาน ความก้าวหน้าในการศึกษา วิจัย เป็นต้น ล้วนแต่มีผลทางอ้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของปรัชญาของผู้บริหารไปด้วย ผู้บริหารองค์การจะต้องหาหนทางเปลี่ยนวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์
4. สมมติฐานเกี่ยวกับคน เป็นแนวโน้มเชิงทางใดทางหนึ่งที่ผู้บริหารยึดถือซึ่งมักเป็นไปในระหว่าง 2 ทศนะ คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory x) ที่เชื่อว่าคนทุกคนเป็นคนเลว กับเชื่อในอีกทางหนึ่งซึ่ง
5. ตรงกันข้ามคือ ทฤษฎีวาย (Theory Y) ซึ่งเชื่อว่าคน เป็นทรัพยากรที่ประเสริฐ ที่ส่วนลึกแล้วทุกคนเป็นคนดีทั้งสิ้น
6. ความจำเป็นที่ต้องมีการจูงใจที่ถูกต้องยิ่งขึ้น เนื่องจากสภาพของงาน และสภาพแรงงานต่างเปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันให้มีการบริหารงานบุคคลให้ถูกต้องได้ประสิทธิภาพ จึงเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารต้องพยายามจัดทำ การใช้ทฤษฎีจูงใจ (Theory of Motivation) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารยุคใหม่

จากปัจจัยดังกล่าว ที่ทำให้ผู้บริหารงานบุคคล มีปรัชญาทางการบริหารที่แตกต่างกัน แต่ก็สามารถสรุปเป็นปรัชญาการบริหารบุคคล ที่จะเป็นแนวคิดในการบริหารงานบุคคล ได้ดังนี้ (วันทนี ภูมิภัทราคม และคณะ. 2537 : 75-76)

1. เชื่อว่า ถ้าองค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำองค์การพัฒนาและเจริญเติบโต จากแนวความคิดนี้ ถ้าผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคลเชื่อและยอมรับข้อความนี้ จะดำเนิน-การสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์การ ทำให้องค์การไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้
2. เชื่อว่าถ้าองค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ แล้วจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ จากความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารงานบุคคล ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสาร การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
3. เชื่อว่าบุคคล ซึ่งทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตนจะเกิดความพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายกับข้อแรกแต่ต่างตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารงานบุคคล
4. เชื่อว่าบุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การนี้ มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต อย่าคิดว่าคนเหล่านั้นมางอนงนทำ เพราะถ้าคิดในแง่หนึ่งจะเกิดปัญหาในการให้ออก ปลดออก คนงานที่เราไม่พอใจเสมอ
5. เชื่อว่าการประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ องค์การกับสังคม จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และสร้างความสุขแก่สังคมโดยรวม
6. เชื่อว่าสภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ ๆ เป็นสิ่งทันสมัย ในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ
7. เชื่อว่าองค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้นควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์การเกิดอันตรายต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านั้นมีความสุขกาย สุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ จะส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจ และมองเห็นได้ว่ามีการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์การ และยังเป็นการสร้างความรู้ที่ดี ต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไปยอมรับ และศรัทธาขององค์การมากยิ่งขึ้น

จากแนวความคิดและความเชื่อในการบริหารงานบุคคล หรือที่เรียกว่าปรัชญาการบริหารงานบุคคลนั้น ถ้าพิจารณาผิวเผินจะพบว่าเราเน้นและเอาใจสมาชิกในองค์การ แต่ถ้าวิเคราะห์ในส่วนลึกแล้ว กลับเป็นการเน้นให้องค์การพัฒนาเจริญเติบโตไปอย่างมั่นคงที่สุดนั่นเอง

1.5 ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล

ในระยะแรกแนวความคิดในการบริหารงานบุคคล ยึดถือหลักการรวบอำนาจและควบคุมอย่างใกล้ชิดซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารงานที่ใช้มาเป็นเวลานาน การสั่งงาน และสายการบังคับบัญชา เริ่มจากบนลงล่างตามลำดับขั้น ซึ่งมีสมมติฐานจากการมองบุคคลในแง่ร้ายตามทฤษฎี X ของ McGregor และสอดคล้องกับหลักการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ของ Taylor ซึ่งพยายามควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์โดยแยกงานเป็นงานย่อย ๆ แต่ละคนทำงานเพียงส่วนเดียว กำหนดมาตรฐานการทำงานวางระบบการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจไว้อย่างละเอียดเพื่อให้รางวัลแก่คนทำดี และลงโทษผู้ทำงานไม่ดีรวมอำนาจไว้ที่

เจ้าของ จำกัดอำนาจความรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชา เข้มงวดในการควบคุม การบริหารยึดถือกฎข้อ บังคับและระเบียบที่วางไว้เป็นแผน สรุปเป็นการบริหารโดยยึดแบบดั้งเดิม (Traditional Concept) เพราะ ระยะแรกของการบริหารตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นต้นมานั้น มีความจำเป็นที่ต้องทำงานให้เร็วขึ้น โดยวิธีวิทยาศาสตร์ของ Taylor ซึ่งยึดถือประสิทธิภาพเป็นสำคัญ และให้ค่าจ้างเป็นสิ่งจูงใจปัจจัยอื่นที่ไม่ใช่ เงินตรา (Nonfinancial Incentive) ต่อมาแนวคิดเริ่มเปลี่ยนแปลงไป เพราะการจ่ายค่าจ้างอย่างเดียว ไม่ ได้ทำให้ผลงานเพิ่มขึ้น การบริหารจากเดิมที่ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนเปลี่ยนเป็นผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วม มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างตรงกันข้าม โดยหันมายึดถือทฤษฎี Y ของ McGregor ซึ่งเป็นการมองบุคคลในแง่ดี โดยถือว่าการที่คนจะทำงานได้ดีเกิดจากความรับผิดชอบของเขาเอง ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ผู้บริหารเป็นผู้จัดให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเท่านั้น การจูงใจให้คนทำงานต้องพิจารณาถึงความต้อง การของคนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ได้นำเอาแนวความคิดทางสังคมวิทยาและจิตวิทยาสังคมมาใช้ให้เป็น ประโยชน์ โดยเห็นว่าองค์กรเป็นระบบสังคมหนึ่ง ซึ่งคนในองค์กรมีความสัมพันธ์ไม่เป็นทางการ มี พฤติกรรมกลุ่ม มีความรู้สึกและแต่ละคนมีทัศนคติเป็นของตนเอง (คธา เอี่ยมทิม. 2538 : 9-10 ; อ้างอิง จาก เสนาะ ดีเยาว์. 2532 : 14-16)✓

แนวคิดการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจและได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับแนวคิด ดังนี้

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2521 : 1-8) สรุปทัศนคติที่แสดงไว้ว่า เห็นความสำคัญที่ตัวบุคคลเอง และความสามารถที่จะนำออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้นโยบายจากผู้บริหารงานต้องกำหนดให้ ชัดเจน เมื่อมีการประสานงานที่จะนำหลักการมาให้พนักงานระดับล่างปฏิบัติตาม พนักงานซึ่งเป็น ทรัพยากรบุคคล สามารถนำความรู้ความสามารถที่ตนมีนำมาปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย นโยบายที่ฝ่าย ผู้บริหารต้องคำนึงถึงมีการกำหนดหน้าที่การจัดการ (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planing) การวางแผนโครงสร้างด้านความสัมพันธ์ของหน้าที่การทำงาน (Organization) การเป็นผู้นำและ ชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม (Leader and Actualization) และการควบคุมงาน (Controlling)

เสนาะ ดีเยาว์ (2539 : 14) ได้กล่าวว่าแนวความคิดทางด้านบริหารบุคคล ในปัจจุบันที่ แตกต่างไปจากเดิมนั้น เกิดจากทฤษฎีทางการบริหารของบุคคลสำคัญ 2 คน คือ Mc Gregor กับ Likert ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่มองคนในแง่ลบ เป็นการมองคนในแง่บวก หรือถือว่าคนเป็น คนซึ่งมีความแตกต่างจากเครื่องจักร
2. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่เห็นว่าความแตกต่างระหว่างคนจะก่อให้เกิดปัญหาในการ ปฏิบัติงาน เป็นว่าคนแต่ละคนย่อมมีทั้งคุณสมบัติที่ดีและไม่ดีอยู่ในตัวจะต้องใช้ให้ถูกกับความสัณฐานหรือ นำในส่วนตัวมาใช้ให้เป็นประโยชน์
3. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่ไม่ไว้วางใจในตัวบุคคล จึงต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดเป็น การไว้วางใจ โดยให้แต่ละคนควบคุมตัวเอง
4. ละทิ้งพฤติกรรมที่ไม่มีความจริงใจ และการหลอกลวงกันมาเป็นพฤติกรรมที่มีความ จริงใจต่อกัน
5. ละทิ้งแนวความคิดที่เน้นถึงการแข่งขันในการทำงานระหว่างกันที่ให้คนทำงานดี ได้ค่าตอบแทนสูง มาเป็นพิจารณาปัจจัยหลาย ๆ อย่างควบคู่กันไปซึ่งทำให้แต่ละคน ทำงานได้ผลงานแตกต่างกันแทนที่จะพิจารณาถึงผลงานอย่างเดียวโดยไม่ดูสาเหตุ

* ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2538 : 19-20) ได้กล่าวสรุปการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ ไว้ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคลในแนวใหม่ ไม่มุ่งศึกษาเฉพาะกระบวนการบริหารงานบุคคล เริ่มตั้งแต่การวางแผนงานบุคคล การสรรหา การรักษาคณไว้ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผล การจัดค่าตอบแทน วินัยและสวัสดิการตลอดจนการเกษียณอายุ แนวทางใหม่มุ่งศึกษาและวางนโยบายการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ เน้นนโยบายการสรรหาเป็นหลัก เรื่องกระบวนการต่าง ๆ จะเป็นเพียงรายละเอียดที่จะช่วยประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารงานบุคคล

2. แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน เรื่องระบบโดยเฉพาะระบบเปิด กล่าวคือ องค์การมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้อยู่รอด จำเป็นต้องปรับตัวอยู่เสมอ หน่วยงานบริหารงานบุคคลต้องเป็นระบบเปิดเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

3. การบริหารงานบุคคลแนวใหม่นี้ ยอมรับหลักเหตุผลของระบบประชาธิปไตย ยอมรับความไม่เท่าเทียมกันในสังคม ซึ่งทุกฝ่ายจำเป็นต้องช่วยกันแก้ปัญหา นโยบายคนกลุ่มน้อยเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารบุคคลยุคใหม่

4. การยอมรับบรรยากาศทางการเมือง นับว่าเป็นบรรยากาศใหม่ที่สำคัญเพราะเท่ากับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดดั้งเดิม เรื่องความเป็นกลางทางการเมืองลงไปอย่างมาก แต่มีใช้หมายถึงการยอมรับระบบอุปถัมภ์อย่างเต็มที่ นักบริหารงานบุคคลรู้จักใช้บรรยากาศทางการเมืองให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

5. การเผชิญกับสภาพความเป็นจริงต่าง ๆ เช่นสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ จึงควรจะต้องเปิดการเจรจาต่อรองกับสมาชิกให้เข้าใจ ถ้าถึงขั้นต้องปรับค่าจ้างแรงงานกันใหม่

6. บทบาทของผู้รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ต้องมาสวมบทบาทบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องมีหูตากว้างไกล และต้องเผชิญปัญหาทุกด้านและทุกเมื่อ

7. เทคนิคและแนวความคิดการบริหารต่าง ๆ ควรนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การพัฒนาองค์การ การวิเคราะห์ระบบ การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบ โดยการประเมินผลงาน การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ การบริหารงานเฉพาะกิจ ตลอดจนแนวความคิดและแนวทางสังคมศาสตร์ ก็ควรนำมาใช้ในกิจกรรมการบริหารงานบุคคลอย่างกว้างขวางด้วย

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 3-4) ได้กล่าวถึงการค้นคว้าของไมลส์ (Koontz and Wehrich 1989 Citing Miles 1975) ไมลส์ได้เสนอทฤษฎีสองรูปแบบ (A Dual - Model Theory) โดยกล่าวถึงภารกิจทางบริหารว่าเป็นการผสมผสานกันระหว่างตัวแปรด้านองค์การ (เป้าหมายเทคนิควิทยาการ และโครงสร้าง) และตัวแปรด้านมนุษย์ (ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม ความต้องการ และเชื้อชาติ) ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบสังคมเทคนิควิทยาการ (Sociotechnological System) ไมลส์ได้ขยายแนวความคิดของแมคเกรเกอร์ โดยกำหนดทฤษฎีด้านการจัดการกับปัจจัยมนุษย์ 3 ทฤษฎีคือ

1. ทฤษฎีแบบดั้งเดิม (Traditional Model)
2. ทฤษฎีเน้นมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Model)
3. ทฤษฎีเน้นทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Model)

ดังสาระสำคัญในตาราง 1

ตาราง 1 ทฤษฎีทางด้านการจัดการกับปัจจัยมนุษย์ (Koontz and Weihrich, 1989 ; Citing Miles, 1975)

ทฤษฎีแบบดั้งเดิม	ทฤษฎีเน้นมนุษย์สัมพันธ์ คติฐาน (Assumptions)	ทฤษฎีเน้นทรัพยากรมนุษย์
1. สำหรับมนุษย์ทั่วไปงานเปรียบเสมือนยาขม 2. งานที่เขาทำมีความสำคัญน้อยกว่าเงินที่เขาได้รับ 3. มนุษย์ส่วนน้อยมีความต้องการหรือสามารถที่จะปฏิบัติงานที่มีลักษณะสร้างสรรค์การชี้นำตนเองหรือการควบคุมตนเอง	1. มนุษย์โดยทั่วไปอยากให้เป็นคนมีประโยชน์ มีความสำคัญ 2. มนุษย์มีความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การ 3. ความต้องการของมนุษย์ดังกล่าวมีความสำคัญมากกว่าเงินที่ใช้ในการจูงใจให้เขาทำงาน	1. งานไม่ใช่ยาขม มนุษย์ต้องการจะอุทิศตนให้แก่งานที่เขามีส่วนสร้างขึ้น 2. มนุษย์ส่วนมากสามารถที่จะปฏิบัติงานในลักษณะสร้างสรรค์มากขึ้น มีการรับผิดชอบที่จะชี้นำตนเอง และควบคุมตนเองได้มากกว่าที่งานปัจจุบันต้องการ
นโยบาย (Policies)		
1. งานหลักของผู้จัดการก็คือการให้คำแนะนำและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด 2. ยึดหลักการแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ที่ไม่ซับซ้อน เพื่อเป็นการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานได้รวดเร็ว 3. กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนของงานประจำให้ปฏิบัติอย่างจริงจังและยุติธรรม	1. งานหลักของผู้จัดการก็คือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนรู้สึกว่าตนมีประโยชน์ 2. ผู้จัดการยอมรับฟังข้อโต้แย้งของผู้ใต้บังคับบัญชาในแผนงานที่กำหนด 3. ผู้จัดการควรอนุญาตผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแนวคิดของเขา และควบคุมตัวเขาเอง	1. หน้าที่หลักของผู้จัดการ คือการนำเอาทรัพยากรมนุษย์มาใช้อย่างกว้างขวาง 2. สร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศตนแก่องค์กรอย่างเต็มที่ตามความสามารถของเขา 3. ให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการเข้ามามีส่วนร่วมงานที่สำคัญและพยายามส่งเสริมการควบคุมตนเอง ชี้นำตนเองให้มากขึ้นเรื่อย
การคาดหวัง (Expectations)		
1. ถ้าค่าแรงสูงและนายจ้างยุติธรรมผู้ปฏิบัติงานก็จะทนทำงานต่อไป	1. เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความชำนาญต่อองค์กร	1. ขยายบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากยิ่งขึ้น การชี้นำและการควบคุมตนเองจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

ตาราง 1 ต่อ

ทฤษฎีแบบดั้งเดิม	ทฤษฎีเน้นมนุษย์สัมพันธ์	ทฤษฎีเน้นทรัพยากรมนุษย์
2. ทำงานง่ายและมีการควบคุมผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผลงานก็จะได้มาตรฐาน	2. การสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจะนำไปสู่การปรับปรุงขวัญและลดการต่อต้านอำนาจอย่างเป็นทางการเกิดการร่วมมืออย่างเต็มใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา	2. ความพึงพอใจในงานอาจช่วยปรับปรุงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

จากลักษณะทฤษฎีทั้งสามดังกล่าวพบว่า ยุคปัจจุบันได้มาสู่แนวความคิดในการมองมนุษย์ว่ามีศักยภาพในตนมากมาย ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างกว้างขวางในตัวมนุษย์ให้อุทิศตนแก่องค์กรอย่างเต็มที่ตามความสามารถของเขาได้แล้ว ย่อมแสดงว่าได้เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์

1.6 วิวัฒนาการของระบบการบริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมภาคเอกชน

การประกอบการค้าแบบอุตสาหกรรมในประเทศไทย เริ่มมีขึ้นประมาณ พ.ศ. 2468 คือ เริ่มมีโรงงานอุตสาหกรรม ต่อมาถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 แล้ว จนกระทั่งเริ่มพัฒนาอุตสาหกรรมแรงงานในธุรกิจการจัดการเกี่ยวกับคนทำงานในบริษัท ห้างร้าน ของเอกชน ยังเป็นลักษณะแบบอนุรักษนิยม ไม่เป็นลักษณะงานนโยบายด้านการบริหารและหนักไปทางดูแลความถูกต้องให้เป็นไปตามระบบ อย่างไรก็ตาม ในช่วงระหว่าง พ.ศ. 2495-2496 รัฐบาลได้เริ่มสนใจปัญหาสังคมสงเคราะห์ โดยมีสภาวัฒนธรรมแห่งชาติได้เริ่มจัดฝึกอบรมนักสังคมสงเคราะห์ เพื่อออกไปปฏิบัติงานสงเคราะห์ในสถานประกอบการต่าง ๆ ทั้งในราชการและเอกชน นอกจากนั้นได้มีกองกรมการในกรมประชาสงเคราะห์ ซึ่งในระยะเริ่มต้นนั้น ยังไม่มีกฎหมายแรงงาน และไม่มีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารแรงงาน แต่อย่างใด (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2537: 13)

ในปี พ.ศ. 2499 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติแรงงานฉบับแรก (เด่นพงษ์ พลละคร, 2519:244) ซึ่งมีบทบัญญัติว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานและแรงงานสัมพันธ์รวมไว้ด้วยกัน จากบทบัญญัติของพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว ทำให้มีสภาพแรงงาน เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากในปี พ.ศ. 2500 ต่อมาความปั่นป่วนทางการเมืองในสมัยนั้นได้เข้ามาพัวพันกับสภาพแรงงานด้วย จนถึงวิกฤตการณ์และมีการประกาศยกเลิกกฎหมายแรงงานและสภาพแรงงานในปลายปี พ.ศ. 2501

ภายหลังปี พ.ศ. 2501 รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศส่งเสริมการลงทุนและสนับสนุนการยกมาตรฐาน การจัดการธุรกิจและการบริหารงานบุคคล ในช่วงปี พ.ศ. 2501 - 2510 ได้มีความสนใจเกี่ยวกับคนทำงานในวงการอุตสาหกรรมมากขึ้น มีการแสวงหาความรู้ทางการจัดงานบุคคล และแรงงานสัมพันธ์ นับเป็นปรากฏการณ์เริ่มแรกและพัฒนามากขึ้นเป็นระดับแต่นั้นมา ปี พ.ศ. 2515 ได้มีประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 103 และประกาศกระทรวงมหาดไทย เพื่อคุ้มครองแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการเปิดโอกาสให้ลูกจ้าง ผู้ใช้แรงงาน สามารถจัดตั้งสมาคมลูกจ้างได้

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2516 ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองครั้งสำคัญ ซึ่งนับว่ามีผลต่อการบริหารแรงงานค่อนข้างมาก ในแง่กฎหมาย กฎเกณฑ์และการและทิศทางแรงงานสัมพันธ์ กล่าวคือ

ได้มีพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 มีการจัดตั้งสภาที่ปรึกษา เพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ (องค์การไตรภาคี) ในปี พ.ศ. 2520 และมีพระราชบัญญัติการจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน

ปี พ.ศ.2536 ได้มีการตั้งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมซึ่งแยกตัวออกจากกระทรวงมหาดไทย ทำหน้าที่ดูแลแก้ปัญหาตลอดจนพัฒนาศักยภาพให้แก่แรงงาน คุ่มครองลูกจ้าง ล่าสุดได้มีการจัดทำกฎหมายเกี่ยวกับคุ้มครองแรงงาน “โดยที่มีการตราพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ขึ้นเพื่อใช้แทนที่ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 และได้ประกาศในราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานนี้ มีผลบังคับใช้ในวันที่ 19 สิงหาคม 2541” (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. 2541:คำนำ) ทำให้การบริหารงานบุคคล ต้องปรับปรุงวิถีทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมายดังกล่าว ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกจ้าง ผู้บริหารงานบุคคลก็ต้องสร้างความเข้าใจให้กับเจ้าของกิจการ ถึงผลพวงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของลูกจ้างเพื่อให้สอดคล้อง และเนื่องจากสภาวะปัจจุบันที่ประเทศไทยและประเทศอื่นๆ กำลังประสบปัญหาเศรษฐกิจ ที่ส่งผลถึงภาคอุตสาหกรรมไทย ทำให้นายจ้างในภาคอุตสาหกรรมมีความไม่พอใจต่อกฎหมายฉบับนี้ ที่นายจ้างมีความคิดว่า สภาพการจ้างงานที่เป็นประโยชน์ต่อนายจ้างถูกลดและไปเพิ่มให้กับลูกจ้าง ส่งผลให้นายจ้างในภาคอุตสาหกรรมหลายราย นำข้อกฎหมายมาเป็นข้ออ้างในการปรับลดพนักงาน ปรับลดค่าจ้าง และปรับระบบการทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นอีกครั้งหนึ่งที่ผู้บริหารงานบุคคล ต้องเผชิญกับสภาพปัญหาดังกล่าวให้ผ่านพ้น โดยวิธีการบริหารงานบุคคล ที่ปรับตามสภาพของสังคม และข้อจำกัดของนายจ้าง

สรุปได้ว่า พัฒนาการของระบบการบริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรม ภาคเอกชนได้เริ่มมาเป็นเวลานาน มีการปรับเปลี่ยนตามสภาพของสังคมวัฒนธรรม การเมืองในแต่ละยุค เป็นการจัดการบุคคลที่มีแนวโน้มจากธุรกิจครอบครั้ว มาสู่การจัดระบบที่มีแบบอย่างจากแนวคิดปฏิบัติแบบประเทศที่พัฒนาแล้ว ขณะเดียวกันความเป็นคนไทยที่มีขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรม ก็เป็นส่วนที่มีอิทธิพลครอบงำผสมผสานอยู่ด้วยอย่างสำคัญ

2. กระบวนการบริหารงานบุคคล

2.1 ขอบข่ายกระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือตัวเจ้าหน้าที่ทุกระดับการมีขอบข่ายกว้างขวาง มิได้จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ขององค์กรนั้นเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการบริหารแรงงานโดยทั่วไป การส่งเสริมการพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรนั้น ๆ อีกด้วย กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงมีขอบเขตกว้างขวาง

รัชชัย สันติวงษ์ (2531 : 35-37) และ อุทัย หิรัญโต (2531 : 3-4) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลสรุปได้ดังนี้

1. การออกแบบงาน และการวิเคราะห์งาน เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process) เป็นขั้นตอนที่จะทำการวิเคราะห์งานในองค์กรนั้น ๆ ว่าประกอบด้วยลักษณะงานใดบ้าง
2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process) เมื่อสามารถจำแนกงานต่าง ๆ เสร็จเรียบร้อยแล้ว ในขั้นนี้จะเป็นการระบุคุณสมบัติของบุคลากรให้สอดคล้องกับลักษณะงานแต่ละกลุ่ม รวมไปถึงการกำหนดจำนวนที่เหมาะสมกับปริมาณงานดังกล่าว
3. การสรรหา และคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) เป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้บุคคลตรงตามคุณสมบัติและจำนวนที่กำหนดไว้

4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติ (Induction and Appraisal Process) ในขั้นตอนนี้จะเริ่มที่การแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศก์ หลังจากนั้นจะเป็นการทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งการทดลองปฏิบัติงานนั้นจะต้องควบคู่ไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เพื่อเป็นกลไกในการติดตามให้แน่ใจว่าทรัพยากรที่ได้คัดเลือกมานั้น มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวยังเป็นกลไกหนึ่งในการติดตามประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อประโยชน์ในด้านการเลื่อนขั้น โยกย้าย หรือลดตำแหน่ง

5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development Process) ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้เกิดขึ้นในบุคลากร

6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process) เป็นการหาวิธีในการจ่ายผลตอบแทนบุคลากรด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความพอใจและสามารถที่จะจูงใจบุคลากรให้เกิดกำลังใจที่ดี ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

7. การทำนุบำรุง รักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์ (Health Safety Maintenance Process and Labor Relations) เพื่อเป็นการสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคลและหน่วยงาน

8. การใช้วินัย และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล (Discipline, Control and Evaluation) เป็นการใช่วิธีการทางวินัยที่ถูกต้องเพื่อป้องกันการเสียหายและให้เป็นธรรมแก่พนักงาน

อนุพันธ์ กิจพานิช (2539:18-20) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ว่า “งานของฝ่ายบุคคลในเมืองไทย มักจะรวมงานด้านธุรการเข้าไปด้วย เพราะฝ่ายบุคคลเองก็มีลักษณะที่เป็นงานธุรการเหมือนกันงานของฝ่ายบุคคลโดยทั่วไปจะมีขอบข่ายงานอย่างกว้างขวาง” ซึ่งสรุปกระบวนการได้ดังต่อไปนี้

1. งานสรรหาคน (Recruitment) หมายถึง การหาคนมาทำงานรับสมัคร ทดสอบ สัมภาษณ์ และบรรจุ

2. งานด้านวินัย (Discipline) หมายถึง การออกกฎระเบียบต่าง ๆ การลงโทษผู้กระทำผิดทางวินัยตั้งแต่การตักเตือน พักงาน ปลดออก ฯลฯ

3. งานฝึกอบรม (Training) หมายถึง การแนะนำอบรมพนักงานในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานที่ทำโดยตรง การจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัท และการติดตามพัฒนาการด้านความสามารถของพนักงาน

4. งานพัฒนาหน้าที่การงาน (Career Development) หมายถึง การวางแผน ติดตาม และเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานของพนักงานไม่ใช่จะเป็นการโยกย้ายหน้าที่หรือเลื่อนตำแหน่งงานก็ตาม ซึ่งนอกจากเป็นการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ยังมีผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และที่มียุติการทำงานในบริษัทต่อไป

5. การบริหารค่าจ้างเงินเดือน (Wage and Salary Administration) หมายถึง การกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ อีกทั้งต้องกำหนดขั้นเงินเดือน และหนทางเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมองเห็นหนทางก้าวหน้า

6. สวัสดิการ (Welfare) หมายถึง งานเกี่ยวกับการดูแลเรื่องสุขอนามัย ความปลอดภัยในการทำงาน และสันติภาพของพนักงาน ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นนอกจากเงินเดือน ได้แก่ การรักษาพยาบาล ห้องอาหารพนักงาน เครื่องแบบ กองทุนเงินสะสม ประกันสังคม ฯลฯ

7. การรักษาความปลอดภัย (Security) ได้แก่การกำกับดูแลการทำงานของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ระบบและอุปกรณ์ป้องกันเพลิงไหม้ รวมถึงการจัดให้มีการซ้อมดับเพลิง

8. คำแนะนำด้านกฎหมายแก่บริษัทและพนักงาน (Local Advice) ในข้อนี้จะเป็นไปได้ต่อเมื่อผู้จัดการฝ่ายบุคคล เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านกฎหมายเท่านั้น

9. การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ในบางองค์กรโดยเฉพาะกรณีที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรม ฝ่ายบุคคลอาจต้องดูแลงานด้านประชาสัมพันธ์อยู่ด้วย ซึ่งได้แก่ การต้อนรับ และพาผู้มาเยี่ยมเข้าชมโรงงานและกระบวนการผลิต

จากแนวคิดของนักวิชาการด้านบริหารงานบุคคลได้กล่าวมาแล้วพอสรุปกระบวนการบริหารงานบุคคลดังต่อไปนี้

1. การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เข้ามาในองค์กรโดยมีขั้นตอนงานตั้งแต่การวิเคราะห์ตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหาคัดเลือก จนถึงการประเมินผล เพื่อบรรจุแต่งตั้ง
2. การธำรงรักษามูลค่าการ เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องจากการให้ได้มาซึ่งบุคลากร โดยการธำรงรักษาจะต้องเริ่มตั้งแต่แรกเข้ามาในองค์กรให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจต่อระบบการปฏิบัติงาน และบรรยากาศขององค์กร เพื่อส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. การพัฒนาบุคลากร ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถทักษะ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีขึ้นในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรได้รับเพิ่มขึ้น จากการเข้ามาอยู่ในองค์กร
4. การใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด

2.2 ความหมายและความสำคัญของขอบข่ายงานในกระบวนการบริหารงานบุคคล

2.2.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เสนาะ ดีเยอร์ (2539: 46-68)

“การวิเคราะห์งาน” หมายถึง กระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะทำให้รู้ว่ำนงานนั้น จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความรับผิดชอบอย่างไรจึงจะทำงานสำเร็จ ในการบริหารงานบุคคลจะเป็นกระบวนการอันดับแรกที่ต้องจัดทำ เพื่อให้ได้ซึ่งบุคลากร ที่จะมาปฏิบัติงานในองค์กร

การบริหารงานบุคคลใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์งาน 8 ประการ คือ

1. การจัดองค์การและการวางแผนบุคลากร
2. การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุ
3. การสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกันในการจ้างงาน
4. การกำหนดอัตราค่าตอบแทน
5. การออกแบบงาน
6. การฝึกอบรมและพัฒนา
7. การประเมินการปฏิบัติงาน
8. การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

วิธีการวิเคราะห์งานใช้วิธีการสังเกต การออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การให้เลือกรายการ การบันทึกประจำวัน การประชุมของผู้เชี่ยวชาญ และวิธีผสมตั้งแต่ 2 วิธีขึ้นไป ซึ่งไม่ว่าวิธีใดจะต้องทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่ใช้มาวิเคราะห์งานนั้น ๆ

การหาข้อมูลเกี่ยวกับงานให้ครบถ้วนจะต้องอาศัย ขั้นตอนการวิเคราะห์งาน 6 ขั้นตอน คือ การบริหาร การออกแบบ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดรูปแบบ การแจกจ่ายและการควบคุม ความสำคัญของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล อันจะทำให้รู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับงานอื่น ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และสภาพการทำงาน กล่าวโดยสรุปการวิเคราะห์งานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือการจะทำงานนั้นให้สำเร็จลงได้จะต้องใช้กำลังกายและกำลังใจในการทำงานอย่างไร งานนั้นจะสำเร็จลงเมื่อไร งานนั้นจะสำเร็จในขั้นไหน ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องทำอย่างไร ทำไมจึงต้องทำงานนั้น และคนที่ทำงานนั้นจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

2.2.2 การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)

การวางแผนเป็นกระบวนการบริหารกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการใช้สติปัญญา และวิจารณ์งานวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีดำเนินงานไว้ล่วงหน้าอย่างมีเหตุผลและเหมาะสม

“การวางแผนกำลังคน” ฟิชเชอร์ (Fischer 1972: 6-9) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การวางแผนกำลังคนคือวิธีการกำหนดความต้องการกำลังคนในอนาคตและการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุความต้องการดังกล่าว

เวตเตอร์ (Vetter 1972 : 15) อธิบายความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้ คือการจัดให้องค์การได้มีกำลังคนเท่าที่ต้องการในตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคตด้วยการเตรียมการเกี่ยวกับปริมาณ และคุณภาพของกำลังคนที่พึงประสงค์ ซึ่งในระยะยาวจะทำให้ให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด

ปรีชา วัฒนาทิพย์ธำรงค์ (2535:63) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรบุคคลขององค์การเป็นการล่วงหน้า ต้องการบุคคลประเภทใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลนั้นให้มีประโยชน์สูงสุด

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลเพื่อแน่ใจว่าองค์การสามารถหาคนที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับงานตามระยะเวลาที่ต้องการ ตลอดจนจำนวนคนที่ต้องการในขณะนั้นและอนาคต โดยมีการจัดสรรกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์การ

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวางแผนบุคลากรก็คือ เพื่อสร้างความแน่นอนในการจ้างงานเพื่อลดปัญหาการหาคนมาทดแทน เพื่อป้องกันการลาออกจากงานของพนักงานที่มีความสามารถสูง และเพื่อจัดสรรเงินให้เหมาะสมกับประสิทธิภาพการทำงาน การวางแผนบุคลากรจะต้องเริ่มต้นด้วยการประเมินค่ากำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน การคาดคะเนจำนวนแรงงานที่มีอยู่ในองค์การ การคาดคะเนปริมาณ และความต้องการทางด้านแรงงาน นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมในการวางแผนบุคลากรอีก 4 ประการคือ (เสนาะติยาวั 2539 : 99)

1. การบรรจุบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่าง
2. การวางแผนในอาชีพ
3. ระบบเปิดระบบปิดในการเลื่อนตำแหน่ง
4. การลดจำนวนพนักงาน

ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน มิได้หมายความว่าแต่เพียงนำกำลังคนมาใช้เท่านั้น แต่จะต้องใช้คนเหล่านั้นให้ได้ผลมากที่สุดด้วย การกำหนดแผนจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อนี้เป็นประการสำคัญ ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน พอจะจำแนกได้ดังนี้ (ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2519 : 47)

1. การวางแผนกำลังคน จะทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคคลในระยะยาว ซึ่งจะทำให้สามารถคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์พิเศษตลอดจนการจัดสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ ได้โดยสะดวก
2. การวางแผนกำลังคน จะทำให้เห็นจินตภาพการใช้สำนักงาน และการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน สามารถปรับปรุงตำแหน่งให้เหมาะสม และการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้มากยิ่งขึ้น การวางแผนกำลังคนเป็นวิธิต่างหนึ่งของการพัฒนากำลังคน ซึ่งมีผลให้ใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้ดียิ่งขึ้น
3. การวางแผนกำลังคน จะช่วยอำนวยความสะดวกในการขาย หรือปรับปรุงองค์การในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 การสรรหาบุคคล (Personnel Recruitment)

การสรรหาบุคคล เป็นงานที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing Process) ที่มีจุดประสงค์ให้ได้คนเข้าทำงานตรงตามคุณสมบัติของตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ (เนาวรัตน์ วิไลชนม์. ม.ป.ป. : 1)

ฟลิปโป (Flippo. 1961:133) ให้คำนิยามการสรรหาบุคคลว่า "การสรรหาบุคคล คือ กระบวนการค้นหาคณะบุคคลที่จะเข้ามาทำงานและเร่งรัดเข้าให้สมัครทำงานในองค์การ"

สทอลล์ (Stanl. 1962 : 52) ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลว่าเป็น "กระบวนการจัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงาน โดยเริ่มตั้งแต่การเสาะแสวงหาบุคคลตามที่ต้องการมาทำการทดสอบเพื่อเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุด และบรรจุแต่งตั้งให้ทำงานตามตำแหน่งที่เหมาะสม

เพ็ญศรี วายวานนท์ (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 57; อ้างอิงจากเพ็ญศรี วายวานนท์. 2510 : 495) การสรรหาบุคคล หมายถึง การจัดการให้บุคคลมาสมัครเพื่อการเลือกสรร คือเริ่มตั้งแต่ ก่อให้เกิดความสนใจในตำแหน่งงานที่ว่างหรือมีอยู่ การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งที่ว่างหรือลักษณะของงาน เงินเดือน หรือผลประโยชน์ ที่จะได้รับรวมทั้งข้อมูลอื่นๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจของบุคคล ตลอดจนการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติในเอกสารของผู้สมัครที่นำมายื่นแสดงความจำนงจะสมัครงาน

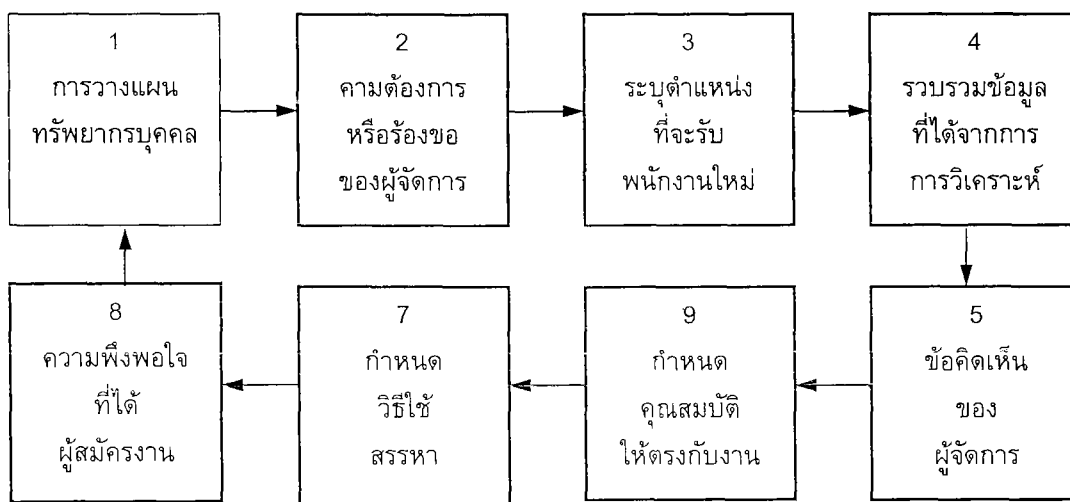
สรุปได้ว่า การสรรหาบุคคล หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความพร้อมที่จะทำงานได้เข้ามาสมัครทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การ

การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จำเป็นต้องทราบกำลังคนในการปฏิบัติงาน แหล่งการสรรหาบุคคล มี 2 แหล่ง คือ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535:207-208)

1. การสรรหาจากภายในหน่วยงาน เมื่อมีตำแหน่งว่างลง แทนการรับสมัครจากบุคคลภายนอก ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมอาจใช้วิธีพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายสับเปลี่ยน แล้วแต่จะเห็นว่าเหมาะสม

2. การสรรหาจากภายนอกหน่วยงาน เป็นความพยายามที่จะให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัครเพื่อสอบแข่งขัน โดยมีขั้นตอนตามการรับสมัคร

การสรรหาบุคคล จะมีขั้นตอนหรือวิธีการจัดเตรียมอย่างมีระเบียบ เพื่อยึดเป็นแนวทางการสรรหาบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งขั้นตอนการสรรหาบุคคล เขียนเป็นรูปแผนผังได้ดังนี้ (เนาวรัตน์ วิไลชนม์. ม.ป.ป. : 6)



ภาพประกอบ 2 แสดงกระบวนการสรรหาบุคคล

ความสำคัญของการสรรหาบุคคล

1. การสรรหาบุคคล เป็นการดำเนินการให้บุคคลมาสมัครงาน บุคคลที่มีความสามารถความรู้ เข้าสู่องค์กร ด้วยการสรรหาจากแหล่งแรงงานหรือบุคคลที่เลือกสรร
2. เปิดโอกาสให้เท่าเทียมกัน หรือเปิดทั่วไป (Open to All) เป็นการเปิดโอกาสให้กับทุกคนที่มีคุณสมบัติพร้อม มีความรู้ความสามารถ ตรงตามตำแหน่งที่ย่อมมีสิทธิสมัครเข้าทำงาน
3. การสรรหาบุคคล ตามระบบคุณธรรมหรือคุณวุฒิ เป็นการยึดถือหลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง
4. การสรรหาบุคคลที่เหมาะสมเข้าสู่องค์กร ช่วยลดภาระ การฝึกอบรมบุคลากร โดยไม่ได้ใช้ประโยชน์ ลดการสูญเสียในการทำงานหรือการผลิต และเป็นสิ่งต้องการมีความเจริญก้าวหน้า การขยายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.4 การเลือกสรรบุคคลและการทดสอบ (Personnel Selection and Tests)

การเลือกสรรบุคคลเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่ได้จากการสรรหา โดยการคัดเลือกเอาเฉพาะบุคคลที่เหมาะสมที่สุด มีคุณสมบัติถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้มากที่สุด เพื่อบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งในองค์กรในการเลือกสรรบุคคล สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ จะต้องกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของบุคคลที่เราต้องการขึ้นก่อน จากนั้นจึงกำหนดวิธีการและเครื่องมือเลือกสรรให้สอดคล้อง กระบวนการเลือกสรรมีหลายขั้นตอนเริ่มตั้งแต่ การรับสมัคร สัมภาษณ์ขั้นต้น สอบข้อเขียน สัมภาษณ์ ตรวจสุขภาพ การปฐมนิเทศ การบรรจุแต่งตั้ง เป็นต้น การเลือกสรรอาจมีขั้นตอนที่มากกว่า หรือน้อย ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม

ขององค์การ องค์การธุรกิจเอกชนเกือบจะกล่าวได้ว่า กระบวนการเลือกสรรนั้นมีขั้นตอนน้อยที่สุดมีเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น ทั้งนี้ก็เพื่อความรวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย (ปรีชา วัฒนาทิพย์ธารรงค์, 2535 : 138)

กระบวนการเลือกสรรคนเข้าทำงานที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งได้แก่การทดสอบ การทดสอบ คือวิธีปฏิบัติอย่างมีระดับ ซึ่งจัดทำขึ้นสำหรับเปรียบเทียบพฤติกรรมมนุษย์ ตั้งแต่สองคนขึ้นไป สมมติฐานที่ใช้สำหรับการทดสอบ คือ ถือว่าบุคคลแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน ทั้งในการแสดงออก การกระทำท่าที ซึ่งลักษณะที่แตกต่างกันนี้มีความสัมพันธ์โดยตรง ทั้งทางดีและทางเสียต่อการปฏิบัติงานของคน ฉะนั้นการทดสอบจะทำให้สามารถคาดคะเนการปฏิบัติงานของบุคคลได้ว่าดีหรือเลวแค่ไหนได้จากคะแนนสอบ การทดสอบที่นิยมกันทั่วไปมีอยู่ 5 วิธี คือ (อุทัย หิรัญโต, 2531 :67-70)

1. การสอบเป็นกลุ่ม (Assemble Test) คือการจัดผู้เข้าสอบทำการสอบพร้อมกัน ณ สถานที่ที่กำหนดไว้ในคราวเดียวกัน โดยใช้วิธีสอบข้อเขียน (Written Test) การสอบโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 2 แบบย่อย ๆ คือการสอบแบบอัตนัย และการสอบแบบปรนัย

2. การสอบไม่เป็นกลุ่ม (Unassembled Test) คือการสอบที่จัดขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องให้ผู้สมัครมาทำการสอบรวมกัน ไม่ถือผลหรือคะแนนสอบเป็นเครื่องชี้วัดว่าสอบได้หรือตก หากแต่ใช้วิธีให้ผู้สมัครมากรอกข้อความต่าง ๆ ในใบสมัคร ซึ่งมีข้อความหรือข้อมูลที่ต้องการทราบสำหรับนำมาใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อเลือกสรร ซึ่งส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่คุณสมบัติ คุณวุฒิ ประสบการณ์ในการทำงาน ความสามารถพิเศษ การสอบโดยวิธีนี้ในวงการธุรกิจนิยมใช้กันทั่วไป

3. การสอบการปฏิบัติงาน (Performance Test) การสอบโดยวิธีนี้ส่วนมากมักใช้กับการรับสมัครบุคคลเข้าทำงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง หรืองานที่ต้องใช้ความชำนาญ เช่นการใช้เครื่องจักร เครื่องยนต์ เป็นต้น เพื่อทดสอบว่า ผู้เข้าสอบมีความรู้ มีความชำนาญ และสามารถปฏิบัติงานนั้นได้จริงหรือไม่

4. การสอบปากเปล่า (Oral Test) การสอบปากเปล่าเป็นวิธีเลือกสรรบุคคล โดยการพิจารณาบุคลิกภาพ การเจรจาตลอดจนปฏิภาณไหวพริบ ซึ่งการสอบข้อเขียนไม่อาจทำได้ การสอบปากเปล่านั้นอาจแบ่งเป็น 2 วิธี คือ การสอบเป็นรายตัว ซึ่งเรียกว่า "สัมภาษณ์" และการสอบเป็นหมู่ โดยให้ผู้เข้าสอบร่วมอภิปรายโต้เถียง และแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดให้

5. การตรวจสอบโรคภัย และความสมบูรณ์ของร่างกาย (Medical and Physical Test) มีวัตถุประสงค์ที่เลือกสรรคนที่มีร่างกายแข็งแรง ปราศจากโรคภัยเข้าทำงาน นอกจากนี้บางตำแหน่งต้องใช้บุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงเป็นพิเศษ จะต้องมีการตรวจสอบอย่างจริงจัง จะพิจารณาจากใบรับรองแพทย์อย่างเดียวมิได้

การทดสอบนอกจากวิธีดังกล่าวแล้วในทางปฏิบัติของแต่ละวิธียังจำแนกออกเป็นประเภทต่าง ๆ อีกมาก ซึ่งจะทำให้การทดสอบประเภทใด แล้วแต่ลักษณะงาน และวัตถุประสงค์ของการทดสอบ ประเภทของการทดสอบมีดังนี้

1. การทดสอบความสัมฤทธิ์ในการทำงาน (Achievement Test)
2. การทดสอบความถนัด (Aptitude Test)
3. การทดสอบสติปัญญา (Intelligence Test)
4. การทดสอบความสนใจ (Interest Test)
5. การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test)

ความสำคัญของการเลือกสรรบุคคล (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535:210)

1. เพื่อให้ได้บุคคลที่ทำงานให้หน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำ

3. เพื่อลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนิเทศงาน รวมทั้งการฝึกคนขึ้นมาทำงาน
4. เพื่อได้คนที่อยู่กับหน่วยงานได้นาน

ความสำคัญของการทดสอบ

كرونบาค (Cronbach.1970: 26) ได้อธิบายถึงจุดมุ่งหมายทั่วไปของการทดสอบซึ่งเปรียบได้ว่าเป็นความสำคัญของการทดสอบดังนี้

1. เพื่อเป็นการพยากรณ์ (Predictor) เป็นการใช้การทดสอบเพื่อวัดความสามารถ ความสำเร็จและคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้ถูกทดสอบ จะช่วยให้บุคคลสามารถตัดสินใจว่าบุคคลนั้นสามารถทำงานได้ดีเพียงใด การทำนายขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้ว่ามี ความเที่ยงตรงและมีความเชื่อถือเพียงใดด้วย
2. เพื่อการคัดเลือก (Selection) การทดสอบใช้ได้ทั่วไปในหน่วยงานต่าง เพื่อการคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งเพื่อพิจารณาว่าจะจ้างบุคคลใดเข้ามาทำงานในตำแหน่งใด โดยอาศัยแบบทดสอบเพื่อการพิจารณาดัดสันใจประกอบการคัดเลือกด้วยวิธีอื่น ๆ
3. เพื่อการแยกประเภท (Classification) เพื่อจะได้จำแนกเป็นพวกเป็นกลุ่ม เป็นการแยกประเภทของบุคคลตามความสามารถ เช่น ผู้สมัครมีความสามารถใช้สายตา ใช้มือ ผู้ชำนาญการพิมพ์ดีด การใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อจะได้ทำงานตามความถนัด ความสามารถ
4. เพื่อการประเมินผล (Evaluation) การทดสอบเพื่อประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน วิธีการทำงานว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง การทำงาน สำเร็จลุล่วงไปมากน้อยเพียงไร เพื่อใช้ในการวางแผนงาน

2.2.5.การจำแนกตำแหน่ง (Position Classification)

การจำแนกตำแหน่งเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงาน หรือรับผิดชอบเพียงใด และผู้ที่ทำงานนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ความรู้แค่ไหน

อิสมาร์ มาร์ค ประธานกรรมการปรับปรุงการจำแนกข้าราชการพลเรือนของรัฐบาลแห่งสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความหมายการจำแนกตำแหน่งโดยกล่าวว่า“การจำแนกตำแหน่ง คือ วิธีการที่จะหาช่องทางเพื่อจำแนกชั้น (Class) ต่าง ๆ ของตำแหน่ง (Position) ซึ่งมีภาระหน้าที่ในการบริหารงานแตกต่างกัน โดยการวิเคราะห์หาความจริงเกี่ยวกับงาน ตลอดจนความรู้ขั้นต่ำที่ต้องการของแต่ละตำแหน่ง แล้วจัดทำบันทึกหน้าที่ต้องปฏิบัติทั้งตำแหน่งหลัก และตำแหน่งย่อยของแต่ละชั้น เพื่อเป็นพื้นฐานการบรรจุบุคคลลงในตำแหน่งที่จัดไว้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 79 ; อ้างอิงจากชูศักดิ์ เทียงตรง. 2520 : 20)

จากความหมายดังกล่าว อุทัย หิรัญโต (2531: 79) ให้คำอธิบายอย่างกระชับรัดและเข้าใจง่ายอีกแห่งหนึ่งว่า การจำแนกตำแหน่ง คือ การกำหนดว่าตำแหน่งใด ชื่ออะไร มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใด ควรให้ผู้ดำรงตำแหน่งมีคุณสมบัติอย่างไร และควรรับเงินเดือนเท่าใด

การจำแนกตำแหน่งนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท จากการสรุปคำบรรยายและอภิปราย เกี่ยวกับการจัดระบบงานการเจ้าหน้าที่ (อุทัย หิรัญโศ. 2531 : 80 ; อ้างอิงจากบันเทิง ศรีจันทร์พันธ์. 2513 : 4) ประเภทแรก คือ Jurisdiction Classification คือการจำแนกโดยบ่งให้ชัดเจนลงไปว่า ตำแหน่งใดบ้างที่อยู่ในความควบคุมของ ก.พ. หรือหน่วยบริหารงานบุคคลกลางว่า ตำแหน่งนั้นจะต้องเป็นตำแหน่งที่ได้มาโดยการสอบหรือตำแหน่งใดบ้างได้รับการยกเว้น ประเภทสองคือ Position Classification คือ การจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยการจำแนกว่า ตำแหน่งใดจะต้องใช้ความรู้ประสบการณ์ และคุณสมบัติอย่างไร

ขั้นตอนของการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีขั้นตอนปฏิบัติดังนี้

1. การสำรวจงานและตำแหน่ง
2. การกำหนดตำแหน่งออกเป็นสายงาน
3. การกำหนดระดับตำแหน่ง
4. การจัดทำบัญชีตำแหน่งและมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

ความสำคัญของการจำแนกตำแหน่ง

1. การจำแนกตำแหน่ง เป็นการกำหนดตำแหน่ง สายการบังคับบัญชา และติดราคาตำแหน่งโดยถืองานเป็นหลัก
2. การจำแนกตำแหน่ง เป็นแผนการบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่ง ซึ่งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้แน่นอน
3. การจำแนกตำแหน่งเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเป็นธรรมในการกำหนดอัตราเงินเดือน

การจำแนกตำแหน่งจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะให้หาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมมาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ พร้อมด้วยการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างให้เหมาะสมกับตำแหน่งและงานที่รับผิดชอบ

2.2.6 การบริหารค่าจ้าง และเงินเดือน (Wage & Salary Administration)

การบริหารค่าจ้าง และเงินเดือน หมายถึง การวางแผน การจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรม ที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทน ทั้งที่เป็นประโยชน์ทางตรง และทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 1 ; อ้างอิงจาก Zollitch and Langsner.1970 : 2-3)

ปรีชา วัฒนาทิพย์ธำรงค์ (2535. 251-252) ให้ความหมายของค่าจ้าง และเงินเดือน “เป็นเงิน หรือเงินและสิ่งของที่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน จักพึงได้รับจากนายจ้างเป็นค่าตอบแทนใช้แรงงาน” ซึ่งในด้านพนักงานลูกจ้างถือเป็นปัจจัยที่ใช้ในการเลี้ยงชีพ และการดำรงชีพในสังคม ส่วนในดานนายจ้างถือว่าเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์การดำเนินงานไปได้ และเป็นสิ่งที่แสดงถึงต้นทุน การผลิตซึ่งมีผลกระทบต่อราคาจำหน่ายและต่อคู่แข่งชั้นในการผลิต

ค่าจ้างและเงินเดือน มีความหมายต่างกันดังนี้

ค่าจ้าง (Wage) เป็นเงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือพนักงานเป็นการตอบแทนแรงงาน โดยมีเกณฑ์การจ่ายคำนวณเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ หรือรายชิ้น รายหน่วย ซึ่งอาจผันแปรขึ้นลงได้ ค่าจ้างอาจหมายรวมทั้งเงินเดือน โบนัส ค่านายหน้า เงินรางวัล บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น ดังนั้นค่าจ้างจึงเป็นค่าจ้างที่สัมพันธ์โดยตรงกับผลงาน

เงินเดือน (Salary) เป็นเงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือพนักงานเป็นการตอบแทนแรงงาน โดยมีเกณฑ์การจ่ายที่มีรูปแบบแน่นอน (Uniform) ไม่สับสนโดยตรงกับชั่วโมงการทำงาน แต่ถือเกณฑ์เหมาจ่าย เป็นรายเดือน ถือเป็นรายได้ประจำ อัตราเงินเดือนไม่ขึ้นลงรวดเร็วเหมือนค่าจ้าง

โชคดี เดชกำแหง (2541:350) ให้ความหมายโดยสรุปในรูปของคำว่า “โครงสร้างเงินเดือนและค่าจ้าง หมายถึงอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่องค์กรกำหนดไว้เมื่อจ่ายตอบแทนการทำงานของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่จำแนกไว้เป็นระดับตามกลุ่มงานแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละสายอาชีพ ตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูงในองค์กร

อุทัย หิรัญโต (2531 : 88-89) ได้กล่าวถึงความหมายของเงินเดือน และค่าจ้าง โดยพิจารณาออกเป็นหลายทัศนะ เช่น

ทัศนะของนักสังคมวิทยา เงินเดือน และค่าจ้าง หมายถึง สิ่งตอบแทนจากการใช้แรงงานของบุคคลอันแสดงถึงฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจของคน กล่าวคือคนที่ได้รับค่าจ้าง และเงินเดือนสูง ย่อมมีฐานะทางสังคมสูงและแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีสถานภาพ (Status) สูงกว่าคนที่ได้รับค่าจ้างและเงินเดือนน้อย

ทัศนะของนักจิตวิทยา เงินเดือนและค่าจ้าง คือสิ่งกระตุ้นในการทำงานหรือสิ่งสนองความต้องการของมนุษย์

ทัศนะของนักเศรษฐศาสตร์ ค่าจ้าง และเงินเดือน จะเป็นรายจ่ายต้นทุนของผู้จ้าง และในขณะเดียวกันก็เป็นรายได้ของผู้ทำงาน

ทัศนะของนักบริหารงานบุคคล ค่าจ้าง หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ เป็นค่าตอบแทนจากการใช้แรงงาน โดยปกติการจ่ายค่าจ้างจะถือเกณฑ์จ่ายเป็นระยะเวลาสั้น ๆ เป็นชั่วโมง รายวัน หรือรายสัปดาห์ หรืออาจจ่ายตามจำนวนงานเป็นชิ้น ๆ ก็ได้ คำว่า ค่าจ้าง หมายความว่ารวมถึงเงินเดือน เงินโบนัส ค่าบำเหน็จ นายหน้า รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับอื่น ๆ ด้วย (อุทัย หิรัญโต, 2531 : 89 ; อ้างอิงจาก บุญชนะ อัดถากร, 2508 : 690)

สรุปจากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาพอจะกล่าวถึงความหมายของการบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง ได้ว่าเป็นค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปของเงินเป็นส่วนใหญ่ สำหรับผู้ปฏิบัติงานโดยมีเงื่อนไขของค่าตอบแทนเป็น 2 ลักษณะ คือ คิดค่าตอบแทนจากระยะเวลาการปฏิบัติงาน หรือจำนวนชิ้นงาน และคิดค่าตอบแทนจากการเหมาจ่ายเป็นรายเดือนโดยไม่นำชิ้นงานมาคิด หรือชั่วโมงการปฏิบัติงานจริงมามีผลต่อค่าตอบแทนที่ได้รับ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าค่าจ้าง เป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานโดยใช้แรงงานโดยตรง ส่วนเงินเดือนเป็นการจ่ายค่าตอบแทนประจำให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานประเภทบริหาร ควบคุมดูแลงาน และพนักงานทั่วไปที่ให้การสนับสนุนในองค์กรที่ประจำสำนักงาน เช่น เสมียน ธุรการ หรือกลุ่มงานอาชีพ

ในทุกวันนี้ ความแตกต่างของฐานะ ของผู้ที่รับรายได้เป็นเงินเดือน และค่าจ้างนั้น ได้มีน้อยลงเป็นลำดับแล้ว ทั้งนี้เพราะองค์การส่วนมากได้มีการเปลี่ยนแปลงฐานะให้กับผู้ที่รับรายได้เป็นค่าจ้างที่จะให้มีโอกาสรับค่าจ้าง เป็นจำนวนเต็มโดยไม่มีกรหักในกรณีที่มีการขาดงาน เพราะสืบเนื่องจากการเจ็บป่วย ทั้งนี้เพื่อให้เป็นเช่นเดียวกันกับเงินเดือนของพนักงานที่มีการจ่าย ณ ระดับต่ำลงไป และนอกจากนี้ยังให้สิทธิที่จะได้รับค่าล่วงเวลา สำหรับการทำงานเกินกว่าชั่วโมงที่ได้กำหนดไว้เป็นมาตรฐานในแต่ละสัปดาห์ ในที่นี้คำว่าค่าจ้าง และเงินเดือน จึงเป็นเรื่องที่พอจะพูดในความหมายที่ทดแทนกันได้ ยกเว้น

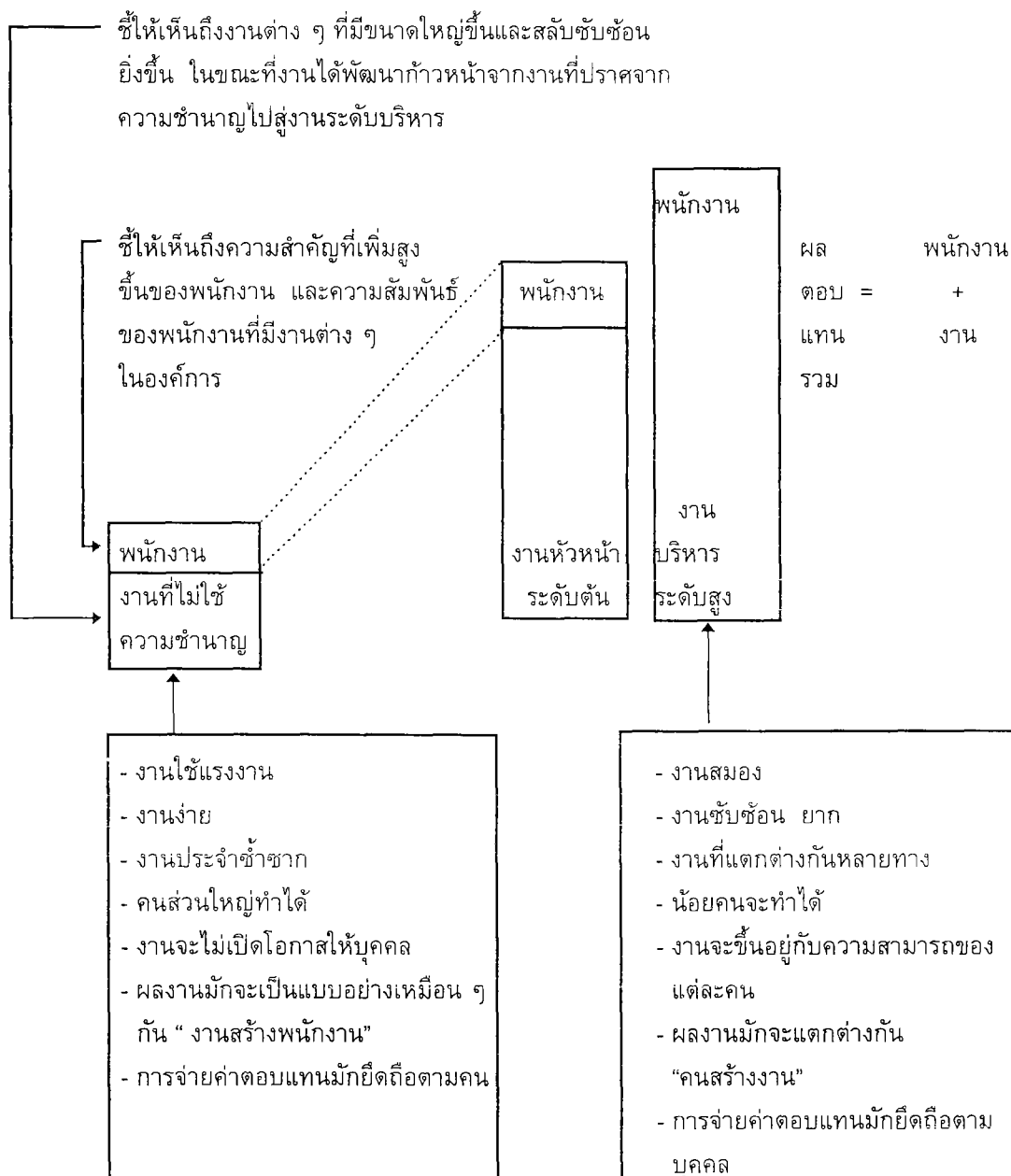
เฉพาะบางจุด ซึ่งอาจจะใช้แตกต่างกันเพื่อการอธิบายถึงสาระและรายละเอียดที่แตกต่างกันของสองระบบของการจ่ายดังกล่าว (ธงชัย สันติวงษ์. 2537 : 225)

หลักเกณฑ์การ กำหนดอัตราเงินเดือน หรือค่าจ้าง คือการตีราคาตำแหน่งหน้าที่ของงาน หรือประเมินค่าของงาน ว่าควรจะได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนเท่าใด โดยเปรียบเทียบกับตำแหน่งหน้าที่อื่นการตีราคาตำแหน่ง มีหลักเกณฑ์ว่างานใดมีความสำคัญที่ต้องใช้ความพยายาม ความสามารถและต้องรับผิดชอบมาก งานนั้นควรตั้งอัตราเงินเดือนที่สูง งานใดมีความสำคัญน้อย ก็ตั้งเงินเดือนให้น้อยลงตามลำดับงานใดมีสภาพและลักษณะความรับผิดชอบคล้ายคลึงกันอัตราเงินเดือนก็ควรจะเหมือนกัน ซึ่งจะพิจารณาตัวประกอบต่าง ๆ ที่เป็นมูลฐานเสียก่อน ซึ่งได้แก่ (อุทัย หิรัญโต. 2531 :90-91 ; อ้างอิงจากเสรี เวชชาชีวะ 2505 : 159,162) ทักษะ (Skill) หรือความชำนาญ ความพยายาม (Effort) จะต้องใช้ความพยายามมากน้อยเพียงใด จะต้องใช้กำลังสมอง หรือกำลังกาย หรือใช้สมาธิ ความรับผิดชอบ (Responsibility) และสภาพการทำงาน (Working Conditions) ภาวะแวดล้อม ความเสี่ยงกับหรืออันตรายด้วย

นอกจากนี้ยังมีหลักเกณฑ์อีก 4 ประการ ที่อาจมีบางส่วนคล้ายกับหลักเกณฑ์ตัวประกอบข้างต้น คือ (ธงชัย สันติวงษ์.2535 : 17-22)

1. หลักความสามารถในการจ่าย (Ability to pay)
2. หลักค่าจ้างยุติธรรม (A fair day's pay for a fair day's work)
3. หลักมาตรฐานการครองชีพ และระดับความเป็นอยู่ (Standards of living and levels of living)
4. หลักการพิจารณาค่าจ้างตามค่าของงาน และค่าของคน (The value of the job and the employee)

วิธีการกำหนดค่าจ้าง และเงินเดือนที่จะเป็นประโยชน์และใช้งานได้ดีที่สุด คือวิธีที่ฝ่ายคนงานและนายจ้างได้ตกลงเห็นชอบร่วมกันเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ซึ่งจะนำมาใช้ในการประเมินดังกล่าว และหากทำได้เช่นนี้ ก็ย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคมด้วย



ภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์กันระหว่างงานกับคน ต่อการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน
(Zdlitsch and Langsner. 1970:143)

ความสำคัญของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน

โดยมีผู้ที่กล่าวถึงความสำคัญ 2 คน บุคคลแรกคือ โชคดี เดชกำแหง (2541:353)

ที่สรุปได้ดังนี้

1. ความเสมอภาคและความเป็นธรรม (Equity and Fairness)
2. การดึงดูดใจและการแข่งขัน (Attractive ness and Competitiveness)
3. ความสามารถในการจ่าย และต้นทุนแรงงาน (Ability to pay and Labor

Cost)

บุคคลต่อมา คือ ธงชัย สันติวงษ์ (2535:3) กล่าวไว้ดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจูงใจพนักงานให้ทำงานโดยมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ โดยวิธีการจัดสิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน
2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการพนักงานให้สอดคล้องกับผลผลิต ทั้งนี้ โดยการกำหนดนโยบายและวางวิธีปฏิบัติ เพื่อที่จะให้ต้นทุนค่าใช้จ่าย ด้านพนักงาน เป็นกลไก ที่สามารถใช้สร้างประสิทธิภาพในด้านต้นทุนที่สอดคล้องกับผลผลิตได้
3. เพื่อให้สามารถมีหลักยึดถือในการจ้าง การใช้ประโยชน์และการเลื่อนขั้นพนักงาน ทั้งนี้ เพราะระบบมาตรฐานของงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะพร้อมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เมื่อมีระบบการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนที่ดี
4. เพื่อส่งเสริมความร่วมมือจากพนักงาน โดยการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ทั้งนี้ โดยอาศัยหลักความยุติธรรมในการจ่ายค่าจ้างเป็นฐานสำคัญในการเสริมสร้างความเข้าใจดังกล่าว

2.2.7 การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม (Personnel Development and Training)

เมื่อกล่าวถึง “การพัฒนาบุคคล” และการฝึกอบรม” บุคคลทั่วไปมักจะเข้าใจว่ามีความหมายเดียวกัน คือการฝึกอบรม แต่มีบางส่วนที่มีความเข้าใจว่า มีความหมายของคำทั้ง 2 แตกต่างกันหากพิจารณาคำนิยาม ที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้ จะพบว่า มีความแตกต่างเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (นงลักษณ์ สิ้นสืบลผล 2532: 8-9)

กลุ่มที่ 1 เป็นการให้ความหมายเฉพาะการพัฒนาบุคคล หรือบุคลากร

“การพัฒนาบุคคล” หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ (อ้างอิงจาก United States Civil Service Assembly. 1971:2)

“การพัฒนาบุคคล” หมายถึง ความพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคน สอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ (Megginson. 1978 :307)

กลุ่มที่ 2 ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลในแง่ที่เป็นฝึกอบรม

“การฝึกอบรม” คือ กระบวนการในการเสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้และทักษะหรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน (Filippo. 1978 : 268)

“การฝึกอบรม” คือ กระบวนการที่จัดให้มีขึ้น เพื่อบุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลนั้นได้เรียนรู้เรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลนั้นไปในแนวทางที่ต้องการ (Beach. 1980 :65)

"การฝึกอบรม" หมายถึง การเตรียมบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับการว่าจ้าง ซึ่งรวมตลอดทั้งการปฐมนิเทศ และการสอนงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ

กลุ่มที่ 3 เป็นการให้ความหมายของคำทั้งสองควบคู่เป็นถ้อยคำเดียว

"การพัฒนาบุคลากร และฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญ ให้แก่พนักงานในองค์กร จนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ ซึ่งอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน" (นงลักษณ์ สินสืบผล. 2532 : 8 ; อ้างอิงจาก สุปรานี ศรีฉัตรภิมข. 2524 : 1)

ที่ผ่านมาข้างต้น เป็นความหมายของนักวิชาการที่แบ่งแยกความหมายได้เป็น 3 กลุ่ม และยังมีนักวิชาการอีกหลายท่าน ที่ให้ความหมายไว้หลากหลาย ที่มีความหมายคล้ายคลึงหรือแตกต่างกัน อาทิเช่น

พงศ์ หรดาล (2534:207) กล่าวว่า การฝึกอบรม "เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุง และเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความชำนาญ และทัศนคติ อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่และเพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537:23) กล่าวถึงความหมาย การฝึกอบรม ว่าเป็นกระบวนการอย่างมีระบบซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่รับการฝึกกิจกรรม

การฝึกอบรมที่ดี จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ (วิน เชื้อโพธิ์หัก. 2537 : 24)

ประการที่ 1 มนุษย์มีความแตกต่างกัน การฝึกอบรมที่ดีจะต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พยายามหลีกเลี่ยงการบังคับ

ประการที่ 2 มนุษย์มีความสามารถมากมาย และมีศักยภาพเหลือหลาย ดังนั้นการฝึกอบรมจะต้องหาทางเร้าให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความสามารถของตนเอง

ประการที่ 3 โดยธรรมชาติมนุษย์มีความต้องการในการพัฒนาตนเองอยู่แล้ว การฝึกอบรมควรเป็นการช่วยเหลือผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาตนเอง ไปในทางที่ถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความสำคัญของการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม

เมื่อได้ทำการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและยังไม่ได้เป็นการเพียงพอที่จะแสดงว่าคนงาน หรือพนักงานมีความรู้ ความเหมาะสมในการทำงาน การฝึกอบรมจึงเป็นงานขั้นแรก สำหรับบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง การฝึกอบรมนอกจากใช้สำหรับพนักงานเข้าใหม่แล้ว ยังใช้กับผู้ที่ทำงานอยู่แล้ว

สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมจากแนวคิดของ อุทัย หิรัญโต (2531 : 109) และ เสนาะ ดิเียว (2539 : 127-129) ได้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด

3. การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม ช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานน้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ ช่วยลดการเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงานแบบลองถูกลองผิดด้วย

4. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม เป็นการช่วยแบ่งภาระผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการให้คำแนะนำหรือตอบข้อซักถาม

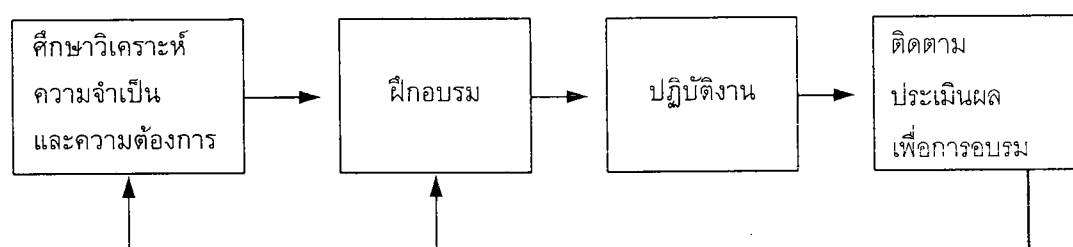
5. การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

6. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม ช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ ได้รับความรู้ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับตำแหน่งหน้าที่ของตนได้

ขั้นตอนการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม

ฐิระ ประवालพฤษ (2538:7) ได้กล่าวว่า “กระบวนการฝึกอบรมบุคลากร จะต้องทำอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ไม่มีวันจบสิ้น เพื่อป้องกันแก้ไขปัญห และพัฒนาการทำงาน ลักษณะความต่อเนื่องมีดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากความต้องการของหน่วยงาน หรือองค์การกับความต้องการของบุคคลและคำบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรม
2. ฝึกอบรม โดยพิจารณาเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับหลักสูตร
3. ปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมงานตามความรู้ทักษะที่ได้จากอบรม
4. ติดตามประเมินผลเพื่อการอบรมครั้งต่อไป โดยพิจารณาผลงานและสังเกตการปฏิบัติงาน หลังจากที่ถูกผ่านการอบรมทำงานไปได้ระยะหนึ่ง เพื่อประเมินว่า มีความรู้และทักษะใดที่ต้องฝึกอบรมเพิ่มพร้อมทั้งตรวจสอบว่า ผลการอบรมสนองความจำเป็นและความต้องการเพียงใดในรอบปีหรือช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มีความจำเป็นและความต้องการใหม่เกิดขึ้นหรือไม่



ภาพประกอบ 4 แสดงความต่อเนื่องของกระบวนการฝึกอบรมบุคลากร
(ฐิระ ประवालพฤษ. 2538:7)

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 24-34) ได้กล่าวอธิบายว่า “การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำอย่างมีระบบซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การพิจารณานโยบายการฝึกอบรมขององค์กร องค์กรแต่ละองค์กรมีนโยบายในการฝึกอบรมแตกต่างกัน องค์กรเล็ก ๆ นโยบายการฝึกอบรมจะเน้นการส่งบุคลากร เข้ารับการฝึกอบรมกับ องค์กรเล็ก ๆ นโยบายการฝึกอบรมจะเน้นการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับองค์กรอื่น ๆ องค์กร ที่มีขนาดกลางก็มีความพร้อมที่จัดฝึกอบรมเองแต่ต้องจัดหาบุคลากรฝ่ายสนับสนุนการฝึกอบรมให้เพียงพอ จะได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ องค์กรอาจร่วมมือกับองค์กรอื่น จัดโครงการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดย อาศัยบุคลากร วัสดุ และการฝึกอบรมร่วมกัน องค์กรขนาดใหญ่ การฝึกอบรมย่อมจะถือเป็นความจำเป็นที่ สำคัญขององค์กร องค์กรจะต้องจัดฝึกอบรมทั้งในแง่ของการส่งบุคลากรขององค์กรเข้ารับการฝึกอบรม กับองค์กรอื่น ๆ และจัดฝึกอบรมเอง ตลอดจนสามารถให้บริการต่อองค์กรอื่นด้วย

2. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นสาเหตุทำให้้องค์การ จะต้องส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม หรือจัดฝึกอบรม หากไม่ดำเนิน้องค์การจะต้องประสบกับความ เสียหาย ความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจมาจากสาเหตุที่สำคัญ ลักษณะขององค์กรที่ก่อให้เกิดปัญหา ลักษณะพฤติกรรมขององค์กร ความต้องการของบุคลากรใน้องค์การ และความคุ้มค่าในการฝึกอบรม

3. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม การฝึกอบรมโดยทั่วไปแล้วจะมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อเพิ่ม พูนความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้เหมาะสม และเพื่อเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการของ้องค์การ

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่กล่าวมาเป็นวัตถุประสงค์หลัก ในการฝึกอบรม แต่ละครั้ง อาจ ตั้งวัตถุประสงค์เป็นประการเดียวหรือหลายประการก็ได้ วัตถุประสงค์จะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับความจำเป็น ในการฝึกอบรม

4. หลักสูตรการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรมจะจัดตามความต้องการของ้องค์การที่เกิด จากวัตถุประสงค์ของ้องค์การ อย่างไรก็ตาม หลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดกันอยู่ขณะนี้ ถ้าแยกตามลักษณะ เนื้อหาของหลักสูตรคือ การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน การฝึกอบรมบุคลากรประจำการ การฝึกอบรมเพื่อ เปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ และการฝึกอบรมผู้ใกล้ชิดเกษียณ

หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นเนื้อหาสาระอย่างย่อ ๆ ที่จะจัดให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตร การฝึกอบรมที่ดี จะต้องมเนื้อหาสาระตลอดจนกระทั่งการจัดกิจกรรมที่จะทำให้การฝึกอบรมนั้นบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. การวางแผนการฝึกอบรม การวางแผนการฝึกอบรมเป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้ การฝึกอบรมได้สำเร็จลุล่วงลงไป เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรม และกำหนดแนวทาง แก้ไขเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนการฝึกอบรม โดยปกติจะกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ 3 ระยะ คือ

5.1 การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ได้แก่การปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ก่อนถึงการฝึกอบรม เช่น การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การเขียนโครงการ การแต่งตั้งบุคลากรฝึกอบรม การเชิญวิทยากร การจัดทำเอกสาร ฯลฯ

5.2 การดำเนินระหว่างการฝึกอบรม ได้แก่ การกำหนดไว้ว่าระหว่างการฝึกอบรมจะต้อง ทำอะไรบ้าง จะให้ใครช่วยเหลืออะไร จะอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรอย่างไร อุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกในการอบรมจะได้จากที่ใด ฯลฯ

5.3 การดำเนินการหลังการฝึกอบรม ได้แก่ การติดตามผลการไว้ว่าเมื่อเสร็จการฝึกอบรมแล้วจะต้องทำอะไรบ้าง งานที่จะต้องทำภายหลังการฝึกอบรมก็ได้แก่ การติดตามผลการฝึกอบรม การรวบรวมข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับโครงการและวิทยากร

การวางแผนการฝึกอบรม ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยปกติจะมีวัน เวลา ที่จะปฏิบัติตามแผนนั้น ๆ ไว้ด้วย เมื่อถึงวันเวลาที่กำหนดไว้ ก็สามารถตรวจสอบได้ ได้ปฏิบัติไปตามแผนหรือเปล่า หากปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนก็จะได้หาทางแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงแผน เพื่อให้ทันกับกำหนดเวลาในแผน

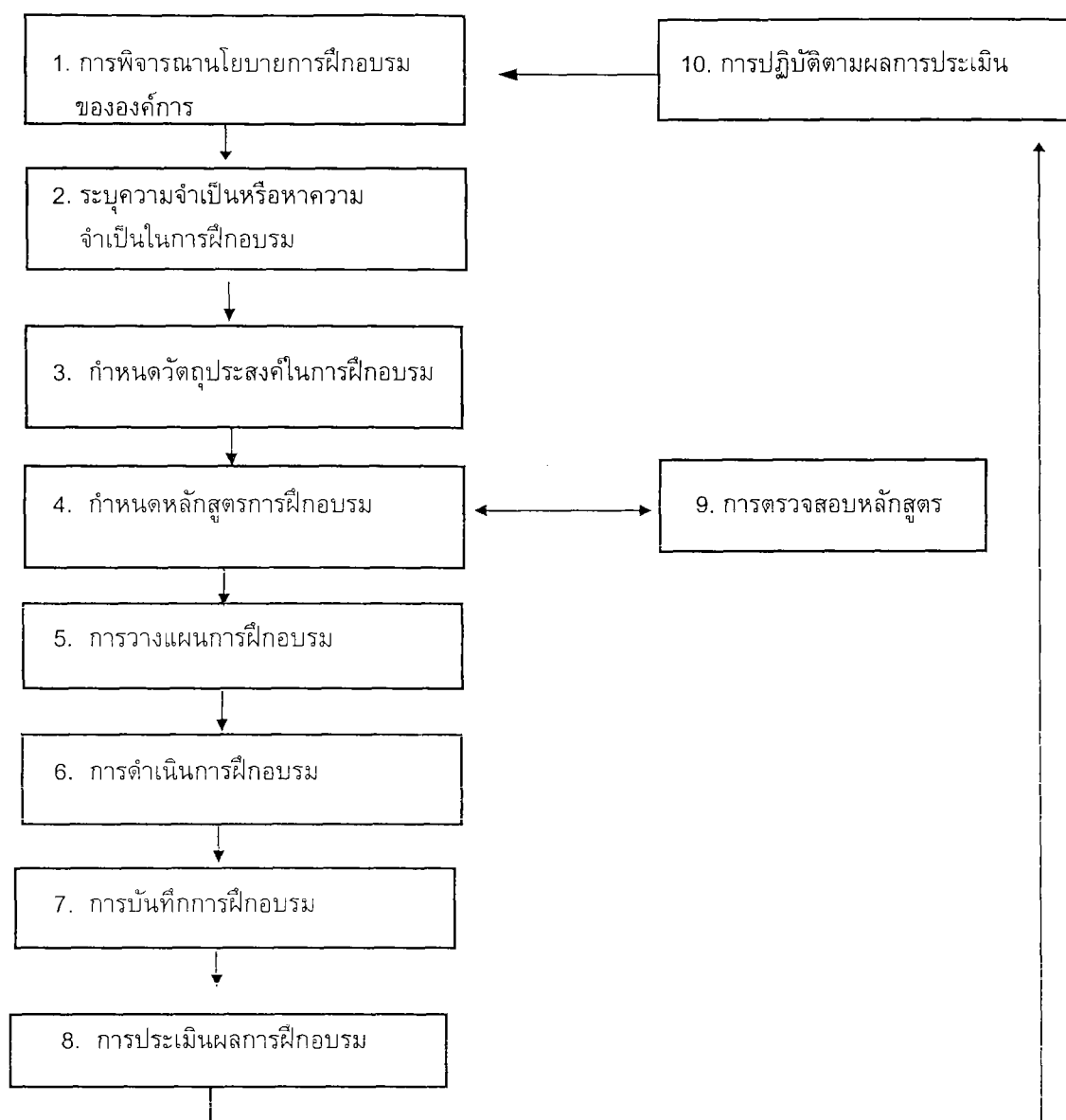
6. การดำเนินการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมเป็นการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ตามการวางแผนในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินการระหว่างการฝึกอบรมเป็นการอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร บุคลากรสนับสนุนการฝึกอบรม อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับยานพาหนะ อาหาร เครื่องดื่ม เอกสารประกอบการบรรยาย

การฝึกอบรมจะดำเนินการไปบรรลุตามวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม 3 ฝ่าย คือ หัวหน้าโครงการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมฝ่ายต่าง ๆ และวิทยากร

7. การบันทึกการฝึกอบรม การบันทึกฝึกอบรมเป็นการบันทึกคำบรรยายของวิทยากร คำบรรยายอาจบันทึกโดยย่อหรือโดยละเอียดก็ได้ ตั้งเจ้าหน้าที่จำนวนหนึ่งทำหน้าที่บันทึก หรือจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบันทึกก็ได้ ในปัจจุบันมีเครื่องบันทึกเสียง จึงใช้เครื่องบันทึกเสียงแทนเจ้าหน้าที่ ข้อความในการบรรยายองค์การควรเก็บรักษาไว้เพื่อเป็นหลักฐานการฝึกอบรม

8. การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินการฝึกอบรมเป็นการประเมินทุกด้านที่จัดฝึกอบรม ประเมินส่วนที่เป็นของเจ้าหน้าที่สนับสนุนการฝึกอบรม ประเมินวิทยากรแต่ละคน และประเมินโครงการ-ฝึกอบรม เมื่อได้ผลการประเมินแล้ว หัวหน้าโครงการจะต้องแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม และเมื่อแก้ไขได้แล้วจะได้ใช้วิธีการต่าง ๆ จัดฝึกอบรมครั้งต่อไป

กล่าวได้โดยสรุป การดำเนินการฝึกอบรมจะสำเร็จเรียบร้อย เป็นอย่างดี ได้ขึ้นอยู่กับหัวหน้าโครงการฝึกอบรม จะต้องเลือกผู้ร่วมงานที่รู้จักเสียสละเวลา กับการฝึกอบรม เลือกวิทยากรที่มีความรู้ ถ่ายทอดความรู้ด้วยเทคนิคการฝึกอบรมอันเหมาะสม ซึ่งทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ เจตคติ ตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม



ภาพประกอบ 5 แสดงระบบกระบวนการฝึกอบรมตามขั้นตอน
(วิน เชื้อโพธิ์หัก. 2537:24)

สรุปการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติไปในทางที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เพิ่มผลผลิต และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยจัดฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน

สำหรับแนวคิดพื้นฐาน การฝึกอบรมที่ควรยึดถือก็คือ (ปรีชา วัฒนาทิพย์ธำรงค์. 2535: 216)

1. ความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนจัดทำโครงการฝึกอบรมควรได้กระตุ้นพนักงานให้เกิดความสนใจอยากรู้ อยากรับเข้าฝึกอบรม

2. เรื่องที่จัดฝึกอบรมต้องน่าสนใจ ซึ่งจะทราบได้จากการสำรวจความต้องการ
3. ผู้บริหารต้องถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน
4. การฝึกอบรมต้องสอดคล้องกับความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงาน ไม่ว่าในเรื่องที่ฝึกอบรม วิธีการ สถานที่ และอื่น ๆ
5. การฝึกอบรมควรถือหลักว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมดูแลแนะนำของวิทยากร ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุด

2.2.8 การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินการปฏิบัติงานนั้น มีชื่อเรียกทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษแตกต่างกันออกไป ในภาษาไทยที่ใช้ เช่น การประเมินผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และในภาษาอังกฤษที่ใช้ เช่น Merit Rating, Personnel Rating, Personnel Appraisal, Employee Evaluation, Employee Appraisal, Progress Report, Service Rating, Performance Rating, Performance Reviews, Performance Evaluation, Performance Appraisal (เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์. 2538 : 401)

ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงานได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย แต่ความหมายเหล่านั้นอยู่ในแนวเดียวกัน ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 140) กล่าวว่า “การประเมินบุคคล คือการพิจารณาหรือคุณค่าการทำงานของคน ๆ หนึ่ง ว่ามีความสามารถในการทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพที่ กำหนด หรือบันทึกไว้ในเวลาใดเวลาหนึ่ง

ปรีชา วัฒนาทิพย์ธำรงค์ (2535:218) สรุปความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า “การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารดำเนินการตรวจสอบบันทึกและให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนหรือกลุ่มในระยะเวลาหนึ่งว่า ปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใด การ ประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินรวมถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และผลงาน”

เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์ (2538 : 401) การประเมินการปฏิบัติงานคือ วิธีการที่ผู้บังคับ บัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

วาล์ฟ (Walf 1962 ; อ้างอิงมาจาก อลงกรณ์ มีสุธา และสมิต สัจฉกร. 2539 : 11) การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับพนักงานใน ด้านการปฏิบัติงาน”

บีช (Beach. 1980 : 289) การประเมินการปฏิบัติงาน “เป็นความพยายามในการให้ความ รับรองแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด โดยมีใช้การคาดคะเนอย่างหยาบๆ หรือโดยยึดถือความเห็นของ ผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ซึ่งอาจมีความลำเอียงด้วยอคติต่าง ๆ ได้แต่การประเมินการปฏิบัติงานกระทำโดยมี ระบบและระเบียบที่เป็นมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งพัฒนาขึ้นมาตามลำดับเพื่อลดการเลือกที่รักมักที่ชัง และการใช้ดุลยพินิจที่รวดเร็วแต่ปราศจากเหตุผลอันสมควร”

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการประเมินการปฏิบัติงาน คือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่า ของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่า หรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้ สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ เป็นการหาประโยชน์หรือดีราคาผล งาน ของผู้ปฏิบัติงานโดยปกติผู้ที่ประเมินผลงานก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น (เสนาะ ดิยาว. 2539 : 160)

ความสำคัญของการประเมินปฏิบัติงาน

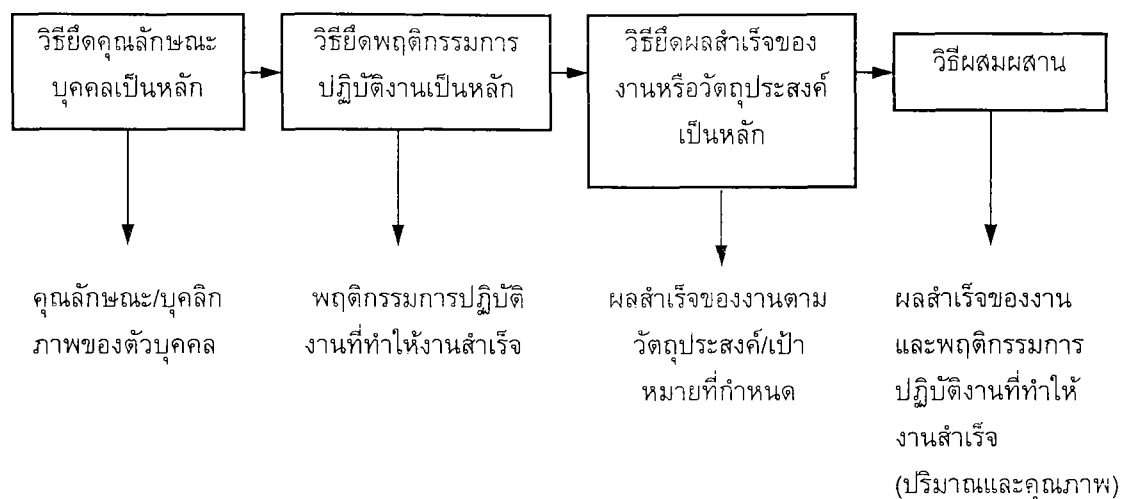
เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการประเมินการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมแล้ว อาจพิจารณาได้เป็น 3 ทางคือ (เสถียรภาพ พันธุ์โพธิ์โรจน์. 2538 : 402-403)

1. ความสำคัญต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงาน
2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา
3. ความสำคัญต่อองค์การ

หรือจะกล่าวให้ชัดเจนถึงความสำคัญการประเมินการปฏิบัติงาน มีประโยชน์ที่สนองตอบการพิจารณาทั้ง 3 ทาง ข้างต้น ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร. 2539:14)

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์การเดียวกันโดยเสมอหน้า และถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นตำแหน่ง และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดขั้นลดตำแหน่ง ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน นอกจากนั้นอาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจ ปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่าย อันไม่จำเป็นขององค์การออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย
4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ
5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชา ด้วยวิธีไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนเองจะได้รับความยุติธรรม
7. ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
8. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน

วิวัฒนาการจากอดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินได้ เป็น 4 ลักษณะใหญ่ๆ คือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. 2539 : 21-53 ; อ้างอิงจากอลงกรณ์ มีสุทธา. 2532 : ไม่มีเลขหน้า)



ภาพประกอบ 6 แสดงวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Ration Based Approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือบุคลิกภาพ (Personality) เป็นสำคัญ แบ่งออกเป็น 5 วิธี คือ

- 1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Ration Scales)
- 1.2 วิธีการประเมินแบบตรวจสอบ (Checklists Method)
- 1.3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System)
- 1.4 วิธีการแบ่งชั้น (Grading)
- 1.5 วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating)

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมกรปฏิบัติงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรปฏิบัติ งานที่ทำงานบรรลุผลสำเร็จ แบ่งออกเป็น 12 วิธีคือ

- 2.1 วิธีการประเมินและเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)
- 2.2 วิธีการบรรยายความ (Free Form Essay, Free Written Evaluation, Essay Description, Essay Approach or Narrative Method)
- 2.3 วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan)
- 2.4 วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Ration, Multiple Appraisal or Group Rating)
- 2.5 วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Ration)
- 2.6 วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)
- 2.7 วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self-Appraisal or Self-Rating)
- 2.8 วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า
- 2.9 วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์

2.10 วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน

2.11 วิธีการประเมินตามพฤติกรรม โดยอาศัยมาตราส่วน

2.12 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์ โดยอาศัยมาตราส่วน

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ได้แก่วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐาน ที่กำหนดไว้โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 7 วิธีคือ

3.1 วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal Result)

3.2 วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง (The Direct Index)

3.3 วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards of Performance)

3.4 วิธีจดบันทึกผลปริมาณงาน (Production Records)

3.5 วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic test)

3.6 วิธีการทดสอบผลงาน (Performance Test)

3.7 วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of position Function and Responsibilities)

4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach Hybrid System) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่าง วิธีการประเมินที่เน้นการวางแผน (Planning Systems) อย่าง MBO กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรมอย่าง BARS เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (Outcome) และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behavior) ของพนักงานซึ่งมีความพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อย และนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Feedback) ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน เช่น การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การทดสอบความเที่ยงตรงของการประเมิน ฯลฯ

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรการมีวิธีการประเมินอยู่หลายวิธีดังกล่าว การจะนำวิธีการหนึ่งวิธีการใด หรือหลายวิธีมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องคำนึงถึงลักษณะของวิธีประกอบกับวัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นสำคัญ เพราะวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกันก็ได้ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงลักษณะและความพร้อมขององค์กรด้วย จึงจะบรรลุผลตามต้องการ

2.2.9 การเปลี่ยนแปลงและเลื่อนตำแหน่ง (Position Change and Promotion)

การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งการปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากไม่ว่าองค์กรของรัฐหรือธุรกิจเอกชนต่าง ๆ ก็แบ่งออกเป็นหน่วยงาน มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับ ในแต่ละหน่วยงานก็มีพนักงานรับผิดชอบงานตามขอบเขต หน้าที่ ชื่อตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งพนักงานมีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงจากเดิม

ฟลิปโป (Flippo, 1966:234) ได้กล่าวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและเลื่อนตำแหน่งไว้ว่า “การที่บุคคลได้เปลี่ยนแปลงฐานะก้าวขึ้นสู่หน้าที่การงานที่สูงและดีกว่าเดิม ซึ่งหมายความว่า มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น เกียรติภูมิ หรือฐานะทางสังคมก็สูงขึ้นด้วย”

คิงส์บิวรี (Kingsbury. 1957 : 41) ได้กล่าวเสริมว่า “การเลื่อนตำแหน่งฐานะ นอกจากจะเป็นวิธีของการบรรจุบุคคลในตำแหน่งสูงที่ว่างอยู่แล้ว ยังเป็นการยอมรับในความรู้ ความสามารถ ความอาวุโส และการปฏิบัติงานดีของบุคคลที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งฐานะอีกด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 :277) ให้ความหมายการเลื่อนตำแหน่ง หมายถึงการเปลี่ยนตำแหน่งงาน จากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่งรวมถึงการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานในระดับเดียวกัน หรือสูงขึ้น ซึ่งหากเลื่อนสูงขึ้น มักมีความรับผิดชอบ และมีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิมหรือจากตำแหน่งที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมีส่วนหนึ่งของความหมายใกล้เคียงกับเกษม สุวรรณกุล (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 98 ; อ้างอิงจาก Kasem.1962 : 50) ที่กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงฐานะและลักษณะของการเลื่อนตำแหน่ง ต่างกับการย้ายหรือโอน (Transfer) ทั้งๆ ที่เป็นวิธีการบรรจุบุคคลลงในตำแหน่งที่ว่างเหมือนกัน ทั้งนี้เพราะการย้ายเป็นการเปลี่ยนตัวบุคคล จากหน้าที่การงานอย่างหนึ่งในระดับเดียวกัน หน้าที่ความรับผิดชอบและเงินเดือนก็ได้เพิ่มขึ้นหรือลดลงแต่อย่างใด”

การเปลี่ยนแปลงและเลื่อนตำแหน่ง เป็นการจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง เป็นการสนองความต้องการของบุคคลตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow Theory) ทั้งนี้เพราะทุกคนย่อมต้องการเป็นใหญ่เหนือผู้อื่น ต้องการเกียรติ ศักดิ์ศรี การยอมรับจากสังคม จึงก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ แก่ผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นด้วย (ปรีชา วัฒนาทิพย์ธำรงค์. 2535 : 238)

ดังนั้นถ้าจะกล่าวในด้านวัตถุประสงค์ ของการเปลี่ยนแปลงและเลื่อนตำแหน่งขององค์การแล้วเกิดขึ้นก็เพื่อวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เสนาะ ดิเอวาร์. 2539:181) เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้สูงขึ้น เพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามระเบียบมากขึ้น และเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

สรุปการเปลี่ยนแปลงและเลื่อนตำแหน่ง มี 4 ชนิด (ปรีชา วัฒนาทิพย์ธำรงค์. 2535 : 237) คือ การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การโยกย้าย (Transfer) การลดตำแหน่ง/ลดชั้น (Demotion) และการให้ออกและการไล่ออก (Termination and Discharge)

ซึ่งสามารถอธิบายถึงความแตกต่างของการเปลี่ยนแปลง และเลื่อนตำแหน่งทั้ง 4 ด้านได้ดังนี้

1. การเลื่อนตำแหน่ง จากความหมายที่กล่าวผ่านมา สรุปได้ว่า “เป็นการเลื่อนตำแหน่งที่สถานภาพ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และรายได้ที่สูงขึ้นจากตำแหน่งเดิม

1.1 หลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (Stahl. 1956:160) หลักการสำคัญในการเลื่อนตำแหน่ง คำนึงถึงหลักการทั่วไป ดังนี้ คือพยายามเลือกคนดี มีความรู้ ความสามารถสูงสุดในบรรดาบุคคลที่มีคุณสมบัติเท่าเทียมกัน เลื่อนตำแหน่งเป็นไปด้วยความเป็นธรรมที่สุด ต้องไม่เป็นการสิ้นเปลืองต้องให้ความอิสระในการใช้ดุลยพินิจแก่ผู้มีหน้าที่เลือกและควบคุม ควรมีการอบรมและพัฒนาตัวบุคคลก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง คำนึงถึงหลักความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่งเสมอเหมือนกัน โดยยึดหลัก “Put the right man in the right job” คือการเลือกคนให้ตรงกับงาน มีการสร้างระบบและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบันทึกประวัติของบุคลากรไว้เพื่อพิจารณาคุณสมบัติที่จะสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า

1.2 วิธีพิจารณาคัดเลือก ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ ด้วยความยุติธรรม เสมอภาพ เพื่อจะได้บุคคลที่เหมาะสมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง โดยมีวิธีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้หลายวิธีดังนี้ (ปรีชา วัฒนาทิพย์ธำรงค์. 2535 : 239 - 241) หลักความอาวุโสกับความสามารถ หลักหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง หลักการสอบเลื่อนตำแหน่ง โดยยึดความรู้ ความสามารถ ความเป็นธรรม

หลักการเลือกสรรโดยผู้บังคับบัญชา หลักระบบอุปถัมภ์ เป็นต้น

2. การโยกย้าย คือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งในแนวนอน กล่าวคือ ตำแหน่งใหม่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสภาพของงาน ตลอดจนค่าจ้าง ค่าตอบแทนเท่าเดิมไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร จะเปลี่ยนแต่สภาพแวดล้อมในปฏิบัติงาน อันจะช่วยให้เกิดความพอใจและปฏิบัติได้ดีกว่าเดิม

2.1 สาเหตุของการโยกย้าย สาเหตุที่จะต้องทำการโยกย้ายพนักงานในองค์กรหนึ่งมีมูลเหตุมาจากต่าง ๆ กัน เช่น สาเหตุจากความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงาน เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ต้องการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน ความต้องการของพนักงาน โยกย้ายกรณีพิเศษหรือย้ายชั่วคราว

2.2 หลักเกณฑ์ที่ควรพิจารณาในการโยกย้ายพนักงาน เช่น คุณสมบัติและความเหมาะสม ให้ความเป็นธรรม สอบถามความสมัครใจประกอบการพิจารณา พิจารณาในด้านส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน ความยืดหยุ่น จำแนกและจัดลำดับหน่วยงานในสังกัด กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน เป็นต้น

3. การลดตำแหน่ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งพนักงานจากเดิม ให้ต่ำลงทั้งทางฐานะ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และค่าตอบแทน การลดตำแหน่งในทางบริหารงานบุคคลนั้นโดยทั่วไปมักมีการมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานที่มีลักษณะความยุ่งยาก ซับซ้อนน้อยกว่าเดิม การใช้ความรู้ความสามารถตลอดจนความรับผิดชอบน้อยกว่าเดิมด้วย ซึ่งจะทำให้ได้รับค่าจ้างเงินเดือนต่ำกว่าเดิม

3.1 สาเหตุของการลดตำแหน่ง เกิดจากการสาเหตุหลายประการซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของตัวพนักงาน ซึ่งอาจสรุปได้ เช่น การยุบหน่วยงานที่พนักงานเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่อยู่ เนื่องจากตัวพนักงานเองไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน อาจเกิดจากปัญหาสุขภาพและความซบเซาทางร่างกายอาจลดลงเพราะภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ อาจลดตำแหน่งเพื่อการลงโทษพนักงานหรือเพื่อแก้ไขปัญหาด้านวินัยของพนักงาน

3.2 ผลจากการลดตำแหน่งพนักงาน ผลอันเนื่องจากการลดตำแหน่งมีหลายประการต่าง ๆ กันเช่น มักมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อศักดิ์ศรี และความหวังของพนักงานอย่างมาก การลดตำแหน่งอันเนื่องมาจากความสามารถทางกายหรือเนื่องจากอายุ (วัยชรา) นั้น จะเป็นผลกระทบต่อจิตใจ ขวัญกำลังใจ พนักงานอย่างยิ่ง

4. การให้ออกและการไล่ออกจากงาน การให้ออกจากงาน คือการที่องค์กรให้พนักงานพ้นไปจากอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติอยู่ ตลอดจนการให้พ้นจากบัญชีค่าจ้างค่าตอบแทนหรือหยุดจ้างไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ๆ การไล่ออก หมายถึงการที่องค์กรให้พนักงานพ้นไปจากหน้าที่การทำงาน และบัญชีค่าจ้าง ค่าตอบแทนไปอย่างถาวร ซึ่งมักเกิดจากการที่พนักงานประพฤติผิดหรือปฏิบัติงานไม่ได้ตามที่กำหนด ซึ่งเป็นความผิดพลาดของบุคคลนั้นโดยตรง สาเหตุของการให้ออกหรือไล่ออกมีอยู่หลายประการ เช่น สัญญาจ้างครบกำหนดหรือเลิกจ้างตามสิทธิกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับขององค์กร ประพฤติผิดร้ายแรง ซึ่งอาจทำให้องค์การเสียหายอย่างร้ายแรง ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ จำนวนพนักงานมีมากกว่างาน (คนล้นงาน) การลาออกด้วยใจสมัคร การให้ออกจากงานเนื่องจากไร้ความสามารถ ตาย และตกเป็น ผู้เสมือนไร้ความสามารถ

การเคลื่อนไหวของบุคลากรแต่ละชนิดดังกล่าวนั้น มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนั้นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาการเคลื่อนไหวของพนักงาน ดังกล่าวนั้นจะต้องคำนึงถึงหลักการปรัชญา ความเสมอภาค ความเป็นธรรม เหตุผล เป็นต้น ไว้ด้วยมิฉะนั้นแล้วอาจก่อให้เกิดผลเสีย เช่น การท้อแท้ เสียขวัญกำลังใจ แก่พนักงาน ซึ่งจะไม่เป็นผลดีแก่องค์กรแต่อย่างใดเลย

2.2.10 สวัสดิการและบำรุงรักษาบุคคล

สวัสดิการนั้นเป็นการเสริมสร้างขวัญอย่างหนึ่งและถือว่าเป็นมาตรการบำรุงรักษาขวัญที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะละเลยเสียไม่ได้ ความรู้สึกมั่นคง ในการทำงานนั้น นอกจากรายได้เพียงพอตามตำแหน่งฐานะแล้วจะต้องมีสิ่งอื่น ๆ ค้ำจุนด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสวัสดิการ ซึ่งฝ่ายนายจ้างจะต้องจัดให้มีขึ้น (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 150)

2.2.10.1 สวัสดิการ (Welfare)

ความหมายของคำว่าสวัสดิการ นั้นมีผู้กล่าวและใช้คำที่ต่างกันไป แต่มีความหมายที่เหมือนหรือใกล้เคียงหลายคำ เช่น Employee Services, Benefit Programs และ Employee Welfare (Flippo. 1962 : 517) แต่มีความหมายอย่างเดียวกัน หมายถึง การบริการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่หน่วยงานหรือองค์การจัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคคลที่อยู่ในองค์การนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิตหรือได้รับประโยชน์อื่นใด นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่ประจำทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้นับปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญา ความสามารถของตน ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ไม่ต้องวิตกกังวล ปัญหายุ่งยากในทางส่วนตัว และครอบครัว ทำให้มีความพอใจในงานมีความรักงาน และตั้งใจ ที่จะทำงานนั้นให้หนักที่สุด (อุทัย หิรัญโต 2531 : 150 อ้างอิงจาก วณิช พรพิบูลย์. 2507 : 357)

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2537 :221) ให้ความหมายคำว่าสวัสดิการในด้านแรงงาน หมายถึง “ภาวะหรือสิ่งที่นายจ้าง/ผู้ประกอบการจัดให้เพื่อความสะดวกสบาย หรือการอยู่ดีกินดีของลูกจ้าง” และยังกล่าวถึงสวัสดิการ อาจถือได้ว่าเป็นจริยธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรมที่จะมีภาระหน้าที่ต่อพนักงานก็ได้ และเป็นเรื่องที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายด้วย

สมิต สัชฌุกร (ศรีอรุณ เรศานนท์. 2537 : 222 อ้างอิงมาจาก สมิต สัชฌุกร. 2529 61-63) กล่าวว่า สวัสดิการ คือ สิ่งหนึ่งที่สร้างขึ้นมาเพื่อให้ความคุ้มครองช่วยเหลือ หรือสงเคราะห์แก่สมาชิกในองค์การโดยมุ่งประโยชน์ในด้านความมั่นคง และให้การคุ้มครองแก่สมาชิกขององค์การ รวมทั้งครอบครัวของสมาชิกด้วย

สำหรับในองค์การต่าง ๆ อาจมีการเรียกสวัสดิการ ที่แตกต่าง เช่น “ผลประโยชน์เกื้อกูลสำหรับลูกจ้าง”, “สวัสดิการลูกจ้าง” แต่เมื่อพิจารณาความหมายแล้ว ลักษณะโครงการให้บริการแก่ลูกจ้าง ได้แก่ บรรดาสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่บริษัทให้แก่ลูกจ้าง ทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นตัวเงิน สิทธิประโยชน์ หรือความสะดวกสบายอื่นใดในทางกาย หรือทางใจที่บริษัทให้แก่ลูกจ้าง ผลประโยชน์ต่าง ๆ เหล่านี้ เมื่อคำนวณออกเป็นตัวเงินแล้ว ล้วนเป็นค่าใช้จ่ายที่แฝงอยู่ในงบประมาณเงินเดือนของบริษัททั้งสิ้น

ความสำคัญของสวัสดิการ

รังสฤษฎ์ จันทรัตน์ (2538 : 8) อธิบายถึงสวัสดิการแรงงานและคุ้มครองแรงงาน ที่ดำรงตำแหน่งในขณะนั้น (พ.ศ.2538) ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความสำคัญของสวัสดิการในรูปของสวัสดิการแรงงาน ไว้ว่า “สวัสดิการแรงงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะทราบได้ที สถานประกอบการยังจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้ลูกจ้างทำงาน โดยเล็งผลสำเร็จของงานและผลผลิตที่มี

คุณภาพได้มาตรฐาน รวมถึงกำไรสูงสุดในการประกอบการ แล้วขวัญและกำลังใจของลูกจ้างผู้ทำการผลิตเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ดังนั้นสิ่งที่สร้างขวัญและกำลังใจให้กับลูกจ้าง นอกเหนือจากค่าจ้างจึง ได้แก่ การจัดสวัสดิการแรงงาน นอกนั้นยังช่วยเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างนายจ้างลูกจ้าง ลดปัญหาและข้อขัดแย้งช่วยให้กิจการดำเนินไปอย่างราบรื่น"

หลักการจัดการสวัสดิการ ฟลิปโป (Flippo 1962:522) ได้กล่าวถึงหลักการจัดสวัสดิการว่าด้วยยึดหลัก 4 ประการ คือ

1. สวัสดิการที่จะจัดขึ้นควรให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริง
2. สวัสดิการที่จะให้มีขึ้นควรมีขอบเขตครอบคลุมถึงบุคลากรทั้งกลุ่มมากกว่าที่จะช่วยเหลือคนหนึ่งคนใด
3. ควรจะขยายสวัสดิการให้กว้างขวางเท่าที่จะทำได้
4. ค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการควรคาดคะเนจำนวนได้ และเหมาะสมกับสถานะทางการเงิน

โยเดอร์ (Yoder. 1958 : 514) ได้จำแนกสวัสดิการออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สวัสดิการที่ช่วยเหลือรายได้โดยตรง
2. สวัสดิการที่เป็นการให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับปัญหาชีวิตประจำวัน
3. สวัสดิการที่เกี่ยวกับการสร้างความมั่นคง หรือป้องกันอันตรายรวมทั้งการว่างงาน และเจ็บป่วย

สิ่งที่แสดงว่าการจัดสวัสดิการ นั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์การ คือกฎหมายที่รัฐได้เป็นกำหนดขึ้นตามกรอบของสากลซึ่ง ประเทศไทยได้เข้าเป็นสมาชิกขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization, ILO) สมาชิกจากประเทศต่าง ๆ ได้ร่วมกันออกความคิดเห็นเรื่องแรงงานออกมาเป็นข้อตกลงทั้งหลายนั้นไปร่างเป็นกฎหมายให้เหมาะสมแก่แต่ละประเทศ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงานนั้นได้มีได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์บางประการไว้ด้วย เช่น เพื่อให้การทำงานเกิดความปลอดภัยก่อให้เกิดสุขภาพอนามัยดี และมีสวัสดิการแรงงานที่ดี (ศรีอรุณ เรศานนท์. 2537:222)

จากหลักการของข้อตกลงดังกล่าว ประเทศไทยได้มีออกกฎหมายที่มีความเกี่ยวข้องกับสวัสดิการดังกฎหมายที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน คือ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 โดยกระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม ที่มีประกาศบังคับใช้กับองค์การธุรกิจเอกชน โดยบรรจุเรื่องสวัสดิการไว้ในหมวด 7 ของพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. 2541:22-23)

1. ให้มีคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานประกอบด้วยปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมเป็นประธานกรรมการ กรรมการผู้แทนฝ่ายรัฐบาล 4 คน กรรมการผู้แทนฝ่ายนายจ้าง และกรรมการผู้แทนฝ่ายลูกจ้างฝ่ายละห้าคน ซึ่งรัฐมนตรีตั้งเป็นกรรมการและข้าราชการ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นเลขานุการ

2. โดยให้คณะกรรมการสวัสดิการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1 เสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบาย แนวทาง และมาตรการด้าน

สวัสดิการแรงงาน

2.2 เสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีในการออกกฎหมายกระทรวง ประกาศ หรือระเบียบเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการในสถานประกอบการ

2.3 ให้คำแนะนำในการจัดสรรสวัสดิการแรงงาน สำหรับสถานประกอบการประเภท

2.3 ติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินต่อรัฐมนตรี

2.4 ปฏิบัติอื่นๆ ใดตามที่เห็นสมควรหรือกฎหมายบัญญัติให้อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานหรือตามที่รัฐมนตรีมอบหมาย

3. ข้อกำหนดข้อบังคับของคณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน

3.1 นำหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้แทน ฝ่ายนายจ้างและผู้แทนฝ่ายลูกจ้าง

3.2 โดยให้ผู้รับเลือกมีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี กรรมการซึ่งพ้นหน้าที่อาจได้รับแต่งตั้งอีกได้

3.3 นอกจากพ้นจากตำแหน่ง ตามข้อ 3.2 และ อาจพ้นเมื่อตาย ลาออก ขาดประชุมสามครั้งติดต่อกันโดยไม่มีเหตุอันสมควร เป็นบุคคลล้มละลาย เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ รับโทษจำคุกเว้นแต่โทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือลหุโทษ

3.4 สำหรับการประชุมของคณะกรรมการต้องมีกรรมการเข้าประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด โดยมีกรรมการฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง อย่างน้อยฝ่ายละหนึ่งคนจึงเป็นองค์ประชุม

3.5 ในการประชุมคราวใด ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม โดยการวินิจฉัยชี้ขาดการประชุมให้ถือเสียงข้างมาก ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

3.6 ให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจตั้งคณะอนุกรรมการ เพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งแทนคณะกรรมการได้

4. ให้รัฐมนตรีมีอำนาจออกกฎกระทรวง กำหนดให้นายจ้างต้องจัดสวัสดิการในเรื่องใดหรือกำหนดให้การจัดสวัสดิการในเรื่องใดต้องเป็นไปตามมาตรฐานได้

5. ในสถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ห้าสิบคนขึ้นไป ให้นายจ้างจัดให้มีคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายลูกจ้างอย่างน้อยห้าคน กรรมการให้มาจากการเลือกตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่อธิบดีกำหนด ในกรณีที่สถานประกอบกิจการใดของนายจ้างมีคณะกรรมการลูกจ้างตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ ให้คณะกรรมการลูกจ้างทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการตามพระราชบัญญัตินี้

6. คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

6.1 ร่วมหารือกับนายจ้างเพื่อจัดสวัสดิการแก่ลูกจ้าง

6.2 ให้คำปรึกษาหารือและเสนอแนะความเห็นแก่นายจ้างในการจัดสวัสดิการสำหรับลูกจ้าง

6.3 ตรวจสอบ ควบคุม ดูแล การจัดสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้าง

6.4 เสนอข้อคิดเห็น และแนวทางในการจัดสวัสดิการที่เป็นประโยชน์สำหรับลูกจ้างต่อคณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน

7. นายจ้างต้องจัดให้มีการประชุมหารือกับคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการอย่างน้อยสามเดือนต่อหนึ่งครั้ง หรือเมื่อกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการเกินกึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมด หรือสภาพแรงงานร้องขอโดยมีเหตุผลสมควร

8. ให้นายจ้างปิดประกาศการจัดสวัสดิการตามกฎหมายกระทรวงที่ระบุไว้ในข้อ 4 ข้างต้น หรือตามข้อตกลงกับลูกจ้างให้จัดขึ้นไว้ในที่เปิดเผยเพื่อให้ลูกจ้างได้ทราบ ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้าง

2.2.10.2 การบำรุงรักษาบุคคล

การบริหารในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนเป็นอย่างมาก เพราะถือว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นคือมาจากคนนั่นเอง การที่องค์กรต่าง ๆ ได้รับความเข้ามามาทำงานแล้วก็ได้หมายความว่าคน ๆ นั้นจะทำงานอย่างจำเจกับงานนั้น ๆ เขาย่อมมีความเบื่อหน่ายในงานทุกคนต้องการขวัญกำลังใจ ต้องการพัฒนาตัวเองให้มีความก้าวหน้า ต้องการสวัสดิการ และความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น ดังนั้นหากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ สามารถตอบสนองในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้กับเขาได้ เขาก็จะมีความรัก ความพึงพอใจและความผูกพันกับสถานที่ทำงานนั้น ๆ หรือองค์กรนั้น ๆ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ย่อมส่งผลดีแก่องค์กร ที่ได้คนที่มีความรู้และความสามารถอยู่ได้นานอย่างเต็มใจ (พงส์ หรดาล 2534 : 232-233)

การบำรุงรักษาบุคคลเป็นเรื่องของผลประโยชน์ที่องค์กรหรือหน่วยงานจัดให้แก่พนักงานเพื่อมุ่งให้พนักงานที่เข้ามาทำงานในหน่วยงานนั้น มีความพึงพอใจเต็มใจที่จะทำงาน เพื่อผลประโยชน์และจุดมุ่งหมายของหน่วยงานได้ผลผลิตตามที่หน่วยงานต้องการ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535: 341)

การบำรุงรักษาบุคคล ครอบคลุมใน 3 งานคือ (Blum and Naylor. 1968 : 567)

1. การให้ค่าจ้างตอบแทน อาจเป็นเงินเดือน โบนัส คอมมิสชั่น ค่าตอบแทนอย่างอื่น ๆ
2. การรักษาความปลอดภัยของสภาพแวดล้อม ภายในโรงงาน เครื่องจักรตลอดจนถึงการบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงาน
3. การดำเนินงานเกี่ยวกับผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

การบำรุงรักษาบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่รักษานักงานผู้ซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกเข้ามาทำงานในหน่วยงาน ได้มีความพึงพอใจที่จะทำงานกับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและนานที่สุด

ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคคล

1. ทำให้หน่วยงานมีผลผลิตเพิ่มขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
2. เป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานเกิดความพึงพอใจกับหน่วยงาน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และองค์กรให้มีความผูกพันแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น เพราะพนักงานย่อมมีความต้องการหลายอย่าง หากหน่วยงานสามารถสนองความต้องการของพนักงานได้ ก็จะได้รับความสะดวกเหลือ ความกระตือรือร้นในการทำงานและทำงานให้อย่างเต็มที่
3. เป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงาน หน่วยงานใดที่สามารถจัดกิจกรรมบริการพนักงานได้ดี ย่อมสร้างภาพพจน์ที่ดีให้หน่วยงานปรากฏแก่สาธารณชน ซึ่งก็เป็นผลดีในแง่การประชาสัมพันธ์หน่วยงานด้วย กล่าวคือหน่วยงานก็จะมีผู้ที่อยากจะเข้ามาทำงาน ทำให้มีโอกาสในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน และคนที่ทำงานก็เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานที่มีชื่อเสียง เป็นแรงดึงดูดที่สำคัญในการทำงานต่อไป
4. หน่วยงานจะได้รับการยอมรับทั้งจากภาครัฐและสหภาพแรงงาน ความสำคัญนี้จะปรากฏ ในกรณีที่หน่วยงานที่เป็นธุรกิจและอุตสาหกรรมได้จัดบริหารพนักงานดี เป็นที่ยอมรับของรัฐบาล และไม่เกิดกรณีพิพาทกับสหภาพแรงงาน คือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบสูงต่อสังคม

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 107) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของคน ในการบำรุงรักษาบุคคล

1. ได้รับการจ่ายค่าตอบแทนที่พอเพียงเหมาะสม
2. การประเมินค่างาน (Job Evaluations) เพื่อกำหนดค่างานและค่าตอบแทนต้องมีความถูกต้อง สามารถชี้ให้เห็นถึงสำคัญของงานเมื่อเปรียบเทียบกับ
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเหมาะสม
4. สวัสดิการที่ให้แก่พนักงานควรจัดให้พอเพียง
5. ความยุติธรรมในโอกาสเลื่อนชั้น โยกย้าย และการพัฒนาพนักงาน
6. ความยุติธรรมในการสอบสวนข้อกล่าวหาและข้อร้องเรียน
7. การให้ระบบการตอบแทนแบบจูงใจ โดยมีหลักเกณฑ์และความเป็นธรรม
8. ดุลยภาพของผู้นำที่เป็นบังคับบัญชา
9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา เช่น การมอบหมาย การออกคำสั่ง การใช้วินัยและการ

ปกครอง ตลอดจนการปฏิบัติต่อกลุ่มด้วย

วัตถุประสงค์ของการบำรุงรักษาบุคคล

สามารถจำแนกออกได้ 3 ประการคือ (พงศ์ หรดาล. 2534 : 235-236)

1. เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน และจูงใจคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานกับองค์กร และรักษาพนักงานประเภทนักวิทยาศาสตร์ วิศวกร นักบริหาร ด้านเทคนิค หรือวิชาชีพอื่นที่สำคัญต่อองค์กรไว้

2. เพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน เพราะการที่องค์กรมีการบำรุงรักษาคน แนน้ององค์กรต่าง ๆ เหล่านั้นจะต้องมีการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือสวัสดิการอื่น ๆ จึงทำให้รายได้รวมสูงขึ้น หรือได้เป็นผู้บริหาร เป็นต้น จึงทำให้บุคคลเกิดความพอใจ และเกิดกำลังใจในการทำงาน และมีความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์กร และนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตหรือไม่อยากย้ายหรือลาออกจากองค์กร

3. เพิ่มความมั่นคงให้แก่ชีวิต เป็นจุดประสงค์ที่สำคัญสำหรับพนักงานเป็นอย่างยิ่ง ดังหลักทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) ข้อที่ 2 ว่า มนุษย์ต้องการความปลอดภัยและมั่นคงในชีวิต คือถ้าองค์กรใด ๆ ก็ตามมีหลักประกันในชีวิตการทำงาน จึงไม่อยากย้ายหรือออกจากงาน

ประเภทของการบำรุงรักษาบุคคล

การแบ่งประเภทของการบำรุงรักษาคนงานนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์อะไรแน่นอน แต่หอการค้าสหรัฐอเมริกาได้แบ่งออกเป็น 5 ชนิดด้วยกัน (พงศ์ หรดาล. 2534 : 237 ; อ้างอิงจาก เสนาติเยวร์ และคณะ 2525 : 233-238)

1. ประเภทที่กฎหมายบังคับว่าต้องมี (Legally Required) รัฐบังคับให้องค์กรต่าง ๆ ปฏิบัติ ดังนี้ การประกันสังคม จ่ายให้เมื่อพนักงานทำงานในองค์กรนั้น ๆ เป็นอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป จ่ายให้กับพนักงานที่เกิดการขาดความสามารถในการทำงานการประกันสุขภาพ คือเมื่อเกิดเจ็บป่วย องค์กรจะต้องเป็นผู้จ่ายค่ารักษาพยาบาลให้ กองทุนเงินทดแทน (Workmen's Compensation) คือรัฐบาลร่วมกับองค์กรให้ความช่วยเหลือคนงาน หากได้รับบาดเจ็บหรือตายในขณะทำงาน

2. การให้บำนาญและอื่น ๆ (Pension and Otherh) เช่น การประกันชีวิต การประกันสุขภาพ ช่วยเหลือในการซื้อหุ้น ช่วยเหลือในการซื้อที่อยู่อาศัย และ ช่วยเหลือในค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่าง ๆ

3. การบริการต่าง ๆ ให้กับพนักงาน (Employee Services) เป็นการบริการที่องค์กรให้แก่ พนักงาน อาจจะออกมาในรูปต่าง ๆ ดังนี้ คือ จัดให้มีสโมสร การกีฬา การท่องเที่ยว บริการอาหารกลางวัน บ้านพักของบริษัท ห้องสมุด ช่วยเหลือเรื่องการศึกษาของพนักงานและบุตร ที่จอดรถ สหกรณ์ออมทรัพย์ บริการให้กู้ยืม บริการขายสินค้าถูกบริการตรวจสอบสุขภาพให้ความช่วยเหลือแนะนำกฎหมาย จัดงานบันเทิงสังสรรค์เป็นครั้งคราว และการบริการแนะแนวต่าง ๆ เป็นต้น

4. บริการจ่ายค่าตอบแทนให้แม้จะไม่ทำงาน (Pay for time Not Work) เช่น เวลา ต่าง ๆ ที่คนงานใช้เพื่อธุรกิจส่วนตัว แม้จะเป็นเวลาทำงาน นายจ้างก็อนุโลมให้ ซึ่งนับว่าเป็นการบริการอย่างหนึ่งที่องค์กรให้กับคนงาน เช่น ให้มีเวลาหยุดพักผ่อนระหว่างอาหารมื้อกลางวัน เวลาโทรศัพท์สำหรับธุรกิจส่วนตัวเวลาไปหาหมอเมื่อเจ็บไข้ เวลาพักผ่อนประจำปี เวลาไปรับราชการทหาร เวลาหยุดพักรับประทานอาหารกลางวัน เวลาขอหยุดลาป่วย เวลาขอหยุดธุรกิจส่วนตัวและครอบครัว เวลาที่หยุดเพื่อเจรจาต่อรอง เวลาที่หยุดเพื่อการร้องทุกข์ และเวลาหยุดที่ไปลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง เป็นต้น

5. โบนัสและเงินรางวัลอื่น ๆ (Bonuses and Awards) เช่น ค่าทำงานนอกเวลา เงินรางวัลที่ให้กับพนักงานในโอกาสครบวันเริ่มกิจการ โบนัสประจำปี โบนัสในการผลิต เงินรางวัลที่สามารถทำงานโดยไม่มีอุบัติเหตุ โบนัสที่ให้ในการให้บริการแก่บริษัท และรางวัลที่ให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์ เป็นต้นไป

สรุปประเภทการบำรุงรักษาคนในองค์กร แบ่งเป็นประเภทดังนี้

1. การอำนวยความสะดวกทั่วไป
2. การให้ความช่วยเหลือในด้านสุขภาพ รวมทั้งความปลอดภัยในโรงงาน
3. การบริการพักผ่อนหย่อนใจ
4. การให้การศึกษาและความรู้
5. การให้สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ
6. การบริการให้คำปรึกษา แนะนำ และด้านกฎหมาย

ประโยชน์ของการบำรุงรักษาคน ที่มีผลต่อคนงาน เช่นคนงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีขึ้น คนงานมีความเป็นอยู่ดีขึ้น คือมีความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ และการทำงานความไม่พึงพอใจในการทำงานน้อยลง มีความเข้าใจถึงนโยบายและจุดมุ่งหมายขององค์กรดีขึ้น คนงานมีความสัมพันธ์ระหว่างกันดีขึ้น สำหรับประโยชน์ของการบำรุงรักษาคนที่มีผลต่อองค์กร องค์กรมีประสิทธิภาพในการผลิตดีขึ้น องค์กรได้กำไรมากขึ้น เนื่องจากการทำงานของคนงานสูงขึ้น มีการทำงานประสานกันดีขึ้นในองค์กร ปัญหาเกี่ยวกับคนงานมีน้อยลง เช่น การลาออกจากงาน การหยุดงานบ่อย ๆ และบางครั้งอุบัติเหตุอาจจะลดลงด้วย องค์กรกับคนงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน องค์กรได้มีโอกาสชี้แจงนโยบายและหลักการต่อคนงาน องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่าย ในด้านการสรรหาคัดเลือก บรรจุและการฝึกอบรม (พงค์ หรดาล. 2534:249-250 ; อ้างอิงจาก ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2532 : 345-346)

2.2.11 วินัยและการร้องทุกข์ (Discipline and Grievance)

การที่คนมาอยู่ร่วมกันในองค์กร หรือสถานที่ใดที่หนึ่ง ที่มีสภาพแวดล้อมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร ตลอดจนมีเป้าหมายกำหนดไว้ล่วงหน้าให้คนเหล่านั้นมาร่วมกันปฏิบัติงาน การที่จะจัดให้คนเหล่านี้อยู่ร่วมกันได้อย่างไม่มีปัญหาต้องนำ การบริหารบุคคล มาใช้เพื่อกำหนดกฎเกณฑ์การอยู่ร่วมกัน ซึ่งกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมานั้น อาจเรียกว่า กฎระเบียบข้อบังคับ ข้อบังคับการทำงาน และระเบียบการปฏิบัติงาน เป็นต้น จากกฎเกณฑ์ที่กล่าวตามชื่อเรียกข้างต้น จะมีจุดหมายเดียวกัน คือให้พนักงานรับรู้ สิ่งที่ต้องปฏิบัติ สิ่งที่จะได้รับการตอบแทนเมื่อปฏิบัติตามและฝ่าฝืน ตลอดจนรับรู้นโยบายเป้าหมาย โครงสร้างขององค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ นอกจากนี้ยังได้บรรจุข้อควรปฏิบัติของพนักงานที่เรียกว่า “วินัย” และเมื่อมีผู้ปฏิบัติฝ่าฝืนวินัยก็จะต้องถูกดำเนินการสอบสวน และลงโทษตามที่กำหนด แต่เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติไม่ถูกต้องจากองค์กร หรือผู้ที่อยู่ร่วมกันในองค์กรก็สามารถกล่าวโทษ หรือขอคำชี้แจงจากหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวซึ่งเรียกว่า “การร้องทุกข์”

ความหมายของวินัย คำว่า “วินัย” แปลจากภาษาอังกฤษคำว่า Discipline มาจากภาษาละติน “Discipline” แปลว่า แนะนำสั่งสอนอบรม การอบรมที่นี้เน้นถึงการอบรม เพื่อพัฒนาควบคุมตนเอง ความประพฤติหรือความเป็นระเบียบเรียบร้อย หรือหมายถึงการควบคุมพฤติกรรมของคนให้อยู่ในแนวทางที่ยอมรับกันว่าถูกต้อง ซึ่งอาจทำได้ 2 วิธีคือ (Kingsbury, 1957 : 52) คือ โดยการมีกฎข้อบังคับ คำสั่ง และคำบัญชา และมีการลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืน มีการอบรมสั่งสอน แนะนำ

ความหมายของวินัย จึงมองได้หลายแง่ คือ อาจมองในแง่ของกรอบแห่งความประพฤติที่มีการบัญญัติขึ้น อาจมองในแง่กฎหมายข้อบังคับคำสั่ง คำบัญชา เป็นตัววินัย หรืออาจมองในแง่ของการฝึกอบรมส่งเสริมให้คนเป็นคนดี เป็นตัววินัย จะมองวินัยในแง่ใดก็ตามรวมความแล้ว วินัยเป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมความประพฤติของคนให้อยู่ในกรอบของความดีงาม กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ วินัยเป็นระเบียบข้อบังคับกฎเกณฑ์ที่บัญญัติขึ้น ซึ่งมีลักษณะเป็นคำสั่งให้ปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง” (อุทัย หิรัญโศ 2531 : 124)

ปรีชา วัฒนาทิพย์ธำรงค์ (2535 : 315) กล่าวสรุปไว้ว่า “วินัยคือ ระเบียบแบบแผนที่ได้กำหนดไว้เป็นแนวทางของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ”

เกษม วิลาวรรณ (ศรีอรุณ เรตานนท์, 2537 : 293 ; อ้างอิงจากเกษม วิลาวรรณ, 2530 : 3-21) กล่าวว่า วินัย หมายถึง ข้อกำหนดเพื่อควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การควบคุมความประพฤตินั้น อาจทำได้ 2 วิธีการ คือ กำหนดข้อห้ามมิให้ประพฤติอย่างหนึ่ง และกำหนดข้อที่จะต้องปฏิบัติอย่างหนึ่ง

รูปแบบของวินัย เป็นการรักษาวินัยที่มุ่งจะให้พนักงานอยู่ในกรอบหรือขอบเขตแห่งวินัยได้ประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบหรือขอบเขต รูปแบบวินัยอาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ทางคือ (ปรีชา วัฒนาทิพย์ธำรงค์, 2535 : 315)

1. วินัยในทางส่งเสริม (Positive Discipline) หรือวินัยทางบวก มีลักษณะในทางเสริมสร้างท่าทีและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ให้งานดำเนินไปตามระเบียบวินัยที่ได้กำหนดไว้ ทำให้งานไม่มีจุดอ่อน หรือช่องว่างที่จะทำให้พนักงานได้มีช่องทางทำผิดวินัย การส่งเสริมตามแนวนี้นี้ มุ่งที่จะสร้างสรรคความเข้าใจระหว่างองค์กรกับพนักงานให้รับรู้ถึงความมีอยู่และความสำคัญของระเบียบวินัย วินัย

ไม่ใช่สิ่งที่น่าเกรงกลัว หากประพฤติปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ ส่งเสริมให้พนักงานมีวินัยด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชารักษาวินัยด้วยความยุติธรรมและทั่วถึง

2. วินัยในทางรักษา (Negative Discipline) หรือวินัยในทางลบ มีลักษณะในทางบังคับให้บุคคลต้องอยู่ในกรอบขอบเขตของวินัย จะต้องปฏิบัติตามระเบียบวินัยที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด หากฝ่าฝืนมีกำหนดโทษไว้ ซึ่งมีตั้งแต่โทษหนัก ได้แก่ การไล่ออกไปจนถึงเบาะที่สุดได้แก่ การว่ากล่าวตักเตือน การรักษาวินัย มุ่งให้พนักงานต้องอยู่ในระเบียบวินัย เนื่องจากความเกรงกลัว แม้ไม่พ้นระเบียบวินัยนั้น หรือไม่เต็มใจก็ตาม

ระบบวินัยพนักงาน เป็นการวัดการปฏิบัติงานสำหรับนำไปใช้ในการให้รางวัล และการลงโทษต่อพนักงาน คนที่มีพฤติกรรมเหมาะสมจะได้รับผลตอบแทนและคนที่มีพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ขององค์กรก็จะต้องแก้ไขปรับปรุงระบบของวินัยแบ่งเป็น 3 อย่าง คือ (เสนาะ ดิยาวี. 2539 : 322-324)

1. ระบบวินัยที่ใช้ความรุนแรง วิธีนี้เป็นวิธีดั้งเดิมที่ใช้มาจนเป็นจารีตประเพณีโดยการกำหนดกฎเกณฑ์ขึ้นมาอย่างหนึ่ง ใช้บังคับให้คนปฏิบัติตาม หากมีการฝ่าฝืนก็จะถูกลงโทษตามมาตรการที่เหมาะสมตามควรแก่กรณี และความหนักเบาของการฝ่าฝืน โดยเริ่มจากโทษเบาที่สุด จนถึงหนักที่สุด มาตรการทางวินัยที่ใช้ความรุนแรงนี้ มักจะกำหนดขึ้นในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจนแน่นอนว่า หากผิดอะไรจะได้รับการลงโทษอย่างไร แม้ว่ามาตรการวินัยจะใช้ความรุนแรงแต่ก็เพื่อแก้ไขบุคคลให้มีพฤติกรรมอยู่ในขอบเขตที่ต้องการ ไม่ใช่เป็นการจัดคนไม่ให้ออกจากองค์กร แต่มาตรการที่ใช้ความรุนแรงก็ก่อให้เกิดผลเสียที่สำคัญ 2 ประการคือ ประการแรก ระบบวินัยนี้จะมุ่งเฉพาะคนที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมเท่านั้น จึงทำให้คนบางกลุ่มไม่พอใจ ประการที่สอง มุ่งการปรับปรุงเฉพาะผู้ที่ทำผิดเท่านั้น เป็นการแก้ไขเฉพาะตัวแต่ตามความจริงแล้ว หัวหน้าโดยตรงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานงานผู้นั้นด้วย อย่างไรก็ตาม การใช้มาตรการทางวินัยที่ใช้ความรุนแรงให้ได้ผลดีจะต้องมีเงื่อนไข 3 ข้อ คือ

1.1 จะต้องให้รางวัลต่อบุคคลที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือผู้ที่ปรับปรุงตัวเอง เพราะอาจเห็นว่าไม่มีประโยชน์ที่จะทำตัวดีขึ้น

1.2 จะต้องแจ้งให้ผู้ฝ่าฝืนรู้ว่าเขาได้มีการปรับปรุงตัวดีขึ้นอย่างไร ผู้บริหารจะต้องมีมาตรการในการวัดการเปลี่ยนหรือการปรับปรุงตัวตลอดเวลา เป็นระยะ ๆ ว่าเขาก้าวหน้าไปอย่างไร

1.3 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้มีบรรยากาศในทางสร้างสรรค์ เพราะปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเปลี่ยนแปลงก็คือสภาพแวดล้อมไม่ใช่อยู่ที่ตัวบุคคล

2. ระบบวินัยที่ใช้ความนุ่มนวล มาตรการนี้จะตรงกันข้ามกับวินัยที่ใช้ความรุนแรง วิธีการที่จะใช้เริ่มตั้งแต่การตักเตือนด้วยวาจา การเขียนตักเตือน การให้หยุดงาน โดยได้ค่าจ้าง และสุดท้ายให้ออกจากงาน ขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินการจะใช้วิธีขอร้องให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะไม่มีภาระบว่า จะลงโทษ แต่จะใช้ภาวะการสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพัน เกิดภาวะที่จะต้องปรับปรุงตัวเอง มีความรู้สึกรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ อย่างไรก็ตามในขั้นสุดท้ายก็ใช้วิธีการอย่างเดียวกัน เพียงแต่ว่าหัวหน้างานมีส่วนสำคัญในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงพนักงาน ผลดีของระบบวินัยที่ใช้ความนุ่มนวล มี 2 ประการ คือ ประการแรก พนักงานเกิดความรู้สึกในคุณค่าหรือรู้สึกว่าตัวเองไม่เสียหน้า จะให้ความร่วมมือต่อองค์กรมากกว่าที่จะคิดทำลายองค์กร ประการที่สอง ลดการแทรกแซงจากสหภาพแรงงานเข้ามายุ่งเกี่ยวกับองค์กร แต่ผลเสียก็คือ เป็นเรื่องยากที่จะรู้ได้ว่า พนักงานให้ความร่วมมือหรือรับผิดชอบต่อองค์กรระดับใด และไม่อาจวัดได้ว่าพนักงานปฏิบัติตัวถูกต้องตามวินัยเพียงใด

3. ระบบการให้ความร่วมมือพนักงาน เป็นวิธีการให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหา โดยเฉพาะปัญหาส่วนตัวของพนักงาน อาจเป็นเรื่องให้การปรึกษาแนะนำมากกว่าที่จะเป็นมาตรการทางวินัย ระบบนี้เป็นการช่วยเหลือพนักงานที่ดี แต่มาตรการทางวินัยเป็นระบบที่ใช้เพื่อหยุดยั้งการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับขององค์กร การช่วยเหลือมุ่งไปที่ผลประโยชน์ของพนักงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการฝ่าฝืนทางวินัย โครงการช่วยเหลือพนักงาน สำหรับบริษัทขนาดใหญ่ จะตั้งคณะกรรมการผู้ให้คำแนะนำซึ่งทำหน้าที่ 2 ประการ คือ ประการแรกหาว่าปัญหาพนักงานที่แท้จริงอย่างไร เช่น คณะกรรมการสังเกตว่าผลผลิตของพนักงานคนหนึ่งลดต่ำลง อันเนื่องจากบุคคลนั้นมีปัญหาครอบครัว คณะกรรมการก็ต้องหาว่าปัญหานั้นเป็นอะไร เพื่อจะได้รู้ว่าจะต้องแก้ปัญหอย่างไร ประการที่สอง มีหน้าที่ติดตามเพื่อดูว่าพนักงานผู้นั้นได้รับการช่วยเหลือตามความเหมาะสมเพียงใด สำหรับบริษัทขนาดเล็ก ไม่อาจตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดูแล แต่อาจใช้ 2 วิธีคือ ส่งไปให้องค์การข้างนอกแก้ไขโดยบริษัทไม่ต้องนำเอง หรือจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามา ประการที่สอง ติดต่อดirectlyกับองค์กรข้างนอกที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เพื่อให้บริการแก่พนักงาน อย่างไรก็ตามปัญหาขององค์กรที่เกี่ยวกับช่วยเหลือพนักงานก็คือ ขาดข้อมูลและไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรขนาดเล็กการช่วยเหลือการกระทำกันเองแทนที่จะส่งให้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ดำเนินการเงื่อนไขที่สำคัญในการช่วยเหลือพนักงานที่จะก่อให้เกิดผลดีคือ

3.1 อย่าให้ความช่วยเหลือโดยยอมให้พนักงานคนนั้นได้รับการยกเว้นไม่ทำตามมาตรฐาน ขององค์กรที่กำหนด เช่น ไม่ต้องเข้าทำงานตามเวลาที่กำหนดไว้ ไม่ต้องทำงานบางอย่างหรือทำงานโดยผลผลิตต่ำกว่ามาตรฐาน

3.2 อย่าให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่กระทบต่อขวัญของพนักงาน

3.3 ให้พนักงานตัดสินใจปัญหาเองโดยให้สอดคล้องกับเป้าหมายลักษณะนิสัยและการปฏิบัติงานของผู้นั้น

3.4 ควรเป็นการช่วยเหลือที่ทำให้พนักงานพึ่งพาตนเองได้ในวันหน้า ไม่ใช่ช่วยตลอดไป

ความหมายของการร้องทุกข์ การร้องทุกข์เป็นวิธีการหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ระบายความคับข้องใจในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน สภาพแวดล้อม ทำงานไม่ดีพอ สวัสดิการต่าง ๆ วัสดุ อุปกรณ์ในการทำงานเหนืออื่น ๆ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบและหาทางแก้ไขต่อไป

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2537:302) การร้องทุกข์ หมายถึง การร้องทุกข์หรือขอร้องทุกข์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่คนงานเสนอต่อฝ่ายจัดการจะโดยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรก็ตาม เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่พึงพอใจของคนงาน

เสนาะ ดิยาวี (2539 : 339) ได้สรุปว่า “การร้องทุกข์เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นในองค์กรเมื่อคนเกิดความไม่พอใจในเรื่องต่าง ๆ

สาเหตุของการร้องทุกข์ การร้องทุกข์ แต่ละคนหรือกลุ่มบุคคลจะมีลักษณะคล้ายกันหรือแตกต่างกันแล้วแต่แหล่งที่มาของความทุกข์ ซึ่งแบ่งสาเหตุได้ดังนี้

1. สภาพการทำงาน เป็นสาเหตุ เนื่องจากปัญหาความไม่พึงพอใจในภาคปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ต่อสิ่งที่ต้องการจัดหา หรือรับผิดชอบอยู่

2. ข้อตกลง/สัญญาว่าจ้างทำงาน หรือระเบียบบริหารงานบุคคล ที่เป็นสาเหตุ เพราะอาจมีวิธีการปฏิบัติของระบบงานบริหารบุคคลที่ไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมจากระบบ

วิธีดำเนินการร้องทุกข์และผู้รับผิดชอบพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ (ปรีชา วัฒนาทิพย์ธำรงค์ 2535 : 321) การร้องทุกข์มี 2 วิธี คือ

1. การร้องทุกข์ด้วยวาจา มักใช้ในขั้นตอนแรกของการร้องทุกข์ซึ่งไม่เป็นทางการ แต่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องรีบดำเนินการแก้ไข มิฉะนั้นอาจเป็นเหตุการณ์บานปลายเป็นเรื่องใหญ่ขึ้นได้

2. การร้องทุกข์ เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการร้องทุกข์ที่เป็นทางการในหนังสือร้องทุกข์ ประกอบด้วยเรื่อง อันเป็นเหตุให้มีการร้องทุกข์ระบุนความประสงค์ของผู้ร้องทุกข์ และชื่อแฟงของผู้ร้องทุกข์ ซึ่งเมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับหนังสือร้องทุกข์ ก็ต้องดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว

เช่นกัน

ผู้รับผิดชอบในการพิจารณาคำร้องทุกข์ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาให้เห็นความคับข้องใจของพนักงาน เหล่านั้น ซึ่งมี 3 ระดับดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือหัวหน้างาน เป็นผู้บังคับบัญชาคนแรกที่จะจัดการเกี่ยวกับคำร้องทุกข์

2. ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง มักเป็นปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือหัวหน้างานไม่อาจแก้ไขได้ เนื่องจากไม่มีอำนาจ อำนาจไม่เพียงพอเป็นต้น

3. ผู้บังคับบัญชาระดับสูง รับผิดชอบในคำร้องทุกข์ 2 ประการคือ เชื่อได้ว่าความรับผิดชอบจะดำเนินไปด้วยความยุติธรรม และผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายต่างๆ เอง ย่อมพิจารณาได้รอบคอบสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้ดี

2.2.12 แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations)

การบริหารงานบุคคลจะต้องพิจารณาถึงคนที่เป็นแรงงาน (Manpower) โดยทั่วไปด้วยเพราะแรงงานเป็นทรัพยากรที่มีชีวิต ซึ่งสามารถบันดาลให้ทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ เกิดประโยชน์หรือบรรลุนิติวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง แม้ว่าแรงงานจะเป็นบุคคลหรือประกอบด้วยคนอันเป็นจำนวนรวม แต่การบริหารงานแรงงานจะไม่พิจารณาถึงกระบวนการบริหารบุคคลที่ว่าด้วยการคัดเลือก บรรจุ การเลื่อนตำแหน่งฐานะ หรือการปฏิบัติการทางวินัย แต่เป็นการศึกษาตัวคนในลักษณะกลุ่มคนที่เป็นปัจจัยการผลิต ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมสร้างกำลังเศรษฐกิจ กำลังอำนาจของชาติและพัฒนาให้มีความมั่นคง การบริหารแรงงานจึงมีความสำคัญต่อความเจริญรุ่งเรืองของประเทศ (อุทัย หิรัญโต. 2531: 177)

ความหมายของแรงงานสัมพันธ์

สุชาญ โกติน (ศรีอรุณ เรศานนท์. 2537:256;อ้างอิงจาก สุชาญ โกติน. 2524:14-17) กล่าวถึงความหมายแรงงานสัมพันธ์ว่า ความสัมพันธ์ของบุคคลทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องเรื่องแรงงานตลอดจนปัญหา ข้อขัดแย้งและข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นที่จะมีผลกระทบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ลูกจ้างกับ นายจ้าง หัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชากับลูกจ้าง ลูกจ้างกับลูกจ้าง ลูกจ้างกับรัฐบาล นายจ้างกับรัฐบาล นายจ้างกับคณะกรรมการลูกจ้าง นายจ้างกับสหภาพแรงงาน สมาคมนายจ้างกับสหภาพแรงงาน หรืออาจกล่าวโดยย่อว่า แรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องสิทธิและหน้าที่ของนายจ้างและลูกจ้างที่มีต่อกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกัน

โปรเฟสเซอร์ จอห์น ที.ดันลอป แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Professor John T.Dunlop, Harvard University ; ศริอรุณ เรศานนท์. 2537: 256 ; อ้างอิงจากเจริญเกียรติ ชนะสุขถาวร 2536:5-6) ให้ความเห็นว่า แรงงานสัมพันธ์เป็นระบบย่อยของระบบสังคม เป็นระบบการสร้างกฎเพื่อควบคุมการทำงาน และความสัมพันธ์ในการจ้างงานกฎนี้มีหลายรูปแบบ เช่น ระเบียบข้อบังคับ คำสั่ง ข้อตกลง กฎหมาย คำชี้ขาด นโยบาย ตลอดจนแนวปฏิบัติและขนบธรรมเนียมประเพณี

โปรเฟสเซอร์ อัลลัน แฟลนเดอร์ส แห่งมหาวิทยาลัยออกฟอร์ด (Professor Allan Flanders, Oxford University ; ศริอรุณ เรศานนท์. 2537: 256 ; อ้างอิงจากเล่มเดียวกัน) กล่าวว่า แรงงานสัมพันธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านการจ้างงานอย่างมีกฎเกณฑ์แบบแผนในอุตสาหกรรม ความสัมพันธ์แยกออกได้ 4 รูปแบบดังนี้

1. ความสัมพันธ์ในลักษณะกลุ่ม (Collective Relations) ระหว่างกลุ่มลูกจ้าง และสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการและสมาคมนายจ้าง โดยรัฐและสังคมภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง กฎที่ควบคุมความสัมพันธ์รูปแบบนี้คือ กฎหมายหรือข้อตกลงว่าด้วยกระบวนการพิจารณาต่อรอง และระดับข้อพิพาทแรงงาน

2. ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Market Relations) ความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในฐานะผู้ซื้อกับผู้ขายแรงงาน มีลักษณะต่างตอบแทนกัน ควบคุมความสัมพันธ์โดยกฎที่กำหนดสาระสำคัญ (Substantive Rules) ได้แก่ กฎหมาย ข้อตกลงหรือสัญญาที่ว่าด้วยอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงทำงานและสภาพการจ้างอื่น ๆ

3. ความสัมพันธ์เชิงบริหาร (Managerial Relations) ความสัมพันธ์ในลักษณะของการใช้อำนาจบังคับบัญชาและการปฏิบัติตาม ได้แก่ ข้อบังคับการทำงาน ระเบียบวินัย และคำสั่งของฝ่ายจัดการ

4. มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) ความสัมพันธ์ทางสังคมในกลุ่มลูกจ้าง ในหน่วยงานแต่ละแห่ง เพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายของสถานประกอบการและความต้องการของลูกจ้าง ความสัมพันธ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน อารมณ์ ความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยม ของกลุ่มลูกจ้างต่าง ๆ

ความสัมพันธ์ทั้ง 4 รูปแบบนี้ ทำให้สถานประกอบการต่าง ๆ มีลักษณะ 3 ประการ ประกอบกัน คือ ลักษณะทางเศรษฐกิจ ลักษณะทางการปกครองและลักษณะทางสังคม

วิธีการดำเนินการแรงงานสัมพันธ์ โดยทั่วไปวิธีการแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. วิธีการที่จะส่งเสริมให้นายจ้าง และลูกจ้างได้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันโดยจัดให้มีการประชุม สัมมนา อบรมให้นายจ้างและลูกจ้าง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงงานและเข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ซึ่งกันและกัน

2. การหาทางระงับและไกล่เกลี่ยข้อพิพาท แม้ว่าเราจะได้มีวิธีการป้องกันไว้อย่างดีแล้วก็ตาม ข้อพิพาทแรงงานก็อาจเกิดขึ้นได้เสมอ จึงจำเป็นต้องมีวิธีการได้คอยระงับและทำตามข้อตกลงกัน วิธีการดังกล่าวนี้ อาทิจ (อุทัย หิรัญโต. 2531 :181)

2.1 ส่งเสริมให้บริษัทหรือโรงงานใหญ่ ๆ จัดตั้งคณะกรรมการ (Work Committee) ให้มีหน้าที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง พิจารณาข้อเรียกร้องต่าง ๆ ของคนงาน ตลอดจนหาทางระงับยับยั้งปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ มิให้ขยายตัวออกไป คณะกรรมการประกอบด้วยนายจ้างและลูกจ้างฝ่ายละเท่า ๆ กัน

ผลผลิตเพิ่มขึ้น ต้นทุนการผลิตลดลง กำไรมากขึ้น สงวนทรัพยากรมนุษย์แก่ประเทศชาติ และเป็นปัจจัยการจูงใจ

ความหมายของคำว่าความปลอดภัย คือ “การปราศจากภัย” ซึ่งในทางปฏิบัติเป็นไปได้ที่จะขจัดภัยทุกชนิดให้หมดไปโดยสิ้นเชิง ความปลอดภัย จึงให้รวมถึง การปราศจากอันตรายที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นด้วย จากผลการศึกษาวิจัยของไฮนริช (วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ และวิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2530 : 20-21 อ้างอิงมาจาก Heinrich, 1959) สรุปสาเหตุสำคัญของเกิดอุบัติเหตุเป็น 2 ประการได้แก่

1. การกระทำที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Acts) เป็นสาเหตุใหญ่ที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ คิดเป็นจำนวน 85% ของการเกิดอุบัติเหตุ โดยมีลักษณะการกระทำดังนี้ การทำงานไม่ถูกวิธีหรือไม่ถูกขั้นตอน การมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ความไม่เอาใจใส่ในการทำงาน ความประมาท หลังเพลอเหม่อลอย การมีนิสัยชอบเสี่ยงการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของความปลอดภัยในการทำงาน การทำงานโดยไม่ใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล การแต่งกายไม่เหมาะสม การถอดเครื่องกำบังส่วนอันตรายของเครื่องจักรออกด้วยความรู้สึกรำคาญ ทำงานไม่สะดวกหรือถอดออกเพื่อซ่อมแซมแล้วไม่ใส่คืน การใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่เหมาะสมกับงาน การหยอกล้อกันระหว่างทำงาน การทำงานโดยที่ร่างกายและจิตใจไม่พร้อมหรือผิดปกติ เป็นต้น

2. สภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Conditions) เป็นสาเหตุรองคิดเป็นจำนวน 15% เท่านั้น ซึ่งมีสภาพการณ์ดังนี้ ส่วนที่เป็นอันตราย (ส่วนที่เคลื่อนไหว) ของเครื่องจักรไม่มีเครื่องกำบังหรืออุปกรณ์ป้องกันอันตราย การวางผังโรงงานที่ไม่ถูกต้อง ความไม่เป็นระเบียบเรียบร้อยและสกปรกในการจัดเก็บวัสดุ สิ่งของ พื้นโรงงานขรุขระ เป็นหลุมบ่อ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ปลอดภัย หรือไม่ถูกสุขอนามัย เครื่องจักร เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ชำรุดบกพร่อง ขาดการซ่อมแซมหรือบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม ระบบไฟฟ้า หรืออุปกรณ์ไฟฟ้า ชำรุดบกพร่อง เป็นต้น

วิธีการป้องกันอุบัติเหตุในโรงงาน (วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ และวิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2530 : 35-36 ; อ้างอิงจาก I.L.O. Accident Prevention. 1972)

1. โดยออกกฎโรงงาน (Regulation) ให้มาตรฐานการทำงาน แนวทางปฏิบัติทดสอบการดำเนินงานและหน้าที่ปฏิบัติต่าง ๆ ที่ถูกต้องและปลอดภัยในโรงงาน
2. โดยการจัดทำมาตรฐาน (Standardization) กำหนดมาตรฐานของโครงสร้าง เครื่องจักร และขั้นตอนปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับคุณสมบัติทางความแข็งแรงของวัสดุ
3. โดยการตรวจสอบ (Inspection) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับกฎโรงงานและมาตรฐานที่ตั้งไว้
4. โดยการวิจัยทางเทคนิค (Technical Research) เป็นการศึกษาวิจัยคุณสมบัติของวัสดุต่าง ๆ โครงสร้างการใช้งานของเครื่องจักรต่าง ๆ วิธีการปฏิบัติงานและการออกแบบชิ้นส่วนจักรกลต่าง ๆ ที่มีผลต่อความปลอดภัยของพนักงาน
5. โดยการวิจัยทางการแพทย์ (Medical Research) เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับร่างกายคนงานและความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะที่เหมาะสมกับสภาพความพร้อมของร่างกายในการทำงาน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบในการออกแบบสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน
6. โดยการวิจัยทางจิตศาสตร์ (Psychological Research) ศึกษาหาต้นเหตุและความสัมพันธ์ระหว่างจิตใจคนงานกับการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน

2.2 รัฐบาลเป็นผู้จัดตั้งคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation Committee) ขึ้นมีหน้าที่พิจารณาวินิจฉัยของพิพาทแรงงานให้เป็นธรรม

2.3 การจัดตั้งศาลพิเศษแรงงานขึ้น (Industrial Court) หลายประเทศจัดตั้งศาลนี้ รวมทั้งประเทศไทย โดยมีหน้าที่รับพิจารณาข้ออุทธรณ์ ซึ่งคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ได้พิจารณาแล้ว นอกจากนี้ รัฐบาลยังเข้าไปมีบทบาทเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์อีก 2 ประการคือการไกล่เกลี่ย และ ประนีประนอม (Mediation and Conciliation) เมื่อมีข้อพิพาทเกิดขึ้นและตกลงกันไม่ได้ เป็นหน้าที่ของ รัฐบาลต้องเข้าไปปรองดอง

ซึ่งในปัจจุบันจากข้อดังกล่าวภาครัฐได้ตอบสนอง โดยมีการจัดกฎหมายออกมาครอบคลุมเพื่อ ป้องกัน และแก้ไขปัญหาแรงงานสัมพันธ์ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ในหมวด 7 สวัสดิการตามมาตรา 92 ถึง 99 ที่ว่าด้วยการจัดให้มีคณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน

ความสำคัญของแรงงานสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากข้อมูลของสถาบันการศึกษาแรงงานระหว่าง ประเทศไทย (International Institute for Labor Studies) ของสถาบันองค์กรแรงงานระหว่างประเทศได้ สรุปผลดี จากการเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้ามีส่วนร่วมไว้ว่าเป็นการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมี ประสิทธิภาพด้วยเหตุผลดังนี้ (นาลินี ศรีกสิกุล, 2536 : 15-16 ; อ้างอิงจาก ILO.1981:17)

1. ความคิดเห็นของลูกจ้างสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
 2. การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง มีความจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากส่วนกลาง
 3. ลูกจ้างจะยอมรับการตัดสินใจที่เขาได้เข้ามีส่วนร่วม
 4. ลูกจ้างกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นถ้าเขาได้ร่วมตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อ ตัวเขา
 5. ลูกจ้างจะปฏิบัติงานอย่างรอบรู้มากขึ้นเพราะเขามีโอกาสให้รับรู้เจตนาของการตัดสินใจ ของฝ่ายบริหาร
 6. การมีส่วนร่วมของลูกจ้างทำให้ลูกจ้างมีทัศนคติที่ทำงานร่วมมือกันซึ่งเป็นเหตุผลดีต่อการ ทำงานเป็น และช่วยลดกรณีพิพาทแรงงานที่อาจเกิดขึ้นลงได้
 7. การมีส่วนร่วมของลูกจ้างเป็นจุดกระตุ้นให้มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ
- แรงงานสัมพันธ์เป็นการดำเนินการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างและรับ ข้อพิพาท แรงงานสัมพันธ์มีความสำคัญยิ่งในการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางอุตสาหกรรม และเป็น ส่วนหนึ่งที่จะทำให้การอุตสาหกรรมขยายตัวออกไปมากขึ้น

2.2.13 ความปลอดภัยในโรงงานอุตสาหกรรม (Industrial Safety)

บุคคลเป็นเสมือนทรัพย์สินอย่างหนึ่งที่จะต้องดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดีและใช้การได้ เช่นเดียวกับทรัพย์สินอย่างอื่นขององค์กร แต่หลักการและวิธีปฏิบัติในการบำรุงรักษาแตกต่างจากการ ดูแลรักษาทรัพย์สินอื่น สิ่งที่เหมือนกันทั้งการดูแลทรัพย์สินและการดูแลคน ก็คือองค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายการดูแลทางด้านความปลอดภัยในการทำงานเป็นการป้องกัน และลดการสูญเสียอันอาจเกิดขึ้นกับงาน และองค์กร ขณะเดียวกัน เป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากผิวด้านมนุษยธรรมแล้ว ปัจจุบันยังไม่เป็นการผิดกฎหมายที่เกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงานด้วย

การดำเนินการให้สภาพการทำงานของคนในโรงงานมีความปลอดภัย จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เพราะการทำงานอย่างปลอดภัย นอกจากจะเป็นการป้องกันอุบัติเหตุในตัวเองแล้ว ความปลอดภัยใน งานอุตสาหกรรมยังก่อให้เกิดประโยชน์ (วีรพงษ์ เฉลิมาจิระรัตน์ และวิฑูรย์ สิมะโชติ, 2530 :13-14) คือ

7. โดยการวิจัยทางสถิติ (Statistical Research) เป็นการศึกษาโดยรวมรวมข้อมูลและวิจัยหาแนวโน้มของการเกิดอุบัติเหตุและจุดที่มีการเกิดอุบัติเหตุได้มากที่สุด เพื่อทราบสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดอุบัติเหตุในแบบต่าง ๆ

8. โดยการใช้การศึกษา (Education) โดยการสอนนิสิตวิศวกรรมความปลอดภัยในโรงงานอุตสาหกรรม

9. โดยการฝึกอบรม (Training) โดยการอบรมคนงานทุกคนที่เข้ารับหน้าที่เพื่อให้มีการทำงานที่ปลอดภัยที่สุด

10. โดยการเชิญชวน (Persuasion) ด้วยการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความเคยชินและนิสัยการทำงานที่ดีแก่คนงานทั่วไป ที่อ่านหรือพบเห็นสื่อประชาสัมพันธ์เหล่านี้เป็นประจำอยู่ทุกวัน

11. โดยการประกันภัย (Insurance) ใช้การให้รางวัลชมเชยแก่คนงานที่ทำงานดีเด่น มีอุบัติเหตุเกิดน้อยที่สุด

12. โดยการให้ระเบียบการปฏิบัติสำหรับงานแต่ละชนิดโดยเฉพาะ (Safety measure within the individual undertaking) ทั้ง 11 ประการข้างต้นจะบรรลุได้ผลเมื่อข้อที่ 12 ได้รับการตอบสนองอย่างถูกต้องจากผู้เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติในเชิงบริหารเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน

จากการวิเคราะห์โครงการความปลอดภัยของสถานประกอบการ รวมทั้งหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของประเทศต่าง ๆ พบว่า สถานประกอบการที่มีประวัติความปลอดภัยดีเยี่ยมนั้น ส่วนใหญ่ได้บริหารงานความปลอดภัยโดยอาศัยแนวทางปฏิบัติ 7 ประการคือ (เอกสารการอบรมสัมมนา เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับบริหาร. 2541: 81)

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบด้านความปลอดภัยในการทำงาน

2. การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเรื่องความปลอดภัยแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ เช่น คณะกรรมการความปลอดภัย ผู้จัดการโรงงาน หัวหน้าผู้ควบคุมงาน หัวหน้างาน ผู้จัดการความปลอดภัย หรือเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย เป็นต้น

3. การดูแลเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่ปลอดภัย เช่น จัดให้มีการตรวจความปลอดภัย การตรวจและการซ่อมบำรุงทางวิศวกรรม การจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ เป็นต้น

4. การจัดให้มีการฝึกอบรมความปลอดภัยสำหรับผู้เกี่ยวข้อง เช่น พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา หัวหน้าผู้ควบคุมงาน และพนักงาน เป็นต้น

5. การจัดให้มีระบบการบันทึกการประสบอันตราย เช่น การวิเคราะห์อุบัติเหตุ การรายงานการบาดเจ็บ การประเมินความสูญเสีย เป็นต้น

6. การจัดให้มีระบบการปฐมพยาบาล การดูแลทางการแพทย์ และการส่งเสริมสุขภาพ เช่น การบริหารการปฐมพยาบาล การรักษาพยาบาล เมื่อได้รับบาดเจ็บหรือป่วย การตรวจสุขภาพเมื่อเข้าทำงาน การตรวจสุขภาพเป็นระยะการตรวจสุขภาพประจำปีและการส่งเสริมสุขภาพ

7. ดำเนินการณรงค์ เพื่อจูงใจให้พนักงานทุกระดับเกิดความรับผิดชอบในเรื่องความปลอดภัยร่วมกัน

3. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารงานบุคคล

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ คำทั้งสามคำในการบริหารงานบุคคล แล้วมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับเมื่อผู้บริหารงานบุคคลปฏิบัติงานในสถานะ และสภาพการณ์หนึ่ง การแสดงออกถึง บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ จะปรากฏออกมาในขณะเดียวกัน เช่นคำกล่าวของเสนาะ ดิเียวาร์ (2539: 30) ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคคลเป็นทั้งในฐานะผู้สั่งการ และในฐานะที่ปรึกษา คือควบคุมคนงานที่มีอยู่ภายใต้บังคับบัญชา และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาประธานบริษัททางด้านนโยบายการบริหารบุคคล จะเห็นได้ว่าเริ่มแรกเป็นการกล่าวถึงความรับผิดชอบ ต่อมาก็ก็นำบทบาทต่าง ๆ ที่ต้องเป็น และหน้าที่ที่ต้องกระทำ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารงานบุคคล หรืออาจเรียกว่า บริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการงานบุคคลที่ได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ซึ่งก่อนจะรับทราบ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ ควรรู้ถึงคำว่าผู้บริหารงานบุคคล จากทัศนะของนักบริหารงานบุคคล และนักวิชาการก่อนซึ่งมีทัศนะจากคำถามที่ว่า นักบริหารบุคคลคือใคร (ศรีอรุณ เรศานนท์. 2537: 16-17 ; อ้างอิงจาก วารสารบริหารคน. 2528:22-23)

กมล คูสุวรรณ “นักบริหารงานบุคคลก็เหมือนนักบริหารธุรกิจในด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การขาย การเงิน ซึ่งล้วนมีหน้าที่ในการที่จะแลให้มีการใช้ทรัพยากรอันเป็นปัจจัยของธุรกิจให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด เพียงแต่ว่าทรัพยากรอยู่ในความสนใจโดยตรงของนักบริหารงานบุคคล คือ ทรัพยากรมนุษย์อันถือได้ว่าเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์กร”

สุชาญ โกสิน “คนถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์การ งานทุกอย่างจะสำเร็จได้ก็เพราะคน ดังนั้นการบริหารงานบุคคลที่ถูกต้องเหมาะสม จึงเป็นเสมือนหนึ่งกุญแจที่จะไขไปสู่ความสำเร็จขององค์การ และความสำเร็จขององค์การนั้น จะมีส่วนช่วยให้กลายเป็นความสำเร็จส่วนหนึ่งของชาติบ้านเมืองด้วย”

โชคดี เดชกำแหง “การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นอยู่กับคน ดังนั้นการบริหารเรื่องคน เพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายบุคคล”

ประกิต วิริโยทัย “ผู้จัดการฝ่ายบุคคล คือ ผู้ที่สามารถกำหนดและวางแผนนโยบายและระบบให้การทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพแก่องค์กรมากที่สุด”

เด่นพงษ์ พลละคร “นักบริหารงานบุคคลจะต้องมีความรู้ทันกับเหตุการณ์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ”

สมพงษ์ จัยศิริ “การพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคคล เป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์”

จากนানাทัศนะ อาจอธิบายได้ในลักษณะที่ว่า หน้าที่ บทบาท และขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานบริหารบุคคลขึ้นอยู่กับสภาพดำเนินธุรกิจของขนาดกิจการ จำนวนพนักงาน นโยบายของฝ่ายจัดการ ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น

3.1 คุณสมบัติของผู้บริหารงานบุคคล (สุนทร คัมทรัพย์. 2539 :41-42)

3.1.1 ผู้บริหารงานบุคคล จำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมาย กฎข้อบังคับที่เกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์และแนวปฏิบัติที่ยอมรับกันทางด้านแรงงาน การรู้กฎหมายไม่ใช่เพียงเพื่อให้สามารถมีการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับที่รัฐกำหนดเท่านั้น แต่ให้สามารถมีความตามกฎหมายและข้อบังคับนั้นอย่างถูกต้อง

3.1.2 ผู้บริหารงานบุคคล จำเป็นต้องมีความรู้ในการรวบรวม วิเคราะห์และตีความข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในงานบุคคล ความรู้เหล่านี้ได้แก่ วิชาสถิติ การประมวล ข้อมูลโดยคอมพิวเตอร์ วิธีการวิจัย และบัญชี เช่นการออกข้อสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลจะต้องมีการทดสอบ ทดสอบความเชื่อถือได้ของข้อสอบนั้น โดยอาศัยวิธีการทางวิชาสถิติ เพื่อแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างคะแนนที่สอบผ่านกับคะแนนที่สอบไม่ผ่านของผู้สมัคร

3.1.3 ผู้บริหารงานบุคคล จำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมบุคคล หรือต้องเป็นนักพฤติกรรม คือต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องของคน เพื่อที่จะสามารถประสมประสานความต้องการของคนในการทำงานกับประสิทธิภาพของงาน

3.1.4 ผู้บริหารงานบุคคลจำเป็นต้องทำตนให้เหมาะสมกับสภาพของงาน อาชีพ ในฐานะที่การบริหารงานบุคคลเป็นงานอาชีพอย่างหนึ่งมีศักดิ์ศรีเหมือนอาชีพอย่างอื่น ซึ่งใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

3.1.5 ผู้บริหารงานบุคคล จำเป็นต้องมีความสามารถในทางบริหารเพราะในปัจจุบันนี้ ต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในฐานะที่เป็นคนกลางระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และในฐานะผู้ใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์มากกว่าผู้เสียหาย

จึงเห็นได้ว่ามีบุคคล 3 กลุ่ม ที่อาจเข้ามาสู่อาชีพการบริหารงานบุคคลได้คือ กลุ่มแรกได้แก่ผู้ที่มีพื้นความรู้ทางด้านกฎหมายเพราะการบริหารงานบุคคล ในปัจจุบันมีความใกล้ชิดและเกี่ยวข้องกับกฎหมายอย่างมาก กลุ่มที่สองได้แก่ ผู้ที่มีพื้นความรู้ในวิชาเฉพาะหรือวิชาการเชิงปริมาณ เช่น บริหารธุรกิจ สถิติ ประมวลข้อมูล หรือเศรษฐศาสตร์ เพราะว่าต้องใช้ความรู้ในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับวัดความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนกลุ่มที่สาม ได้แก่ ผู้ที่มีพื้นความรู้ ทางด้านมนุษย เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา การศึกษา รัฐศาสตร์ และปรัชญาเพราะสามารถนำเอาความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กร

3.2 บทบาทของผู้บริหารงานบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 36) ได้วิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

3.2.1 การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นงานที่สำคัญของฝ่ายบริหาร ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะกำหนดโปรแกรมบุคคลากรที่องค์กรต้องการด้วยการวางแผนกำลังคน โดยการทำงานร่วมมือกับผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อกำหนดว่าองค์กร จะมีคนจำนวนเท่าไร พร้อมทั้งระบุคุณสมบัติและประสบการณ์ที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรไม่ต้องประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนคน

3.2.2 การจัดองค์การ (Organizing) การจัดองค์การนี้เป็นวิธีทางที่นำไปสู่จุดหมายปลายทาง (a same to an end) ด้วยการกำหนดรูปแบบโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างงาน บุคคล และวัสดุเครื่องมือต่าง ๆ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรอบรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การอย่างดี เพราะการเพิ่มตำแหน่งพิเศษต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้น ฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management) มักจะสอบถามความคิดเห็นมายังฝ่ายบุคคลภายนอกจากนี้ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถจำแนกหน้าที่ของหน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) ให้ชัดเจน เพื่อไม่เกิดปัญหาในภายหลัง

3.2.3 การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing or Leading) เป็นภารกิจหนึ่งที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะต้องดำเนินการประสานต่อจากการมีแผนการจัดองค์การ ด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การตั้งใจอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.4 การควบคุม (Controlling) เป็นมาตรการหนึ่งที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่วางไว้หรือไม่

เสนาะ ดิเยาว์ (2539:31-33) กล่าวว่า “ผู้บริหารบุคคลเป็นตำแหน่งที่มีบทบาทสำคัญในการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับหน้าที่การบริหารโดยตรงแก่ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ หรือผู้ควบคุมตามสายงาน เพราะการที่คนงานจะทำงานสำเร็จหรือไม่เพียงใดย่อมอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรธุรกิจใหญ่ ๆ หลายแห่งมีแนวโน้มที่จะมอบความรับผิดชอบหน้าที่ในการควบคุมให้ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล” บทบาทของฝ่ายบริหารงานบุคคลในองค์กร จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่มีต่อผู้บริหารในระดับต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. ทำงานในฐานะผู้บริหารสูงสุด การบริหารโดยวิธีฝ่ายบริหารสูงสุด จะมอบอำนาจส่วนหนึ่งให้กับผู้บริหารงานบุคคล เพื่อตรวจสอบว่าฝ่ายต่าง ๆ ได้ปฏิบัติตามนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลถูกต้องเพียงใด แล้วจึงรายงานให้ผู้บริหารชั้นสูงสุดโดยตรง โดยวิธีนี้บทบาทของฝ่ายบริหารงานบุคคล จึงมีฐานะคล้ายเป็นตำรวจของฝ่ายบริหารสูงสุด และเป็นที่เกรงใจของผู้จัดการแผนกต่าง ๆ เพราะกลัวว่าจะถูกฝ่ายบริหารงานบุคคลเล่นงานได้ หน้าที่อื่นยังคงเดิม ผู้บริหารงานบุคคลต้องมีความระมัดระวัง และต้องเคารพในอำนาจตามสายงานของหัวหน้าหรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เพราะอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้นได้

2. ทำงานในฐานะที่ปรึกษา โดยหลักการนี้ก็คือ ฝ่ายให้คำปรึกษาแนะนำจะทำหน้าที่ช่วยเหลืองานของฝ่ายสั่งการในฐานะเป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ก็อาจขอคำแนะนำได้จากฝ่ายบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะกรณีเกิดปัญหาเร่งด่วนและเกิดขึ้นเฉพาะหน้า เช่น ปัญหาการวางระเบียบวินัย การโอนย้ายคนงาน การเปลี่ยนงาน และการประเมินผลงาน รวมทั้งปัญหาอื่นที่เกี่ยวกับตัวบุคคล เพราะผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ อาจไม่คุ้นเคยปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารงานบุคคลมีอำนาจเพียงให้คำแนะนำเท่านั้น ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเป็นผู้จัดการฝ่ายโดยตรง

3. ทำงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารทางด้านงานบุคคล มักจะทำตัวเป็นผู้เชี่ยวชาญให้กับฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรทางด้านวางแผนบุคลากร การฝึกอบรม การคัดเลือก ค่าจ้างเงินเดือน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน วินัยบุคลากรและแรงงานสัมพันธ์ โดยถือว่าตนเองมีความรู้ในเรื่องดังกล่าวมากกว่าหัวหน้าฝ่าย การทำงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญนั้น เป็นการช่วยเหลือไม่ใช่เป็นการสั่งการ เมื่อให้คำแนะนำไปแล้ว หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการเอง

3.3 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารงานบุคคล

ธีระ ประมวลพฤกษ์ (2538:13-14) ได้สรุปหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารบุคคลไว้ดังนี้

3.3.1 การวางแผนด้านกำลังคน (Manpower Planning)

3.3.2 การวางแผนจัดองค์การ (Organization Planning)

3.3.3 งานบริหารบุคคล ซึ่งสรุปหัวข้องานได้ดังนี้ (ธีระ ประมวลพฤกษ์ 2538:14 อ้างอิงจาก พยอม วงศ์สารศรี 2530 : 8-10) การจัดหาบุคลากร (Procurement) หรือการจ้างงาน (Employment) การพัฒนาบุคคล (Development) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) การรวมพลัง (Integration) การธำรงรักษา (Maintenance) และการให้พ้นจากงาน (Separation)

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 36-39) กล่าวถึงงานของผู้บริหารงานบุคคลในการปฏิบัติการ (Operative Function) ได้แก่

1. การจัดหา (Procurement) เป็นการกำหนดทรัพยากรมนุษย์ในด้านคุณสมบัติ จำนวน ด้วยวิธีการสรรหา (Recruitment) คัดเลือก (Selection) และบรรจุ (Placement) หน้าที่นี้เป็นการเน้นในเรื่องการจ้างงาน (Employment) เพื่อดำเนินการให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาในองค์กร

2. การพัฒนา (Development) เป็นความรับผิดชอบอีกส่วนหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องกำหนดโครงการเพิ่มทักษะของผู้ปฏิบัติงานด้วยการจัดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลขึ้นในองค์กรโดยการร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ ที่ต้องการให้มีการฝึกอบรมทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ดำเนินการ ด้านสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงกำหนดหลักสูตรวิธีการฝึกอบรมขึ้น ซึ่งงานด้านพัฒนานี้ รวมไปถึงการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งด้วย

3. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นเรื่องของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) โดยที่ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ ทำการวิเคราะห์และประเมินงานตามหน้าที่และตำแหน่งงาน ความยากง่ายของงาน ขอบข่ายความรับผิดชอบเพื่อจะดูว่าควรจ่ายค่าจ้างเท่าไร จึงจะเหมาะสม ทั้งนี้โดยคำนึงถึงภาวะในตลาดแรงงาน กฎหมายอัตราค่าจ้างงาน อัตราค่าแรงขั้นต่ำ และภาวะเศรษฐกิจทั่วๆ ไปในขณะนั้นด้วย ซึ่งรวมถึงประโยชน์และการให้บริการต่าง ๆ เช่น การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมการจัดวันหยุด วันลา และกองทุนเงินทดแทน เป็นต้น

4. การรวมพลัง (Integration) ทั้งๆ ที่ได้มีการสรรหาคนดี คนเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว และยังได้กำหนดโครงการพัฒนาบุคคลเหล่านี้ รวมทั้งมีการจ่ายเงินค่าจ้างอย่างเหมาะสมแล้วก็ตาม ก็อาจพบปัญหาตามมา ซึ่งความหมายของการรวมพลังในที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างยุติธรรมระหว่างบุคคล สังคม และองค์กร ฉะนั้นจึงเกิดบทบาทเรื่องแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) หรืออาจเรียกว่า อุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations) และพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) ก็ได้ โดยหลักใหญ่แล้วหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายพนักงานจึงนับว่าเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีส่วนช่วยส่งเสริม และให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ กับฝ่ายบริหาร เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นย่อมสร้างปัญหาในด้านแรงงาน และกลายเป็นกรณีพิพาทในที่สุด

5. การบำรุงรักษา (Maintenance) เป็นเรื่องของการดูแลเรื่องสุขภาพ และความปลอดภัยของพนักงานโดยพิจารณาสภาพ และบรรยากาศในการทำงานว่ามีสิ่งใดบั่นทอนสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานมากนักน้อยเพียงใด เครื่องป้องกันอันตรายต่างๆ ได้มีการเตรียมพร้อมหรือไม่ และยังรวมถึงการให้คำปรึกษาแก่พนักงานด้วย

6. การพิจารณาสภาพการผันจากงาน (Separation) เป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องพิจารณาจัดเงินบำเหน็จบำนาญ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานกลับเข้าสู่สังคมอย่างมีความสุข การผันจากงานในที่นี้มิได้หมายถึงเกษียณเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการให้ออก ปลดออก ไล่ออกด้วย

7. การบันทึก-รายงาน-สถิติ ฝ่ายบุคคล (Personnel Records-Reports-Statistics) หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำเรื่องนี้และพร้อมที่จะป้อนข้อมูลแก่ฝ่ายบริหารทุกเวลา เช่น การทำแฟ้มส่วนตัวของพนักงาน บันทึกการทำงานของพนักงาน เป็นต้น

8. การวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Research) การวิจัยนี้มีความสำคัญยิ่งในวิทยาการปัจจุบัน เพราะช่วยให้ได้ข้อมูลนำมาแก้ไขปรับปรุง พัฒนางานที่ทำอยู่ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น และเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันที่สุด

บีช (Beach 1975 : 56) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. ทำหน้าที่ริเริ่มวางโครงการและปรับปรุงนโยบายการบริหารงานบุคคลโดยผ่านความเห็นชอบจากประธาน ผู้จัดการ หรือคณะกรรมการบริหาร
2. ให้คำแนะนำและเป็นที่ยปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในเรื่องเกี่ยวกับพนักงาน เช่น การเพิ่มหรือลดอัตราค่าจ้างแรงงาน
3. ให้บริการ เช่น การว่าจ้างพนักงาน สวัสดิการ เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงานและฝ่ายจัดการ การฝึกอบรมและเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่พนักงาน
4. ทำหน้าที่ควบคุมเพื่อให้ทุกฝ่ายได้ปฏิบัติตามหลักและนโยบายของการบริหารงานบุคคลที่ได้ตั้งไว้เป็นมาตรฐาน

การบริหารงานบุคคลให้ได้ผลดี ฝ่ายบริหารควรมอบหมายอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ให้ผู้จัดการงานบุคคลดำเนินการอย่างเต็มที่ คือ (ศรีอรุณ เรศานนท์. 2537 :22)

1. วางนโยบายการบริหารงานบุคคล
2. วางแผนอัตรากำลังคน
3. การสรรหา การคัดเลือก และบรรจุพนักงาน
4. การบริหารค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทน
5. การแรงงานสัมพันธ์
6. การวางแผนเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนของพนักงาน
7. งานที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน
8. การสื่อสารข้อความ การสื่อสารในการบริหารงานบุคคล
9. กิจกรรมของพนักงาน
10. บันทึกและเก็บรักษาแฟ้มประวัติพนักงาน
11. แผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
12. วิจัยและปรับปรุงโครงการบริหารงานบุคคล

ผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับหน้าที่การจัดการงานบุคคล คือผู้บังคับบัญชาทุกระดับตั้งแต่ต่ำสุดถึงชั้นมาถึงสูงสุด จะต้องร่วมกันทำงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยมีหน่วยงานหนึ่งเป็นศูนย์กลางให้ข้อเสนอแนะรวบรวมข้อมูล และวางแผนในด้านงานบุคคล

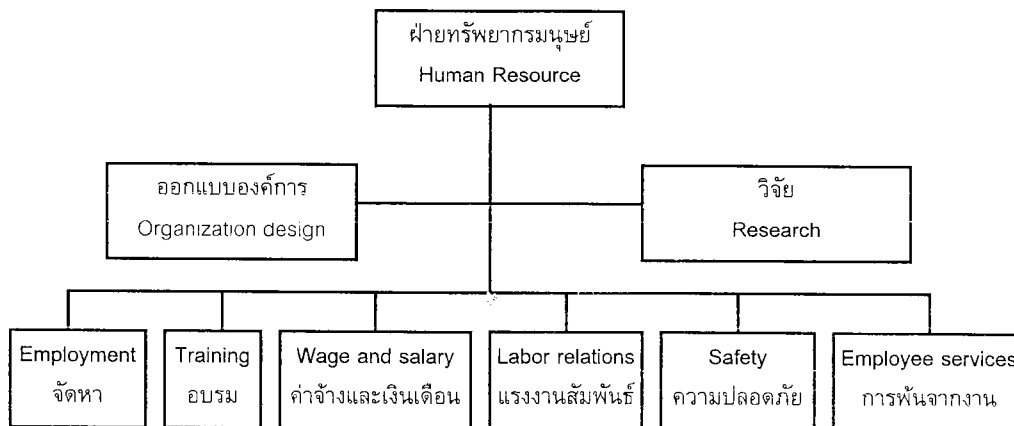
3.4 รูปแบบและการจัดองค์การของฝ่ายบุคคล

การจัดองค์การงานบุคคลเหมือนกับการจัดในงานด้านอื่น ๆ ซึ่งใช้หลักการจัดองค์การดังต่อไปนี้

- 3.4.1 มีเอกภาพในการบังคับบัญชา
- 3.4.2 มีการแบ่งงานออกเป็นหมวดหมู่
- 3.4.3 จัดสายการบังคับบัญชา
- 3.4.4 กำหนดช่วงการควบคุม

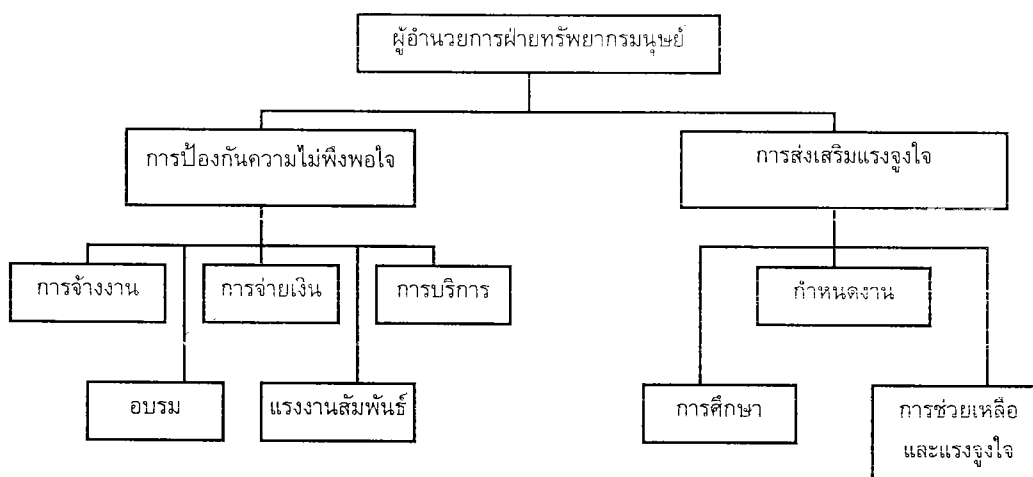
การจัดหน่วยงานของฝ่ายบุคคล อาจแบ่งรูปแบบได้ดังนี้

1. การยืดยื่นหน้าที่การงาน (Functional Base)



ภาพประกอบ 7 การจัดแผนกในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยยืดยื่นหน้าที่การงาน

2. การยืดยื่นการบริหาร (Service Base)



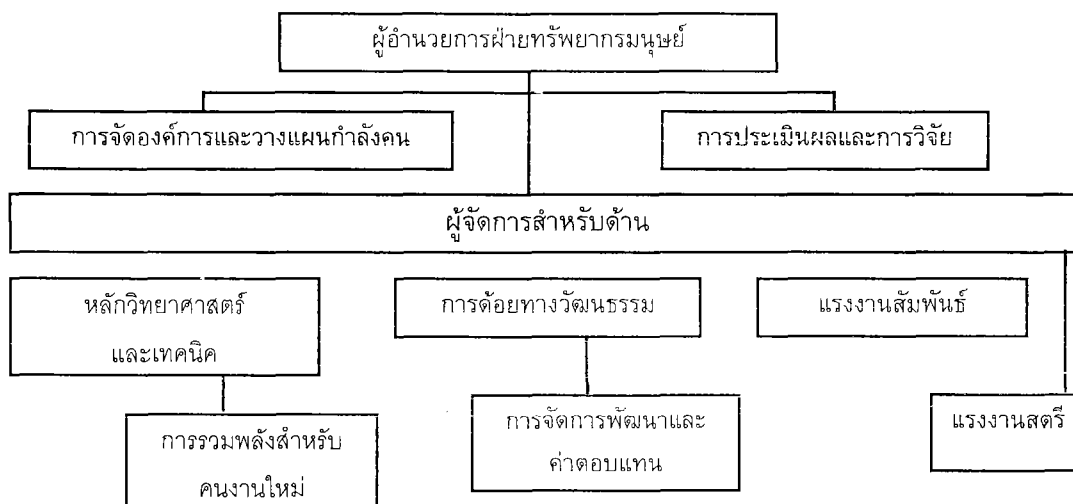
ภาพประกอบ 8 การจัดแผนกในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยยืดยื่นหลักการบริหาร

แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ ยึดทฤษฎีการจูงใจ-การบำรุงรักษา (Motivation -Hygiene Theory) ของ Herzberg โดยการจัดโปรแกรมเป็น 2 โปรแกรม

1. Hygiene-needs programs คือ โปรแกรมที่ป้องกันความไม่พึงพอใจที่อาจเกิดขึ้นในตัวพนักงาน เช่น การจ้างงาน (Employment) การฝึกอบรม (Training) การจ่ายเงิน (Pay) แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) และการบริการอื่น ๆ (Services)

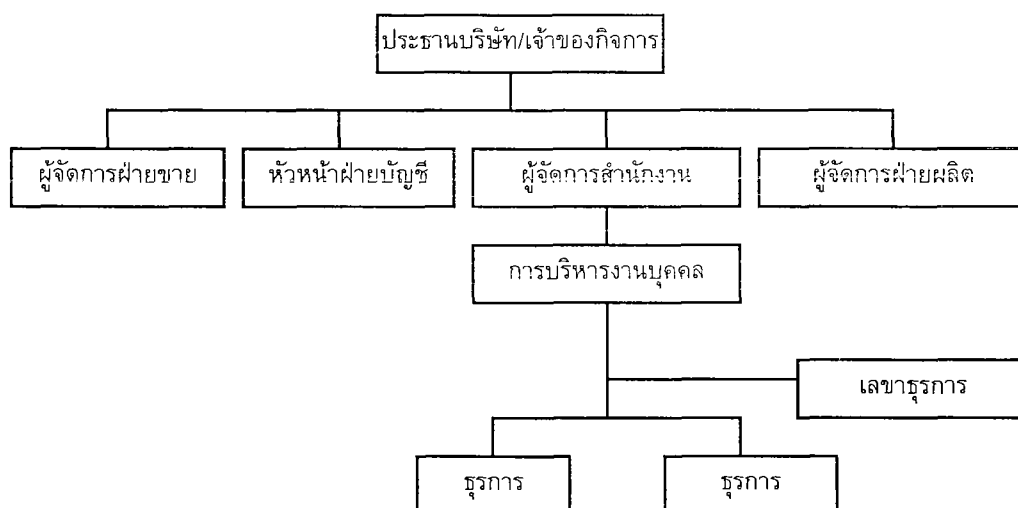
2. Motivation-needs programs คือ โปรแกรมที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวกระตุ้นใจในการทำงาน เช่น ระดับการศึกษา (Education) การกำหนดงาน (Job Design) การช่วยเหลือและอบรมความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ (Remedial Motivati)

3. ยึดลักษณะบุคคล (Clientele Base)

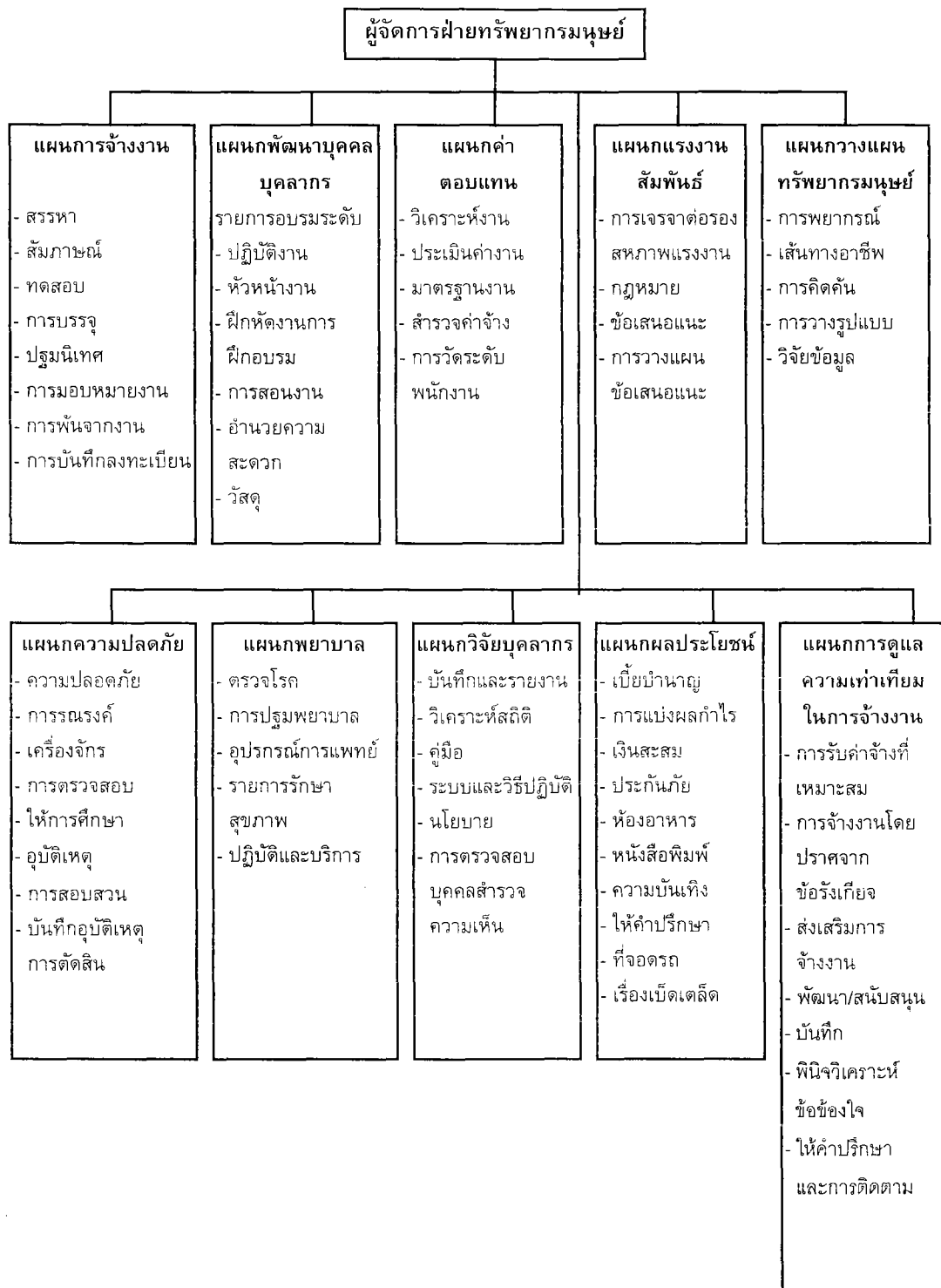


ภาพประกอบ 9 การจัดแผนกในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดลักษณะบุคคลเป็นแนวทาง (Stanlay L. Sokolik)

การจัดแผนงานในลักษณะนี้พยายามจัดบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าเป็นกลุ่มเป็นพวกเพื่อถ่ายเทการบริหารงาน สะดวกในการจัดกิจกรรม ต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ตัวอย่างการจัดองค์การในฝ่ายบุคคล 3 แบบ ดังกล่าวแล้ว ยังอาจพิจารณาขนาดขององค์การมาเป็นแนวทาง รูปต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นการจัดแผนในองค์การขนาดเล็กและองค์การขนาดใหญ่



ภาพประกอบ 10 การจัดแผนกในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขนาดเล็ก



ภาพประกอบ 11 การจัดแผนในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรขนาดใหญ่ (Sheman & Bohlander.1992)

4. โรงงานอุตสาหกรรม

พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 ได้ให้คำจำกัดความ และสาระสำคัญของโรงงานอุตสาหกรรม ดังนี้ (ทำเนียบอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ. 2537 : 21)

4.1. โรงงาน หมายถึง

4.1.1 อาคาร สถานที่ ยานพาหนะ

4.1.2 ใช้เครื่องจักรมีกำลังรวมตั้งแต่ 5 แรงม้าขึ้นไป หรือใช้คนงานตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป

สำหรับ ทำ ผลิต ประกอบ บรรจุ ซ่อม ซ่อมบำรุง ทดสอบ ปรับปรุง แปรสภาพ ลำเลียง เก็บรักษา หรือ ทำลายสิ่งใด ๆ

4.1.3 ตามประเภทหรือชนิด ที่กำหนดในกฎกระทรวง ซึ่งมีกำหนดไว้ทั้งสิ้น 104

ประเภท

4.2 ตั้งโรงงาน หมายความว่า

4.2.1 การก่อสร้างอาคาร เพื่อติดตั้งเครื่องจักรสำหรับประกอบกิจการโรงงาน

4.2.2 การนำเครื่องจักรสำหรับประกอบกิจการโรงงานมาติดตั้งในอาคารสถานที่ หรือยานพาหนะที่จะประกอบกิจการ

4.3 ประกอบกิจการโรงงาน หมายความว่า การทำผลิต ประกอบ บรรจุ ซ่อม ซ่อมบำรุง ทดสอบ ปรับปรุง แปรสภาพ ลำเลียง เก็บรักษา หรือทำลายสิ่งใด ๆ ตามลักษณะกิจการของโรงงาน แต่ไม่รวมถึง การทดลองเดินเครื่องจักร

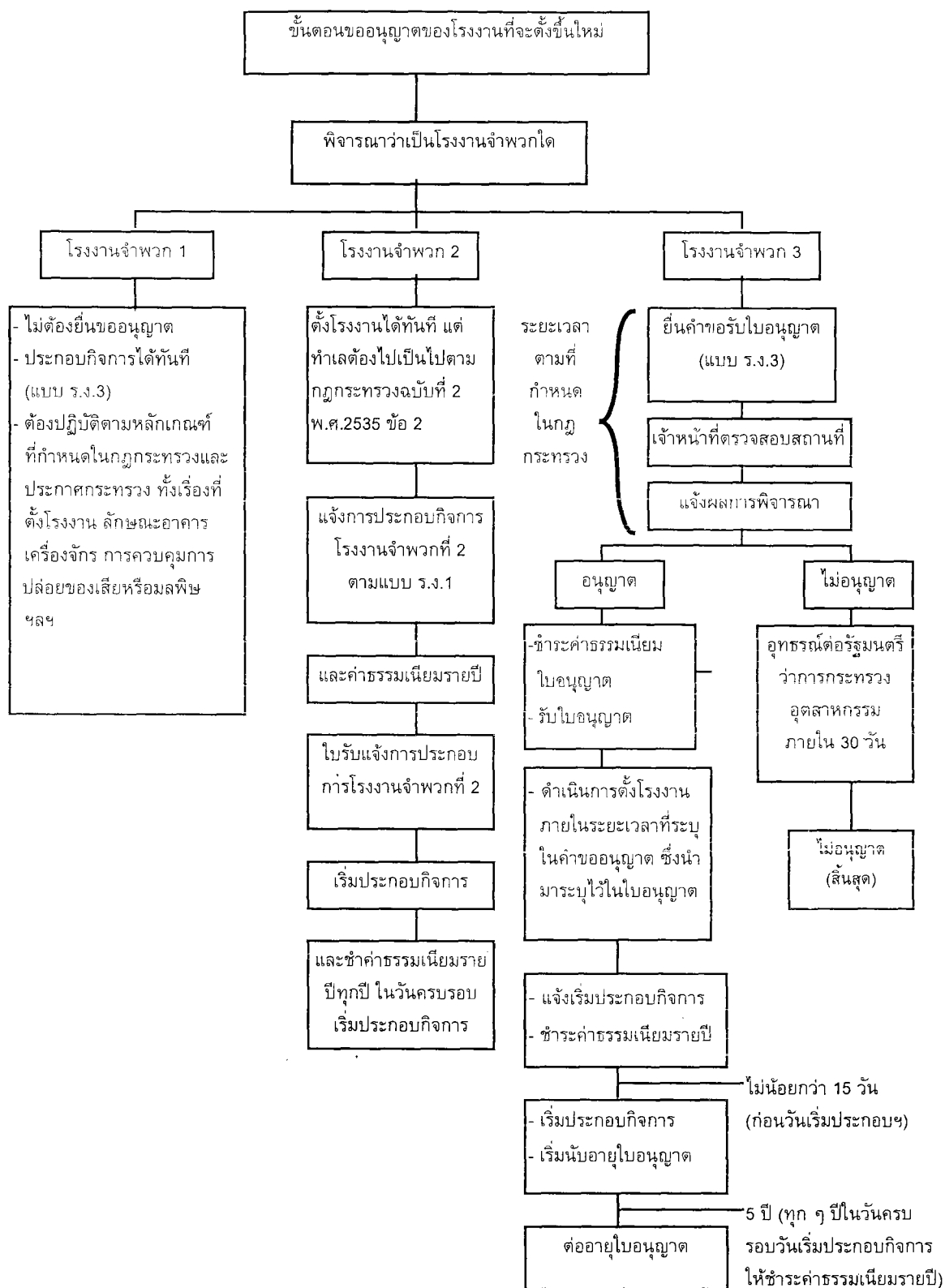
4.4 ใบอนุญาต หมายความว่า ใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงาน

การแบ่งโรงงานออกเป็น 3 จำพวก กฎหมายแบ่งจำพวกโรงงานโดยคำนึงถึงความจำเป็นในการควบคุมดูแล การป้องกันเหตุเดือดร้อนรำคาญการป้องกันความเสียหาย และการป้องกันอันตราย ตามระบบความรุนแรงของผลกระทบที่จะมีต่อประชาชน หรือสิ่งแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็น

4.4.1 โรงงานจำพวกที่ 1 เป็นโรงงานที่สามารถประกอบกิจการได้ทันทีตามความประสงค์ของผู้ประกอบการ (ไม่ต้องแจ้งและไม่ต้องขออนุญาต) โรงงานจำพวกนี้ จัดเป็นโรงงานขนาดเล็ก การประกอบกิจการไม่ก่อปัญหามลพิษ สิ่งแวดล้อมหรือเหตุเดือดร้อนอันตราย

4.4.2 โรงงานจำพวกที่ 2 เมื่อจะประกอบกิจการต้องแจ้งให้ทางราชการทราบก่อน (ไม่ต้องขอใบอนุญาต) เป็นโรงงานขนาดกลาง ซึ่งการประกอบกิจการอาจก่อปัญหามลพิษหรือเหตุเดือดร้อนรำคาญเล็กน้อยซึ่งสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ไม่ยาก

4.4.3 โรงงานจำพวกที่ 3 เป็นโรงงานที่ต้องขออนุญาตก่อนจึงจะดำเนินการได้จัดเป็นโรงงานขนาดใหญ่ การประกอบกิจการอาจก่อปัญหามลพิษ หรือเหตุเดือดร้อนอันตราย รำคาญ ซึ่งจำเป็นต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด



ภาพประกอบ 12 การพิจารณาประเภทโรงงานและขั้นตอนการขออนุญาต (ที่มาทำเนียบ
อุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ 2537 :24)

โรงงานอุตสาหกรรม ประกอบด้วย โรงงานขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ซึ่งกรมโรงงานกระทรวงอุตสาหกรรม ได้ยึดหลักเกณฑ์การแบ่งขนาดของโรงงานอุตสาหกรรมดังนี้ (พจนานุกรมศัพท์, 2540 : 24 ; อ้างอิงจาก สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี, 2537)

อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรมที่มีคนงานมากกว่า 100 คนขึ้นไป หรือโรงงานที่มีเงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 100 ล้านบาทขึ้นไป

อุตสาหกรรมขนาดกลาง ได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรมที่มีคนงานมากกว่า 50 คน แต่ต้องไม่ถึง 100 คน หรือโรงงานที่มีเงินทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 10 ล้าน ถึง 100 ล้านบาท

อุตสาหกรรมขนาดเล็ก ได้แก่ โรงงานที่มีคนงานไม่เกิน 50 คน หรือโรงงานที่มีเงินทุนไม่เกิน 10 ล้านบาท

4.5 ประเภทของอุตสาหกรรมการผลิต

ปิยดา ดิลกปรีชากุล (พจนานุกรมศัพท์, 2540 : 24-26 ; อ้างอิงจากปิยดา ดิลกปรีชากุล, 2535 : 12-13) ได้ศึกษาการจัดประเภทอุตสาหกรรมการผลิตโดยกรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการดูแลและพัฒนามาตรฐานฝีมือแรงงานได้จัดประเภท มาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะจำแนกลักษณะการจ้างของกิจการทางเศรษฐกิจในลักษณะต่างๆ โดยใช้การจัดประเภทมาตรฐาน อุตสาหกรรมระหว่างประเทศ ฉบับแก้ไขปรับปรุงครั้งที่ 2 ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการสถิติแห่งชาติในสมัยประชุมที่ 15 เดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมีนาคม 2511 เป็นหลักเกณฑ์การจัดประเภทอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ แต่ในรายละเอียดได้ปรับปรุงให้เป็นไปตามสภาพเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีหลักเกณฑ์ในการจัดการดังนี้

4.5.1 จัดประเภทให้สอดคล้องกับโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศ

4.5.2 หน่วยที่ใช้ในแต่ละประเภทคือสถานประกอบการ

4.5.3 กิจกรรมหลักของสถานประกอบการหรือหน่วยกิจกรรมได้ใช้สินค้าหลักที่ผลิตได้หรือการให้บริการหลักเป็นเกณฑ์

4.5.4 ในการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมนั้นถือว่า หน่วยงานซึ่งดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจประเภทเดียวกัน แม้ว่าหน่วยงานนั้นจะเป็นส่วนใดส่วนหนึ่งของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะอยู่ในรูปของบริษัท ห้างร้าน หรือมีบุคคลเป็นเจ้าของ หรือรับเป็นเจ้าของก็ตาม ก็จัดว่าเป็นกิจกรรมเศรษฐกิจประเภทเดียวกัน

ในการจัดประเภทกิจกรรมทางเศรษฐกิจนั้นฝ่ายวิชาการกรมโรงงานได้แบ่งสาขาอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งได้แก่มาตรฐานอุตสาหกรรม 9 ประเภท คือ

- ประเภท 1 อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม และยา
- ประเภท 2 อุตสาหกรรมสิ่งทอ ถัก และเครื่องแต่งกาย
- ประเภท 3 อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ ยางและพลาสติก
- ประเภท 4 อุตสาหกรรมโลหะ แก้ว และเซรามิก
- ประเภท 5 อุตสาหกรรมเหล็ก โลหะ ขึ้นมูลฐาน
- ประเภท 6 อุตสาหกรรมเครื่องจักร ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
- ประเภท 7 อุตสาหกรรมไม้ และผลิตภัณฑ์จากไม้
- ประเภท 8 อุตสาหกรรมกระดาษและสิ่งพิมพ์
- ประเภท 9 อุตสาหกรรมอื่น ๆ

จำนวนอุตสาหกรรมการผลิต สถานประกอบการอุตสาหกรรมผลิตในเขตเทศบาล และ
 สุขาภิบาลของในเขตปริมณฑล มีจำนวน 5,799 และ 4,408 แห่งตามลำดับ (ที่มาสำนักงานสถิติแห่งชาติ
 2541 : 10)

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการอุตสาหกรรมผลิต จำแนกตามประเภท
 อุตสาหกรรม

ประเภทอุตสาหกรรม	ปริมณฑล			
	ในเขตเทศบาล		ในเขตสุขาภิบาล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การผลิตอาหาร เครื่องดื่ม ยาสูบ	755	13.0	608	13.8
การผลิตสิ่งทอสิ่งถัก เครื่องแต่งกาย				
หนังสือพิมพ์และผลิตภัณฑ์หนังสือพิมพ์	1,986	34.2	1,330	30.2
การผลิตไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้				
รวมทั้งเครื่องเรือน	494	8.5	232	5.2
การผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์				
กระดาษการพิมพ์ และการพิมพ์โฆษณา	215	3.7	139	3.1
การผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ เคมี				
น้ำมันปิโตรเลียม ถ่านหิน ยาง และ				
พลาสติก	370	6.4	356	8.1
การผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ				
ยาเว้นผลิตภัณฑ์จากน้ำมัน ปิโตรเลียม				
และถ่านหิน	161	2.8	166	3.8
อุตสาหกรรมโลหะขั้นมูลฐาน	119	2.1	166	3.8
การผลิตผลิตภัณฑ์โลหะ เครื่องจักร				
และอุปกรณ์	1,526	26.3	1,308	29.7
อุตสาหกรรมอื่น ๆ	173	3.0	103	2.3
รวม	5,799	100	4,408	100

เมื่อนำสถานประกอบการอุตสาหกรรมผลิตมาจัดเป็น 9 กลุ่มตามประเภทอุตสาหกรรม
 ข้อมูลจากตารางที่ 2 ในเขตเทศบาลและสุขาภิบาลของเขตปริมณฑล ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดนนทบุรี
 ปทุมธานี สมุทรปราการ นครปฐม และสมุทรสาคร พบว่า ประเภทอุตสาหกรรมผลิตที่มีสัดส่วนค่อนข้าง
 สูงกว่าประเภทอื่น คือ อุตสาหกรรมผลิต ประเภทสิ่งทอ สิ่งถัก เครื่องแต่งกาย หนังสือพิมพ์ และ
 ผลิตภัณฑ์หนังสือพิมพ์ รองลงมา มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือ อุตสาหกรรมผลิต ประเภทผลิตภัณฑ์โลหะ
 เครื่องจักร และอุปกรณ์

ขนาดของสถานประกอบการ เมื่อพิจารณาขนาดของสถานประกอบการ ซึ่งจัดขนาดด้วยจำนวนคนงาน พบว่าสถานประกอบการในเขตปริมณฑลส่วนใหญ่จะเป็นสถานประกอบการขนาดเล็กที่มีสัดส่วนเฉลี่ยประมาณ ร้อยละ 52 ของจำนวนสถานประกอบการทั้งหมดในเขตปริมณฑล ดังรายละเอียดตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนคนงานในสถานประกอบการในเขตปริมณฑล

จำนวนคนทำงาน	ปริมณฑล			
	ในเขตเทศบาล		ในเขตสุขาภิบาล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1-4 คน	3,351	57.8	2,059	46.7
5-9 คน	1,008	17.4	681	15.4
10-19 คน	508	8.8	344	7.8
20-49 คน	367	6.3	399	9.1
50-99 คน	209	3.6	274	6.2
100-199 คน	161	2.8	226	5.1
200-499 คน	128	2.2	226	5.1
599-999 คน	37	0.6	135	3.1
ตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป	30	0.5	64	1.5
รวม	5,799	100	4,408	100

(ที่มา สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2541 :13)

รูปแบบการจัดตั้งตามกฎหมาย สำหรับรูปแบบการจัดตั้งตามกฎหมายของสถานประกอบการ พบว่าสถานประกอบการในเขตปริมณฑลที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิต มีรูปแบบการจัดตั้งเป็นส่วนบุคคล ร้อยละ 76.8 และ 63.3 ในเขตเทศบาลและเขตสุขาภิบาล ตามลำดับเขตปริมณฑล รองลงมาคือ บริษัท จำกัด, บริษัทมหาชนจำกัด ร้อยละ 18.0 และ 30.6 ตามลำดับดังรายละเอียดตามตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต จำแนกตามรูปแบบการจัดตั้ง ตามกฎหมาย (ที่มาสำนักงานสถิติแห่งชาติ 2541 : 14)

จำนวนคนทำงาน	ปริมาณผล			
	ในเขตเทศบาล		ในเขตสุขาภิบาล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ส่วนบุคคล	4,455	76.8	2,789	63.3
ห้างหุ้นส่วนจำกัด				
ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล	285	4.9	265	6.0
บริษัทจำกัด บริษัทมหาชนจำกัด	1,040	18.0	1,349	30.6
องค์การรัฐวิสาหกิจ สหกรณ์และอื่น ๆ	19	0.3	5	0.1
รวม	5,799	100	4,408	100

5. ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการ

ประมวลกฎหมายแพ่ง และพาณิชย์ว่าด้วยหุ้นส่วนและบริษัทกำหนดรูปแบบความเป็นเจ้าของกิจการไว้ 3 แบบ คือ การเป็นเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน และบริษัทจำกัด (ผุสดี รุมาคม 2537 : 49) โดยแต่ละแบบมีลักษณะรูปแบบและการจัดตัว ดังนี้ (สรรเสริญ ไหมทอง. 2538 :109-112)

5.1 การเป็นเจ้าของคนเดียว

เป็นรูปแบบของการประกอบการธุรกิจที่มีเจ้าของคนเดียวเป็นผู้รับผิดชอบการประกอบการนี้จะมี การจ้างบุคคลเข้ามาช่วยทำงาน แต่การตัดสินใจ หรือการบริหารงานทั้งหมดจะมีเจ้าของคนเดียว เป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว เช่น การจ้าง การเลิกจ้างคนงาน การวางนโยบาย การดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้ ธุรกิจเกิดผลกำไรให้มากที่สุด การบริหารงานธุรกิจแบบนี้จะไม่มีสภาพเป็นนิติบุคคล การเสียภาษีของการ ประกอบธุรกิจจะเป็นในรูปของการเสียภาษีเงินได้เหมือนกับบุคคลทั่วไป เช่น ร้านขายอาหาร ร้านซ่อม โทรศัพท์ ร้านขายรองเท้า ตู้ซ่อมรถยนต์ เป็นต้น การประกอบธุรกิจประเภทนี้เป็นที่นิยมกันมาก เพราะ การจัดตั้งสามารถทำได้ง่ายโดยไม่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก และไม่ต้องไปขอจดทะเบียนพาณิชย์และ ทะเบียนการค้า และทะเบียนภาษีจากกรมสรรพากร

5.2 ห้างหุ้นส่วน

เป็นการประกอบการที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันลงทุนเพื่อวัตถุประสงค์ของการแบ่ง ผลกำไรระหว่างกัน โดยจะต้องมีข้อตกลง 4 ประการ คือ

1. มีสัญญาระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยอาจทำด้วยวาจา หรือหนังสือก็ได้
2. มีการตกลงเข้าหุ้นกัน โดยมีการนำเงินสด ทรัพย์สิน หรือแรงงานเข้ามาลงทุน

3. จะต้องมีการกระทำการร่วมกัน เช่น การดำเนินการ หรือการดูแลกิจการ

4. มีวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินการเพื่อหวังกำไร

ถ้าหากขาดข้อใดข้อหนึ่งไม่จัดว่าเป็นห้างหุ้นส่วน เพราะดำเนินการแบบห้างหุ้นส่วนทุกคนจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยกัน การประกอบการแบบห้างหุ้นส่วนในสมัยก่อนได้รับความนิยมแต่ในปัจจุบันได้รับความนิยมน้อยลง เพราะการดำเนินกิจการในลักษณะบริษัทจะสามารถดำเนินการได้คล่องตัวกว่าในธุรกิจสมัยใหม่

ประเภทของห้างหุ้นส่วนมี 2 ประเภท คือ ห้างหุ้นส่วนสามัญ และ ห้างหุ้นส่วนจำกัด

5.2.1 ห้างหุ้นส่วนสามัญ

คือ ห้างหุ้นส่วนที่ผู้เป็นหุ้นส่วนหมดทุกคนจะต้องรับผิดชอบร่วมกันทั้งหนี้สินโดยไม่มีขีดจำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัญจะจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล หรือไม่จดทะเบียนก็ได้แต่ต้องจดทะเบียนพาณิชย์ไว้กับ นายทะเบียนที่พาณิชย์จังหวัด แต่การที่จะจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลจะได้รับสิทธิทางกฎหมาย คือ ถ้ากรณีที่ ห้างหุ้นส่วนล้มละลายผู้ที่เป็นหุ้นส่วนก็จะต้องเป็นบุคคลล้มละลายไปด้วย และการเสียหายจะเสียหายเงินได้จากกำไรสุทธิเท่านั้น ถ้าหากขาดทุนก็ไม่ต้องเสียหาย แต่ถ้าไม่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ถ้าดำเนินการขาดทุนผู้ร่วมหุ้นจะต้องเข้าร่วมรับผิดชอบด้วยการเสียหายเงินได้จากยอดรายรับไม่ว่าจะกำไรหรือไม่ก็ตาม โดยมีลักษณะการจัดตั้ง ดังนี้ (มุสตี รุมาคม 2537 : 58-59)

5.2.1.1 การจัดตั้งห้างหุ้นส่วนสามัญ

การจัดตั้งห้างหุ้นส่วนสามัญทำได้เช่นเดียวกับการจัดตั้งกิจการเจ้าของคนเดียว เพราะตามกฎหมายไม่ได้กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติไว้ อย่างไรก็ตาม การจัดตั้งหุ้นส่วนสามัญยุ่งยากกว่า เนื่องจากต้องมีการทำข้อตกลงหรือสัญญา ข้อตกลงหรือสัญญามีชื่อเรียกต่าง ๆ กันคือ Articles of Copartnership, Partnership Agreement Association หรือ Articles of Partnership การทำข้อตกลงหรือสัญญาอาจจะทำด้วยวาจาหรือกิริยาอาการ เพราะกฎหมายมิได้ระบุไว้ แต่ในทางปฏิบัตินิยมทำเป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากสามารถนำมาใช้เป็นหลักฐานได้ในกรณีพิพาทชั้นศาล ดังนั้น ในข้อตกลงหรือสัญญาระหว่างหุ้นส่วนต้องระบุกรณีต่าง ๆ อันอาจจะนำไปสู่กรณีพิพาทภายหลังไว้อย่างละเอียดชัดเจนโดยทั่วไปสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างหุ้นส่วนควรจะต้องประกอบด้วยรายการต่าง ๆ ดังนี้

1. ชื่อและที่อยู่ของหุ้นส่วนจำกัด
2. วัตถุประสงค์ของห้างหุ้นส่วน
3. ชื่อและสถานที่ตั้งของห้างหุ้นส่วนซึ่งอาจจะได้ชื่อที่ตั้งนอกเหนือจากชื่อ

ของหุ้นส่วนก็ได้ในกรณีที่หุ้นส่วนจำกัดจะต้องระบุไว้ให้ชัดเจนด้วย

4. ระยะเวลาของการดำเนินกิจการ

5. จำนวนทุนที่หุ้นส่วนแต่ละคนนำมาลงทุนซึ่งอาจจะเงิน ทรัพย์สิน หรือแรงงาน ในกรณีที่หุ้นส่วนนำแรงงานมาลงทุนให้ระบุเป็นจำนวนเงินไว้ด้วยว่ามีค่าคิดเป็นเงินทุนเท่าใด มิฉะนั้นจะต้องเป็นไปตามกฎหมาย (ปปพ.ม. 1028) ที่ให้คำนวณเงินทุนของผู้ลงแรงงานด้วยการถัวเฉลี่ยจากเงินหรือทรัพย์สินทั้งหมดที่หุ้นส่วนคนอื่น ๆ นำมาลงทุน

5.2.1.2 การจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนสามัญ

การจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนสามัญ ปพพ.ม. 1066 บังคับให้มีรายการดังนี้

1. ชื่อของห้างหุ้นส่วน
2. วัตถุประสงค์ของห้างหุ้นส่วน

3. สถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่และสาขาทั้งปวง
4. ชื่อและที่อยู่ พร้อมทั้งอาชีพของหุ้นส่วนทุก ๆ คน ถ้าหุ้นส่วนคนใดมีชื่อ ยี่ห้อหรือเครื่องหมายอื่นทั้งชื่อและยี่ห้อด้วย
5. ชื่อของหุ้นส่วนผู้จัดการเมื่อได้แต่งตั้งให้หุ้นส่วนเป็นผู้จัดการแต่เพียง บางคน
6. ถ้ามีข้อจำกัดอำนาจของหุ้นส่วนผู้จัดการประการใดให้ลงไว้ด้วย
7. ตราที่ใช้เป็นตราสำคัญของห้างหุ้นส่วน

5.2.1.3 การจัดการห้างหุ้นส่วนสามัญ

1. ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการห้างหุ้นส่วนเรียกว่า ผู้จัดการ เป็นผู้มี หน้าที่เป็นตัวแทนของห้างหุ้นส่วนและเป็นผู้ดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่จัดตั้งห้างหุ้นส่วน นั้น

2. ถ้ามิได้มีการตกลงกันให้ผู้เป็นผู้จัดการห้างหุ้นส่วนย่อมมีสิทธิ จัดการห้างหุ้นส่วนได้ทุกคน ถึงแม้ว่าหุ้นส่วนทุกคนจะมีสิทธิจัดการหุ้นส่วนดังกล่าว กฎหมายยังได้บัญญัติ ไว้ว่าในการทำสัญญาถ้าหากว่าหุ้นส่วนคนหนึ่งหักท้วง หุ้นส่วนคนอื่น ๆ ย่อมทำสัญญานั้นไม่ได้ (ปปพ.ม. 1033)

3. การเป็นผู้จัดการห้างหุ้นส่วนนั้น หุ้นส่วนอาจจะเป็นผู้จัดการทุกคน หรือมอบให้หุ้นส่วนคนเดียวเป็นผู้จัดการ และถ้าตกลงกันไว้ว่าจะให้หุ้นส่วนหลายคนจัดการห้างหุ้นส่วน หุ้นส่วนผู้จัดการอีกคนหนึ่งหักท้วงไม่ได้ (ปปพ.ม. 1035)

4. ถ้าตกลงกันไว้ว่าภาระงานของห้างหุ้นส่วนให้เป็นไปตามเสียงข้างมาก ของหุ้นส่วน หุ้นส่วนคนหนึ่งมีคะแนนเสียงหนึ่งคะแนนโดยไม่คำนึงถึงจำนวนที่ลงหุ้นมากหรือน้อย (ปปพ.ม. 1034)

5. เมื่อมีตกลงกันให้ห้างหุ้นส่วนคนหนึ่งหรือหลายคนเป็นผู้จัดการ ห้างหุ้นส่วนแล้วหุ้นส่วนที่มีได้เป็นผู้จัดการไม่มีสิทธิเข้าไปจัดการห้างหุ้นส่วนได้ แต่หุ้นส่วนที่มีได้เป็นผู้ จัดการห้างยังต้องรับผิดชอบในหนี้สินของห้างโดยไม่จำกัดจำนวน

5.2.2 ห้างหุ้นส่วนจำกัด

คือห้างหุ้นส่วนที่มีผู้ถือหุ้นรับผิดชอบเท่ากับจำนวนเงินที่มาลงทุน และมีผู้รับผิดชอบโดย ไม่จำกัดจำนวน เพราะเนื่องจากเป็นผู้ดำเนินการ และโดยจะต้องมีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล แต่ถ้าหาก ไม่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก็จะเป็นห้างหุ้นส่วนสามัญ นอกจากนี้ห้างหุ้นส่วนจำกัดถ้ามีผู้ถือหุ้นถอนหุ้นไป ก็จะไม่มีผลทำให้ต้องเลิกล้มกิจการเหมือนกับห้างหุ้นส่วนสามัญ โดยมีลักษณะการจัดตั้งดังนี้ (สุสดี รุมาคม 2537 : 59)

5.2.2.1 การจัดตั้งห้างหุ้นส่วนจำกัด

รายการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนจำกัดที่กฎหมายบัญญัติใช้ใน ปพพ.ม. 1077 มี ลักษณะคล้ายคลึงกับรายการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนสามัญ แต่มีข้อแตกต่างกันที่ว่าการจดทะเบียนห้างหุ้น ส่วนจำกัดต้องมีรายการที่มีข้อความแสดงว่าเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดและมีรายการที่แสดงชื่อยี่ห้อ ที่อยู่และ อาชีพของห้างหุ้นส่วนประเภทจำกัดความรับผิดชอบและจำนวนเงินที่พวกเขานำมาลงทุนในห้างหุ้นส่วน นอก เหนือจากชื่อ ที่อยู่ และอาชีพของหุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบ

5.2.2.2 การจัดการหุ้นส่วนจำกัด

หุ้นส่วนจำกัดนั้น หุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบเท่านั้นที่เป็นผู้จัดการได้ เพราะว่าหุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบเป็นผู้ที่มีหน้าที่ ตลอดจนส่วนได้ส่วนเสียอย่างสำคัญในความเป็นอยู่และการดำเนินงานของห้าง ถ้าหากว่าห้างค้าขายขาดทุน หุ้นส่วนประเภทนี้ต้องรับผิดชอบร่วมกันโดยไม่จำกัดจำนวนจึงต้องให้สิทธิในการจัดการห้างอย่างเต็มที่ ส่วนหุ้นส่วนประเภทจำกัดความรับผิดชอบ แม้ห้างจะประสบความเสียหายหรือขาดทุนอย่างไรก็ตามจะรับผิดชอบเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนจะลงหุ้นเท่านั้น ดังนั้นกฎหมายจึงไม่มีเจตนารมณ์ให้หุ้นส่วนประเภทจำกัดความรับผิดชอบมีสิทธิเป็นผู้จัดการห้าง เพราะเห็นว่าอาจจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่หุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบได้

5.3 บริษัทจำกัด

ปัจจุบันมีผู้นิยมจัดตั้งมากขึ้น การประกอบการลักษณะบริษัทจำกัด คือ การประกอบการซึ่งจัดตั้งขึ้นด้วยการแบ่งหุ้นเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่า ๆ กันผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งไม่ครบในมูลค่าหุ้นที่ตนถือ การจัดตั้งบริษัทจำกัดจะมีผู้ถือหุ้นจำนวนหลายคนจะกี่คนก็ได้ แต่ละคนจะรับผิดชอบเฉพาะที่นำมาลงหุ้นเท่านั้น การจัดตั้งบริษัทจะต้องจดทะเบียนเป็นบริษัทและจะต้องขออนุญาตจัดตั้ง

5.3.1 ประเภทของบริษัทจำกัด แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

5.3.1.1 บริษัทจำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

5.3.1.2 บริษัทมหาชนจำกัด จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด

พ.ศ.2524

บริษัทจำกัดกับบริษัทมหาชนจำกัด แตกต่างกันคือ บริษัทจำกัดเป็นลักษณะของการประกอบการซึ่งมีผู้ถือหุ้นต่ำกว่า 100 คน ส่วนบริษัทมหาชนจะมีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป และบริษัทจำกัดจะออกหุ้นได้เพียงชนิดเดียวคือ หุ้นทุน ส่วนบริษัทมหาชนจะออกหุ้นได้ทั้งหุ้นทุนและหุ้นกู้ ดังนั้น บริษัทจำกัดจะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ผู้ถือหุ้น กรรมการบริหาร และพนักงาน

5.3.2 การจัดตั้งและขออนุญาตจัดตั้งบริษัทจำกัด

5.3.2.1 จัดทำหนังสือขอจดทะเบียน โดยมีผู้เริ่มก่อตั้งไม่น้อยกว่า 7 คน มีการตั้งชื่อบริษัท และ ค่าลงทะเบียนจะต้องมีคำว่าจำกัดด้วยเสมอ มีสถานที่ตั้ง มีการกำหนดจำนวนหุ้นที่ต้องการขายที่แน่นอน

5.3.2.2 จัดให้มีผู้เข้ามาซื้อหุ้นหลังจากได้จดทะเบียนก่อตั้งบริษัทแล้ว

5.3.2.3 มีการประชุมตั้งบริษัท หลังจากขายหุ้นได้หมดแล้ว โดยกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัท เลือกตั้งคณะกรรมการบริหารบริษัท

5.3.2.4 เรียกผู้จองหุ้นมาชำระเงินค่าหุ้น

5.3.3 การจัดตั้งบริษัทมหาชน (สุสดี รุมาคม 2537 : 69)

5.3.3.1 จัดทำหนังสือบริคณห์สนธิไปขอจดทะเบียน ผู้เริ่มก่อการตั้งแต่สิบห้าคนขึ้นไปจัดทำหนังสือบริคณห์สนธิบันทึกเจตนารมณ์ของผู้เริ่มก่อการเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 1 ของการจัดตั้งบริษัทเอกชนโดยมีรายการต่าง ๆ ตาม พรบ. บริษัทมหาชนจำกัด มาตรา 18 ดังนี้

1. ชื่อบริษัทต้องมีคำว่า “บริษัท” นำหน้า และ “จำกัด (มหาชน)” ต่อท้าย หรือใช้อักษรย่อ “บมจ.” ในกรณีที่ใช้ชื่อเป็นอักษรภาษาต่างประเทศจะใช้คำที่มีความหมายเป็นบริษัทมหาชนจำกัดแทนก็ได้ อย่างไรก็ตามการใช้ชื่อบริษัทต้องไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

2. วัตถุประสงค์ของบริษัทที่ต้องระบุประเภทของธุรกิจโดยชัดเจน
3. จุดจดทะเบียนซึ่งต้องแสดงชนิด จำนวน และมูลค่าของหุ้นโดยจะต้องเป็นหุ้นที่ชำระด้วยตัวเงินไม่น้อยกว่าห้าล้านบาท
4. ที่ตั้งสำนักงานใหญ่จะตั้งอยู่ ณ ท้องที่ใดในพระราชอาณาจักร
5. ชื่อ วันเดือนปีเกิด สัญชาติ ที่อยู่ของผู้เริ่มก่อการ และจำนวนหุ้นที่แต่ละคนจองไว้

5.3.3.2 จัดทำหนังสือชี้ชวนไปขอจดทะเบียน หลังจากได้รับใบสำคัญแสดงการจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิแล้ว ผู้เริ่มก่อการจะต้องจัดทำหนังสือชี้ชวนไปขอจดทะเบียนกับนายทะเบียน การค้าก่อนจึงจะเสนอขายหุ้นหรือหุ้นกู้ต่อประชาชนหรือบุคคลใด ๆ ได้ การโฆษณาเกี่ยวกับหนังสือชี้ชวนจะกระทำก่อนได้รับการจดทะเบียนไม่ได้

5.3.3.3 โฆษณาชี้ชวนให้ประชาชนซื้อหรือหุ้นกู้ หลังจากได้รับการจดทะเบียนหนังสือชี้ชวนแล้วจึงทำการโฆษณาชี้ชวนให้ประชาชนซื้อหุ้นหรือหุ้นกู้ ถ้าหากว่าใช้การโฆษณาทางสิ่งพิมพ์จะต้องให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด 2521 มาตรา 35

5.3.3.4 ประชุมจัดตั้งบริษัท เมื่อมีผู้จองหุ้นครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ 100 คนแล้ว และมีกรณีหนึ่งกรณีใดดังนี้คือ เมื่อมีการจองหุ้นครบตามกำหนดไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิ หรือเมื่อมีการจองหุ้นครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ในหนังสือชี้ชวน แต่ไม่น้อยกว่าร้อยละห้าสิบของจำนวนหุ้นที่กำหนดไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิและเป็นหุ้นที่ชำระด้วยตัวเงินไม่น้อยกว่า 5 ล้านบาท ผู้เริ่มก่อการจะต้องเรียกประชุม จัดตั้งบริษัทภายใน 2 เดือนและไม่เกิน 6 เดือนนับจากวันที่นายทะเบียนรับจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิโดยจะต้องส่งหนังสือนัดประชุมไปยังผู้จองหุ้นก่อนวันประชุม 14 วัน พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่นระเบียบวาระการประชุม เอกสารเกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องรับรองหรืออนุมัติ และร่างข้อบังคับต่าง ๆ

5.3.3.5 เรียกให้ผู้เข้าซื้อจองหุ้นชำระเงินค่าหุ้น หลังจากที่ได้รับมอบกิจการและเอกสารต่าง ๆ จากผู้เริ่มก่อการแล้ว คณะกรรมการอำนวยการที่ได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมจะมีหนังสือแจ้งให้ผู้จองหุ้นชำระเงินค่าหุ้นเต็มจำนวนภายในเวลาที่กำหนด ณ ธนาคารที่ระบุในหนังสือแจ้ง

5.3.3.6 ขอจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท คณะกรรมการอำนวยการจะต้องดำเนินการขอจดทะเบียนบริษัทภายใน 3 เดือนนับแต่วันประชุมจัดตั้งบริษัทและได้รับชำระเงินค่าหุ้นครบจำนวนที่กำหนด

5.4 ผู้มีหน้าที่จดทะเบียนพาณิชย์ (แหล่งเดิม 2537 : 51)

ตามกฎหมายเรียกว่า “ผู้ประกอบการพาณิชย์กิจ” ได้แก่ บุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลซึ่งประกอบกิจการอันเป็นพาณิชย์กิจตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ และได้ประกอบกิจการนั้นเป็นอาชีพปกติ และให้หมายรวมถึงบุคคลผู้เป็นหุ้นส่วนที่ไม่จำกัดความรับผิดชอบ กรรมการหรือผู้จัดการด้วย

5.5 พาณิชยกิจที่ต้องจดทะเบียน (แหล่งเดิม 2537 : 51)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ได้ออกประกาศให้ผู้ประกอบพาณิชยกิจดังต่อไปนี้ต้องจดทะเบียนพาณิชย์คือ

5.5.1 ผู้ประกอบการพาณิชยกิจในการทำโรงสีข้าว และการทำโรงเลื่อยที่ใช้เครื่องจักร

5.5.2 ผู้ประกอบการพาณิชยกิจซึ่งขายสินค้าไม่ว่าอย่างใด ๆ อย่างเดียวหรือหลายอย่างคิดรวมทั้งสิ้นในวันหนึ่งขายได้เป็นเงินตั้งแต่ 20 บาทขึ้นไป หรือมีสินค้าดังกล่าวไว้เพื่อขายมีค่ารวมทั้งสิ้นเป็นเงินตั้งแต่ 500 บาทขึ้นไป

5.5.3 นายหน้าหรือตัวแทนค้าต่างซึ่งทำการเกี่ยวกับสินค้าไม่ว่าอย่างใด ๆ อย่างเดียวหรือหลาย อย่างก็ตาม และสินค้านั้นมีค่ารวมทั้งสิ้นในวันหนึ่งวันใดเป็นเงินตั้งแต่ 20 บาทขึ้นไป

5.5.4 ผู้ประกอบพาณิชย์กิจซึ่งประกอบการหัตถกรรมหรืออุตสาหกรรมไม่ว่าอย่างใด อย่างเดียวหรือหลายอย่างก็ตาม และขายสินค้าที่ผลิตได้คิดราคารวมทั้งสิ้นในวันหนึ่งวันใดเป็นเงินตั้งแต่ 20 บาทขึ้นไป หรือในวันใดมีสินค้าที่ผลิตได้มีราคารวมทั้งสิ้นเป็นเงินตั้งแต่ 500 บาทขึ้นไป

5.5.5 ผู้ประกอบพาณิชย์กิจในการขนส่งทางทะเล การขนส่งโดยเรือกลไฟหรือเรือยนต์ประจำทาง การขนส่งโดยรถไฟ การขนส่งโดยรถราง การขนส่งโดยรถยนต์ประจำทาง การขายทอดตลาด การรับซื้อขายที่ดิน การให้กู้ยืมเงิน การรับแลกเปลี่ยน หรือซื้อขายเงินตราต่างประเทศ การซื้อหรือขายตัวเงิน การธนาคาร การประกันภัย การทำโรงรับจำนำ และการทำโรงแรม

5.6 ลักษณะเจ้าของกิจการที่เป็นคนต่างชาติ

เมื่อกล่าวถึงกิจการของชาวต่างประเทศ อาจจะกล่าวเรียกได้หลายรูปแบบของประโยค คำเรียกแทน ที่มีความหมายของคำเหมือนกัน เช่นคำว่า ธุรกิจเอกชนต่างประเทศ บริษัทข้ามชาติ หรือบริษัทข้ามชาติ กิจการร่วมทุน เป็นต้น โดยมีนักวิชาการและนักธุรกิจศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำเหล่านี้ไว้ดังนี้

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสริมธรรม (2528 : 641) ได้กล่าวในรูปคำว่า “ธุรกิจต่างชาติ” หมายถึง การประกอบการทางเศรษฐกิจที่ผู้ประกอบการเป็นชาวต่างประเทศหรือมีสัญชาติต่างประเทศ ซึ่งตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 281 พ.ศ. 2515 ได้ให้ความหมายของ “ธุรกิจต่างด้าว” หรือ “คนต่างด้าว” ไว้ดังนี้

“คนต่างด้าว” หมายถึง บุคคลธรรมดาและนิติบุคคลซึ่งบุคคลซึ่งไม่ได้สัญชาติไทยและให้รวมถึงถึง

1. นิติบุคคลซึ่งมีทุนตั้งแต่กึ่งหนึ่งของนิติบุคคลนั้น เป็นของคนต่างด้าว
2. นิติบุคคล ซึ่งมีคนต่างด้าวถือหุ้น เป็นหุ้นส่วน หรือเป็นสมาชิกตั้งแต่กึ่งหนึ่งของจำนวนผู้ถือหุ้น ผู้เป็นหุ้นส่วนหรือผู้เป็นสมาชิกไม่ว่าคนต่างด้าวนั้นจะลงทุนเท่าใดหรือไม่
3. ห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่จะทะเบียน ซึ่งหุ้นส่วนผู้จัดการหรือผู้จัดการเป็นชาวต่างด้าว

สุวินัย ภรณวลัย (2532 : 46-49) ได้กล่าวถึง บริษัทข้ามชาติที่มีศัพท์ภาษาอังกฤษเรียกหลายคำ เช่น Multinational Company, Multinational Corporations, Multinational Enterprise, World Enterprise, International Firm, Transitional Enterprise, Transitional corporation เหล่านี้เป็นต้น โดยมี

นักวิชาการให้ความหมายต่างกันดังนี้ (ลัดดา จาริกสถิตย์วงศ์. 2535 : 29 ; อ้างอิงจาก Broke and Remmers, Hood and Young , ม.ป.ป.)

Broke and Remmers ใช้คำว่า Multinational Company คือบริษัท (firm) ที่ดำเนินกิจการที่สำคัญของบริษัทไม่ว่าจะเป็นหัตถอุตสาหกรรม หรือการให้บริการมากกว่า 2 ประเทศขึ้นไป

Hood and Young ใช้คำว่า Multinational Enterprise โดยนิยามว่าเป็นบริษัท ซึ่งบริหาร ควบคุม และเป็นเจ้าของทรัพย์สินทั้งหมดหรือบางส่วนที่ก่อให้เกิดรายได้มากกว่า 1 ประเทศขึ้นไป โดยผ่านการเข้าร่วมในการผลิตระหว่างประเทศ หรือการผลิตข้ามพรมแดน ผ่านการลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ

ลัดดา จาริกสถิตย์วงศ์ (2535 : 13) ได้ให้ความหมายคำว่า กิจการร่วมทุน (Joint Ventures) ว่าเป็นการร่วมทุนขององค์กรของ 2 ประเทศ หรือมากกว่า มีผลประโยชน์ แลกเปลี่ยนกันอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการขยายอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การถ่ายทอดและพัฒนาการด้านเทคโนโลยีในระดับสูงขึ้น

ตลอดจนการหลีกเลี่ยงการแข่งขันในตลาดโลกทำให้เกิดความร่วมมือ และหลักเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญ หรือผลสำเร็จของการร่วมลงทุน

ไพรัช ถิ่นธานี (2541 : 339) กล่าวว่า บริษัทข้ามชาติ (Motivational Company) องค์การอาจแบ่งตามประเภทสินค้า หรือตามพื้นที่ลักษณะขององค์การในต่างประเทศจะมีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่บริษัทย่อย บริษัทแม่จะมีบทบาทน้อยลง การควบคุมต่างๆ จะทำกันเองในแต่ละองค์การของแต่ละประเภท การสื่อสารระหว่างบริษัทแม่และบริษัทย่อยจะน้อยลง พนักงานในตำแหน่งที่สำคัญจะใช้คนท้องถิ่นนั้นๆ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการขยายตัวของระบบทุนนิยม ของธุรกิจต่างชาติในประเทศไทย พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และการขยายตัวของระบบทุนนิยมของโลกได้มีบทบาทอย่างสำคัญต่อการประกอบธุรกิจของเอกชนต่างประเทศ ในประเทศไทย พิจารณาได้ดังนี้ (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. 2528:644)

ประการแรก เป็นปัจจัยรากฐานสำคัญของการขยายตัวของธุรกิจต่างตัวในประเทศไทย

ประการที่สอง การเข้าไปทำการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมโดยตรง ในประเทศกำลังพัฒนาในรูปของการจัดตั้งบริษัทสาขาหรือร่วมทุนกับนักธุรกิจเจ้าของประเทศ

ประการที่สาม ความจำเป็นต้องพึ่งพาต่างประเทศของประเทศที่กำลังพัฒนามีมากยิ่งขึ้น

การยอมรับวัฒนธรรมและวิถีชีวิตความเป็นอยู่แบบตะวันตกทำให้ประเทศที่กำลังพัฒนาต้องการสินค้าและบริการต่าง ๆ จากต่างประเทศมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ประเทศที่กำลังพัฒนาต้องเร่งรีบขยายการผลิตสินค้าเกษตรหรือสินค้าขั้นปฐมจากฐานทรัพยากรของตน มากขึ้น เพื่อที่จะส่งออกไปขายหาเงินซื้อสินค้าเข้าจากต่างประเทศ ทำให้ความผูกพันและการพึ่งพาทางเศรษฐกิจจะหว่างประเทศที่กำลังพัฒนากับประเทศที่พัฒนามีมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ทำให้บริษัทข้ามชาติหรือธุรกิจหรือธุรกิจต่างชาติขยายอาณาจักรธุรกิจของตนเข้าไปในประเทศต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น

5.6.1 ลักษณะการร่วมทุนและการลงทุนของกิจการต่างชาติ

การลงทุนของกิจการต่างชาติในประเทศไทยมีรูปแบบต่าง ๆ กันตามลักษณะและประเภทธุรกิจ โดยทั่วไปอาจแบ่งได้ 3 รูปดังนี้ (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. 2528:644)

5.6.1.1 การร่วมทุน

ประการแรก บริษัทที่จัดตั้งขึ้นจะเป็นบริษัทไทย ซึ่งมีคนไทยหรือนิติบุคคลที่มีสัญชาติไทย ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50 ของทุนที่จะจดทะเบียน และมีลักษณะการเป็นบริษัทไทยตามกฎหมาย อย่างไรก็ตามในการทำสัญญาจัดตั้งบริษัทหรือข้อบังคับการบริหารงานมักจะกำหนดให้ชาวต่างประเทศที่ร่วมทุนมีสิทธิพิเศษและมีอิทธิพลในการบริหารงานบริษัท เช่น มีสิทธิออกเสียงเท่ากันในเรื่องที่สำคัญของบริษัท เป็นต้น

ประการที่ 2 บริษัทร่วมทุนที่จัดตั้งขึ้นนั้นในบางกรณีเกิดจากความต้องการของฝ่ายไทย เพื่อชักชวนให้บริษัทต่างประเทศเข้ามาร่วมผลิตสินค้าจำหน่ายในประเทศหรือส่งไปจำหน่ายต่างประเทศ เช่นบริษัทไทยเคยเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าจากต่างประเทศ เนื่องจากต่างนโยบายภาษีและการส่งเสริมสินค้ามีผลิตในประเทศไทยของรัฐบาล ทำให้สินค้าที่ส่งจากต่างประเทศเข้ามาขายทำได้ลำบาก ดังนั้นบริษัทที่เป็นตัวแทนจึงชักนำให้บริษัทต่างประเทศเข้ามาร่วมลงทุนทำการผลิตในประเทศไทย ในบางกรณีบริษัทต่างประเทศจะเป็นฝ่ายริเริ่มเป็นผู้เข้ามาผลิตในประเทศไทย โดยชักชวนให้บริษัทที่เป็นตัวแทนหรือนักธุรกิจในประเทศไทยร่วมลงทุนในธุรกิจนั้น



การลงทุนของชาวต่างประเทศในประเทศไทยส่วนใหญ่มักจะเป็นการลงทุนในลักษณะของการร่วมทุน โดยที่บริษัทที่ร่วมทุนดังกล่าวมีฐานะเป็นบริษัทไทยตามกฎหมาย อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติชาวต่างประเทศมักจะมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของบริษัทนั้นทั้งในทางตรงและทางอ้อม ในบางกรณีอาจมีการกระจายการถือหุ้นของบริษัทในเครือของบริษัทต่างชาติ เข้าถือหุ้นในบริษัทร่วมทุน จนทำให้บริษัทต่างชาติเป็นฝ่ายถือหุ้นเสียงข้างมากโดยปริยายซึ่งเป็นการกระทำโดยอาศัยช่องโหว่ของกฎหมาย

5.6.1.2 การลงทุนโดยตรงในรูปบริษัทต่างประเทศ

การลงทุนโดยตรงในรูปการจัดตั้งบริษัทขึ้นประกอบธุรกิจในประเทศไทย โดยชาวต่างประเทศเป็นผู้ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50 ของทุนที่จดทะเบียน หรือเป็นการจัดตั้งสาขาในประเทศไทยของบริษัทที่จดทะเบียนในต่างประเทศ

การลงทุนโดยตรงในรูปของบริษัทต่างประเทศ หรือสาขาของบริษัทที่จดทะเบียนในต่างประเทศนั้น โดยทั่วไปไม่มากนัก ส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ เช่น บริษัทน้ำมันและธนาคารของต่างประเทศเป็นต้น

5.6.1.3 การให้กู้ยืม

การลงทุนของชาวต่างประเทศในประเทศไทยนอกจากจะลงทุนในรูปของการร่วมทุน และตั้งบริษัทหรือสาขาของบริษัทต่างประเทศแล้วก็มีการลงทุนในรูปของการให้กู้ยืมแก่บริษัทหรือสถาบันการเงินในประเทศไทยด้วย

การลงทุนในรูปของการให้กู้ยืมนี้อาจจะผ่านบริษัทตัวแทน หรือบริษัทสาขาในประเทศไทยหรืออาจทำการให้กู้ยืมแก่บริษัทที่อยู่ในประเทศไทยโดยตรง การให้กู้ยืมดังกล่าวมีความสำคัญต่อธุรกิจการเงินและการลงทุนในประเทศด้วย ดังนั้น จึงนับว่ามีความสำคัญต่อการศึกษาบทบาทของธุรกิจต่างชาติในระบบเศรษฐกิจการเมืองไทย

สรุปกิจการของต่างประเทศที่ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นกิจการร่วมลงทุน สามารถจำแนกกิจการร่วมลงทุนออกเป็น 4 ประเภทคือ (อรนุช วิจิตรทองเรือง และคณะ. 2536 : 32-34)

1. การให้ใบอนุญาต (Licensing) เป็นการซื้อขายลิขสิทธิ์ในเครื่องหมายสินค้ารวมไปถึงกรรมวิธีการผลิต การออกแบบ โดยระยะเวลาที่จำกัดในสัญญา ผู้ซื้อลิขสิทธิ์มีอำนาจเต็มที่ในการบริหารและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์แต่เพียงผู้เดียว สำหรับผู้ขายลิขสิทธิ์มีข้อเสียตรงที่ไม่มีอำนาจใด ๆ ในการต่อรองหรือในการควบคุมการผลิตด้วยตนเอง และถ้าผู้ซื้อลิขสิทธิ์ผลิตสินค้าออกมาไม่ถึงระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็จะมีผลกระทบต่อนภาพพจน์ของสินค้าโดยรวม ได้แกกิจการประเภทเสื้อผ้า น้ำหอม เครื่องสำอางค์ เป็นต้น

2. การทำสัญญาผลิตสินค้า (Contract Manufacturing) เป็นการทำข้อตกลงเฉพาะในส่วนของการผลิต กล่าวคือ เมื่อนักลงทุนต่างชาติไม่พร้อมที่จะลงทุนตั้งโรงงานจะร่วมลงทุนกับนักลงทุนให้รับหน้าที่ผลิตสินค้า โดยที่นักลงทุนต่างชาติยังคงควบคุมเรื่องการตลาดของสินค้า การบริหารงานจัดสรรตามความเหมาะสมและความเชี่ยวชาญของผู้ลงทุนแต่ละฝ่ายไม่มีรูปแบบตายตัว กิจการร่วมลงทุนที่เข้าข่ายลักษณะนี้ ส่วนมากจะเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค เพราะกรรมวิธีการผลิตไม่ซับซ้อน เป็นเทคโนโลยีระดับล่าง (Low Technology)

3. การทำสัญญาเพื่อการบริหารงาน (Management Contracting) เป็นการว่าจ้างทีมบริหารจากต่างประเทศที่มีชื่อเสียง มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เพราะนักลงทุนยังขาดประสบการณ์ ผู้ว่าจ้างคือ นักลงทุนภายในประเทศหรือนักลงทุนที่ต้องการลงทุนในประเทศที่สาม ซึ่งนับว่าเป็นวิธีที่มีความเสี่ยงน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนวิธีอื่น ๆ แต่ต้องอาศัยเงินทุนสูง ผู้ได้รับประโยชน์ในทันที คือ ชาวต่าง

ชาติที่เป็นต้นสังกัดที่บริหารมืออาชีพที่มีวิธีการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จแล้ว โดยข้อตกลงในการขอปันหุ้นบางส่วน เมื่อทีมบริหารเสร็จสิ้นทางการกิจ วิธีนี้ใช้มากกับเชน (Chain) ของธุรกิจประเภทบริหารโรงแรม เช่น ฮิลตัน เซอรานัน เป็นต้น

3. การเริ่มลงทุน (Joint-Ownership Venture) เป็นการร่วมลงทุนระหว่างนักลงทุนต่างชาติและนักลงทุนท้องถิ่น เพื่อร่วมประกอบธุรกิจทั่วไป วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุดและทวีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ ความยากลำบากของกิจการร่วมทุนเกิดขึ้นได้ถ้าผู้ลงทุนทั้ง 2 ฝ่าย มีความคิดเห็นขัดแย้งกันรุนแรงไม่ว่าจะในเรื่องสัดส่วนการลงทุน การนำตลาด ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ปัจจัยการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานบุคคล ศึกษาเปรียบเทียบ การปฏิบัติงานของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมระหว่างเจ้าของกิจการคนไทยและคนต่างชาติ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีการศึกษาในทุกด้านคล้ายกับความมุ่งหมายการวิจัยครั้งนี้ และเป็นการศึกษาด้านหนึ่งด้านใดของการบริหารงานบุคคล ที่มีทั้งเปรียบเทียบกับการศึกษาของคนไทยและต่างชาติ กิจการต่างชาติดังกับต่างชาติในประเทศไทย และเป็นการศึกษาความคิดเห็นต่างในการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลในองค์กรของคนไทย ซึ่งสรุปได้ดังนี้

วุฒิชัย จามงค์ (2522:17-18,42-43) ได้ศึกษา การจัดการบุคคลของบริษัทระหว่างประเทศไทยในไทย ซึ่งได้เลือกศึกษาบริษัท 26 บริษัท ซึ่งมีสำนักงานใหญ่หรือบริษัทในเครืออยู่ในต่างประเทศเกือบทุกทวีป ซึ่ง 1 ใน 3 ของบริษัทระหว่างประเทศในไทย ที่นำมาศึกษา 26 บริษัท ใช้ทุนจากต่างประเทศ 100% เต็ม ย่อมสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทระหว่างประเทศที่ตั้งอยู่ในไทยนี้ต้องการที่จะรวบรวมผลประโยชน์ ตลอดจนการจัดการ การควบคุมกิจการที่นำมาลงทุนในเมืองไทยนั้นค่อนข้างสูง จากลักษณะทั่ว ๆ ไปขององค์กรธุรกิจระหว่างประเทศที่ทำการศึกษาคพบว่า ตำแหน่งของพนักงาน ที่เป็นตำแหน่งสำคัญมีคนไทยเข้าไปดำรงตำแหน่งในบริษัทระหว่างประเทศค่อนข้างมาก ย่อมเป็นผลสะท้อนในการวางแผนนโยบายการปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ให้เป็นไทยมากขึ้น ซึ่งผู้ทำการศึกษาก็สรุปการศึกษาครั้งนี้ไว้ดังนี้ (แหล่งเดิม : 170-173)

ในประการแรกเราพอจะสรุปได้เกี่ยวกับความเชื่อที่มีอยู่ต่อบริษัทระหว่างประเทศในไทยนั้น สิ่งที่ได้อันพบจากการศึกษาครั้งนี้ดูเหมือนมีความขัดแย้งกับความเชื่อดั้งเดิมในหลายเรื่องหลายประการทีเดียว และโดยเหตุผลดั้งเดิมที่เราเลือกทำการศึกษารัฐบาลระหว่างประเทศ เหตุผลสำคัญประการหนึ่งนั่นก็คือ เรามีความคาดหวังว่าบริษัทระหว่างประเทศนั้นอาจจะมีการประยุกต์เอาแนวความคิด ตลอดจนวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องแนวการจัดการบุคคลที่ทันสมัยมาใช้ในระดับที่สูงพอสมควร ความจริงหรือข้อเท็จจริงที่ได้ค้นพบในการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าแนวความคิดหลายอย่างมิได้นำมาประยุกต์เท่าที่ควร

นอกจากนั้นแม้แต่สิ่งทั่ว ๆ ไป ซึ่งเป็นความเชื่อของชุมชนธุรกิจในเมืองไหนที่ว่าบริษัทระหว่างประเทศจะมีการประพฤติปฏิบัติในเรื่องของการจัดการบุคคลในระดับดีหรือสูงกว่านี้ แต่ว่าในทางปฏิบัติจริงมิได้เป็นไปตามความเชื่อที่เราเชื่อกัน ยกตัวอย่างง่าย ๆ ในเรื่องกำหนดเวลาทำงานหรือการหยุดพักระหว่างงานตามความเข้าใจของคนทั่ว ๆ ไปว่า ถ้าเป็นบริษัทฝรั่งในเมืองไทยแล้วก็ต้องมีการหยุดพักกาแฟกันในตอนสาย และตอนบ่ายอีกครั้งหนึ่ง แต่จากข่าวสารข้อมูลที่เราได้รับมานั้น มีน้อยเหลือเกินที่บริษัทจะมีการประพฤติปฏิบัติอย่างที่ว่านั้น ซึ่งเฉพาะเรื่องของการหยุดพักระหว่างงาน

ส่วนเรื่องค่าจ้างเงินเดือนนโยบายโดยทั่วๆ ไป ค่าจ้างเงินเดือนของผู้จบการศึกษาในระดับต่าง ๆ ที่คิดว่าจะได้รับในระดับสูง แท้ที่จริงแล้วบริษัทระหว่างประเทศไทยโดยทั่ว ๆ ก็จ่ายค่าจ้างเงินเดือนไม่สูงไปกว่าตลาดแรงงานหรือตลาดจ้างงานสักเท่าไรนัก ในบางกรณียังจ่ายต่ำกว่าราชการที่กำหนดไว้เสียอีก สิ่งที่เราเห็นได้ชัดคือลักษณะของการที่จ่ายให้พนักงานชายที่มีการศึกษาระดับเดียวกับพนักงานหญิงสูงกว่าพนักงานหญิง ซึ่งเป็นค่านิยมติดตัวมาด้วยเช่นกัน เพราะฉะนั้นถึงแม้ว่าความคาดหวังของชุมชนภายนอกบริษัทระหว่างประเทศได้มีการจ่ายค่าจ้างในระดับสูง แต่โดยเฉลี่ยแล้วก็ได้สูงไปกว่าราคาค่าตลาด หมายถึงการจ้างงานในตลาดสักเท่าใดนัก

ทางด้านสวัสดิการ มีบางบริษัทอาจจะจัดสวัสดิการให้ในระดับสูงก็จริงอยู่ เท่าที่ทราบบริษัทที่เป็นองค์กรกึ่งธุรกิจมีการจัดให้กับเจ้าหน้าที่พนักงานที่ดีที่สุดและที่ครอบคลุมอย่างกว้างขวางมากที่สุด ก็เห็นจะเป็นรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยบางรัฐวิสาหกิจ บริษัทระหว่างประเทศไม่ได้จัดให้มีครอบคลุมและจัดระดับให้สูงตามที่คาดหมายกัน

ส่วนในนโยบายทางด้านการฝึกอบรม จริงอยู่มีการส่งพนักงานไปต่างประเทศทำการฝึกอบรมในต่างประเทศ มีโปรแกรมการฝึกอบรมในบริษัทอีกมากมาย ซึ่งในประเด็นอาจจะกล่าวได้ว่า บริษัทต่างประเทศได้พัฒนาตัวบุคคลในองค์กรในระดับสูงทีเดียว เมื่อเทียบกับองค์กรธุรกิจโดยทั่วไปในท้องถิ่นและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งในประเด็นนี้เป็นจุดเด่นอันหนึ่งของลักษณะการจัดการบุคคลของบริษัทระหว่างประเทศที่เราได้ทำการศึกษาในครั้งนี้

กล่าวโดยทั่วไปแล้ว กระบวนการจัดการบุคคลของบริษัทต่างประเทศในไทยที่ผิดพลาดไปจากความเชื่อดั้งเดิมของชุมชนธุรกิจรวมทั้งบุคคลทั่ว ๆ ไปว่าในบริษัทระหว่างประเทศจะมีการจัดการบุคคลอย่างน่าสนใจ และน่าดึงดูดใจในการที่จะให้ไปประพจน์ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ อีกประการหนึ่งที่น่าสนใจก็คือ เรื่องของการที่บริษัทระหว่างประเทศในไทยโดยส่วนใหญ่แล้ว มักจะจับกลุ่มหรือมีการติดต่อกันเป็นส่วนตัวมากกว่าติดต่อกันกับบริษัทท้องถิ่นในเรื่องของการจัดการภายในดังจะเห็นได้จากวิธีการสรรหาตัวบุคคลมาปฏิบัติงานได้ มีบางบริษัทรายงานมาว่าได้มีการติดต่อกันเป็นส่วนตัวกับบริษัทอื่น ๆ หรือบริษัทประเภทเดียวกัน ทั้งนี้เราได้พิจารณาในแง่ความดีหรือความไม่ดี แต่เราพิจารณาในแง่เสนอข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในแง่ข้อปฏิบัติการ หรือนโยบายที่บริษัทระหว่างประเทศไทยกำหนดไว้สำหรับการจัดการบุคคล

อย่างไรก็ตาม เมื่อเราตรวจสอบดูแนวความคิดสมัยใหม่หรือที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้เกี่ยวกับเรื่องกระบวนการจัดการบุคคล ถึงแม้ว่าจะมีการปฏิบัติอย่างเพียงเบาบาง แต่บริษัทระหว่างประเทศในไทยก็มีการได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการบุคคลไว้ ซึ่งจะครอบคลุมถึงลักษณะการหรือกระบวนการทั้ง 4 ประการนั้น กล่าวคือ ในเรื่องของการจัดหาหรือ (Procurement) นั้น ก็ได้มีการประพจน์ปฏิบัติที่มีระบบระเบียบพอสมควรในการที่จะพัฒนาตัวบุคคลอยู่นั้น ดูออกจะได้รับการเน้นมากกว่าเรื่องนี้ สำหรับบริษัทระหว่างประเทศในไทย กรณีนโยบายบำรุงรักษาตัวบุคคลไว้ ก็ได้มีการประพจน์ปฏิบัติครอบคลุมกิจกรรมทางด้านนี้ไว้ดีพอสมควร ถึงแม้ว่าระดับการจ้างหมายถึง อัตราเงินเดือน ระดับการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนโดยทั่วไปก็จะเป็นระดับท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งนโยบายที่จะรวมตัวบุคคลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่รู้สึกว่าเป็นสมาชิกและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในการที่จะทำงานเอื้ออำนวยผลประโยชน์ให้กับองค์กรนั้น ๆ ในบริษัทระหว่างประเทศได้ประพจน์ปฏิบัติในระดับที่น่าพอใจทีเดียว

เพราะฉะนั้น ถึงแม้ว่าในบางกรณีที่ยังมีความเชื่อหรือความรู้สึกต่อบริษัทรหว่างประเทศเกี่ยวกับวิธีการประพฤติปฏิบัติหรือนโยบายทางด้านการจัดการบุคคล บางอย่าง ซึ่งอาจจะดีเกินคาดนั้น ข้อเท็จจริงที่เราได้จากการศึกษาในครั้งนี้ สร้างความขัดแย้งกันระหว่างสิ่งที่เราได้พบกับความเชื่อเหล่านั้น เป็นอย่างมาก ซึ่งในแง่นี้เราจะเห็นว่าประโยชน์อันสำคัญที่เราได้ศึกษาในขั้นนี้คือการแสดงออกซึ่งประโยชน์นั้นในชุมชนธุรกิจของไทยเรา แม้ว่าจะเป็นการศึกษาบริษัทรหว่างประเทศ แต่ดังที่เรามีฐานคติ (Assumption) มาตั้งแต่เบื้องต้นแล้วว่าเราต้องการที่จะศึกษาบริษัทรหว่างประเทศเพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการวิธีการกำหนดนโยบายทางด้านการจัดการบุคคล บริษัทรหว่างประเทศน่าที่จะมีการประยุกต์เอาหลักการ วิธีการ และแนวความคิดที่ทันสมัย สำหรับเรื่องของการจัดการบุคคลมาใช้ในระดับที่สูงกว่าบริษัทท้องถิ่น แต่กระนั้นก็ตาม จากข้อเท็จจริงก็แสดงให้เห็นแล้วว่าไม่เป็นความจริงเสมอไป ที่บริษัทรหว่างประเทศจะมีการประยุกต์เอาแนวความคิดมาใช้เต็มที่

สิ่งสำคัญที่เกิดขึ้นในการทำงานให้บริษัทรหว่างประเทศไม่สามารถประยุกต์นำเอาความคิดใหม่ ๆ มาใช้ให้เต็มที่ สิ่งหนึ่งที่นอกเหนือไปจากความไม่เต็มใจและความไม่พร้อม คือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานทางวัฒนธรรม ทั้งนี้ก็เพราะว่า โดยส่วนใหญ่แล้วอาจจะมียุติการใหญ่ หรือบริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คนที่เป็ชาวต่างประเทศ พนักงาน เจ้าหน้าที่ คนงาน ส่วนใหญ่ก็เป็นคนไทยท้องถิ่นจริงอยู่ผู้บริหารระดับสูง อาจจะตั้งความหวังหรือตั้งความพยายามอย่างมากที่จะประยุกต์แนวความคิดใหม่ ๆ หรือที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการบุคคล เนื่องจากคนไทยที่เข้าไปทำงานเป็นผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่คนงานระดับต่าง ๆ ส่วนใหญ่นั้นไม่พร้อมที่จะยอมรับแนวความคิด ที่ฝ่ายจัดการนำมาใช้ก็เป็นได้ ซึ่งโดยธรรมชาติแล้ว การผสมผสานทางวัฒนธรรมนั้น จะต้องมีการชกแจงและการต่อต้านอยู่เสมอ

เสนาะ ตีเยาว์ (2531:5) ได้เสนอรายงานผลการวิจัยเรื่อง ความมั่นคงในอาชีพบริหารงานบุคคล การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะเฉพาะ และบทบาทของการบริหารงานบุคคลในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าหน้าที่การบริหารงานบุคคลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและควบคุมองค์การ คือ ในด้านโครงสร้างการวางแผนกำลังคน สุขภาพอนามัยและความปลอดภัย การสื่อความเหมาะสมและสังคม หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานบุคคล คือเรื่องมนุษยสัมพันธ์ รองลงมาคือ การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน ความรับผิดชอบ ในเรื่องของคุณสมบัติที่ส่งเสริมให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด คือความรับผิดชอบ ส่วนงานที่ทำให้ก้าวสู่ตำแหน่งบริหารเร็วที่สุดคืองานการตลาด การวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะการบริหารงานบุคคลของไทยกับสหรัฐอเมริกาเปรียบเทียบข้อมูลรวมกัน สรุปได้ดังนี้คือ ผู้บริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกาใช้ชั่วโมงการทำงาน โดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์มากกว่าผู้บริหารงานบุคคลของไทย ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกาเปลี่ยนงานมากที่สุด คือเบื่องานเก่า ขณะที่ผู้บริหารงานบุคคลของไทยจะพิจารณา เรื่องความก้าวหน้าของงาน คุณสมบัติที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกาประสบผลสำเร็จมากที่สุด คือการมุ่งทำงานเป็นสำคัญในขณะที่ผู้บริหารของไทยพิจารณาในเรื่องของความรับผิดชอบเป็นสำคัญ ส่วนหน้าที่ที่ทั้งผู้บริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกาและไทยให้ความสำคัญเหมือนกันคือหน้าที่ทางด้านมนุษยสัมพันธ์

นิตย สัมมาพันธ์ จิราวรรณ ภักดีบุตร และธเนศ บดินทร (2534:1-2) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ

1. เพื่อศึกษาเอกลักษณ์การบริหารแบบญี่ปุ่นของประเทศไทยอย่างละเอียดชัดเจน
2. พฤติกรรมการบริหารของบริษัทเครือญี่ปุ่นในประเทศไทย

3. ลักษณะการบริหารที่สามารถนำมาใช้ในประเทศไทย พร้อมทั้งปัญหาและอุปสรรคของการนำมาใช้

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ควรได้รับการพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลง สำหรับการที่รัฐบาลและสถาบันการศึกษาของไทย ผู้จัดการรวมทั้งผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยที่จะนำมาใช้ให้เกิดผลดีในประเทศไทย

จากการวิจัยเรื่องการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยของคณะผู้ศึกษา กล่าวว่าในปัจจุบัน หลักการและวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่นที่แท้จริงมีการนำมาใช้ในประเทศไทยอย่างไร ประสบความสำเร็จเพียงใด ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงานแบบญี่ปุ่นอย่างไร จึงจะเป็นการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลและมีประสิทธิภาพการบริหารในประเทศไทย การศึกษาครั้งนี้ได้แยกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มาปฏิบัติงานในประเทศไทย มีการรวบรวมได้ 36 ตัวอย่างและกลุ่มคือกลุ่มผู้บริหารในประเทศไทย การศึกษาครั้งนี้ได้แยกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มาปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเครือญี่ปุ่นทั้งหมด 244 ตัวอย่าง ทั้งหมดจาก 53 บริษัทและได้ศึกษารวบรวมจากเอกสาร (Document Research) เพื่อหานิยามในทางปฏิบัติ (Working Definition) อีกทางหนึ่งด้วย ผลจากการวิจัยเอกสารและการวิจัยภาคสนามพบว่า จากลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่นทั้งหมดที่ค้นคว้าได้ 45 ข้อ มีเพียง 43 ข้อที่เป็นการบริหารแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยที่แท้จริง โดยปัจจุบันลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่นได้มีการนำมาปฏิบัติในโรงงานอุตสาหกรรมเครือญี่ปุ่นในประเทศไทย (Transferability of Thailand) ในระดับสูง 11 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ และมีการนำมาใช้น้อย 23 ข้อ ส่วนปัญหาที่พบบ่อเกิดจากการนำเอาการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศไทย ได้แก่ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นยังไม่เข้าใจพื้นฐานทางทัศนคติของคนไทยที่ลึกซึ้งดีพอ อุปสรรคทางด้านภาษา การขาดความจริงจังในการถ่ายทอดเทคโนโลยี และช่องว่างความเข้าใจที่ห่างกันมากระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น จากการวิจัยพบว่า การนำเอาการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้เข้ากับชีวิต ความเป็นอยู่และทัศนคติของคนไทย เพราะคนไทยกับคนญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันอย่างมาก และการบริหารแบบญี่ปุ่นที่มีประสิทธิภาพบางประการ เช่น TQC การควบคุมปริมาณเวลา (Time Quantity Control) จำเป็นที่จะต้องนำมาใช้แบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้คนงานไทยมีการปรับตัวให้พร้อมกับการบริหารแบบญี่ปุ่นต่อไปอีกประการหนึ่ง การวิจัยนี้เป็นเพียงการค้นพบข้อเท็จจริงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของบริษัทในประเทศไทยในปัจจุบันเท่านั้น ในอนาคตประมาณ 5-10 ปีข้างหน้าคาดว่าจะมีองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงไปมากพอสมควร ดังนั้น เมื่อสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงเมื่อใด การวิจัยเพื่อตรวจสอบสภาพ ควรที่จะวิจัยตามไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องในอนาคต

ลัดดา จาริกสถิตยวงศ์ (2535 : 1-2) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ

1. ศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดให้มีในกระบวนการบริหารงานบุคคลของบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาการปรับตัว การปรับแผนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดโดยบริษัทข้ามชาติ

3. เพื่อศึกษาแนวทางความเป็นไปได้ ที่จะให้บริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยมีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และเป็นประโยชน์แก่แรงงานไทยอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ตลอดจนองค์ประกอบสามารถนำไปใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรเอง โดยทำการ

ศึกษาจากแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็น 2 กลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น 50 ราย กลุ่มบริษัทข้ามชาติอเมริกา 50 ราย โดยทำการสัมภาษณ์

ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือผู้แทนที่ได้รับมอบอำนาจ ผลของการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย ร้อยละ 53.0 ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรที่ได้รับการกำหนดจากบริษัทแม่ในต่างประเทศและผู้บริหารซึ่งเป็นคนไทย และมีผลต่อรูปแบบการจ้างงานโดยร้อยละ 50.0 การจ้างงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ความต้องการกำลังแรงงาน นอกจากการจ้างงานตลอดชีพและการจ้างงานระยะยาวแล้ว นอกจากนี้ในด้านขนาดของบริษัทก็มีส่วนต่อการกำหนดรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการใช้การกำหนดค่าบรรยายงานและการปฐมนิเทศ ส่วนการหมุนเวียนงาน การกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การจัดการอบรมด้านความปลอดภัย การฝึกอบรม ตลอดจนถึงการจัดกลุ่มคุณภาพงาน แปรตามขนาดของบริษัท คือมีในบริษัทขนาดใหญ่มากกว่าบริษัทขนาดกลางและเล็ก รวมทั้งมีรูปแบบที่เป็นระบบมากกว่าด้วย ในส่วนการปรับตัว การปรับเปลี่ยนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดโดยบริษัทข้ามชาติ ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวและการปรับเปลี่ยน คือการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลมีรูปแบบที่สืบเนื่องมาจากที่บริษัทข้ามชาติมีลักษณะการร่วมลงทุน การปรับเปลี่ยน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง บริษัทขนาดเล็กจะใช้การพิจารณาจากคุณภาพงานเป็นหลัก ส่วนบริษัทขนาดใหญ่ใช้การประเมินผลงาน ในด้านงบประมาณสำหรับการจัดให้มีการพัฒนาและดำเนินกิจการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาพนักงาน เช่นการฝึกอบรม การให้ทุนการศึกษาและอื่น ๆ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของเรื่องนี้คืองบประมาณโดยพบในบริษัทขนาดเล็กของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริการ้อยละ 30.8 และ 29.3 ตามลำดับ ในขณะที่บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาขนาดใหญ่ มีปัญหานี้เพียงร้อยละ 6.2 และ 12.5 เท่านั้น ประการสุดท้ายคือแนวคิดและปรัชญาการบริหารของผู้บริหารที่แปรตามเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งสร้างแรงจูงใจต่อเนื้อหาหรือกิจกรรมที่ตนสนใจ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนในกระบวนการทำงาน

ผู้ศึกษาได้เสนอแนะว่ารัฐองค์กร และแรงงานไทยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรัฐจะต้องกำหนดแผนที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดกลไกที่สอดคล้ององค์กรโดยผู้บริหารองค์กรจะต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนและให้ความสนใจต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนแรงงานไทย จะต้องมีความกระตือรือร้น มีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมด้วย

สมชาย รัชชายุทธ์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความพึงพอใจในงานของพนักงานบริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 108 คน จาก 6 บริษัท เครื่องมือวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของพนักงานบริหารงานบุคคล ส่วนที่สองเป็นแบบวัดความพึงพอใจในงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์การประต่าง ๆ 11 ด้านได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าเงินเดือนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานนโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมและวิธีการปกครองบังคับบัญชา ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1. เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงานบริหารงานบุคคล ในภาพรวมและในองค์ประกอบย่อยของความพึงพอใจในงาน พบว่าพนักงานบริหารงานบุคคลมีความพึงพอใจในงานรวมอยู่ในระดับปาน

กลางค่อนข้างสูง และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจในงานในองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ทั้งกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยต่าง ๆ พบผลเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ความพึงพอใจใน

2. งานในองค์ประกอบด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

3. ลำดับองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของพนักงานงานบริหารงานบุคคล เรียงจากที่พึงพอใจมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด ดังนี้

- 3.1 วิธีการปกครองบังคับบัญชา
- 3.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน
- 3.3 ความสำเร็จในการทำงาน
- 3.4 ความก้าวหน้า
- 3.5 นโยบายและการบริหารงาน
- 3.6 ความมั่นคงในงาน
- 3.7 ความรับผิดชอบ
- 3.8 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- 3.9 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 3.10 เงินเดือนและสวัสดิการ
- 3.11 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. ตัวแปรภูมิหลังของพนักงานบริหารงานบุคคล ได้แก่ เพศ รายได้ต่อปีจากการทำงานและสถานภาพของตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลดังกล่าวเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนสมมติฐานในการวิจัย ส่วนตัวแปรด้านอายุ สถานภาพการสมรส การศึกษา จำนวนปีที่ปฏิบัติงานกับบริษัท จำนวนปีที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลจากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้เข้าใจในเรื่องความรู้สึกต้องงานของพนักงานบริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้พอจะทราบถึงสาเหตุของการขาดแรงจูงใจในการทำงาน และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานในองค์การ เพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานบริหารงานบุคคล อันมีผลต่อความตั้งใจในการทำงานและอาจมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริหารงานบุคคล

ครุฑ เอี่ยมทิม (2538: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระบบบริหารงานบุคคลของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบและกระบวนการผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย โดยศึกษาเปรียบเทียบระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลของบริษัทข้ามชาติทั้งสอง รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคล

วิธีการศึกษาที่ใช้ทั้งการศึกษาจากเอกสารผลงานวิชาการ เอกสารวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ และการศึกษาภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรหรือผู้บริหารสูงสุดด้านงานบริหารงานบุคคล อันได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) คัดเลือกบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบกิจการด้านอุตสาหกรรมการผลิตไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดกรุงเทพและปริมณฑลจำนวน 2 บริษัท

ผลการศึกษาพบว่า ระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลของบริษัทยูนิปและบริษัทสหรัฐอเมริกา มีความแตกต่างกันและคล้ายคลึงกันในระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลเนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยภายในและภายนอกที่แวดล้อมองค์กร เช่น สภาพการณ์ขาดแคลนแรงงาน บางด้าน นโยบายสาธารณะภาครัฐ ระยะเวลาการดำเนินการ งบประมาณของแต่ละบริษัทบทบาทของผู้ทำหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล เป็นผลให้บริษัททั้งสองประเทศมีลักษณะการบริหารงานบุคคลคล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน

2. แนวคิดและปรัชญาในการบริหารงานของบริษัททั้งสองประเทศ ซึ่งสะท้อนลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะของแต่ละประเทศ เป็นผลให้บริษัททั้งสองประเทศมีลักษณะการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน

สรุปผลการศึกษาปรากฏสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่คล้ายคลึงกัน

1. นโยบายการบริหารงานบุคคล บริษัททั้งสองประเทศมีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานบุคคล รวมถึงวิธีการปฏิบัติและกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อกำกับดูแลพนักงานของคน ในส่วนของนโยบายมีทั้งนโยบายที่เป็นลักษณะอักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร นโยบายบางเรื่องทราบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหาร นโยบายบางเรื่องประกาศให้ทราบโดยทั่วไป สำหรับที่มาของนโยบายนั้นมีทั้งกำหนดมาจากต่างประเทศและกำหนดภายในประเทศ

2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ บริษัททั้งสองประเทศมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อคาดการณ์แนวโน้มความต้องการบุคลากรล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 6 เดือนถึง 1 ปี

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัททั้งสองประเทศมีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานใหม่ รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานเก่าทุก ๆ 6 เดือน เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการปรับอัตราเงินเดือนประจำปี

4. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร บริษัททั้งสองประเทศมีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมเป็นทางการ เพื่อให้การฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะ ความรู้ความชำนาญงาน

5. รางวัลและการลงโทษ บริษัททั้งสองประเทศจัดให้มีการเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงาน การโยกย้ายพนักงาน การลงโทษพนักงานตามกฎหมายแรงงาน

6. การแก้ไขปัญหาเมื่อบริษัทประสบวิกฤตการณ์ บริษัททั้งสองประเทศมีวิธีการโดยลดเวลาการทำงานและจ่ายค่าแรงตามปกติ ลดเวลาการทำงานและจ่ายค่าแรงตามเวลาที่ทำงานจริง งดจ้างชั่วคราว และขั้นสุดท้ายคือลดพนักงาน

ระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน

1. หน้าที่ความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน่วยงาน หน่วยบุคคลของบริษัททั้งสองประเทศมีหน้าที่รับผิดชอบด้านต่าง ๆ เหมือนกัน แตกต่างในเรื่องการบริหารค่าจ้าง หน่วยงานบริหารค่าจ้างในบริษัทยูนิปอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบัญชี ส่วนบริษัทสหรัฐหน่วยงานบริหารค่าจ้างอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล

2. การวิเคราะห์งาน บริษัทญี่ปุ่นไม่ทำการวิเคราะห์งาน ส่วนบริษัทสหรัฐอเมริกาวิเคราะห์งาน

3. การพรรณาลักษณะงาน แม้ว่าบริษัททั้งสองประเทศจะมีแบบพรรณาลักษณะงานก็ตาม ในบริษัทญี่ปุ่นเป็นการกำหนดขึ้นโดยไม่มีการวิเคราะห์งาน ส่วนบริษัทสหรัฐอเมริกาแบบพรรณาลักษณะงานเป็นผลจากการวิเคราะห์งาน

4. การสรรหาและคัดเลือก บริษัทญี่ปุ่นต้องการบุคลากรที่จบการศึกษาใหม่และไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน บริษัทสหรัฐอเมริกาทต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน

5. รางวัลและการลงโทษ บริษัทญี่ปุ่นการสับเปลี่ยนโยกย้ายเพื่อสนับสนุนและพัฒนาให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ และสามารถโยกย้ายข้ามหน่วยงานให้ การเลื่อนตำแหน่งพิจารณาด้วยหลักอาวุโส ส่วนบริษัทสหรัฐอเมริการสับเปลี่ยนโยกย้าย อาจเกิดจากพนักงานขาดความถนัดในงานของตนหรือเพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ แต่ต้องสับเปลี่ยนภายในหน่วยงานเดิม การเลื่อนตำแหน่งพิจารณาตามความรู้ความสามารถ

6. รูปแบบการจ้างงาน บริษัทญี่ปุ่นเป็นการจ้างงานตลอดชีพ ส่วนบริษัทสหรัฐอเมริกเป็นการจ้างงานระยะยาว

แม้ว่าระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลจะแตกต่างกัน แต่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ บริษัททั้งสองประเทศ คือการธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่าและเกิดประสิทธิภาพต่อบริษัทของตน และเสริมสร้างความชำนาญงาน ให้แก่ทรัพยากรบุคคลของประเทศ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องจากสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าพบว่า การบริหารงานบุคคลที่เป็นบริษัทชาวต่างชาติจะมีระบบ ซึ่งนานโยบายการบริหารมาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ ทำให้บุคคลทั่วไปมองดูว่าสภาพการทำงานในบริษัทต่างชาติจะต้องดีเพราะมีระบบบริหารงานมีรูปแบบการบริหารงานที่เป็นสากล ที่เปรียบกับบริษัทคนไทยที่ก่อตั้งขึ้นมา และบริหารงานเป็นระบบครบถ้วนทำให้บุคคลทั่วไปคิดว่าการตัดสินใจ รูปแบบการบริหารงานจะเชื่อถือกับเจ้าของบริษัท อาจทำให้ผู้ที่ทำงานอยู่ในบริษัทเสียเปรียบได้ แต่จากการศึกษางานวิจัย กรณีดังกล่าวกับไม่พบมากนัก ซึ่งอาจมาจากการพัฒนาของบริษัทที่เจ้าของกิจการเป็นคนไทยที่ให้ทัดเทียมกับบริษัทต่างชาติ จึงทำให้สภาพการบริหารงานบุคคลนั้น อาจไม่มีความแตกต่างกันจากที่เป็นในอดีตแต่ในปัจจุบันปัจจัยต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เศรษฐกิจที่มีส่วนสำคัญที่จะเกิดการแข่งขัน และพัฒนาบริษัทสภาพการบริหารงานบุคคลย่อมได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ดังนั้น การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และคนต่างชาติ นี้มีส่วนที่จะให้รับรู้การเปลี่ยนแปลงของภายในองค์การทั้งสองว่ามีความไม่แตกต่างกันเหมือนในอดีตหรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเชิงสำรวจ การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการที่เกี่ยวข้องคือ

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

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารงานบุคคลจำนวน 620 คน ในโรงงานอุตสาหกรรม ที่อยู่ในเขตจังหวัดปริมณฑล คือ สมุทรปราการ สมุทรสาคร นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี ที่มีจำนวนคนงานในโรงงานตั้งแต่ 200 คน ขึ้นไปมีจำนวน 620 โรงงาน โรงงานละ 1 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ .2540:13)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารงานบุคคลจำนวน 248 คน ในโรงงานอุตสาหกรรมที่อยู่ในเขตจังหวัดปริมณฑล คือ สมุทรปราการ สมุทรสาคร นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี โรงงานละ 1 คน จากโรงงานจำนวน 248 โรงงานในเขตจังหวัดปริมณฑล กำหนดขนาดโดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด 2538 : 187-188) คิดเป็นร้อยละ 40 ของประชากรทั้งหมด

ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงงานอุตสาหกรรมเขตปริมณฑลที่เจ้าของกิจการเป็นคนไทย และเป็นคนต่างชาติ

ประเภทเจ้าของกิจการ	จำนวนโรงงานประชากร	จำนวนโรงงานกลุ่มตัวอย่าง
เจ้าของกิจการคนไทย	344	138
เจ้าของกิจการคนต่างชาติ	276	110
รวม	620	248

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูล ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามขั้นตอนดำเนินงานดังนี้

- 2.1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- 2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ากำหนดเป็นหัวข้อเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม

2.3 ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร ตำรา และแบบสอบถามงานวิจัยที่มีลักษณะเดียวกันกับงานวิจัยนี้

2.4 สร้างแบบสอบถามโดยกำหนดโครงสร้างคำถามให้เข้ากับความมุ่งหมายของการวิจัย ซึ่งจะประกอบด้วยรายละเอียดข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ประเภทเจ้าของกิจการ และลักษณะโรงงาน อุตสาหกรรม แนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคลที่ส่งผลให้เกิดสภาพการบริหารบุคคล คือ การสรรหา การพัฒนา การรักษาพนักงาน และการใช้ประโยชน์ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท และข้อเสนอแนะเป็นแบบปลายเปิด เต็มคำที่เป็นข้อคิดเห็นจากคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ โดยมีความหมายของแต่ละค่าเฉลี่ยของแต่ละช่วงตามประเภทของข้อมูล 5 ด้าน ดังนี้

- 5 แสดงว่า ให้ความสำคัญมาก
- 4 แสดงว่า ให้ความสำคัญค่อนข้างมาก
- 3 แสดงว่า ให้ความสำคัญปานกลาง
- 2 แสดงว่า ให้ความสำคัญค่อนข้างน้อย
- 1 แสดงว่า ไม่ให้ความสำคัญ หรือให้ความสำคัญน้อย

2.5 นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ควบคุมงานวิจัย และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท และมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญเฉพาะด้านได้แก่ คุณศรีวัลย์ สังข์รอด เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7 กองสวัสดิการแรงงาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ดร.ละเอียด รักษ์เฝ้า อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้เชี่ยวชาญด้านทดสอบและประเมินผล และ ผศ.ผกาศรี เย็นบุตร อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาไทยและภาษาตะวันออก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้เชี่ยวชาญทางภาษาไทย เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม และมีความชัดเจนในเนื้อหาภาษา และครอบคลุมตัวแปรที่มีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ที่สมบูรณ์แล้วไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และความเที่ยงตรง (Validity) ของการวัดได้ค่า 0.87 จากการนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารงานบุคคลจำนวน 10 คนในโรงงานอุตสาหกรรมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 แห่ง ในจังหวัดสระบุรีโดยเป็นโรงงานอุตสาหกรรมที่เจ้าของเป็นคนไทย 5 แห่งและเจ้าของเป็นคนต่างชาติ 5 แห่งตามชื่อโรงงานที่ระบุในภาคผนวก ข

2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ มาพิจารณาเพื่อปรับปรุง ถ้ามีข้อบกพร่อง เมื่อปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว จึงนำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะเริ่มปฏิบัติในระหว่างเดือนธันวาคม 2542

3.1 ขอนหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารงานบุคคล หรือผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคคล

3.2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อขออนุญาต ในการแจกแบบสอบถาม แก่ผู้บริหารงานบุคคล หรือผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคคล (กรณีที่มีบริษัทมีข้อกำหนดต้องผ่านการอนุมัติจากบุคคลดังกล่าวก่อน)

3.3 ดำเนินการแจกแบบสอบถาม โดยการใช้โทรศัพท์นัด นำแบบสอบถามไปมอบให้ด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์ พร้อมนัดวันเก็บแบบสอบถามภายใน 7 วัน หลังรับแบบสอบถาม โดยกำหนดเลขที่บนแบบสอบถาม และผู้วิจัยบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องเก็บไว้

3.4 เมื่อครบกำหนด 7 วัน หรือถึงวันที่กำหนดนัดกับผู้ตอบแบบสอบถามผู้วิจัยไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง และรอรับการส่งกลับทางไปรษณีย์

3.5 ทำการรวบรวมแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด พร้อมตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่รับคืนมาทั้งหมด

3.6 แบบสอบถามที่แจกทั้งหมด 248 ชุด แยกเป็นโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย 138 ชุด และที่เป็นคนต่างชาติ 110 ชุด ได้รับคืนเป็นของโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย 112 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 81.15 และที่เป็นคนต่างชาติได้รับคืน 105 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.45 ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด

4. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC (Statistical Package for the Social Sciences/Personal Computer) โดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ

4.2 ข้อมูลด้านลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการที่เป็นประเภทอุตสาหกรรม ทุนจดทะเบียนและจำนวนพนักงาน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ

4.3 ข้อมูลด้านแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ซึ่งแต่ละช่วงคะแนนแปลความ ดังนี้ (เพ็ญแข แสงแก้ว, 2538 : 80-86)

4.21-5.00	แสดงว่า	ให้ความสำคัญมาก
3.41-4.20	แสดงว่า	ให้ความสำคัญค่อนข้างมาก
2.61-3.40	แสดงว่า	ให้ความสำคัญปานกลาง
1.81-2.60	แสดงว่า	ให้ความสำคัญค่อนข้างน้อย
1.00-1.80	แสดงว่า	ไม่ให้ความสำคัญหรือให้ความสำคัญน้อย

4.4 การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคล 4 ด้าน ตามลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่า t-test

4.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อนำไปใช้ในการแปลผล ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติดังนี้

4.5.1 ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่

4.5.1.1 ค่าร้อยละ

4.5.1.2 ค่าเฉลี่ยหรือมัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$)

4.5.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation ; SD)

4.5.1.4 ค่า t-test

4.5.2 หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของครอนบัค (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2538:125-126)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลสื่อความหมายตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	= ค่าเฉลี่ย
S.D	= ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	= แทนจำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	= ค่าที่ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง
α	= ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ จำแนกตามตัวแปร โดยหาค่าร้อยละ ดังตาราง 6

ตอนที่ 2 ศึกษาข้อมูลด้านลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ จำแนกตามตัวแปร โดยหาค่าร้อยละ ดังตาราง 7

ตอนที่ 3 ศึกษาความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ ตามแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล และสภาพการบริหารงานบุคคล โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน ดังตาราง 8 - 17

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ ต่อแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล และสภาพการบริหารงานบุคคล โดยใช้ t - test ดังตาราง 18 - 22

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ จำแนกตามตัวแปร โดยหาค่าร้อยละ ดังตาราง 6

ตาราง 6 ค่าร้อยละของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ จำแนกตามตัวแปร

ตัวแปร	คนไทย 112 คน	ร้อยละ	คนต่างชาติ 105 คน	ร้อยละ
เพศ				
ชาย	75	66.96	87	82.86
หญิง	37	33.04	18	17.14
อายุ				
ต่ำกว่า 31 ปี	-	-	4	3.81
31 - 40 ปี	73	65.18	89	84.76
41 - 50 ปี	28	25.00	10	9.52
51 - 60 ปี	11	9.82	2	1.90
สถานภาพทางครอบครัว				
โสด	20	17.86	53	50.48
สมรส	87	77.68	49	46.67
หย่า/หม้าย	5	4.46	3	2.86
การศึกษา				
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	3	2.68	-	-
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	108	96.43	97	92.38
ปริญญาโท	1	0.89	8	7.62
สาขาที่สำเร็จการศึกษา				
รัฐศาสตร์	35	31.25	48	45.71
นิติศาสตร์	51	45.54	43	40.95
บริหารธุรกิจ	7	6.25	-	-
ศิลปศาสตร์	4	3.57	8	7.62
สังคมศาสตร์	7	6.25	3	2.86
มนุษยศาสตร์	2	1.75	1	0.95
ครุศาสตร์	6	5.36	2	1.90
รายได้				
15,001 - 20,000 บาท	21	18.75	13	12.38
20,001 - 25,000 บาท	65	58.04	24	22.86
25,001 - 30,000 บาท	24	21.43	53	50.48
30,001 บาทขึ้นไป	2	1.79	15	14.29
ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร				
ต่ำกว่า 5 ปี	7	6.25	16	15.24
5 - 10 ปี	65	58.04	63	60.00
11 - 15 ปี	32	28.57	22	20.95
มากกว่า 15 ปี	8	7.14	4	3.81

ข้อมูลจากตาราง 6 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ สามารถวิเคราะห์ตามตัวแปรได้ดังนี้

1. ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีเพศชาย ร้อยละ 66.69 เพศหญิง ร้อยละ 33.04 คนต่างชาติ มีเพศชาย ร้อยละ 82.86 เพศหญิง ร้อยละ 17.14
2. ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 65.18 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 25.00 และอายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 9.82 คนต่างชาติ มีช่วงอายุต่ำกว่า 31 ปี ร้อยละ 3.81 อายุระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 84.76 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 9.52 และอายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 1.90
3. ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีสถานภาพเป็นโสด ร้อยละ 17.86 สมรส ร้อยละ 77.68 และหย่า/หม้าย ร้อยละ 4.46 คนต่างชาติ มีสถานภาพ เป็นโสด ร้อยละ 50.48 สมรสแล้ว ร้อยละ 46.67 และหย่า/หม้าย ร้อยละ 2.86
4. ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีการศึกษา อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ร้อยละ 2.68 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 96.43 และปริญญาโท ร้อยละ 0.89 คนต่างชาติ มีการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 92.38 และปริญญาโท ร้อยละ 7.62
5. ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย สำเร็จการศึกษา รัฐศาสตร์ ร้อยละ 31.25 นิติศาสตร์ ร้อยละ 45.54 บริหารธุรกิจ ร้อยละ 6.25 ศิลปศาสตร์ ร้อยละ 3.57 สังคมศาสตร์ ร้อยละ 6.25 มนุษยศาสตร์ ร้อยละ 1.79 และครุศาสตร์ ร้อยละ 5.36 คนต่างชาติสำเร็จการศึกษา นิติศาสตร์ ร้อยละ 45.71 รัฐศาสตร์ ร้อยละ 40.95 ศิลปศาสตร์ ร้อยละ 7.62 สังคมศาสตร์ ร้อยละ 2.86 มนุษยศาสตร์ ร้อยละ 0.95 และครุศาสตร์ ร้อยละ 1.90
6. ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีรายได้ 15,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 8.75 รายได้ 20,001 - 25,000 บาท ร้อยละ 58.04 รายได้ 25,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 21.43 และรายได้ 30,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 1.79 คนต่างชาติ มีรายได้ระหว่าง 15,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 12.38 รายได้ระหว่าง 20,001 - 25,000 บาท ร้อยละ 22.86 รายได้ระหว่าง 25,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 50.48 และ รายได้ 30,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 14.29
7. ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 6.25 ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระหว่าง 5 - 10 ปี ร้อยละ 58.04 ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระหว่าง 11 - 15 ปี ร้อยละ 28.57 และ ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 7.14 คนต่างชาติ มีระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 15.24 ระยะเวลาที่ทำงาน ในตำแหน่งผู้บริหารระหว่าง 5 - 10 ปี ร้อยละ 60.00 มีระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร ระหว่าง 11 - 15 ปี ร้อยละ 20.95 และมีระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 15 ปี ร้อยละ 3.81

ตอนที่ 2 ศึกษาข้อมูลด้านลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ จำแนกตามตัวแปร โดยหาค่าร้อยละ ดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าร้อยละลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ จำแนกตามตัวแปร

ตัวแปร	คนไทย 112 คน	ร้อยละ	คนต่างชาติ 105 คน	ร้อยละ
เชื้อชาติ				
ไทย	112	100	-	-
อเมริกัน	-	-	10	9.52
ญี่ปุ่น	-	-	54	51.43
เกาหลี	-	-	14	13.33
ไต้หวัน	-	-	13	12.38
จีน	-	-	3	2.86
ฮ่องกง	-	-	2	1.90
สิงคโปร์	-	-	2	1.90
สวิตเซอร์แลนด์	-	-	2	1.90
อังกฤษ	-	-	2	1.90
ฮอลแลนด์	-	-	1	0.95
เยอรมัน	-	-	1	0.95
อินโดนีเซีย	-	-	1	0.95
ประเภทของกิจการ				
เป็นเจ้าของกิจการเชื้อชาติเดียว 100 %	100	89.29	98	93.33
เป็นกิจการร่วมทุนระหว่างชาติ	2	10.71	7	6.67
ประเภทอุตสาหกรรม				
การผลิตอาหาร เครื่องดื่ม ยาสูบ	30	26.79	13	12.38
การผลิตสิ่งทอ สิ่งถัก เครื่องแต่งกาย หนังสัตว์ และผลิตภัณฑ์หนังสัตว์	40	35.71	38	36.19
การผลิตไม้ และผลิตภัณฑ์จากไม้ รวมทั้งเครื่องเรือน	2	1.79	3	2.86
การผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษการพิมพ์และการพิมพ์โฆษณา	6	5.36	12	11.43
การผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี	2	1.79	21	20.00
น้ำมันปิโตรเลียม ถ่านหิน ยางและพลาสติก				
การผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ ยกเว้นผลิตภัณฑ์จากน้ำมันปิโตรเลียมและถ่านหิน	7	6.25	3	2.86
อุตสาหกรรมโลหะขั้นมูลฐาน	20	17.86	9	8.57
อุตสาหกรรมการผลิตอื่น ๆ	5	4.46	6	5.71
การจัดทะเบียนผู้ประกอบการ				
บริษัทจำกัด	109	97.32	102	97.14
บริษัทมหาชนจำกัด	3	2.68	3	2.86

ตาราง 7 (ต่อ)

ตัวแปร	คนไทย 112 คน	ร้อยละ	คนต่างชาติ 105 คน	ร้อยละ
จำนวนเงินทุนจดทะเบียน				
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	35	31.25	7	6.67
10 - 100 ล้านบาท	43	38.39	41	39.05
100 ล้านบาทขึ้นไป	34	30.36	57	54.29
จำนวนพนักงานของบริษัท				
200 - 500 คน	48	42.86	13	12.38
501 - 1,000 คน	37	33.04	62	59.05
1,001 คนขึ้นไป	27	24.10	30	28.57
ระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัท				
5 - 10 ปี	30	26.79	4	3.81
11 - 15 ปี	20	17.86	51	48.57
16 - 20 ปี	34	30.36	20	19.05
20 ปีขึ้นไป	28	25.00	30	28.57
ลักษณะการบริหารงานของบริษัทเป็นแบบ				
แบบครอบครัว	68	60.71	-	-
แบบสากล	35	31.25	99	94.29
แบบผสมครอบครัว/สากล	9	8.04	6	5.71

ข้อมูลจากตาราง 7 แสดงว่าลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ สามารถวิเคราะห์ตามตัวแปรได้ดังนี้

1. ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมี เชื้อชาติไทย ร้อยละ 100 เชื้อชาติอเมริกัน ร้อยละ 9.52 ญี่ปุ่น ร้อยละ 51.43 เกาหลี ร้อยละ 13.33 ไต้หวัน ร้อยละ 12.38 จีน ร้อยละ 2.86 ฮองกง ร้อยละ 1.90 สิงคโปร์ ร้อยละ 1.90 สวิสเซอร์แลนด์ ร้อยละ 1.90 อังกฤษ ร้อยละ 1.90 ฮอลแลนด์ ร้อยละ 0.95 เยอรมัน ร้อยละ 0.95 และอินโดนีเซีย ร้อยละ 0.95

2. ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยเป็นเจ้าของกิจการเชื้อชาติเดียว 100 เปอร์เซนต์ มีร้อยละ 89.29 และเป็นกิจการร่วมทุนระหว่างชาติ ร้อยละ 10.71 คนต่างชาติ เป็นเจ้าของกิจการเชื้อชาติเดียว ร้อยละ 93.33 เป็นกิจการร่วมทุน ระหว่างชาติ ร้อยละ 6.67

3. ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมี อุตสาหกรรมผลิตอาหาร ร้อยละ 26.79 อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องหนัง ร้อยละ 35.71 อุตสาหกรรมผลิตไม้ เครื่องเรือน ร้อยละ 1.79 อุตสาหกรรมกระดาษการพิมพ์ ร้อยละ 5.36 อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ น้ำมัน ร้อยละ 1.79 อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ ร้อยละ 6.25 อุตสาหกรรมโลหะพื้นฐาน ร้อยละ 17.86 และอุตสาหกรรมอื่น ๆ ร้อยละ 4.46 คนต่างชาติ มีอุตสาหกรรมผลิตอาหาร ร้อยละ 12.38 อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย ร้อยละ 36.19 อุตสาหกรรมผลิตไม้ เครื่องเรือน ร้อยละ 2.86 อุตสาหกรรมผลิต

ภัณฑ์กระดาษ ร้อยละ 11.43 อุตสาหกรรมผลิตเคมีภัณฑ์ น้ำมัน ร้อยละ 20.00 อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์
แร่โลหะ ร้อยละ 2.86 อุตสาหกรรมโลหะขั้นมูลฐาน ร้อยละ 8.57 และอุตสาหกรรมอื่น ๆ ร้อยละ 5.71

4. ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จดทะเบียน
ผู้ประกอบการบริษัท จำกัด ร้อยละ 97.32 บริษัทมหาชน จำกัด ร้อยละ 2.68 คนต่างชาติ จดทะเบียนผู้
ประกอบการบริษัท จำกัด ร้อยละ 97.14 และเป็นบริษัทมหาชน จำกัด ร้อยละ 2.86

5. ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีทุนจ
ทะเบียนต่ำกว่า 10 ล้านบาท ร้อยละ 31.25 ทุนจดทะเบียนระหว่าง 10 - 100 ล้านบาท ร้อยละ 38.39 และทุน
จดทะเบียน 100 ล้านบาท ขึ้นไป ร้อยละ 30.36 คนต่างชาติ มีทุนจดทะเบียน ต่ำกว่า 10 ล้านบาท ร้อย
ละ 6.67 ทุนจดทะเบียน 10 - 100 ล้านบาท ร้อยละ 39.05 และทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาทขึ้นไป ร้อย
ละ 54.29

6. ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีจำนวน
พนักงานอยู่ระหว่าง 200 - 500 คน ร้อยละ 42.86 มีพนักงานอยู่ระหว่าง 501 - 1,000 คน ร้อยละ
33.04 และมีพนักงานอยู่ระหว่าง 1,001 คนขึ้นไป ร้อยละ 24.10 คนต่างชาติ มีจำนวน พนักงานระหว่าง
200 - 500 คน ร้อยละ 12.38 มีพนักงานระหว่าง 501 - 1,000 คน ร้อยละ 59.05 และมีพนักงานระหว่าง
1,001 คนขึ้นไป ร้อยละ 28.57

7. ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีระยะ
เวลาการดำเนินงานของบริษัทระหว่าง 5 - 10 ปี ร้อยละ 26.79 ระยะเวลาการดำเนินงานของ บริษัท
ระหว่าง 11 - 15 ปี ร้อยละ 17.86 ระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทระหว่าง 16 - 20 ปี ร้อยละ 30.36
และมีระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัท 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 25.00 คนต่างชาติ มีระยะเวลาการดำเนิน
งานของบริษัทระหว่าง 5 - 10 ปี ร้อยละ 3.81 มีระยะเวลาการดำเนินงานของ บริษัทระหว่าง 11 - 15 ปี
ร้อยละ 48.57 มีระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัทระหว่าง 16 - 20 ปี ร้อยละ 19.05 และมีระยะเวลา
การดำเนินงานของบริษัท 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 28.57

8. ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีลักษณะ
การบริหารงานของบริษัทในแบบครอบครัว ร้อยละ 60.71 แบบสากล ร้อยละ 31.25 และแบบผสมครอบ
ครัว/สากล ร้อยละ 8.04 คนต่างชาติ มีลักษณะการบริหารงานแบบสากล ร้อยละ 94.29 และมีลักษณะการ
บริหารงานแบบผสมสากลครอบครัว ร้อยละ 5.71

ตอนที่ 3 ศึกษาความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ ตามแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล และสภาพการบริหารงานบุคคล โดยค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตาราง 8 - 17

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ตามแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล ที่เจ้าของกิจการเป็นคนไทย

ข้อที่	แนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล	X	S.D	ระดับ
1	เชื่อว่าองค์กรต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้า.....	4.96	.21	มาก
2	เชื่อว่าองค์กรที่มีการแบ่งหน่วยงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีเป้าหมายการทำงานและมีประสิทธิภาพในการทำงาน.....	4.88	.32	มาก
3	เชื่อว่าถ้าบุคคลทำงานตรงกับความสามารถของตนแล้วจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน.....	4.34	.62	มาก
4	ถ้าจะเลือกจัดสรรงบประมาณระหว่างคนและเทคโนโลยีเจ้าของกิจการจะเลือกพัฒนาเทคโนโลยีก่อนคน.....	3.38	.80	ปานกลาง
5	เชื่อว่าคนที่มีขีดความสามารถทำผลงานให้องค์กรได้ดีต้องมีความก้าวหน้าต่อไปในองค์กร.....	3.65	.53	ค่อนข้างมาก
6	เชื่อว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานและสังคมภายนอกเป็นสิ่งที่ดี.....	3.68	.56	ค่อนข้างมาก
7	เชื่อว่าค่าตอบแทนด้วยเงินเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่.....	4.15	.66	ค่อนข้างมาก
8	เชื่อว่าความสำคัญของพนักงานในองค์กรมีค่าเทียบเท่ากับผลงานของพนักงานผู้นั้น.....	4.03	.49	ค่อนข้างมาก
9	เชื่อว่าพนักงานที่มีผลงานไม่ตรงตามกำหนดหรือมาตรฐานไม่สมควรอยู่ในองค์กร.....	4.63	.48	มาก
10	เชื่อว่าการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีต่อพนักงานขณะที่ทำงานอยู่เพราะถือว่าเป็นผู้ที่มีบุญคุณต่อองค์กร.....	3.20	.52	ปานกลาง
11	เชื่อว่าพนักงานเป็นผู้ทำคุณประโยชน์ต่อองค์กรควรตอบแทนหรือรับผิดชอบเขาเท่าที่จะทำได้เมื่อเขาพ้นจากองค์กรแล้ว.....	3.42	.82	ค่อนข้างมาก
12	เชื่อว่าการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพย่อมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง.....	4.53	.58	มาก
13	เชื่อว่าการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัดจะส่งเสริมสภาพการทำงานของคนงาน.....	4.48	.54	มาก
14	เชื่อว่าถ้ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแรงงานและให้ความสำคัญในการป้องกันก็จะไม่เกิดปัญหาขึ้นมา.....	4.43	.50	มาก
15	เชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงให้นโยบายที่ขัดต่อการบริหารงานบุคคลที่ดีจะมีผลต่อสภาพการทำงานของคนงาน.....	4.64	.48	มาก
รวม		4.16	.54	ค่อนข้างมาก

ข้อมูลจากตาราง 8 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ตามแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล โดยรวมว่ามีความสำคัญค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 4.16$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ เชื่อว่าองค์กรต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.96$) เชื่อว่าองค์กรที่มีการแบ่งหน่วยงานและ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีเป้าหมายการทำงาน และมีประสิทธิภาพในการทำงาน ($\bar{X} = 4.88$) เชื่อว่าถ้าบุคคลทำงานตรงกับความสามารถของตนแล้วจะเกิดความ พึงพอใจในการทำงาน ($\bar{X} = 4.34$) เชื่อว่าพนักงานที่มีผลงานไม่ตรงตามกำหนดหรือมาตรฐานไม่สมควร อยู่ในองค์กร ($\bar{X} = 4.63$) เชื่อว่าการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิผลย่อมได้รับการสนับสนุนจากผู้ บริหารระดับสูง ($\bar{X} = 4.48$) เชื่อว่าการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัดจะส่งเสริมสภาพการ ทำงานของคนงานเชื่อว่าถ้ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแรงงานและให้ความสำคัญในการป้องกัน ก็จะไม่เกิดปัญหาขึ้นมา ($\bar{X} = 4.43$) เชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงให้นโยบายที่ขัดต่อการบริหารงานบุคคลที่ดี จะมีผลต่อสภาพการทำงานของคนงาน ($\bar{X} = 4.64$) สำหรับผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิด เห็นว่าสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ เชื่อว่าคนที่มีความสามารถทำผลงานให้องค์กรได้ดีต้องมีความ ก้าวหน้าต่อไปในองค์กร ($\bar{X} = 3.65$) เชื่อว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานและ สังคมภายนอกเป็นสิ่งที่ดี ($\bar{X} = 3.68$) เชื่อว่าค่าตอบแทนด้วยเงินเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานทำงาน อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.15$) เชื่อว่าความสำคัญของพนักงานในองค์กรมีค่าเทียบเท่ากับผลงานของพนักงาน ผู้นั้น ($\bar{X} = 4.03$) และเชื่อว่าพนักงานเป็นผู้ทำคุณประโยชน์ต่อองค์กรควรตอบแทนหรือรับผิดชอบเขา เท่าที่จะทำได้เมื่อเขาพ้นจากองค์กรแล้ว ($\bar{X} = 3.42$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความ คิดเห็นว่าสำคัญในระดับปานกลาง

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคลในโรงงาน
อุตสาหกรรม ตามแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล ที่เจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ

ข้อที่	แนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1	เชื่อว่าองค์กรต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า.....	4.00	5.00	มาก
2	เชื่อว่าองค์กรที่มีการแบ่งหน่วยงานและความรับผิดชอบอย่าง ชัดเจนจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีเป้าหมายการทำงานและมี ประสิทธิภาพในการทำงาน.....	4.03	.79	ค่อนข้างมาก
3	เชื่อว่าถ้าบุคคลทำงานตรงกับความสามารถของตนแล้ว จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน.....	3.73	.52	ค่อนข้างมาก
4	ถ้าจะเลือกจัดสรรงบประมาณระหว่างคนและเทคโนโลยีเจ้าของ กิจการจะเลือกพัฒนาเทคโนโลยีก่อนคน.....	3.41	.55	ค่อนข้างมาก
5	เชื่อว่าคนที่มีขีดความสามารถทำผลงานให้องค์กรได้ดีต้องมีความ ก้าวหน้าต่อไปในองค์กร.....	3.62	.47	ค่อนข้างมาก
6	เชื่อว่าสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานและสังคม ภายนอกเป็นสิ่งที่ดี.....	3.99	.57	ค่อนข้างมาก
7	เชื่อว่าค่าตอบแทนด้วยเงินเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่าง เต็มที่.....	4.04	.38	ค่อนข้างมาก
8	เชื่อว่าความสำคัญของพนักงานในองค์กรมีค่าเทียบเท่ากับผลงาน ของพนักงานผู้นั้น.....	2.91	.63	ปานกลาง
9	เชื่อว่าพนักงานที่มีผลงานไม่ตรงตามกำหนดหรือมาตรฐานไม่ สมควรอยู่ในองค์กร.....	3.30	.47	ปานกลาง
10	เชื่อว่าทำให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีต่อพนักงานขณะที่ ทำงานอยู่เพราะถือว่าเป็นผู้ที่มีบุญคุณต่อองค์กร.....	3.56	.57	ค่อนข้างมาก
11	เชื่อว่าพนักงานเป็นผู้ทำคุณประโยชน์ต่อองค์กรควรตอบแทนหรือ รับผิดชอบเขาเท่าที่จะทำได้เมื่อเขาพ้นจากองค์กรแล้ว.....	3.39	.52	ปานกลาง
12	เชื่อว่าการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพย่อมได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหารระดับสูง.....	4.42	.77	มาก
13	เชื่อว่าการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัดจะส่งเสริม สภาพการทำงานของคนงาน.....	3.79	.64	ค่อนข้างมาก
14	เชื่อว่าถ้ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแรงงานและให้ความ สำคัญในการป้องกันก็จะไม่เกิดปัญหามา.....	4.32	.42	มาก
15	เชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงให้นโยบายที่ขัดต่อการบริหารงานบุคคล ที่ดีจะมีผลต่อสภาพการทำงานของคนงาน.....	4.59	.41	มาก
รวม		3.85	0.49	ค่อนข้างมาก

ข้อมูลจากตาราง 9 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ตามแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล โดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.85$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลว่ามีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ เชื่อว่าองค์กรต้องประกอบด้วยบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.00$) เชื่อว่าการบริหารงานบุคคลมี ประสิทธิภาพย่อมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ($\bar{X} = 4.42$) เชื่อว่าถ้ามีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับปัญหาแรงงาน และให้ความสำคัญในการป้องกันก็จะไม่เกิดปัญหาขึ้นมา ($\bar{X} = 4.32$) เชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงให้นโยบายที่ขัดต่อการบริหารงานบุคคลที่ดีจะมีผลต่อสภาพการทำงานของคนงาน ($\bar{X} = 4.59$) สำหรับข้อที่ผู้บริหารงานบุคคลมีความคิดเห็นว่าคุณค่าในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ เชื่อว่าองค์กร ที่มีการแบ่งหน่วยงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีเป้าหมายการทำงานและมี ประสิทธิภาพในการทำงาน ($\bar{X} = 4.03$) เชื่อว่าถ้าบุคคลทำงานตรงกับความสามารถของตน แล้วจะเกิด ความพึงพอใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.73$) เชื่อว่าจะเลือกจัดสรรงบประมาณระหว่างคนและ เทคโนโลยีเจ้าของกิจการจะเลือกพัฒนาเทคโนโลยีก่อนคน ($\bar{X} = 3.41$) เชื่อว่าคนที่มีความสามารถทำ ผลงานให้องค์กรได้ดีต้องมีความก้าวหน้าต่อไปในองค์กร ($\bar{X} = 3.62$) เชื่อว่าสัมพันธภาพระหว่าง ผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานและสังคมภายนอกเป็นสิ่งที่ดี ($\bar{X} = 3.99$) เชื่อว่าค่าตอบแทนด้วยเงินเป็น สิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.04$) เชื่อว่าการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีต่อพนักงานขณะที่ยังทำงานอยู่เพราะถือว่าเป็นผู้มีบุญคุณต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.56$) และเชื่อว่าการปฏิบัติตาม กฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัดจะส่งเสริมสภาพการทำงานของคนงาน ($\bar{X} = 3.79$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นว่าคุณค่าในระดับปานกลาง

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคลในโรงงาน
อุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย ด้านการสรรหา

ข้อที่	สภาพภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	(N=112)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D	
1	เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลในองค์กร.	4.78	.44	มาก
2	เจ้าของกิจการให้ความสำคัญด้านการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าตาม ทิศทางการขยายขององค์กร.....	3.55	.72	ค่อนข้างมาก
3	การรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานมีการกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง อย่างเหมาะสม.....	3.38	.57	ปานกลาง
4	การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานทุกตำแหน่งมีหลักเกณฑ์คัดเลือกและ วิธีทดสอบที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้สมัครทุกคน.....	3.43	.56	ปานกลาง
5	การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานบางตำแหน่งเจ้าของกิจการมีส่วน กำหนดหลักเกณฑ์และตัดสินใจ.....	3.39	1.02	ปานกลาง
6	การเข้าร่วมกำหนดหลักเกณฑ์และตัดสินใจของเจ้าของกิจการ สร้างความไม่เหมาะสมและเป็นอุปสรรคต่อระบบการบริหารงาน บุคคลและปฏิบัติงานด้านดังกล่าว.....	3.95	.70	ค่อนข้างมาก
7	การสำรวจความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นองค์การที่ ต้องการอัตรากำลังคน ได้ประสานกับผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง.....	4.40	.59	มาก
8	มีการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาของพนักงานในการปฏิบัติงานของทุก หน่วยงานในองค์กรโดยมีฝ่ายบุคคลเข้าร่วมวิเคราะห์ด้วย.....	3.14	.80	ปานกลาง
9	เจ้าของกิจการจะขึ้นนำการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน ในแต่ละหน่วยงาน.....	3.01	1.06	ปานกลาง
10	การคัดเลือกพนักงานเข้าปฏิบัติงานในองค์กรยึดหลักความสามารถ ของบุคคลโดยไม่มีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง.....	3.18	.95	ปานกลาง
11	การสรรหาบุคคลเปิดกว้างโดยการประชาสัมพันธ์สื่อต่าง ๆ.....	2.98	.71	ปานกลาง
12	การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในอัตราที่ว่างลงมีการ โยกย้ายพนักงานเดิมมาปฏิบัติงานแทนเมื่อไม่สามารถหาคนใน องค์กรที่เหมาะสมจึงพิจารณาจากบุคคลภายนอก.....	2.90	.87	ปานกลาง
13	มีการร่วมหารือกับหน่วยงานที่ต้องการกำลังคนโดยจัดทำแบบ ทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร.	3.28	.92	ปานกลาง
14	ฝ่ายบริหารงานบุคคลทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ฝ่ายเดียวโดยไม่มีหน่วยงานอื่นร่วมพิจารณา.....	1.86	1.16	ค่อนข้างน้อย
15	เจ้าของกิจการมีความตระหนักและสนใจปัญหาการเข้าและออก ของพนักงานสูงหรืออยู่กับองค์กรไม่นานแล้วออก.....	3.01	1.01	ปานกลาง
รวม		3.34	0.80	ปานกลาง

ข้อมูลจากตาราง 10 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย ด้านการสรรหา โดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมมีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลในองค์กร ($\bar{X} = 4.78$) การสำรวจความต้องการบุคลากรของหน่วยงานในองค์กรที่ต้องการอัตรากำลังคนได้ประสานกับผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง ($\bar{X} = 4.40$) สำหรับผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นว่ามีค่าความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ เจ้าของกิจการให้ความสำคัญด้านการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าตามทิศทางการขยายขององค์กร ($\bar{X} = 3.55$) การเข้าร่วมกำหนดหลักเกณฑ์และตัดสินใจของเจ้าของกิจการสร้างความไม่เหมาะสมและเป็นอุปสรรคต่อระบบ การบริหารงานบุคคลและปฏิบัติงานด้านดังกล่าว ($\bar{X} = 3.95$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นว่ามีค่าความสำคัญในระดับปานกลางและค่อนข้างน้อย

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย ด้านการพัฒนา

ข้อที่	สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	(N=112)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D	
1	มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทุกตำแหน่งให้ผู้จัดการก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน.....	3.60	.99	ค่อนข้างมาก
2	มีการอบรมวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งที่ได้รับคัดเลือก.....	3.96	.84	ค่อนข้างมาก
3	มีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกตำแหน่งทั้งพนักงานเก่าและใหม่.....	3.94	.86	ค่อนข้างมาก
4	มีการจัดหลักสูตรการอบรมอย่างชัดเจนแต่ละตำแหน่งเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติจริงได้.....	3.74	.81	ค่อนข้างมาก
5	เจ้าของกิจการมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นการแก้ปัญหาในองค์กรได้.....	3.64	.73	ค่อนข้างมาก
6	เจ้าของกิจการสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นอย่างดี.....	3.76	.73	ค่อนข้างมาก
7	มีการจัดพนักงานพี่เลี้ยงคอยสอนงานพนักงานใหม่หรือพนักงานที่ได้รับการโยกย้ายอย่างเหมาะสมทุกตำแหน่ง.....	3.21	.94	ปานกลาง
8	เจ้าของกิจการมีนโยบายให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรรับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นประโยชน์ในการบังคับบัญชา.....	3.13	.75	ปานกลาง
9	มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการจัดฝึกอบรมพนักงาน.....	3.05	.91	ปานกลาง
10	มีการร่วมวิเคราะห์หรือหาความจำเป็นในการฝึกอบรมกับหน่วยงานต้นสังกัดของพนักงานก่อนจัดอบรม.....	3.04	1.00	ปานกลาง
11	มีการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมพนักงานอย่างพอเพียงและเหมาะสมต่อกิจการ.....	2.67	.88	ปานกลาง

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	สถานภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	(N=112)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D	
12	มีการติดตามผลและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมทุกตำแหน่ง ทุกหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ.....	2.50	.98	ค่อนข้างน้อย
13	เจ้าของกิจการมีความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและเป้าหมายของการ จัดฝึกอบรมและพัฒนา.....	2.16	.91	ค่อนข้างน้อย
14	ฝ่ายบริหารงานบุคคลได้รับความร่วมมือด้วยดีจากการประสานงาน กับหน่วยงานในองค์กรเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา.....	2.71	1.09	ปานกลาง
15	มีการจัดเจ้าหน้าที่ สถานที่ อุปกรณ์ สื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดฝึก อบรมภายในโรงงานอย่างพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ.....	3.09	.88	ปานกลาง
รวม		3.21	0.88	ปานกลาง

ข้อมูลจากตาราง 11 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็น
คนไทย ด้านการพัฒนา โดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$) และเมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงาน
บุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่
ทุกตำแหน่งให้รู้จักองค์การก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.60$) มีการอบรมวิธีการทำงานก่อนลงมือ
ปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือก ($\bar{X} = 3.96$) มีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
ทุกตำแหน่งทั้งพนักงานเก่าและใหม่ ($\bar{X} = 3.94$) มีการจัดหลักสูตรการอบรมอย่างชัดเจนแต่ละตำแหน่ง
เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติจริงได้ ($\bar{X} = 3.74$) เจ้าของกิจการมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นการแก้
ปัญหาในองค์กรได้ ($\bar{X} = 3.64$) และเจ้าของกิจการสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นอย่างดี
($\bar{X} = 3.76$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นว่ามี
ความสำคัญในระดับปานกลางและในระดับค่อนข้างน้อย

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคลในโรงงาน
อุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย ด้านการรักษาพนักงาน

ข้อที่	สถานภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	(N=112)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D	
1	มีการจัดระบบโครงสร้างค่าจ้างอย่างเป็นระบบและถูกต้องตาม หลักเกณฑ์.....	3.65	.65	ค่อนข้างมาก
2	มีการจัดระบบค่าจ้างให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลงาน.....	3.46	.63	ค่อนข้างมาก
3	มีการพิจารณาผลงานและให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมเป็นประจำ ทุกปี.....	3.28	.57	ปานกลาง

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	สถานภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	(N=112)		ระดับ
		$\bar{x}$	S.D	
4	มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายอย่างเหมาะสมเป็นที่ ยอมรับ.....	3.26	.69	ปานกลาง
5	มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการค่าจ้างในสถานประกอบการ ตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการและเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด.....	3.17	.68	ปานกลาง
6	มีนโยบายจัดสภาพแวดล้อมในโรงงานให้เหมาะสมตามหลักอาชีว อนามัย.....	2.99	.70	ปานกลาง
7	มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานในสถาน ประกอบการตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการและ เกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด.....	3.25	.59	ปานกลาง
8	มีการจัดตั้งกองทุนเลี้ยงชีพให้แก่พนักงานทุกระดับ.....	3.06	.66	ปานกลาง
9	มีการจัดสวัสดิการรักษายาบาลให้แก่พนักงาน เช่น ห้องพยาบาล อุปกรณ์การรักษายาบาลเบื้องต้นหรือให้แพทย์ ผู้ช่วยแพทย์ อยู่ประจำ.....	2.93	.72	ปานกลาง
10	มีการจัดทำคู่มือหรือระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการที่พนักงานได้รับจาก องค์กร.....	3.06	.65	ปานกลาง
11	มีการจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยในการทำงานในสถาน ประกอบการตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการ และเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด.....	2.93	.55	ปานกลาง
12	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงานให้กับพนักงาน.....	3.05	.68	ปานกลาง
13	มีการให้ความสำคัญต่อการจัดประชุมของคณะกรรมการต่าง ๆ ที่ จัดตั้งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ.....	3.67	.58	ค่อนข้างมาก
14	มีการให้นโยบายการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติ งานในองค์กร.....	3.93	.69	ค่อนข้างมาก
15	มีการให้ความสำคัญต่อการจัดทำข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อ พนักงาน.....	2.90	.63	ค่อนข้างมาก
16	มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้และศักยภาพ ของตนเองโดยบริษัทจัดมอบทุนหรือสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ.....	2.84	.74	ปานกลาง
17	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับ ผู้บริหาร.....	2.91	.65	ปานกลาง
18	มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการของพนักงาน.....	2.97	.75	ปานกลาง
19	มีการวิเคราะห์กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ด้านสวัสดิการมาเพื่อ ประโยชน์ของพนักงานในทางปฏิบัติ.....	2.80	.61	ปานกลาง
20	มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างได้ผล เป็นประโยชน์ต่อองค์กร.....	2.21	.75	ค่อนข้างน้อย
รวม		3.18	0.66	ปานกลาง

ข้อมูลจากตาราง 12 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย ด้านการรักษาพนักงาน โดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ มีการจัดระบบ โครงสร้างค่าจ้างเป็นระบบและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ ($\bar{X} = 3.65$) มีการจัดระบบค่าจ้างให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลงาน ($\bar{X} = 3.46$) มีการให้ความสำคัญต่อการจัดประชุมของคณะกรรมการต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.67$) และมีการให้นโยบายการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ($\bar{X} = 3.93$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นว่ามีความสำคัญในระดับปานกลางและในระดับค่อนข้างน้อย

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย ด้านการใช้ประโยชน์

ข้อที่	สถานภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม	เจ้าของกิจการเป็นคนไทย (N=112)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D	
1	มีการปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งตามความเหมาะสมและศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม.....	2.74	.74	ปานกลาง
2	มีการมอบรางวัลหรือค่าตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานกับองค์กรมาหลายปี.....	2.41	1.04	ค่อนข้างน้อย
3	มีการพิจารณาผลตอบแทนหรือบำเหน็จแก่ผู้เกษียณอายุ.....	2.67	1.02	ปานกลาง
4	มีการกำหนดวิธีการเลิกจ้างการให้พ้นจากองค์กรโดยสอดคล้องกับข้อกฎหมายแรงงาน.....	4.47	.73	มาก
5	มีการจัดโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดโดยให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน.....	2.73	1.40	ปานกลาง
6	มีการสำรวจความพึงพอใจและทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้ที่ทำงานกับองค์กร.....	2.88	.99	ปานกลาง
7	มีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดซึ่งมีบทลงโทษให้เลิกจ้างอย่างเป็นธรรมและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกฎหมาย.....	4.10	.77	ค่อนข้างมาก
8	มีการกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการเลิกจ้างและพ้นสภาพการเป็นพนักงานไว้อย่างชัดเจนและไม่ขัดต่อกฎหมาย.....	4.53	.54	มาก
9	มีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาการเลิกจ้างระหว่างฝ่ายบริหารงานบุคคลและต้นสังกัดของพนักงานที่จะถูกเลิกจ้าง.....	2.65	1.08	ปานกลาง
10	เจ้าของกิจการมีส่วนตัดสินใจอย่างสำคัญในการพิจารณาที่จะเลิกจ้างพนักงานของบริษัทในกรณีที่ไม่มีความผิดใด ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนการเลิกจ้างตามกฎหมายกำหนด.....	4.66	.49	มาก
รวม		3.38	0.88	ปานกลาง

ข้อมูลจากตาราง 13 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยด้านการใช้ประโยชน์ โดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีความคิดเห็นต่อสภาพการ บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ มีการกำหนดวิธีการเลิกจ้าง การให้พ้นจากองค์การโดยสอดคล้องกับข้อกฎหมายแรงงาน ($\bar{X} = 4.47$) มีการกำหนดกฎระเบียบ เกี่ยวกับการเลิกจ้างและพ้นสภาพการเป็นพนักงานไว้อย่างชัดเจนและไม่ขัดต่อกฎหมาย ($\bar{X} = 4.53$) เจ้าของกิจการมีส่วนตัดสินใจอย่างสำคัญในการพิจารณาที่จะเลิกจ้างพนักงานของบริษัทในกรณีที่ไม่มี ความผิดใด ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนการเลิกจ้างตามกฎหมายกำหนด ($\bar{X} = 4.66$) สำหรับผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีความคิดเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ มีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดซึ่งมีบทลงโทษให้เลิกจ้างอย่างเป็นธรรมและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกฎหมาย ($\bar{X} = 4.10$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับปานกลางและในระดับค่อนข้างน้อย

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ ด้านการสรรหา

ข้อที่	สภาพภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม	(N=105)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D	
1	เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลในองค์การ.....	4.03	.43	ค่อนข้างมาก
2	เจ้าของกิจการให้ความสำคัญด้านการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าตามทิศทางการขยายขององค์การ.....	4.03	.56	ค่อนข้างมาก
3	การรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานมีการกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม.....	4.48	.41	มาก
4	การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานทุกตำแหน่งมีหลักเกณฑ์คัดเลือกและวิธีทดสอบที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้สมัครทุกคน.....	4.37	.55	มาก
5	การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานบางตำแหน่งเจ้าของกิจการมีส่วนกำหนดหลักเกณฑ์และตัดสินใจ.....	2.62	.65	ปานกลาง
6	การเข้าร่วมกำหนดหลักเกณฑ์และตัดสินใจของเจ้าของกิจการสร้างความไม่เหมาะสมและเป็นอุปสรรคต่อระบบการบริหารงานบุคคลและผู้ปฏิบัติงานด้านดังกล่าว.....	3.49	.51	ค่อนข้างมาก
7	การสำรวจความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นองค์การที่ต้องการอัตรากำลังคน ได้ประสานกับผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง.....	3.76	.43	ค่อนข้างมาก
8	มีการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาของพนักงานในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในองค์การโดยมีฝ่ายบุคคลเข้าร่วมวิเคราะห์ด้วย.....	3.76	.42	ค่อนข้างมาก
9	เจ้าของกิจการจะขึ้นนำการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน.....	1.14	.38	น้อย
10	การคัดเลือกพนักงานเข้าปฏิบัติงานในองค์การยึดหลักความสามารถของบุคคลโดยไม่มีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง.....	4.15	.47	ค่อนข้างมาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	สถานภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	(N=105)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D	
11	การสรรหาบุคคลเปิดกว้างโดยการประชาสัมพันธ์สื่อต่าง ๆ.....	4.36	.54	มาก
12	การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในอัตราที่ว่างลงมีการ โยกย้ายพนักงานเดิมมาปฏิบัติงานแทนเมื่อไม่สามารถหาคนใน องค์กรที่เหมาะสมจึงพิจารณาจากบุคคลภายนอก.....	4.32	.52	มาก
13	มีการร่วมหารือกับหน่วยงานที่ต้องการกำลังคนโดยจัดทำแบบ ทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร.	3.01	1.02	ปานกลาง
14	ฝ่ายบริหารงานบุคคลทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ฝ่ายเดียวโดยไม่มีหน่วยงานอื่นร่วมพิจารณา.....	1.43	.71	น้อย
15	เจ้าของกิจการมีความตระหนักและสนใจปัญหาการเข้าและออก ของพนักงานสูงหรืออยู่กับองค์กรไม่นานแล้วออก.....	4.18	.44	ค่อนข้างมาก
รวม		3.54	0.53	ค่อนข้างมาก

ข้อมูลจากตาราง 14 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็น
คนต่างชาติ ด้านการสรรหา โดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.54$) และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพ
การบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การรับบุคคลเข้าปฏิบัติ
งานมีการกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.48$) การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
ทุกตำแหน่งมีหลักเกณฑ์คัดเลือกและวิธีทดสอบที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้สมัครทุกคน ($\bar{X} =$
4.37) การสรรหาบุคคลเปิดกว้างโดยการประชาสัมพันธ์ในสื่อต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.36$) และการสรรหาและ คัด
เลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในอัตราที่ว่างลงมีการโยกย้ายพนักงานเดิมมาปฏิบัติงานแทนเมื่อไม่สามารถหา
คนในองค์กรที่เหมาะสมจึงพิจารณาจากบุคคลภายนอก ($\bar{X} = 4.32$) สำหรับผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้า
ของกิจการเป็น คนต่างชาติมีความคิดเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ เจ้าของกิจการ
เป็นผู้กำหนด นโยบายการบริหารงานบุคคลในองค์กร ($\bar{X} = 4.03$) เจ้าของกิจการให้ความสำคัญด้าน
การวางแผน กำลังคนล่วงหน้าตามทิศทางการขยายขององค์กร ($\bar{X} = 4.03$) การเข้าร่วมกำหนดหลัก
เกณฑ์และ ตัดสินใจของเจ้าของกิจการสร้างความไม่เหมาะสมและเป็นอุปสรรคต่อระบบการบริหารงาน
บุคคลและผู้ ปฏิบัติงานด้านดังกล่าว ($\bar{X} = 3.49$) การสำรวจความต้องการบุคลากรของหน่วยงานใน
องค์กรที่ต้องการอัตรากำลังคนได้ประสานกับผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง ($\bar{X} = 3.76$) มีการ
ร่วมกัน วิเคราะห์ปัญหาของพนักงานในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในองค์กรโดยมีฝ่ายบุคคลเข้า
ร่วม วิเคราะห์ด้วย ($\bar{X} = 3.76$) และการคัดเลือกพนักงานเข้าปฏิบัติงานในองค์กรยึดหลักความสามารถ
ของ บุคคลโดยไม่มีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.15$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้า
ของ กิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับปานกลางและในระดับน้อย

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคลในโรงงาน
อุตสาหกรรมที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ ด้านการพัฒนา

ข้อที่	สภาพภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	(N=105)		ระดับ
		$\bar{x}$	S.D	
1	มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทุกตำแหน่งให้ผู้จ้กองค์การก่อนที่จะ เริ่มปฏิบัติงาน.....	4.93	.13	มาก
2	มีการอบรมวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งที่ได้รับ การคัดเลือก.....	3.88	.63	ค่อนข้างมาก
3	มีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกตำแหน่งทั้งพนักงาน เก่าและใหม่.....	3.57	.67	ค่อนข้างมาก
4	มีการจัดหลักสูตรการอบรมอย่างชัดเจนแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ พนักงานนำไปปฏิบัติจริงได้.....	3.28	.53	ปานกลาง
5	เจ้าของกิจการมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นการแก้ปัญหาใน องค์การได้.....	3.30	.81	ปานกลาง
6	เจ้าของกิจการสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นอย่างดี.....	3.20	.73	ปานกลาง
7	มีการจัดพนักงานที่เล็งคอยสอนงานพนักงานใหม่หรือพนักงานที่ ได้รับการโยกย้ายอย่างเหมาะสมทุกตำแหน่ง.....	3.02	.62	ปานกลาง
8	เจ้าของกิจการมีนโยบายให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรรับการอบรม เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นประโยชน์ในการบังคับบัญชา.....	3.55	.55	ค่อนข้างมาก
9	มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการจัดฝึก อบรมพนักงาน.....	3.63	.52	ค่อนข้างมาก
10	มีการร่วมวิเคราะห์หรือหาความจำเป็นในการฝึกอบรมกับหน่วยงาน ต้นสังกัดของพนักงานก่อนจัดอบรม.....	3.39	.65	ปานกลาง
11	มีการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมพนักงานอย่างพอเพียงและ เหมาะสมต่อกิจการ.....	3.68	.62	ค่อนข้างมาก
12	มีการติดตามผลและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมทุกตำแหน่ง ทุกหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ.....	3.55	.65	ค่อนข้างมาก
13	เจ้าของกิจการมีความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและเป้าหมายของการ จัดฝึกอบรมและพัฒนา.....	3.35	.61	ปานกลาง
14	ฝ่ายบริหารงานบุคคลได้รับความร่วมมือด้วยดีจากการประสานงาน กับหน่วยงานในองค์กรเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา.....	3.29	.73	ปานกลาง
15	มีการจัดเจ้าหน้าที่ สถานที่ อุปกรณ์ สื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดฝึก อบรมภายในโรงงานอย่างพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ.....	3.14	.56	ปานกลาง
รวม		3.46	.60	ค่อนข้างมาก

ข้อมูลจากตาราง 15 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็น คนต่างชาติดำเนินการพัฒนา โดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.46$) และเมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพ การบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ มีการปฐมนิเทศ พนักงาน ใหม่ทุกตำแหน่งให้รู้จักองค์กรก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.93$) สำหรับข้อที่ผู้บริหารงานบุคคลที่มี เจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นว่ามีค่าความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ มีการอบรมวิธี การทำงานก่อนลงมือปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือก ($\bar{X} = 3.88$) มีการจัดทำแผนฝึก อบรม และพัฒนาพนักงานทุกตำแหน่งทั้งพนักงานเก่าและใหม่ ($\bar{X} = 3.57$) เจ้าของกิจการมีนโยบายให้ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรรับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นประโยชน์ในการบังคับ บัญชา ($\bar{X} = 3.55$) มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการจัดฝึกอบรมพนักงาน ($\bar{X} = 3.63$) มีการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมพนักงานอย่างพอเพียงและเหมาะสมต่อกิจการ ($\bar{X} = 3.68$) และมีการติดตามผลและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมทุกตำแหน่งทุกหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.55$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นว่ามีค่าความ สำคัญในระดับปานกลาง

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคลในโรงงาน อุตสาหกรรมที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ ด้านการรักษาพนักงาน

ข้อที่	สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	(N=105)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D	
1	มีการจัดระบบโครงสร้างค่าจ้างอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามหลักเกณฑ์.....	3.72	.65	ค่อนข้างมาก
2	มีการจัดระบบค่าจ้างให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลงาน.....	3.44	.48	ค่อนข้างมาก
3	มีการพิจารณาผลงานและให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมเป็นประจำทุกปี.....	3.21	.37	ปานกลาง
4	มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายอย่างเหมาะสมเป็นที่ ยอมรับ.....	3.98	.49	ค่อนข้างมาก
5	มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการค่าจ้างในสถานประกอบการ ตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการและเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด.....	3.91	.62	ค่อนข้างมาก
6	มีนโยบายจัดสภาพแวดล้อมในโรงงานให้เหมาะสมตามหลักอาชีวอนามัย.....	4.32	.58	มาก
7	มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานในสถาน ประกอบการตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการและ เกณฑ์ที่พรบ.กำหนด.....	3.73	.51	ค่อนข้างมาก
8	มีการจัดตั้งกองทุนเลี้ยงชีพให้แก่พนักงานทุกระดับ.....	3.41	.92	ค่อนข้างมาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อที่	สถานภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	(N=105)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D	
9	มีการจัดสวัสดิการรักษายาบาลให้แก่พนักงาน เช่น ห้องพยาบาล อุปกรณ์การรักษายาบาลเบื้องต้นหรือให้แพทย์ ผู้ช่วยแพทย์ อยู่ประจำ.....	4.01	.52	ค่อนข้างมาก
10	มีการจัดทำคู่มือหรือระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการที่พนักงานได้รับจาก องค์กร.....	3.83	.53	ปานกลาง
11	มีการจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยในการทำงานในสถาน ประกอบการตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการ และเกณฑ์ที่พรบ.กำหนด.....	4.59	.43	มาก
12	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงานให้กับพนักงาน.....	4.02	.59	ค่อนข้างมาก
13	มีการให้ความสำคัญต่อการจัดประชุมของคณะกรรมการต่าง ๆ ที่ จัดตั้งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ.....	3.67	.61	ค่อนข้างมาก
14	มีการให้นโยบายการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติ งานในองค์กร.....	3.51	.66	ค่อนข้างมาก
15	มีการให้ความสำคัญต่อการจัดทำข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อ พนักงาน.....	3.71	.64	ค่อนข้างมาก
16	มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้และศักยภาพ ของตนเองโดยบริษัทจัดมอบทุนหรือสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ.....	3.32	.52	ปานกลาง
17	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับ ผู้บริหาร.....	3.53	.47	ค่อนข้างมาก
18	มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการของพนักงาน.....	3.47	.50	ค่อนข้างมาก
19	มีการวิเคราะห์กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ด้านสวัสดิการมาเพื่อ ประโยชน์ของพนักงานในทางปฏิบัติ.....	3.44	.66	ค่อนข้างมาก
20	มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างได้ผล เป็นประโยชน์ต่อองค์กร.....	3.60	.85	ค่อนข้างมาก
รวม		3.67	0.58	ค่อนข้างมาก

ข้อมูลจากตาราง 16 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็น
คนต่างชาติ ด้านการรักษาพนักงาน โดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.67$) และ เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นต่อ สภาพ
การบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ มีนโยบายจัด สภาพแวดล้อม
ในโรงงานให้เหมาะสมตามหลักอาชีวอนามัย ($\bar{X} = 4.32$) และมีการจัดตั้งคณะกรรมการ ความปลอดภัย
ในการทำงานในสถานประกอบการตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการ และเกณฑ์ที่
พรบ. กำหนด ($\bar{X} = 4.59$) สำหรับข้อที่ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิด
เห็นว่า มีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ มีการจัดระบบโครงสร้างค่าจ้างอย่างเป็นระบบและ

ถูกต้องตาม หลักเกณฑ์ ($\bar{X} = 3.72$) มีการจัดระบบค่าจ้างให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลงาน ($\bar{X} = 3.44$) มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายอย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 3.98$) มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการค่าจ้างในสถานประกอบการตาม พรบ. คู่ครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการและ เกณฑ์ที่ พรบ. กำหนด ($\bar{X} = 3.91$) มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานในสถานประกอบการตาม พรบ. คู่ครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการและเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด ($\bar{X} = 3.73$) มีการจัดตั้งกองทุนเลี้ยงชีพให้แก่พนักงานทุกระดับ ($\bar{X} = 3.41$) มีการจัดสวัสดิการรักษายาบาลให้แก่ พนักงาน เช่น ห้องพยาบาล อุปกรณ์การรักษาพยาบาลเบื้องต้นหรือให้แพทย์ ผู้ช่วยแพทย์ อยู่ประจำ ($\bar{X} = 4.01$) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงานให้กับพนักงาน ($\bar{X} = 4.02$) มีการให้ความสำคัญต่อการจัดประชุมของคณะกรรมการต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.67$) มีการให้นโยบายการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ($\bar{X} = 3.51$) มีการให้ความสำคัญต่อการจัดทำข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน ($\bar{X} = 3.71$) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.53$) มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการของพนักงาน ($\bar{X} = 3.47$) มีการวิเคราะห์กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ด้านสวัสดิการมาเพื่อประโยชน์ของพนักงานในทางปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.44$) และมีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างได้ผลเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.60$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นว่ามีค่าอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ ด้านการใช้ประโยชน์

ข้อที่	สภาพภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม	(N=105)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D	
1	มีการปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งตามความเหมาะสมและศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม.....	3.65	.67	ค่อนข้างมาก
2	มีการมอบรางวัลหรือค่าตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานกับองค์กรมาหลายปี.....	2.84	.57	ปานกลาง
3	มีการพิจารณาผลตอบแทนหรือบำเหน็จแก่ผู้เกษียณอายุ.....	2.60	.71	ค่อนข้างน้อย
4	มีการกำหนดวิธีการเลิกจ้างการให้พ้นจากองค์กรโดยสอดคล้องกับข้อกฎหมายแรงงาน.....	4.20	.75	ค่อนข้างมาก
5	มีการจัดโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดโดยให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน.....	3.37	1.21	ปานกลาง
6	มีการสำรวจความพึงพอใจและทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้ที่ทำงานกับองค์กร.....	3.32	1.09	ปานกลาง
7	มีการปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดซึ่งมีบทลงโทษให้เลิกจ้างอย่างเป็นธรรมและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกฎหมาย.....	3.82	.87	ค่อนข้างมาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อที่	สถานภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	(N=105)		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D	
8	มีการกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการเลิกจ้างและพ้นสภาพการเป็น พนักงานไว้อย่างชัดเจนและไม่ขัดต่อกฎหมาย.....	4.70	.47	มาก
9	มีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาการเลิกจ้างระหว่างฝ่าย บริหารงานบุคคลและต้นสังกัดของพนักงานที่จะถูกเลิกจ้าง.....	2.99	.92	ปานกลาง
10	เจ้าของกิจการมีส่วนตัดสินใจอย่างสำคัญในการพิจารณาที่จะเลิกจ้าง พนักงานของบริษัทในกรณีที่ไม่มีคามผิดใด ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทน การเลิกจ้างตามกฎหมายกำหนด.....	4.49	.53	มาก
รวม		3.59	0.77	ค่อนข้างมาก

ข้อมูลจากตาราง 17 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็น
คนต่างชาติ ด้านการใช้ประโยชน์ โดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.59$) และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพ
การบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ มีการกำหนดกฎระเบียบ
เกี่ยวกับการเลิกจ้างและพ้นสภาพการเป็นพนักงานไว้อย่างชัดเจนและไม่ขัดต่อกฎหมาย ($\bar{X} = 4.70$)
และเจ้าของกิจการมีส่วนตัดสินใจอย่างสำคัญในการพิจารณาที่จะเลิกจ้างพนักงานของบริษัทในกรณีที่ไม่มี
ความผิดใด ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนการเลิกจ้างตามกฎหมายกำหนด ($\bar{X} = 4.49$) ส่วนผู้บริหารงาน
บุคคลที่มีเจ้าของกิจการมีความคิดเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ มีการปรับปรุงโครงสร้าง
ตำแหน่งตาม ความเหมาะสมและศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.65$) มี
การกำหนดวิธีการ เลิกจ้างการให้พ้นจากองค์การโดยสอดคล้องกับข้อกำหนดแรงงาน ($\bar{X} = 4.20$) มี
การปฏิบัติต่อผู้ กระทำผิดซึ่งมีบทลงโทษให้เลิกจ้างอย่างเป็นธรรมและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของ
กฎหมาย ($\bar{X} = 3.82$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็น
ว่ามีความสำคัญในระดับปานกลางและในระดับค่อนข้างน้อย

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ ต่อแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล และสภาพการบริหารงานบุคคล โดยใช้ t - test ดังตาราง 18 - 22

ตาราง 18 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ ต่อแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล

ข้อที่	แนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล	คนไทย $\bar{X}$	ต่างชาติ $\bar{X}$	t
1	เชื่อว่าองค์กรต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้า.....	4.96	5.00	-2.205*
2	เชื่อว่าองค์กรที่มีการแบ่งหน่วยงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีเป้าหมายการทำงานและมีประสิทธิภาพในการทำงาน.....	4.88	4.03	9.239*
3	เชื่อว่าถ้าบุคคลทำงานตรงกับความสามารถของตนแล้วจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน.....	4.34	3.73	7.099*
4	ถ้าจะเลือกจัดสรรงบประมาณระหว่างคนและเทคโนโลยีเจ้าของกิจการจะเลือกพัฒนาเทคโนโลยีก่อน.....	3.38	3.41	1.256
5	เชื่อว่าคนที่มีขีดความสามารถทำผลงานให้องค์กรได้ดีต้องมีความก้าวหน้าต่อไปในองค์กร.....	3.65	3.62	.280
6	เชื่อว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานและสังคมภายนอกเป็นสิ่งที่ดี.....	3.68	3.99	-3.815*
7	เชื่อว่าค่าตอบแทนด้วยเงินเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่.....	4.15	4.04	2.305*
8	เชื่อว่าความสำคัญของพนักงานในองค์กรมีค่าเทียบเท่ากับผลงานของพนักงานผู้นั้น.....	4.03	2.91	1305*
9	เชื่อว่าพนักงานที่มีผลงานไม่ตรงตามกำหนดหรือมาตรฐานไม่สมควรอยู่ในองค์กร.....	4.63	3.30	17.87*
10	เชื่อว่าการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีต่อพนักงานขณะที่ทำงานอยู่เพราะถือว่าเป็นผู้ที่มีความคุณต่อองค์กร.....	3.20	3.56	-5.062-
11	เชื่อว่าพนักงานเป็นผู้ทำคุณประโยชน์ต่อองค์กรควรตอบแทนหรือรับผิดชอบเขาเท่าที่จะทำได้เมื่อเขาพ้นจากองค์กรแล้ว.....	3.42	3.39	-.108
12	เชื่อว่าการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพย่อมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง.....	4.53	4.42	-.895
13	เชื่อว่าการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัดจะส่งเสริมสภาพการทำงานของคนงาน.....	4.48	3.79	7.252*
14	เชื่อว่าถ้ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแรงงานและให้ความสำคัญในการป้องกันก็จะไม่เกิดปัญหาขึ้นมา.....	4.43	4.32	1.678
15	เชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงให้นโยบายที่ขัดต่อการบริหารงานบุคคลที่ดีจะมีผลต่อสภาพการทำงานของคนงาน.....	4.64	4.59	-.665

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (t = 1.960)

ข้อมูลจากตาราง 18 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 9 หัวข้อ ได้แก่ เชื่อว่าองค์กรต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพื่อทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า เชื่อว่าองค์กรที่มีการแบ่งหน่วยงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีเป้าหมายการทำงานและมีประสิทธิภาพในการทำงาน เชื่อว่าบุคคลทำงานตรงกับความสามารถของตนแล้วจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เชื่อว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานและสังคมภายนอกเป็นสิ่งที่ดี เชื่อว่าค่าตอบแทนด้วยเงินเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ เชื่อว่าความสำคัญของพนักงานในองค์กรมีค่าเทียบเท่ากับผลงานของพนักงานผู้นั้น เชื่อว่าพนักงานที่มีผลงานไม่ตรงตามกำหนดหรือมาตรฐานไม่ควรอยู่ในองค์กร เชื่อว่าการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีต่อพนักงานขณะที่ทำงานอยู่เพราะถือว่าเป็นผู้ที่มีบุญคุณต่อองค์กร และ เชื่อว่าการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัดจะส่งเสริมสภาพการทำงานของคนงาน ส่วนผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ถ้าจะเลือกจัดสรรงบประมาณระหว่างคนและเทคโนโลยีเจ้าของกิจการจะเลือกพัฒนาเทคโนโลยีก่อนคน เชื่อว่าคนที่มีความสามารถทำผลงานให้องค์กรได้ดีต้องมีความก้าวหน้าต่อไปในองค์กร เชื่อว่าพนักงานเป็นผู้ทำคุณประโยชน์ต่อองค์กรควรตอบแทนหรือรับผิดชอบเขาเท่าที่จะทำได้เมื่อเขาพ้นจากองค์กรแล้ว เชื่อว่าการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพย่อมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าถ้ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแรงงาน และให้ความสำคัญในการป้องกันก็จะไม่เกิดปัญหาขึ้นมา และเชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงให้นโยบายที่ขัดต่อการบริหารงานบุคคลที่ดีจะมีผลต่อสภาพการทำงานของคนงาน

จากความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าส่วนใหญ่มีความแตกต่าง

ตาราง 19 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ ต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหา

ข้อที่	สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	คนไทย $\bar{X}$	ต่างชาติ $\bar{X}$	t
1	เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลในองค์กร.	4.78	4.03	11.69*
2	เจ้าของกิจการให้ความสำคัญด้านการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าตาม ทิศทางการขยายขององค์กร.....	3.55	4.03	-5.413*
3	การรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานมีการกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง อย่างเหมาะสม.....	3.38	4.48	-15.2*
4	การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานทุกตำแหน่งมีหลักเกณฑ์คัดเลือกและ วิธีทดสอบที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้สมัครทุกคน.....	3.43	4.37	-12.5*
5	การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานบางตำแหน่งเจ้าของกิจการมีส่วน กำหนดหลักเกณฑ์และตัดสินใจ.....	3.39	2.62	4.427*

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อที่	สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	คนไทย $\bar{X}$	ต่างชาติ $\bar{X}$	t
6	การเข้าร่วมกำหนดหลักเกณฑ์และตัดสินใจของเจ้าของกิจการ สร้างความไม่เหมาะสมและเป็นอุปสรรคต่อระบบการบริหารงาน บุคคลและผู้ปฏิบัติงานด้านดังกล่าว.....	3.95	3.49	6.458*
7	การสำรวจความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นองค์การที่ ต้องการอัตรากำลังคน ได้ประสานกับผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง.....	4.40	3.76	9.121*
8	มีการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาของพนักงานในการปฏิบัติงานของทุก หน่วยงานในองค์การโดยมีฝ่ายบุคคลเข้าร่วมวิเคราะห์ด้วย.....	3.14	3.76	-4.623*
9	เจ้าของกิจการจะขึ้นการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน ในแต่ละหน่วยงาน.....	3.01	1.14	16.55*
10	การคัดเลือกพนักงานเข้าปฏิบัติงานในองค์การยึดหลักความสามารถ ของบุคคลโดยไม่มีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง.....	3.18	4.15	-8.760*
11	การสรรหาบุคคลเปิดกว้างโดยการประชาสัมพันธ์สื่อต่าง ๆ.....	2.98	4.36	-16.1*
12	การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในอัตราที่ว่างลงมีการ โยกย้ายพนักงานเดิมมาปฏิบัติงานแทนเมื่อไม่สามารถหาคนใน องค์การที่เหมาะสมจึงพิจารณาจากบุคคลภายนอก.....	2.90	4.32	-14.0*
13	มีการร่วมหารือกับหน่วยงานที่ต้องการกำลังคนโดยจัดทำแบบ ทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์การ.	3.28	3.01	1.570
14	ฝ่ายบริหารงานบุคคลทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ฝ่ายเดียวโดยไม่มีหน่วยงานอื่นร่วมพิจารณา.....	1.86	1.43	3.481*
15	เจ้าของกิจการมีความตระหนักและสนใจปัญหาการเข้าและออก ของพนักงานสูงหรืออยู่กับองค์การไม่นานแล้วออก.....	3.01	4.18	-10.1*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (t = 1.960)

ข้อมูลจากตาราง 19 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 14 ข้อ ได้แก่ เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลในองค์การ เจ้าของกิจการให้ความสำคัญด้านการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าตามทิศทางการขยายขององค์การ การรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานมีการกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในอัตราที่ว่างลงมีการโยกย้ายพนักงานเดิมมาปฏิบัติงานแทนเมื่อไม่สามารถหาคนในองค์การที่เหมาะสมจึงพิจารณาจากบุคคลภายนอก ฝ่ายบริหารงานบุคคลทำหน้าที่ คัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานฝ่ายเดียวโดยไม่มีหน่วยงานอื่นร่วมพิจารณา และเจ้าของกิจการมีความตระหนักและสนใจปัญหาการเข้าและออกของพนักงานสูงหรืออยู่กับองค์การไม่นานแล้วออก ส่วนผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 1 ข้อ ได้แก่

มีการร่วมหารือกับหน่วยงานที่ต้องการกำลังคนโดยจัดทำแบบทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร

จากความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหา เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าส่วนใหญ่มีความแตกต่างกัน

ตาราง 20 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ ต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนา

ข้อที่	สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	คนไทย $\bar{X}$	ต่างชาติ $\bar{X}$	t
1	มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทุกตำแหน่งให้รู้จักองค์กรก่อนที่จะ เริ่มปฏิบัติงาน.....	3.60	4.93	-13.7*
2	มีการอบรมวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งที่ได้รับ การคัดเลือก.....	3.96	3.88	-1.684
3	มีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกตำแหน่งทั้งพนักงาน เก่าและใหม่.....	3.94	3.57	.559
4	มีการจัดหลักสูตรการอบรมอย่างชัดเจนแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ พนักงานนำไปปฏิบัติจริงได้.....	3.74	3.28	.623
5	เจ้าของกิจการมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นการแก้ปัญหาใน องค์กรได้.....	3.64	3.30	.871
6	เจ้าของกิจการสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นอย่างดี.....	3.76	3.20	2.778*
7	มีการจัดพนักงานพี่เลี้ยงคอยสอนงานพนักงานใหม่หรือพนักงานที่ ได้รับการโยกย้ายอย่างเหมาะสมทุกตำแหน่ง.....	3.21	3.02	1.340
8	เจ้าของกิจการมีนโยบายให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรรับการอบรม เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นประโยชน์ในการบังคับบัญชา.....	3.13	3.55	-6.517*
9	มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการจัดฝึก อบรมพนักงาน.....	3.05	3.63	-7.476*
10	มีการร่วมวิเคราะห์หรือหาความจำเป็นในการฝึกอบรมกับหน่วยงาน ต้นสังกัดของพนักงานก่อนจัดอบรม.....	3.04	3.39	-5.544*
11	มีการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมพนักงานอย่างพอเพียงและ เหมาะสมต่อกิจการ.....	2.67	3.68	-6.811*
12	มีการติดตามผลและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมทุกตำแหน่ง ทุกหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ.....	2.50	3.55	-10.7*
13	เจ้าของกิจการมีความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและเป้าหมายของการ จัดฝึกอบรมและพัฒนา.....	2.16	3.35	12.9*
14	ฝ่ายบริหารงานบุคคลได้รับความร่วมมือด้วยดีจากการประสานงาน กับหน่วยงานในองค์กรเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา.....	2.71	3.29	-3.207*
15	มีการจัดเจ้าหน้าที่ สถานที่ อุปกรณ์ สื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดฝึก อบรมภายในโรงงานอย่างพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ.....	3.09	3.14	-2.039*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (t = 1.960)

ข้อมูลจากตาราง 20 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทุกตำแหน่งให้ รู้จักองค์การก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน เจ้าของกิจการสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นอย่างดี เจ้าของกิจการมีนโยบายให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์การรับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็น ประโยชน์ในการบังคับบัญชา มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการจัดฝึกอบรม พนักงาน มีการร่วมวิเคราะห์หรือหาความจำเป็นในการฝึกอบรมกับหน่วยงานต้นสังกัดของพนักงาน ก่อน จัดอบรม มีการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมพนักงานอย่างพอเพียงและเหมาะสมต่อกิจการ มีการ ติดตามผลและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมทุกตำแหน่งทุกหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ เจ้าของกิจการมีความ เข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและเป้าหมายของการจัดฝึกอบรมและพัฒนา และมีการจัดเจ้าหน้าที่ สถานที่ อุปกรณ์ สื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดฝึกอบรมภายในโรงงานอย่างพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ ส่วนผู้ บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อ สภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ มีการอบรมวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือก มีการจัดทำแผนฝึก อบรมและพัฒนาพนักงานทุกตำแหน่งทั้งพนักงานเก่าและใหม่ มีการจัดหลักสูตรการอบรมอย่างชัดเจนแต่ ละตำแหน่งเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติจริงได้ เจ้าของกิจการมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นการแก้ ปัญหาในองค์การได้ และ มีการจัดพนักงานพี่เลี้ยงคอยสอนงานพนักงานใหม่หรือพนักงานที่ได้รับการ โยกย้ายอย่างเหมาะสมทุกตำแหน่ง

จากความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคน ไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนา เมื่อพิจารณาในภาพ รวมพบว่าส่วนใหญ่มีความแตกต่างกัน

ตาราง 21 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการ เป็นคนไทยและคนต่างชาติ ต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการรักษานักงาน

ข้อที่	สถานภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	คนไทย $\bar{x}$	ต่างชาติ $\bar{x}$	t
1	มีการจัดระบบโครงสร้างค่าจ้างอย่างเป็นระบบและถูกต้องตาม หลักเกณฑ์.....	3.65	3.72	-1.66
2	มีการจัดระบบค่าจ้างให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลงาน.....	3.46	3.44	-.926
3	มีการพิจารณาผลงานและให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมเป็นประจำ ทุกปี.....	3.28	3.21	-1.213
4	มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายอย่างเหมาะสมเป็นที่ ยอมรับ.....	3.26	3.98	.362
5	มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการค่าจ้างในสถานประกอบการ ตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการและเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด.....	3.17	3.91	-8.955*
6	มีนโยบายจัดสภาพแวดล้อมในโรงงานให้เหมาะสมตามหลักอาชีว อนามัย.....	2.99	4.32	-15.9*

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อที่	สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	คนไทย $\bar{x}$	ต่างชาติ $\bar{x}$	t
7	มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานในสถาน ประกอบการตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการและ เกณฑ์ที่พรบ.กำหนด.....	3.25	3.73	-16.3*
8	มีการจัดตั้งกองทุนเลี้ยงชีพให้แก่พนักงานทุกระดับ.....	3.06	3.41	-3.771*
9	มีการจัดสวัสดิการรักษายาบาลให้แก่พนักงาน เช่น ห้องพยาบาล อุปกรณ์การรักษายาบาลเบื้องต้นหรือให้แพทย์ ผู้ช่วยแพทย์ อยู่ประจำ.....	2.93	4.01	-11.6*
10	มีการจัดทำคู่มือหรือระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการที่พนักงานได้รับจาก องค์กร.....	3.06	3.83	-9.360*
11	มีการจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยในการทำงานในสถาน ประกอบการตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการ และเกณฑ์ที่พรบ.กำหนด.....	2.93	4.59	-24.3*
12	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงานให้กับพนักงาน.....	3.05	4.02	-10.3*
13	มีการให้ความสำคัญต่อการจัดประชุมของคณะกรรมการต่าง ๆ ที่ จัดตั้งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ.....	3.67	3.67	-8.092*
14	มีการให้นโยบายการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติ งานในองค์กร.....	3.93	3.51	-7.708*
15	มีการให้ความสำคัญต่อการจัดทำข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อ พนักงาน.....	2.90	3.71	-9.871*
16	มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้และศักยภาพ ของตนเองโดยบริษัทจัดมอบทุนหรือสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ.....	2.84	3.32	-5.619*
17	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับ ผู้บริหาร.....	2.91	3.53	-7.137*
18	มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการของพนักงาน.....	2.97	3.47	-9.863*
19	มีการวิเคราะห์กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ด้านสวัสดิการมาเพื่อ ประโยชน์ของพนักงานในทางปฏิบัติ.....	2.80	3.44	-7.426*
20	มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างได้ผล เป็นประโยชน์ต่อองค์กร.....	2.21	3.60	-14.5*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (t = 1.960)

ข้อมูลจากตาราง 21 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการรักษาพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 16 ข้อ ได้แก่ มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการค่าจ้างในสถานประกอบการตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการและเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด มีนโยบายจัดสภาพแวดล้อมในโรงงานให้เหมาะสมตามหลักอาชีวอนามัย มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานในสถานประกอบการตาม พรบ. คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการและเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด มีการจัดตั้งกองทุนเลี้ยงชีพให้แก่พนักงานทุกระดับ มีการวิเคราะห์

กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ด้านสวัสดิการมาเพื่อประโยชน์ของพนักงานในทางปฏิบัติ และ มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างได้ผลเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่วนผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการรักษาพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ มีการจัดระบบโครงสร้างค่าจ้าง อย่างเป็นระบบและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ มีการจัดระบบค่าจ้างให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลงาน มีการพิจารณาผลงานและให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมเป็นประจำทุกปี และ มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายอย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับ

จากความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการรักษาพนักงาน เมื่อพิจารณาในภาพ รวมพบว่าส่วนใหญ่มีความแตกต่างกัน

ตาราง 22 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ ต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการใช้ประโยชน์

ข้อที่	สถานภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลใน โรงงานอุตสาหกรรม	คนไทย $\bar{X}$	ต่างชาติ $\bar{X}$	t
1	มีการปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งตามความเหมาะสมและศักยภาพ ของพนักงานที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม.....	2.74	3.65	-10.7*
2	มีการมอบรางวัลหรือค่าตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานกับองค์กร มาหลายปี.....	2.41	2.84	-3.846*
3	มีการพิจารณาผลตอบแทนหรือบำเหน็จแก่ผู้เกษียณอายุ.....	2.67	2.60	-.265
4	มีการกำหนดวิธีการเลิกจ้างการให้พ้นจากองค์กรโดยสอดคล้อง กับข้อกฎหมายแรงงาน.....	4.47	4.20	-3.988*
5	มีการจัดโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดโดยให้ผลตอบแทนแก่ พนักงาน.....	2.73	3.37	-2.819*
6	มีการสำรวจความพึงพอใจและทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้ ที่ทำงานกับองค์กร.....	2.88	3.32	-3.524*
7	มีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดซึ่งมีบทลงโทษให้เลิกจ้างอย่างเป็นธรรม และถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกฎหมาย.....	4.10	3.82	-.056
8	มีการกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการเลิกจ้างและพ้นสภาพการเป็น พนักงานไว้อย่างชัดเจนและไม่ขัดต่อกฎหมาย.....	4.53	4.70	-3.718*
9	มีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาการเลิกจ้างระหว่างฝ่าย บริหารงานบุคคลและต้นสังกัดของพนักงานที่จะถูกเลิกจ้าง.....	2.65	2.99	-1.967
10	เจ้าของกิจการมีส่วนตัดสินใจอย่างสำคัญในการพิจารณาที่จะเลิกจ้าง พนักงานของบริษัทในกรณีที่ไม่มีความผิดใด ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทน การเลิกจ้างตามกฎหมายกำหนด.....	4.66	4.49	1.366

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (t = 1.960)

ข้อมูลจากตาราง 22 แสดงว่าผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการใช้ประโยชน์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ มีการปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งตามความเหมาะสมและศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม มีการมอบรางวัลหรือค่าตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานกับองค์กรมาหลายปี มีการพิจารณาผลตอบแทนหรือบำเหน็จแก่ผู้เกษียณอายุ มีการกำหนดวิธีการเลิกจ้างการให้พ้นจากองค์กรโดยสอดคล้องกับข้อกฎหมายแรงงาน มีการจัดโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดโดยให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน มีการสำรวจความพึงพอใจและทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้ที่ทำงานกับองค์กร และ มีการกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการเลิกจ้างและพ้นสภาพการเป็นพนักงานไว้อย่างชัดเจนและไม่ขัดต่อกฎหมาย ส่วนผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการใช้ประโยชน์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ มีการพิจารณาผลตอบแทนหรือบำเหน็จแก่ผู้เกษียณอายุ มีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดซึ่งมีบทลงโทษให้เลิกจ้างอย่างเป็นธรรมและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกฎหมาย มีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาการเลิกจ้างระหว่างฝ่ายบริหารงานบุคคลและต้นสังกัดของพนักงานที่จะถูกเลิกจ้าง และเจ้าของกิจการมีส่วนตัดสินใจสำคัญในการพิจารณาที่จะเลิกจ้างพนักงานของบริษัทในกรณีที่ไม่มีความผิดใด ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนการเลิกจ้างตามกฎหมายกำหนด

จากความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการใช้ประโยชน์ เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าส่วนใหญ่มีความแตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและมีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังนี้

เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นไทยกับคนต่างชาติ รวม 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหา การพัฒนา การรักษาพนักงาน และการใช้ประโยชน์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นผู้บริหารงานบุคคลจำนวน 248 คน ในโรงงานอุตสาหกรรมโรงงานละ 1 คน จากโรงงานจำนวน 248 โรง โรงงานละ 1 คน ในเขตจังหวัดปริมณฑล กำหนดขนาดโดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2538 : 187-188) คิดเป็นร้อยละ 40 ของประชากรทั้งหมด ซึ่งเป็นโรงงานที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย 138 โรงงานและโรงงานที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ 110 โรงงาน โดยมีเครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามลักษณะมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยมีความหมายของแต่ละค่าเฉลี่ยของแต่ละช่วง 5 ระดับ ดังนี้

5 แสดงว่า ให้ความสำคัญมาก

4 แสดงว่า ให้ความสำคัญค่อนข้างมาก

3 แสดงว่า ให้ความสำคัญปานกลาง

2 แสดงว่า ให้ความสำคัญค่อนข้างน้อย

1 แสดงว่า ไม่ให้ความสำคัญหรือให้ความสำคัญน้อย

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้วิจัยสร้างขึ้นทางไปรษณีย์ และส่งด้วยตนเองบางส่วนใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 15 วัน ระหว่างวันที่ 1 มีนาคม 2543 ถึงวันที่ 15 มีนาคม 2543 โดยเก็บข้อมูลที่เป็นโรงงานที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย 112 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 81.15 ของแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนและโรงงานที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ 105 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 95.45 ของแบบสอบถามทั้งหมดวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์คือ การแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ หาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่า t-test

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นไทยและมีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ

1.1 เพศ

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย ร้อยละ 66.96 เป็นเพศชาย และร้อยละ 33.04 เป็นเพศหญิง

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ ร้อยละ 82.86 เป็นเพศชาย และร้อยละ 17.14 เป็นเพศหญิง

1.2 อายุ

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จำนวนสูงสุด ร้อยละ 65.18 อยู่ระหว่างอายุ 31 – 40 ปี

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ จำนวนสูงสุด ร้อยละ 84.76 อยู่ระหว่างอายุ 31-40 ปี

1.3 สถานภาพทางครอบครัว

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จำนวนสูงสุด ร้อยละ 77.68 มีสถานภาพสมรส

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ จำนวนสูงสุด ร้อยละ 50.48 มีสถานภาพโสด

1.4 การศึกษา

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จำนวนสูงสุด ร้อยละ 96.43 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ จำนวนสูงสุด ร้อยละ 92.38 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

1.5 สาขาที่สำเร็จการศึกษา

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จำนวนสูงสุด ร้อยละ 45.54 สำเร็จการศึกษาด้านนิติศาสตร์

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ จำนวนสูงสุด ร้อยละ 45.71 สำเร็จการศึกษาด้านรัฐศาสตร์

1.6 รายได้

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จำนวนสูงสุด ร้อยละ 58.04 รายได้อยู่ระหว่าง 20,001-25,000 บาท

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ จำนวนสูงสุด ร้อยละ 50.48 รายได้อยู่ระหว่าง 25,001-30,000 บาท

1.7 ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่ง

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จำนวนสูงสุด ร้อยละ 58.04 ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารงานบุคคลอยู่ระหว่าง 5-10 ปี

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ จำนวนสูงสุด ร้อยละ 60.00 ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารงานบุคคลอยู่ระหว่าง 5-10 ปี

2. ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการ ของโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ

2.1 ประเภทของกิจการ

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จำนวนสูงสุด ร้อยละ 89.29 เป็นเจ้าของกิจการเชื้อชาติเดียว

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ จำนวนสูงสุด ร้อยละ 51.43 เป็นเชื้อชาติญี่ปุ่น

2.2 ประเภทอุตสาหกรรม

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จำนวนสูงสุด ร้อยละ 35.71 เป็นการผลิตสิ่งทอ สิ่งถัก เครื่องแต่งกาย หนังสือพิมพ์ และผลิตภัณฑ์หนังสือพิมพ์

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ จำนวนสูงสุด ร้อยละ 36.19 เป็นการ
ผลิตสิ่งทอ สิ่งถัก เครื่องแต่งกาย หนังสือพิมพ์ และผลิตภัณฑ์หนังสือพิมพ์

2.3 ประเภทการจดทะเบียนการประกอบการ

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จำนวนสูงสุด ร้อยละ 97.32 เป็นบริษัท
จำกัด

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ จำนวนสูงสุด ร้อยละ 97.14 เป็น
บริษัทจำกัด

2.4 จำนวนเงินทุนจดทะเบียน

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จำนวนสูงสุด ร้อยละ 38.39 ทุนจ
ทะเบียน 10 - 100 ล้านบาท

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ จำนวนสูงสุด ร้อยละ 54.29 ทุนจ
ทะเบียน 100 ล้านบาทขึ้นไป

2.5 จำนวนพนักงาน

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จำนวนสูงสุด ร้อยละ 42.86 มีจำนวน
พนักงานอยู่ระหว่าง 200 - 500 คน

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ จำนวนสูงสุด ร้อยละ 59.05 มีจำนวน
พนักงานอยู่ระหว่าง 501 - 1,000 คน

2.6 ระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัท

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จำนวนสูงสุด ร้อยละ 30.36 ระยะเวลาอยู่
ในช่วง 16 - 20 ปี

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ จำนวนสูงสุด ร้อยละ 48.57 ระยะเวลาอยู่
ในช่วง 11 - 15 ปี

2.7 ลักษณะการบริหารงานของบริษัท

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย จำนวนสูงสุด ร้อยละ 60.71 มีลักษณะการ
บริหารเป็นแบบครอบครัว

โรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ จำนวนสูงสุด ร้อยละ 94.29 มี
ลักษณะการบริหารเป็นแบบสากล

3. แนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล

3.1 แนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการที่เป็น
คนไทย

ผู้บริหารงานที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยที่มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลใน
โรงงานอุตสาหกรรม ตามแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล โดยมีความสำคัญค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 4.16$)
และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นต่อสภาพ
การบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญระดับมาก เชื่อว่าองค์กรต้องประกอบด้วย
บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.96$) เชื่อว่าองค์กรที่มีการแบ่ง
หน่วยงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีเป้าหมายการทำงานและมีประสิทธิภาพ
ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.88$) เชื่อว่าถ้าบุคคลทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตนแล้วจะเกิดความพึง

พอใจในการทำงาน ($\bar{X} = 4.34$) เรื่อง เชื่อว่าพนักงานที่มีผลงานไม่ตรงตามกำหนดหรือมาตรฐานไม่สมควรอยู่ในองค์กร ($\bar{X} = 4.63$) เชื่อว่าการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพย่อมได้รับการสนับสนุนจากบริหารงานระดับสูง ($\bar{X} = 4.48$) เชื่อว่าการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัดจะส่งเสริมสภาพการทำงานของคนงาน เชื่อว่าถ้ามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแรงงานและให้ความสำคัญในการป้องกันก็จะไม่เกิดปัญหาขึ้นมา ($\bar{X} = 4.43$) และเชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงให้นโยบายที่ขัดต่อการบริหารงานบุคคลที่ดีจะมีผลต่อสภาพการทำงานของคนงาน ($\bar{X} = 4.64$) สำหรับผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยที่มีความคิดเห็นที่สำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ เชื่อว่าคนที่มีความสามารถทำผลงานให้องค์การได้ดีต้องมีความก้าวหน้าต่อไปในองค์กร ($\bar{X} = 3.65$) เชื่อว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานและสังคมภายนอกเป็นสิ่งที่ดี ($\bar{X} = 3.68$) เชื่อว่าค่าตอบแทนด้วยเงินเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.15$) เชื่อว่าความสำคัญของพนักงานในองค์กรมีค่าเทียบเท่ากับผลงานของพนักงานผู้นั้น ($\bar{X} = 4.03$) และ เชื่อว่าพนักงานเป็นผู้ทำคุณประโยชน์ต่อองค์กรควรตอบแทนหรือรับผิดชอบเขาเท่าที่จะทำได้เมื่อเขาพ้นจากองค์กรแล้ว ($\bar{X} = 3.42$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยที่มีความคิดเห็นที่สำคัญในระดับปานกลาง

3.2 แนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการที่เป็นคนต่างชาติ

ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติดูมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ตามแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคลโดยส่วนร่วมว่ามีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.85$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ที่บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ เชื่อว่าองค์กรต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 5.00$) เชื่อว่าการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพย่อมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ($\bar{X} = 4.42$) เชื่อว่าถ้ามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแรงงานและให้ความสำคัญในการป้องกันก็จะไม่เกิดปัญหาขึ้นมา ($\bar{X} = 4.32$) และเชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงให้นโยบายที่ขัดต่อการบริหารงานบุคคลที่ดีจะมีผลต่อสภาพการทำงานของคนงาน ($\bar{X} = 4.59$) สำหรับผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นที่สำคัญในระดับค่อนข้างมาก เชื่อว่าองค์กรที่มีการแบ่งหน่วยงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีเป้าหมายการทำงานและมีประสิทธิภาพในการทำงาน ($\bar{X} = 4.03$) เชื่อว่าถ้าบุคคลทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตนแล้วจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.73$) เชื่อว่าจะเลือกจัดสรรงบประมาณระหว่างคนและเทคโนโลยีเจ้าของกิจการจะเลือกพัฒนาเทคโนโลยีก่อนคน ($\bar{X} = 3.41$) เชื่อว่าคนที่มีความสามารถทำผลงานให้องค์การได้ดีต้องมีความก้าวหน้าต่อไปในองค์กร ($\bar{X} = 3.62$) เชื่อว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานและสังคมภายนอกเป็นสิ่งที่ดี ($\bar{X} = 4.04$) เชื่อว่าการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีต่อพนักงานขณะที่ทำงานอยู่เพราะถือว่าเป็นผู้มีบุญคุณต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.56$) และเชื่อว่าการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัดจะส่งเสริมสภาพการทำงานของคนงาน ($\bar{X} = 3.79$) ส่วนข้ออื่น ๆ เจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นที่สำคัญในระดับปานกลาง

4. สภาพการบริหารงานบุคคล

4.1 สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย

4.1.1 ด้านการสรรหา

ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาโดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลในองค์กร ($\bar{X} = 4.78$) การสำรวจความต้องการบุคลากรของหน่วยงานในองค์กรที่ต้องการอัตรากำลังคนได้ประสานกับผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง ($\bar{X} = 4.40$) สำหรับข้อที่มีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ เจ้าของกิจการให้ความสำคัญด้านการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าตามทิศทางการขยายขององค์กร ($\bar{X} = 3.55$) การเข้าร่วมกำหนดหลักเกณฑ์และตัดสินใจของเจ้าของกิจการสร้างความไม่เหมาะสมและเป็นอุปสรรคต่อระบบการบริหารงานบุคคลและปฏิบัติงานด้านดังกล่าว ($\bar{X} = 3.95$) ส่วนข้ออื่น ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นว่ามีสำคัญในระดับปานกลางและค่อนข้างน้อย

4.1.2 ด้านการพัฒนา

ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนาโดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทุกตำแหน่งให้รู้จักองค์กรก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.60$) มีการอบรมวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือก ($\bar{X} = 3.69$) มีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกตำแหน่งทั้งพนักงานเก่าและใหม่ ($\bar{X} = 3.94$) มีการจัดหลักสูตรการอบรมอย่างชัดเจนแต่ละตำแหน่งเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติงานจริงได้ ($\bar{X} = 3.74$) เจ้าของกิจการมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นการแก้ปัญหาในองค์กรได้ ($\bar{X} = 3.64$) และเจ้าของกิจการสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.76$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นว่ามีสำคัญในระดับปานกลาง และในระดับค่อนข้างน้อย

4.1.3 ด้านการรักษาพนักงาน

ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการรักษาพนักงาน โดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ มีการจัดมีระบบโครงสร้างค่าจ้างเป็นระบบและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ ($\bar{X} = 3.65$) มีการจัดระบบค่าจ้างให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลงาน ($\bar{X} = 3.46$) มีการให้ความสำคัญต่อการจัดประชุมของคณะกรรมการต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.67$) และมีการให้นโยบายการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของผู้

บริหารงานในองค์กร ($\bar{X} = 3.93$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับปานกลาง และในระดับค่อนข้างน้อย

4.1.4 ด้านการใช้ประโยชน์

ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการใช้ประโยชน์โดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.88$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมว่ามีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ มีการกำหนดวิธีการเลิกจ้าง การให้พ้นจากองค์การโดยสอดคล้องกับข้อกฎหมายแรงงาน ($\bar{X} = 4.47$) มีการกำหนดกฎระดับเกี่ยวกับการเลิกจ้างและพ้นสภาพการเป็นพนักงานไว้อย่างชัดเจนและไม่ขัดต่อกฎหมาย ($\bar{X} = 4.53$) เจ้าของกิจการมีส่วนตัดสินใจอย่างสำคัญในการพิจารณาที่จะเลิกจ้างพนักงานของบริษัทในกรณีที่ไม่มีเหตุผลใด ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนการเลิกจ้างตามกฎหมายกำหนด ($\bar{X} = 4.66$) สำหรับข้อผู้บริหารงานบุคคลที่เจ้าของกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ มีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดซึ่งมีบทลงโทษให้เลิกจ้าง อย่างเป็นธรรมและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกฎหมาย ($\bar{X} = 4.10$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีกิจการเป็นคนไทยมีความคิดเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับปานกลางและในระดับค่อนข้างน้อย

4.2 สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ

4.2.1 ด้านการสรรหา

ผู้บริหารงานบุคคล ในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาโดยรวมว่ามีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.54$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมมีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานมีการกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.48$) การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานทุกตำแหน่งมีหลักเกณฑ์คัดเลือกและวิธีทดสอบที่มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรมต่อผู้สมัครทุกคน ($\bar{X} = 4.37$) การสรรหาบุคคลเปิดกว้างโดยการประชาสัมพันธ์ในสื่อต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.36$) การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในอัตราที่ว่างลงมีการโยกย้ายพนักงานเดิมมาปฏิบัติงานเดิมแทนเมื่อไม่สามารถหาคนในองค์กรที่เหมาะสมจึงพิจารณาจากบุคคลภายนอก ($\bar{X} = 4.32$) สำหรับข้อที่ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลในองค์กร ($\bar{X} = 4.03$) การเข้าร่วมกำหนดหลักเกณฑ์และการตัดสินใจของเจ้าของกิจการสร้างความไม่เหมาะสม และเป็นอุปสรรคต่อระบบการบริหารงานบุคคล และผู้ปฏิบัติงานด้านดังกล่าว ($\bar{X} = 3.49$) การสำรวจความต้องการบุคลากรของหน่วยงานในองค์กรที่ต้องการอัตรากำลังคนได้ประสานกับผู้บริหารกับหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง ($\bar{X} = 3.76$) มีการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาของพนักงานในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในองค์กร โดยมีฝ่ายบุคคลเข้าร่วมวิเคราะห์ด้วย ($\bar{X} = 3.76$) และการคัดเลือกพนักงานเข้าปฏิบัติงานในองค์กรยึดหลักความสามารถของบุคคลโดยไม่มีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.15$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับปานกลาง และในระดับน้อย

4.2.2 ด้านการพัฒนา

ผู้บริหารงานบุคคล ในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนา โดยรวมมีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.46$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมมีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ทุกตำแหน่งให้รู้จักองค์การก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.93$) สำหรับข้อที่ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นมีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ มีการอบรมวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งที่ได้รับคัดเลือก ($\bar{X} = 3.88$) มีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกตำแหน่งทั้งพนักงานเก่าและใหม่ ($\bar{X} = 3.57$) เจ้าของกิจการมีนโยบายให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์การรับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นประโยชน์ในการบังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.55$) มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการจัดฝึกอบรมพนักงาน ($\bar{X} = 3.63$) มีการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมพนักงานอย่างพอเพียงและเหมาะสมต่อกิจการ ($\bar{X} = 3.68$) และมีการติดตามผล ประเมินผลผู้ผ่านการอบรมทุกตำแหน่ง ทุกหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.55$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความเห็นว่ามีควมสำคัญระดับปานกลาง

4.2.3 ด้านการรักษาพนักงาน

ผู้บริหารงานบุคคล ในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการรักษา โดยรวมมีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.67$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมมีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ มีนโยบายจัดสภาพแวดล้อมในโรงงานให้เหมาะสมตามหลักอาชีวะ อนามัย ($\bar{X} = 4.32$) และมีการจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยในการทำงาน ในสถานประกอบการตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พศ.2541 ตามวิธีและเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด ($\bar{X} = 4.59$) สำหรับข้อที่ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นมีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ มีการจัดระบบโครงสร้างค่าจ้างอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ ($\bar{X} = 3.72$) มีการชดเชยระบบค่าจ้างให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผล ($\bar{X} = 3.44$) มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายอย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 3.98$) มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการค่าจ้างในสถานประกอบการตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พศ.2541 ตามวิธีการและเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด ($\bar{X} = 3.91$) มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานในสถานประกอบการ ตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พศ.2541 ตามวิธีการและเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด ($\bar{X} = 3.73$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นว่ามีควมสำคัญในระดับปานกลาง

4.2.4 ด้านการใช้ประโยชน์

ผู้บริหารงานบุคคล ในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการใช้ประโยชน์ โดยรวมมีความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.59$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ มีความ

คิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมมีความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ มีการกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการเลิกจ้างและพ้นสภาพการเป็นพนักงานไว้อย่างชัดเจนและไม่ขัดต่อกฎหมาย ($\bar{X} = 4.70$) และเจ้าของกิจการมีส่วนตัดสินใจอย่างสำคัญในการพิจารณาที่จะเลิกจ้างพนักงานของบริษัทในกรณีที่ไม่มีความผิดใด ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนการเลิกจ้างตามกฎหมายกำหนด ($\bar{X} = 4.49$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการมีความคิดเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ มีการปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งตามความเหมาะสมและศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.65$) มีการกำหนดวิธีการเลิกจ้างการให้พ้นจากองค์กรโดยสอดคล้องกับข้อกำหนดแรงงาน ($\bar{X} = 4.20$) มีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดซึ่งมีบทลงโทษให้เลิกจ้างอย่างเป็นธรรมและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกฎหมาย ($\bar{X} = 3.82$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติมีความคิดเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับปานกลางและในระดับค่อนข้างน้อย

5. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และคนต่างชาติ

5.1 เปรียบเทียบแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และคนต่างชาติมีความคิดเห็นต่อแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 9 หัวข้อ ได้แก่ เชื่อว่าองค์กรต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพื่อทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า เชื่อว่าองค์กรที่มีการแบ่งหน่วยงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีเป้าหมายการทำงานและมีประสิทธิภาพในการทำงาน เชื่อว่าถ้าบุคคลทำงานตรงกับความสามารถของตนแล้วจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เชื่อว่าสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานและสังคมภายนอกเป็นสิ่งที่ดี เชื่อว่าค่าตอบแทนด้วยเงินเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ เชื่อว่าความสำคัญของพนักงานในองค์กรมีค่าเทียบเท่ากับผลงานของพนักงานผู้นั้น เชื่อว่าพนักงานที่มีผลงานไม่ตรงตามกำหนดหรือมาตรฐานไม่สมควรอยู่ในองค์กร เชื่อว่าการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีต่อพนักงานขณะที่ทำงานอยู่เพราะถือว่าเป็นผู้ที่มียุทธคุณต่อองค์กร และ เชื่อว่าการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัดจะส่งเสริมสภาพการทำงานของคนงาน ส่วนผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ถ้าจะเลือกจัดสรรงบประมาณระหว่างคนและเทคโนโลยีเจ้าของกิจการจะเลือกพัฒนาเทคโนโลยีก่อนคน เชื่อว่าคนที่มีความสามารถทำผลงานให้องค์การได้ดีต้องมีความก้าวหน้าต่อไปในองค์กร เชื่อว่าพนักงานเป็นผู้ทำคุณประโยชน์ต่อองค์กรควรตอบแทนหรือรับผิดชอบเขาเท่าที่จะทำได้เมื่อเขาพ้นจากองค์กรแล้ว เชื่อว่าการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพย่อมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าถ้ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแรงงาน และให้ความสำคัญในการป้องกันก็จะไม่เกิดปัญหาขึ้นมา และเชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงให้นโยบายที่ขัดต่อการบริหารงานบุคคลที่ดีจะมีผลต่อสภาพการทำงานของคนงาน

5.2 เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคคล

5.2.1 ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 14 ข้อ ได้แก่ เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลในองค์กร

เจ้าของกิจการให้ความสำคัญด้านการวางแผนกำลังคนล่วงหน้าตามทิศทางการขยายขององค์กร การรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานมีการกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในอัตราที่ว่างลงมีการโยกย้ายพนักงานเดิมมาปฏิบัติงานแทนเมื่อไม่สามารถหาคนในองค์กรที่เหมาะสมจึงพิจารณาจากบุคคลภายนอก ฝ่ายบริหารงานบุคคลทำหน้าที่ คัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานฝ่ายเดียวโดยไม่มีหน่วยงานอื่นร่วมพิจารณา และเจ้าของกิจการมีความตระหนักและสนใจปัญหาการเข้าและออกของพนักงานสูงหรืออยู่กับองค์กรไม่นานแล้วออก ส่วนผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ มีการรวมหรือกับหน่วยงานที่ต้องการกำลังคนโดยจัดทำแบบทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร

5.2.2 ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทุกตำแหน่งให้รู้จักองค์กรก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน เจ้าของกิจการสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นอย่างดี เจ้าของกิจการมีนโยบายให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรรับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นประโยชน์ในการบังคับบัญชา มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการจัดฝึกอบรมพนักงาน มีการร่วมวิเคราะห์หรือหาความจำเป็นในการฝึกอบรมกับหน่วยงานต้นสังกัดของพนักงาน ก่อนจัดอบรม มีการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมพนักงานอย่างพอเพียงและเหมาะสมต่อกิจการ มีการติดตามผลและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมทุกตำแหน่งทุกหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ เจ้าของกิจการมีความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและเป้าหมายของการจัดฝึกอบรมและพัฒนา และมีการจัดเจ้าหน้าที่ สถานที่ อุปกรณ์ สื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดฝึกอบรมภายในโรงงานอย่างพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ ส่วนผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ มีการอบรมวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งที่ได้รับคัดเลือก มีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกตำแหน่งทั้งพนักงานเก่าและใหม่ มีการจัดหลักสูตรการอบรมอย่างชัดเจนแต่ละตำแหน่งเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติจริงได้ เจ้าของกิจการมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นการแก้ปัญหาในองค์กรได้ และ มีการจัดพนักงานพี่เลี้ยงคอยสอนงานพนักงานใหม่หรือพนักงานที่ได้รับการโยกย้ายอย่างเหมาะสมทุกตำแหน่ง

5.2.3 ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการรักษาพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 16 ข้อ ได้แก่ มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการค่าจ้างในสถานประกอบการตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการและเกณฑ์ที่ พรบ. กำหนด มีนโยบายจัดสภาพแวดล้อมในโรงงานให้เหมาะสมตามหลักอาชีวอนามัย มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานในสถานประกอบการตาม พรบ. คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการและเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด มีการจัดตั้งกองทุนเลี้ยงชีพให้แก่พนักงานทุกระดับ มีการวิเคราะห์กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ด้านสวัสดิการมาเพื่อประโยชน์ของพนักงานในทางปฏิบัติ และ มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างได้ผลเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่วนผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการรักษาพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ มีการจัดระบบโครงสร้างค่าจ้าง อย่างเป็นระบบและถูกต้องตามหลัก

เกณฑ์ มีการจัดระบบค่าจ้างให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลงาน มีการพิจารณาผลงานและให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมเป็นประจำทุกปี และมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายอย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับ

5.2.4 ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการใช้ประโยชน์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ มีการปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งตามความเหมาะสมและศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม มีการมอบรางวัลหรือค่าตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานกับองค์กรมาหลายปี มีการพิจารณาผลตอบแทนหรือบำเหน็จแก่ผู้เกษียณอายุ มีการกำหนดวิธีการเลิกจ้างการให้พ้นจากองค์การโดยสอดคล้องกับข้อกฎหมายแรงงาน มีการจัดโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดโดยให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน มีการสำรวจความพึงพอใจและทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้ที่ทำงานกับองค์กร และ มีการกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการเลิกจ้างและพ้นสภาพการเป็นพนักงานไว้อย่างชัดเจนและไม่ขัดต่อกฎหมาย ส่วนผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการใช้ประโยชน์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ มีการพิจารณาผลตอบแทนหรือบำเหน็จแก่ผู้เกษียณอายุ มีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดซึ่งมีบทลงโทษให้เลิกจ้างอย่างเป็นธรรมและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกฎหมาย มีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาการเลิกจ้างระหว่างฝ่ายบริหารงานบุคคลและต้นสังกัดของพนักงานที่จะถูกเลิกจ้าง และเจ้าของกิจการมีส่วนตัดสินใจอย่างสำคัญในการพิจารณาที่จะเลิกจ้างพนักงานของบริษัทในกรณีที่ไม่มีคามผิดใด ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนการเลิกจ้างตามกฎหมายกำหนด

อภิปรายผล

จากการศึกษาแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคลและสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ ซึ่งนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. แนวคิดและปรัชญาการบริหารงานบุคคล

1.1 แนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย

จากผลการวิจัยพบว่าโดยรวมมีความสำคัญค่อนข้างมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสำคัญในระดับมาก โดยเชื่อว่าองค์กรต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและมีการแบ่งหน่วยงานความรับผิดชอบอย่างชัดเจนจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายในการทำงาน และมีประสิทธิภาพในการทำงาน และการบริหารบุคคลจะมีประสิทธิภาพย่อมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสามารถอภิปรายได้ว่าเจ้าของกิจการที่เป็นคนไทยมีแนวคิดปรัชญาการได้มาของบุคคลที่จะเข้ามาร่วมงานต้องทำประโยชน์ให้กับองค์กร มีทักษะ มีความชำนาญ ที่สามารถทำงานได้ดี จึงต้องให้ความสำคัญในการจัดหาบุคคลเข้าร่วมงาน ซึ่งนับว่าเป็นงานที่ผู้บริหารต้องพิถีพิถันและให้ความสนใจที่จะต้องตัดสินใจให้ถูกต้อง และมีคุณภาพสำหรับองค์กรเสมอ เหตุที่ผู้บริหารส่วนมากให้น้ำหนักความสำคัญแก่เรื่องนี้มากก็เพราะในการตัดสินใจเรื่องคนนี้จะส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของงานโดยตรง และในหลายกรณีทรัพยากรคนได้กลายเป็นทรัพยากรขององค์กรที่เป็นการลงทุนที่มีค่าสูงมหาศาล (ธงชัย สันติวงษ์, 2535 : 71)

1.2 แนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ

จากผลการวิจัยพบว่าโดยรวมมีความสำคัญในระดับค่อนข้างมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสำคัญในระดับมาก เชื่อว่าองค์กรต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้า การบริหารบุคคลจะมีประสิทธิภาพย่อมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าถ้ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแรงงานและให้ความสำคัญในการป้องกันก็จะไม่เกิดปัญหาลุกขึ้นมา และซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าผู้บริหารระดับสูงให้นโยบายที่ขัดต่อการบริหารงานบุคคลที่ดีจะมีผลต่อสภาพการทำงานของแรงงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เจ้าของกิจการที่เป็นคนต่างชาติ ก็ให้ความสำคัญต่อการนำบุคคลเข้าสู่องค์กรที่ไม่แตกต่างจากเจ้าของกิจการคนไทยที่กล่าวข้างต้นที่ให้ความสำคัญระดับมาก สำหรับเจ้าของกิจการที่เป็นคนต่างชาติจะเน้นความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาของแรงงาน และให้ความสำคัญในการป้องกันปัญหา ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากภาพพจน์ขององค์กร ชื่อเสียงของบริษัทที่มีมาแต่ประเทศของเจ้าของกิจการ โดยมีผู้บริหารงานบุคคลจะต้องเป็นผู้ดูแลไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดละเมิดกฎหมาย และเป็นผู้สร้างความเข้าใจให้ความรู้ในกฎหมายต่อเจ้าของกิจการ และลูกจ้างให้เกิดความเข้าใจอันดีที่ก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน

2. สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย

2.1 สภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหา

จากผลการวิจัยข้อมูล พบว่าผู้บริหารงานบุคคลให้ความสำคัญด้านการสรรหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เจ้าของกิจการที่เป็นคนไทยจะเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลในองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การที่เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล เพราะเจ้าของมีความตระหนักถึงบุคลากรที่เข้ามาอยู่ในองค์กรต้องมีทิศทาง แนวทาง ตลอดจนวิธีปฏิบัติที่ไปตามที่เจ้าของกิจการต้องการ เสนาะ ตีแยว (2539 : 33) กล่าวคือ การกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่งเพื่อให้รู้แนวการดำเนินงานโดยทั่วไป แม้การร่างนโยบายต่าง ๆ จะไม่อาจให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่ก็เป็นการดีที่จะให้พนักงานหรือลูกจ้างบริษัทได้รู้หลักและปรัชญาของบริษัท รู้แนวทางการทำงาน การจูงใจและวิธีการบริหารงานของบริษัทที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน

2.2 สภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการพัฒนา

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลให้ความสำคัญด้านการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารงานบุคคลให้ความสำคัญในระดับค่อนข้างมาก ในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ๆ ทุกตำแหน่งให้รู้จักองค์กรก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน การอบรมวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือกมีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกตำแหน่ง ทั้งพนักงานเก่าและใหม่ มีการจัดหลักสูตรอย่างชัดเจนแต่ละตำแหน่งเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติได้จริง เจ้าของกิจการมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นการแก้ปัญหาในองค์กรได้ และเจ้าของกิจการสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นอย่างดี ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เจ้าของกิจการคนไทยตระหนักและให้ความสำคัญต่อการให้ความรู้ต่อบุคลากร ที่อยู่ในองค์กร เพื่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ เพิ่มประสิทธิภาพตลอดจนแก้ปัญหาหรือลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งไม่มีหน้าที่ทางการบริหาร เหตุที่ต้องอบรมก็เพราะไม่มีใครที่สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้เลย มีเครื่องมือและการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิตที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและการอบรมจะกระตุ้นให้พนักงานต้องติดตามและตื่นตัวอยู่เสมอ (เสนาะ ตีแยว 2539 : 128)

2.3 สภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการรักษาพนักงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยให้ความสำคัญด้านการรักษาพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยในหัวข้อที่ผู้บริหารงานบุคคลให้ความสำคัญในระดับค่อนข้างมากในการจัดระบบโครงสร้างค่าจ้างเป็นระบบและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ และการจัดระบบค่าจ้างให้สอดคล้องกับระบบประเมินผลงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เจ้าของกิจการคนไทยมีความตระหนักถึงระบบโครงสร้างค่าจ้าง และการจัดระบบค่าจ้างให้บุคลากรในองค์กรเกิดการยอมรับ เพื่อส่งผลต่อการจูงใจในการทำงาน โดยอัตราค่าจ้างจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติงานและจากการจัดระบบโครงสร้างค่าจ้าง ถือว่าเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งในการประกอบกิจการ กล่าวคือหากเปรียบเทียบกับต้นทุนอย่างอื่นค่าจ้างนับว่าเป็นรายจ่ายที่สำคัญรองลงมาจากค่าวัตถุดิบ การเปลี่ยนแปลงค่าจ้างจะมีผลโดยตรงต่อต้นทุนการผลิตของสินค้า แต่ค่าจ้างก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะให้ได้คนดีมีความรู้ เข้ามาอยู่ในองค์กร (ปรีชา วัฒนาทิพย์ธำรงค์, 2535 : 253) ส่วนการรักษาพนักงานที่ผู้บริหารงานบุคคลให้ความสำคัญในระดับค่อนข้างมากคือ การให้ความสำคัญต่อการจัดประชุมของคณะกรรมการต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เจ้าของกิจการที่เป็นคนไทยให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดขึ้น และมีการปฏิบัติตามขั้นตอนของคณะกรรมการต่าง ๆ ที่จัดให้มีการประชุม เพราะการประชุมจะเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ตลอดจนการป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสีย เกิดความปลอดภัยในการทำงาน สร้างขวัญ กำลังใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ส่วนการรักษาพนักงานอีกหัวข้อที่ผู้บริหารงานบุคคลให้ความสำคัญอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือ การให้นโยบายการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การที่เจ้าของกิจการที่เป็นคนไทยตระหนักถึงการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น เพื่อเป็นแรงจูงใจ หรือเป้าหมายต่อผู้ปฏิบัติงานให้มีความกระตือรือร้นที่จะไปสูเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการกล่าวของสมชาย ชัยยุทธ์ (2537 : 16) การมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าในการทำงานจากความสามารถย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยทำงานอย่างหนึ่งในการทำงานสำเร็จตามเป้าหมายต้องประกอบไปด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง บุคลากรจะมีประสิทธิภาพในการทำงานมากหรือน้อย ย่อมเกิดจากความพึงพอใจที่ได้รับในการก้าวหน้าในการทำงาน

2.4 สภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการใช้ประโยชน์

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลให้ความสำคัญด้านการใช้ประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีหัวข้อที่ผู้บริหารงานบุคคลให้ความสำคัญในระดับมาก คือ การกำหนดวิธีการเลิกจ้างการให้พ้นจากองค์กรโดยสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน มีการกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการเลิกจ้างและพ้นสภาพการเป็นพนักงานไว้อย่างชัดเจน และไม่ขัดต่อกฎหมาย และเจ้าของกิจการมีส่วนตัดสินใจอย่างสำคัญในการพิจารณาที่จะเลิกจ้างพนักงานบริษัทในกรณีที่ไม่มีเหตุผลใด ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนการเลิกจ้างตามกฎหมาย ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เจ้าของกิจการที่เป็นคนไทยมุ่งเน้นเพียงการเลิกจ้างพนักงาน ซึ่งเจ้าของกิจการมีความเชื่อว่าบุคคลผู้นั้นเมื่อไม่สามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรหรืออาจก่อปัญหาให้กับองค์กรก็ไม่ต้องอยู่ร่วมกันต่อไป โดยอาศัยกระบวนการของกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นและไม่ขัดต่อกฎหมาย ซึ่งโดยปกติการลงโทษก่อนที่จะถึงการให้ออกจากงานควรมีเป็นขั้นตอนจากสถานเบาและเริ่มหนักขึ้นจนถึงการให้ออก เมื่อกระทำผิดรุนแรงหรือทำผิดซ้ำ ๆ กันในสาเหตุเดิม (เสนาะ ดิยาวร, 2539 : 332)

3. สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนต่างชาติ

3.1 สภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการสรรหา

จากผลการวิจัยข้อมูล พบว่า การบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยผู้บริหารงานบุคคลให้ความสำคัญในระดับมาก ในหัวข้อ การรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานมีการกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม การคัดเลือกบุคคลเจ้าทำงานทุกตำแหน่งมีหลักเกณฑ์คัดเลือกและวิธีทดสอบที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้สมัครทุกคน การสรรหาบุคคลเปิดกว้างโดยการประชาสัมพันธ์ในสื่อต่าง ๆ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในอัตราที่ว่างลงมีการโยกย้ายพนักงานเดิมมาปฏิบัติงานแทนเมื่อไม่สามารถหาคนในองค์กรที่เหมาะสมจึงพิจารณาจากบุคคลภายนอก ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เจ้าของกิจการที่เป็นคนต่างชาติตระหนักถึงการสรรหาบุคคลเข้ามาสู่องค์กรอย่างมีระบบและคุณสมบัติที่เหมาะสม มีประโยชน์ต่อองค์การตลอดจนการเปิดกว้างต่อผู้ที่เข้ามารับการคัดเลือก และการพิจารณาบุคคลภายในที่เหมาะสม ซึ่งส่งผลดีด้านขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน เพราะองค์การให้ความสำคัญแก่บุคคลภายใน ทำให้มีโอกาสก้าวหน้าทุกคนจะตั้งใจทำงาน เพราะรู้ว่าได้รับสนับสนุนจากองค์กร (เสนาะ ดิยาวาร์. 2539 : 87) สภาพการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาดังกล่าว จากผลการวิจัยของ ทนงศักดิ์ โสวจิตตสกุล (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลในสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง พบว่า การสรรหาเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสมัครใจยื่นใบสมัครเข้าคัดเลือกอย่างเสรี และให้โอกาสพนักงานภายในสถานประกอบการรับคัดเลือกก่อนที่จะรับบุคคลภายนอก

3.2 สภาพการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนา

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยผู้บริหารงานบุคคลให้ความสำคัญในระดับมากในหัวข้อ มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทุกตำแหน่งให้รู้จักองค์การก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เจ้าของกิจการที่เป็นคนต่างชาติมีความตระหนักถึงการที่บุคลากรที่จะเข้าร่วมงานกับองค์การ มีการปรับทำที่ของพนักงานใหม่ให้คุ้นเคยกับองค์การ มีการปรับทำที่ของพนักงานใหม่ให้คุ้นเคยกับองค์การ สร้างทัศนคติที่ดีเข้าใจถึงนโยบายงานและสายการบังคับบัญชา ทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การทันทีเมื่อเริ่มเข้าปฏิบัติงานในช่วงแรก

3.3 สภาพการบริหารงานบุคคล ด้านการรักษาพนักงาน

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลด้านการรักษาพนักงานโดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยผู้บริหารงานบุคคลให้ความสำคัญในระดับมากในหัวข้อ มีนโยบายจัดสภาพแวดล้อมในโรงงานให้เหมาะสมตามหลักอาชีวอนามัย และมีการจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยในการทำงานในสถานประกอบการตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามวิธีการและเกณฑ์ที่พระราชบัญญัติกำหนด ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เจ้าของกิจการที่เป็นคนต่างชาติให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและการทำงานที่ปลอดภัยของบุคลากรที่อยู่ในโรงงาน เพราะบุคคลเป็นเสมือนทรัพย์สินอย่างหนึ่งที่ต้องดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดีและใช้งานได้ เช่นเดียวกับการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีต่อการทำงานนอกจากจะส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานแล้วยังช่วยป้องกันการสูญเสียทรัพย์สินของนายจ้างเองด้วย การสร้างความปลอดภัยในการทำงานก็เพื่อป้องกันการสูญเสียอันอาจเกิดกับงานขององค์การ ขณะเดียวกันก็ป้องกันไม่ให้พนักงานขององค์การบาดเจ็บหรือได้รับอันตรายจากการทำงาน การสร้างความปลอดภัยต้องกระทำในวงกว้าง และมีนโยบายที่ชัดเจนจนไปถึงการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการป้องกันและขจัดอันตราย (เสนาะ ดิยาวาร์. 2539 : 288)

3.4 สภาพการบริหารงานบุคคลด้านการใช้ประโยชน์

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลด้านการใช้ประโยชน์โดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยผู้บริหารงานบุคคลให้ความสำคัญในระดับมากในหัวข้อ มีการกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการเลิกจ้างและพ้นสภาพการเป็นพนักงานไว้อย่างชัดเจนและไม่ขัดต่อกฎหมาย และเจ้าของกิจการมีส่วนตัดสินใจอย่างสำคัญในการพิจารณาเลิกจ้างพนักงานของบริษัทในกรณีที่ไม่มีคามผิดใด ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนการเลิกจ้างตามกฎหมายกำหนด ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เจ้าของกิจการที่เป็นคนต่างชาติมีการวางระเบียบเกี่ยวกับการเลิกจ้างที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย และการที่เจ้าของกิจการต้องมีส่วนร่วมตัดสินใจอย่างสำคัญต่อกรณีที่ต้องเลิกจ้างพนักงานที่ไม่มีความผิดนั้น เพื่อต้องการตัดสินใจการนำบุคคลออกจากองค์กรเพื่อประสิทธิภาพการทำงานหรือตัดปัญหาที่เกิดขึ้นจากพนักงานผู้นั้น ตามความคิดเห็นของเจ้าของกิจการ ซึ่งการดำเนินงานอาจมีขั้นตอนก่อนที่จะพิจารณาการเลิกจ้างตามลำดับ จากการตกเดือนด้วยวจา ลายลักษณ์อักษร การภาคทัณฑ์ พนักงาน และเลิกจ้าง เป็นต้น (เสนาะ ตีเยวาร์, 2539 : 332)

4. เปรียบเทียบแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล และสภาพการบริหารงานบุคคล

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติให้ความคิดเห็นต่อแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคลและความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหา การพัฒนา การรักษาพนักงาน และการใช้ประโยชน์ ในภาพรวมส่วนใหญ่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยภายใน และภายนอกที่แวดล้อมองค์กร เช่น แรงงาน เศรษฐกิจ สังคม เป็นต้น ที่อาจมีส่วนกำหนดต่อแนวคิดปรัชญาการบริหารงานบุคคล และสภาพการบริหารงานบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ รงชัย สันติวงษ์ (2535 : 39) ว่า องค์กรทุกแห่งต่างก็เกิดขึ้นมาโดยเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา การที่องค์กรจะมีประสิทธิผลได้นั้น องค์กรจะต้องสามารถธำรงฐานะให้สอดคล้องและเข้ากันได้กับความเป็นไปของเงื่อนไขต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องเกี่ยวข้องทำงานอยู่ และอีกสิ่งหนึ่งที่มีส่วนให้สภาพการบริหารงานบุคคล แตกต่างกันคือนโยบายขององค์กรที่บริษัทต่างชาติจะรับข้อกำหนดจากบริษัทแม่ที่อยู่ในต่างประเทศนำมาปฏิบัติในกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ลัดดา จาริกสถิตย์วงศ์ (2535 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าร้อยละ 53 ของบริษัทต่างชาติที่มาลงทุนในประเทศไทย กระบวนการบริหารงานบุคคลจะขึ้นกับนโยบายขององค์กรที่ได้รับการกำหนดจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ โดยมีผู้บริหารงานบุคคลเป็นคนไทยและข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือขนาดขององค์กรและด้านเงินทุน และจำนวนพนักงานจะมีส่วนที่จะทำให้สภาพการบริหารงานบุคคลทั้ง 10 ด้าน มีรูปแบบที่แตกต่างกันตามขนาดของบริษัท คือ กระบวนการบริหารงานบุคคลบริษัทขนาดใหญ่จะมากกว่าขนาดเล็ก รวมทั้งมีรูปแบบที่เป็นระบบมากกว่าขนาดเล็ก (ลัดดา จาริกสถิตย์วงศ์, แหล่งเดิม)

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะประการสำหรับผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม

1. อันเนื่องมาจากข้อมูลลักษณะการบริหารงาน ที่พบโรงงานที่มีเจ้าของกิจการที่เป็นคนไทยส่วนใหญ่จะเป็นการบริหารแบบครอบครัว ซึ่งอาจจะส่งผลดีหรืออาจมีอุปสรรค ต่อสภาพการบริหารงานบุคคล ทำให้ผู้บริหารงานบุคคลต้องปรับตัว และประสานประโยชน์ให้เกิดทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างไปด้วยดี
2. การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลจากข้อมูลที่พบส่วนใหญ่เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนด เป็นสิ่งที่ผู้บริหารงานบุคคลต้องระมัดระวังไม่ให้ก่อปัญหาแรงงานสัมพันธ์ เมื่อปฏิบัติตามนโยบายที่เจ้าของ

กิจการกำหนดขึ้นต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลถึงผลดีและผลเสียที่ถูกต้องต่อเจ้าของกิจการให้เกิดความเข้าใจถึงสภาพการบริหารงานบุคคล

3. การเลิกจ้างพนักงานโดยไม่มีความผิดซึ่งเจ้าของกิจการมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าจะมีการจ่ายค่าตอบแทนการเลิกจ้างตามกฎหมายกำหนดผู้บริหารงานบุคคลต้องมีขั้นตอน และวิธีปฏิบัติต่อผู้ถูกเลิกจ้างด้วยวิธีที่เหมาะสมและความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

4. ผู้บริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมควรมีการรวมตัวกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันให้เป็นรูปธรรมมากกว่าปัจจุบัน และผลักดันให้ภาครัฐส่งเสริมให้เป็นการบริหารงานบุคคลเป็นองค์กร หรือสมาคมวิชาชีพ เพื่อเกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน และส่งผลที่ดีต่อการพัฒนาแรงงานในภาคอุตสาหกรรม

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

การที่จะศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรม ให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้น และสนองตอบด้านอื่น ๆ ของการบริหารงานบุคคลควรจะได้มีการศึกษาวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

1. ควรมีการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลเปรียบเทียบระหว่างเจ้าของกิจการที่เป็นคนไทย และคนต่างชาติในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพื้นที่อื่น ๆ เช่น นิคมอุตสาหกรรมเขตส่งเสริมการลงทุนของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI.) และระหว่างภาคของประเทศ เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลที่เกิดขึ้นจากเจ้าของกิจการทั้งที่เป็นคนไทยและคนต่างชาติ

3. ควรมีการศึกษาแนวทางการป้องกันและการแก้ไขปัญหาของการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมทั้งที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและคนต่างชาติ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสีธรรม. (2538). "บทบาทของเอกชนต่างประเทศในเศรษฐกิจการเมืองไทย" เอกสารประกอบการสอน ชุติวิชาเศรษฐกิจกับการเมือง หน่วยที่ 6-11 พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมาธิราช.
- คธา เอี่ยมทิม. (2538). ระบบการบริหารงานบุคคลของบริษัข้ามชาติในประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา. วิทยานิพนธ์ พบ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. อัดสำเนา
- ชวลิต ชนะชานันท์ (2537). การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย. กรุงเทพฯ : บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. (2519). การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โชคดี เดชดำแหง. (2541). "โครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือน" ใน เอกสารประกอบการสอนชุติวิชาการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิระ ประवालพฤษ. (2538) การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : หน่วยงานนิเทศสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- दनัย เทียนพฤษ. (2539). การบริหารทรัพยากรบุคคลในศตวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เด่นพงษ์ พลละคร. (2519). สหภาพแรงงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยเซชม.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. (2538). "การทบทวนแนวทางการบริหารบุคคล" ใน การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่. หน้า 8-22. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2531). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- .(2535). การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน : ทฤษฎีและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- .(2535). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- .(2537). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2540). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคนิคการบริหารบุคคลในบริษัทญี่ปุ่น กรุงเทพฯ : ส เอเชียเพรส
- นงลักษณ์ สิบสับผล. (2532). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ วิทยาลัยครูธนบุรี.
- นาลีณี ศรีกลิล. (2536). การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในสถานประกอบการ. วิทยานิพนธ์ สว.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. อัดสำเนา.
- นิตย สัมมาพันธ์ จิรวรรณ ภักดีบุตร และธเนศ บดีศร. (2534). การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เนาวรัตน์ วิไลชนม์. (2525). การสรรหาและการบรรจุพนักงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2538). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประวิณ ณ นคร และเสนาะ ดีเยาว์. (2526). "วินัยบุคคล" ใน เอกสารประกอบการสอนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ชุติวิชาการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 8-15 พิมพ์ครั้งที่ 2, นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ปรีชา วัฒนาทิพย์ธำรงค์. (2535). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์
คณะวิชาวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซท.
- , (2536). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซท.
- ปัญจรัตน์ จงภักธนินพันธ์ (2539). *บทบาทของจังหวัดนนทบุรีในการรองรับการพัฒนาอุตสาหกรรม*.
กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ผุสดี รุมาคม. (2537). *การบริหารธุรกิจขนาดย่อม*. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซนต์เตอร์.
- พงศ์ หรดาล. (2534ก). "การพัฒนาบุคลากร" ใน *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : คณะวิชา
อุตสาหกรรมศึกษา วิทยาลัยครูพระนคร.
- , (2534ข). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : คณะวิชาอุตสาหกรรมศึกษา วิทยาลัยครูพระนคร.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2537). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : คณะวิชาวิทยาการจัดการ สถาบัน
ราชภัฏสวนดุสิต.
- เพ็ญแข แสงแก้ว (2538). *การวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาบริหาร
ศาสตร์.
- ไพรัตน์ ถิ่นธานี. (2541). "ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน" เอกสารการสอน ชุดวิชาธุรกิจระหว่าง
ประเทศ หน่วย 1-8 นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- มูลนิธิเพื่อลูกจ้างคนไทย. (2542). *พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พศ. 2541*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
อักษรสมัย
- รังสฤษฎ์ จันทรัตน์. "สวัสดิการแรงงานและคุ้มครองแรงงาน" วารสารการบริหาร "คน" ปีที่ 16
ประจำเดือน ธันวาคม 2538 หน้า 8 : สมาคมการจัดการบริหารงานบุคคล.
- ราชภัฏธนบุรี, สถาบัน. *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี, มปป.
- ลัดดา จาริกสถิตยวงศ์. (2535). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติ : ศึกษากรณีบรรษัท
ข้ามชาติญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา*. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ออตส์นา
- วันทนี ภูมิภักธาคมและคณะ. (2537). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : วิ.เจ. พรินติ้ง.
- วิจิตร ศรีสะอาด และอวยชัย ชะบา (2538). "การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย" ใน เอกสารประกอบการ
สอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ชุดวิชาการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 1-7 พิมพ์ครั้งที่ 19
นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิน เชื้อโพธิ์ทก. (2537). *การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- วีระพงษ์ เฉลิมจิรัตน์และวิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2530). *วิศวกรรมและการบริหารความปลอดภัยในโรงงาน*.
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : เอชเอ็นการพิมพ์.
- วุฒิชัย จ้างค์. (2522). *การจัดการบุคคลของบริษัทระหว่างประเทศในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ศรีอรุณ เรศานนท์. (2521). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- , (2537). *การจัดการงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.

- สถิติแห่งชาติ , สำนักงาน. (2541). รายงานการนับจดสถานประกอบการอุตสาหกรรมและธุรกิจ
พ.ศ. 2539 (สำมะโนอุตสาหกรรม พ.ศ. 2540) กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. กรุงเทพฯ :
สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สภาอุตสาหกรรมกลุ่มท้องที่ จังหวัดสมุทรปราการ. (2537). “พ.ร.บ. โรงงาน พ.ศ. 2535” ใน ทำเนียบ
อุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ. สมุทรปราการ : ม.ป.ท.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2540) วิสัยทัศน์อุตสาหกรรมไทย 2020 กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- สมชาย ชัยยุทธ์. (2537). ความพึงพอใจในงานของพนักงานบริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรม
อิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ พ.ม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
อัสสัณหา
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2533.) การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สรเสรีญ ไหมทอง. (2538) การบริหารงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญรุ่งเรืองการพิมพ์
- สวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน,กรม. (2541). พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541. กรุงเทพฯ :
กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม.
- ลาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. “กลยุทธ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ : ค่านิยมและพฤติกรรม” ใน หนังสือพิมพ์วิญจักร
ฉบับวันที่ 6 ตุลาคม 2541 หน้า 2.
- สุวินัย ภรณวลัย. (2532). ทฤษฎีบรรษัทข้ามชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุชาญ โกคิน. (2527). การบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรือง.
- สุนทร คัมทรัพย์. (2539). ความก้าวหน้าในวิชาชีพการบริหารงานบุคคล : ศึกษาเปรียบเทียบองค์การ
ที่มีผู้ประกอบการเป็นคนไทยและองค์การที่มีผู้ประกอบการเป็นคนต่างชาติ. กรุงเทพฯ :
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. มหาวิทยาลัยเกริก. อัสสัณหา
- สุศักดิ์ นานากุลและคณะ. (2527). การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์. (2538). “การประเมินการปฏิบัติงานกับการขึ้นค่าจ้างและเงินเดือน” ในเอกสาร
ประกอบการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ชุดวิชาการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสนาะ ดิยาวี. (2538). การบริหารงานบุคคล. ใน เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ชุดวิชาการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 1-7 พิมพ์ครั้งที่ 19 นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช
- . (2539). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนุพันธ์ กิจพันธ์พาณิชย์. (2539). ผู้จัดการฝ่ายบุคคลมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : ฮิวแมนเฮริเทจ
- อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร. (2539). การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวคิดหลัก การวิธีการ
และกระบวนการ. กรุงเทพฯ : ส.เอเซียเพรส.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). หลักการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเอสพรีนติ้ง เฮาส์
- อรนุช วิจิตรทองเรือง และคณะ. (2536). “ธุรกิจข้ามชาติอาณาจักรที่ไร้ขอบเขต” วารสาร *How-To in business*
1, 6 : 25-30 กุมภาพันธ์-มีนาคม.
- ไม่ระบุชื่อผู้แต่ง. (2541) เอกสารการอบรม-สัมมนา “เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน (ระดับบริหาร)”
กรุงเทพฯ : ปิ่นทองกรุ๊ปแมนเนจเม้นท์ แอนด์คอนซัลแตนท์

- Beach, Dale S. (1975). *Personnel : The Management of People at Work* ,3rd ed. London : The Macmillan Company.
- (1980). *Personnel : The Management of People at Work*. New York : Macmillan.
- Blum, Milton L. & James C. Naylor, (1969). *Industrial Psychology*. New York : Harper & Row Publishers Inc.
- Cronbach, Lee J. (1970). *Essential of Psychological Testing*, 3rd ed. NewYork : Harper & Row.
- Flippo, Edwin B. (1961). *Principles Personnel Management*. 2nd ed. Tokyo : Kogakusha Company Ltd.
- (1979). *Management : A Behavioral Approach*. Boston : Allyn & Bacon.
- (1984). *Personnel Management*. New York : McGraw-Hill.
- (1966). *Principles of Management*. 2nd ed. Tokyo : Kogakusha Company, Ltd.
- Fischer, Frank E. (1986). "Manpower Management" in *Handbook of Modern Personnel Administration*. New York : McGraw-Hill.
- Kingabury, Joseph B. (1957). *Personnel Administration for Thai Students*. Bangkok : Institute of Public Administration, Thammasat University.
- Koontz Harold, Cyril O'Donnel, & Heinz Weihrich, *Essentials of Management*. 5th ed. New York : McGraw-Hill.
- Megginson, Leon C. (1978). *Human Resources : Cases and Concept*. New York : Harcourt Brace B World.
- Niqro, Felix A. (1951). *Public Administration : Readingsand Documents*. New York : Rineharts, Inc.
- Pigors, Paul & Charles A. Mayers (1965). *Personnel Administration*. New York : McGraw-Hill.
- Sherman, Arthur & W. Bohlander, Gorge W. (1992). *Managing Human Resources*. 9th ed. Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing Co.
- Stahl, Glenn O. (1962). *Public Personnel Administration*. 5th ed. New York : Harper & Row.
- 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 ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 2 ลักษณะองค์การ โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ และระบุข้อความลงใน.....ตามสภาพที่เป็นจริง	
8. เชื้อชาติของเจ้าของกิจการ หรือผู้ร่วมทุนที่มีสัดส่วนมาก 8.1 ☐ อเมริกัน 8.2 ☐ ญี่ปุ่น 8.3 ☐ เกาหลี 8.4 ☐ ไต้หวัน 8.5 ☐ จีน 8.6 ☐ ไทย 8.7 ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)	☐ 11
9. ประเภทของกิจการ 9.1 ☐ เป็นเจ้าของกิจการเชื้อชาติเดียว 100% 9.2 ☐ เป็นกิจการร่วมทุน ระหว่างชาติ (โปรดระบุ)	☐ 12
10. ประเภทอุตสาหกรรม บริษัทของท่าน 10.1 ☐ การผลิตอาหาร เครื่องดื่ม ยาสูบ 10.2 ☐ การผลิตสิ่งทอ สิ่งถัก เครื่องแต่งกาย หนังสือพิมพ์ และผลิตภัณฑ์หนังสือพิมพ์ 10.3 ☐ การผลิตไม้ และผลิตภัณฑ์จากไม้ รวมทั้งเครื่องเรือน 10.4 ☐ การผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษการพิมพ์และการพิมพ์โฆษณา 10.3 ☐ การผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี น้ำมันปิโตรเลียม ถ่านหิน ยางและพลาสติก 10.4 ☐ การผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ ยกเว้น ผลิตภัณฑ์จากน้ำมันปิโตรเลียมและถ่านหิน 10.5 ☐ อุตสาหกรรมโลหะขั้นมูลฐาน 10.6 ☐ อุตสาหกรรมการผลิตอื่น ๆ โปรดระบุ.....	☐ 13
11. ประเภทการจัดทะเบียนผู้ประกอบการ 11.1 ☐ ห้างหุ้นส่วนสามัญ 11.2 ☐ ห้างหุ้นส่วนจำกัด 11.3 ☐ บริษัทจำกัด 11.4 ☐ บริษัทมหาชนจำกัด	☐ 14

12. จำนวนเงินทุนจดทะเบียน 12.1 ☐ ต่ำกว่า 10 ล้านบาท 12.2 ☐ 10 -100 ล้านบาท 12.3 ☐ 100 ล้านบาทขึ้นไป	☐ 15
13. จำนวนพนักงานของบริษัท 13.1 ☐ 200-500 คน 13.2 ☐ 501-1,000 คน 13.3 ☐ 1,001 คนขึ้นไป	☐ 16
14. ระยะเวลาการดำเนินงานของบริษัท 14.1 ☐ ต่ำกว่า 5 ปี 14.2 ☐ 5-10 ปี 14.3 ☐ 11-15 ปี 14.4 ☐ 16-20 ปี 14.5 ☐ 20 ปี ขึ้นไป	☐ 17
15. ลักษณะการบริหารงานของบริษัทท่านเป็นแบบ 15.1 ☐ แบบครอบครัว 15.2 ☐ แบบสากล 15.3 ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)	☐ 18

คำชี้แจง

แบบสอบถามตอนที่ 3 และตอนที่ 4 โปรดเขียน ✓ ในช่องลำดับความสำคัญ โดยมากที่สุดให้เท่ากับ 5 และลดหลั่นตามลำดับจนถึง 1 ซึ่งหมายถึงน้อยที่สุด หรือไม่มีเลย ดังนี้

มาก

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

 น้อย

- 5 ระดับความสำคัญมาก
- 4 ระดับความสำคัญค่อนข้างมาก
- 3 ระดับความสำคัญปานกลาง
- 2 ระดับความสำคัญค่อนข้างน้อย
- 1 ระดับความสำคัญน้อย หรือไม่ให้ความสำคัญ

ตอนที่ 3 แนวคิดและปรัชญาการบริหารงานบุคคลของเจ้าของกิจการ							
โปรดเขียน ✓ ลงให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับระดับความสำคัญของแนวคิดและปรัชญาในการบริหารงานบุคคลในโรงงานของท่าน							
ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	เชื่อว่าองค์กรต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้า						☐ 19
2.	เชื่อว่าองค์กรที่มีการแบ่งหน่วยงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีเป้าหมายการทำงานและมีประสิทธิภาพในการทำงาน						☐ 20
3.	เชื่อว่าถ้าบุคคลทำงานตรงกับความสามารถของตนเองแล้วจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน						☐ 21
4.	ถ้าจะเลือกจัดสรรงบประมาณระหว่างคนและเทคโนโลยีเจ้าของกิจการจะเลือกพัฒนาเทคโนโลยีก่อนคน						☐ 22
5.	เชื่อว่าคนที่มีความสามารถทำผลงานให้องค์กรได้ดีต้องมีความก้าวหน้าต่อไปในองค์กร						☐ 23

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
6	เชื่อว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานและสังคมภายนอกเป็นสิ่งที่ดี-----						☐ 24
7	เชื่อว่าค่าตอบแทนด้วยเงินเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่-----						☐ 25
8	เชื่อว่าความสำคัญของพนักงานในองค์กรมีค่าเทียบเท่ากับผลงานของพนักงานผู้นั้น-----						☐ 26
9	เชื่อว่าพนักงานที่มีผลงานไม่ตรงตามกำหนดหรือหรือมาตรฐานไม่สมควรอยู่ในองค์กร-----						☐ 27
10	เชื่อว่าการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีต่อพนักงานขณะที่ทำงานอยู่เพราะถือว่าเป็นผู้มีบุญคุณต่อองค์กร-----						☐ 28
11	เชื่อว่าพนักงานเป็นผู้ทำคุณประโยชน์ต่อองค์กรควรตอบแทนหรือรับผิดชอบเขาเท่าที่จะทำได้เมื่อเขาพ้นจากองค์กรแล้ว-----						☐ 29
12	เชื่อว่าการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพย่อมได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง-----						☐ 30
13	เชื่อว่าการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัดจะส่งเสริมสภาพการทำงานของคนงาน-----						☐ 31
14	เชื่อว่าถ้ามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแรงงานและให้ความสำคัญในการป้องกันก็จะไม่เกิดปัญหาขึ้นมา-----						☐ 32
15	เชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงให้นโยบายที่ขัดต่อการบริหารงานบุคคลที่ดีจะมีผลต่อสภาพการทำงานของคนงาน-----						☐ 33

ตอนที่ 4 สภาพการบริหารงานบุคคล 4 ด้านในโรงงานอุตสาหกรรม							
โปรดเขียน ✓ ลงให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อสภาพการบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้าน ภายในโรงงานอุตสาหกรรมที่เจ้าของกิจการให้ความสำคัญ							
ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ด้านการสรรหา							
1	เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารงาน บุคคลในองค์กร -----						☐ 34
2	เจ้าของกิจการให้ความสำคัญด้านการวางแผนกำลังคน ล่วงหน้าตามทิศทางการขยายขององค์กร -----						☐ 35
3	การรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานมีการกำหนดคุณสมบัติของ แต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม -----						☐ 36
4	การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานทุกตำแหน่งมีหลักเกณฑ์ คัดเลือกและวิธีทดสอบที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ต่อผู้สมัครทุกคน -----						☐ 37
5	การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานบางตำแหน่งเจ้าของ กิจการมีส่วนกำหนดหลักเกณฑ์และตัดสินใจ -----						☐ 38
6	การเข้าร่วมกำหนดหลักเกณฑ์และตัดสินใจของเจ้า ของ กิจการสร้างความไม่เหมาะสมและเป็นอุปสรรคต่อ ระบบการบริหารงานบุคคลและปฏิบัติงานด้าน ดังกล่าว -----						☐ 39
7	การสำรวจความต้องการบุคลากรของหน่วยงานใน องค์กรที่ต้องการอัตรากำลังคน ได้ประสานกับ ผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง -----						☐ 40
8	มีการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาของพนักงานในการ ปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในองค์กรโดยมีฝ่าย บุคคล เข้าร่วมวิเคราะห์ด้วย -----						☐ 41

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
9	เจ้าของกิจการจะชี้แนะการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน -----						☐ 42
10	การคัดเลือกพนักงานเข้าปฏิบัติงานในองค์การยึดหลักความสามารถของบุคคลโดยไม่มีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง -----						☐ 43
11	การสรรหาบุคคลเปิดกว้างโดยการประชาสัมพันธ์ในสื่อต่าง ๆ -----						☐ 44
12	การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในอัตราที่ว่างลงมีการโยกย้ายพนักงานเดิมมาปฏิบัติงานแทนเมื่อไม่สามารถหาคนในองค์การที่เหมาะสมจึงพิจารณาจากบุคคลภายนอก -----						☐ 45
13	มีการร่วมหารือกับหน่วยงานที่ต้องการกำลังคนโดยจัดทำแบบทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์การ -----						☐ 46
14	ฝ่ายบริหารงานบุคคลทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานฝ่ายเดียวโดยไม่มีหน่วยงานอื่นร่วมพิจารณา -----						☐ 47
15	เจ้าของกิจการมีความตระหนักและสนใจปัญหาการเข้าและออกของพนักงานสูง หรืออยู่กับองค์การไม่นานแล้วออก -----						☐ 48
ด้านการพัฒนา							
16	มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทุกตำแหน่งให้รู้จักองค์การก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน -----						☐ 49
17	มีการอบรมวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือก -----						☐ 50

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
18	มีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ทุกตำแหน่งทั้งพนักงานเก่าและใหม่ -----						☐ 51
19	มีการจัดหลักสูตรการอบรมอย่างชัดเจนแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติจริงได้-----						☐ 52
20	เจ้าของกิจการมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นการแก้ ปัญหาในองค์กรได้ -----						☐ 53
21	เจ้าของกิจการสนับสนุนการฝึกอบรมและการ พัฒนาเป็นอย่างดี-----						☐ 54
22	มีการจัดพนักงานพี่เลี้ยงคอยสอนงานพนักงานใหม่หรือ พนักงานที่ได้รับการโยกย้ายอย่างเหมาะสมทุก ตำแหน่ง -----						☐ 55
23	เจ้าของกิจการมีนโยบายให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็น ประโยชน์ในการบังคับบัญชา-----						☐ 56
24	มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ ในการจัดฝึกอบรมพนักงาน -----						☐ 57
25	มีการร่วมวิเคราะห์หรือหาความจำเป็นในการฝึกอบรม กับหน่วยงานต้นสังกัดของพนักงานก่อนจัดอบรม -----						☐ 58
26	มีการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมพนักงานอย่าง พอเพียงและเหมาะสมต่อกิจการ -----						☐ 59
27	มีการติดตามผลและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมทุก ตำแหน่ง ทุกหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ -----						☐ 60
28	เจ้าของกิจการมีความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและ เป้าหมายของการจัดฝึกอบรมและพัฒนา-----						☐ 61

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
29	ฝ่ายบริหารงานบุคคลได้รับความร่วมมือด้วยดีจาก ประสานงานกับหน่วยงานในองค์กรเกี่ยวกับการฝึก อบรมและพัฒนา -----						☐ 62
30	มีการจัดเจ้าหน้าที่ สถานที่ อุปกรณ์ สื่อต่าง ๆ ที่ใช้ใน การจัดฝึกอบรมภายในโรงงานอย่างพร้อมเพรียงและมี ประสิทธิภาพ -----						☐ 63
ด้านการรักษาพนักงาน							
31	มีการจัดระบบโครงสร้างค่าจ้างอย่างเป็นระบบและถูก ต้องตามหลักเกณฑ์ -----						☐ 64
32	มีการจัดระบบค่าจ้างให้สอดคล้องกับระบบการประเมิน ผลงาน -----						☐ 65
33	มีการพิจารณาผลงานและให้ผลตอบแทนอย่าง เหมาะสมเป็นประจำทุกปี-----						☐ 66
34	มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายอย่าง เหมาะสมเป็นที่ยอมรับ -----						☐ 67
35	มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการค่าจ้างในสถาน ประกอบการตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน พศ.2541 ตาม วิธีการและเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด -----						☐ 68
36	มีนโยบายจัดสภาพแวดล้อมในโรงงานให้เหมาะสมตาม หลักอาชีวอนามัย-----						☐ 69
37	มีการสนับสนุนให้จัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการ แรงงานในสถานประกอบการ ตามพรบ.คุ้มครองแรง งาน พศ.2541 ตามวิธีการและเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด -----						☐ 70

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
38	มีการจัดตั้งกองทุนเลี้ยงชีพให้แก่พนักงานทุกระดับ -----						☐ 71
39	มีการจัดสวัสดิการรักษายาบาลให้แก่พนักงาน เช่น ห้องพยาบาล อุปกรณ์การรักษายาบาลเบื้องต้นหรือ ให้แพทย์ ผู้ช่วยแพทย์ อยู่ประจำ -----						☐ 72
40	มีการจัดทำคู่มือหรือระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการ ที่พนักงานได้รับจากองค์กร -----						☐ 73
41	มีการจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยในการทำงาน ในสถานประกอบการ ตามพรบ.คุ้มครองแรงงาน พศ.2541 ตามวิธีการและเกณฑ์ที่ พรบ.กำหนด -----						☐ 74
42	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน ให้กับพนักงาน -----						☐ 75
43	มีการให้ความสำคัญต่อการจัดประชุมของคณะกรรมการ- การต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ -----						☐ 76
44	มีการให้นโยบายการจัดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร -----						☐ 77
45	มีการให้ความสำคัญต่อการจัดทำข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ต่อพนักงาน -----						☐ 78
46	มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพของตนเองโดยบริษัทจัดมอบทุน หรือ สนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ -----						☐ 79
47	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง พนักงานกับผู้บริหาร -----						☐ 80
48	มีการสำรวจความต้องการด้านสวัสดิการของพนักงาน -----						☐ 81

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
49	มีการวิเคราะห์กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ด้านสวัสดิการมาเพื่อประโยชน์ของพนักงานในทางปฏิบัติ						☐ 82
50	มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างได้ผลเป็นประโยชน์ต่อองค์กร						☐ 83
	ด้านการใช้ประโยชน์						
51	มีการปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งตามความเหมาะสมและศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม						☐ 84
52	มีการมอบรางวัลหรือค่าตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานทำงานกับองค์กรมาหลายปี						☐ 85
53	มีการพิจารณาผลตอบแทนหรือบำเหน็จแก่ผู้เกษียณอายุ						☐ 86
54	มีการกำหนดวิธีการเลิกจ้าง การให้พ้นจากองค์กรโดยสอดคล้องกับข้อกำหนดกฎหมายแรงงาน						☐ 87
55	มีการจัดโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดโดยให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน						☐ 88
56	มีการสำรวจความพึงพอใจและทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้ที่ทำงานกับองค์กร						☐ 89
57	มีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดซึ่งมีบทลงโทษให้เลิกจ้างอย่างเป็นธรรมและถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกฎหมาย						☐ 90
58	มีการกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการเลิกจ้างและพ้นสภาพการเป็นพนักงานไว้อย่างชัดเจนและไม่ขัดต่อกฎหมาย						☐ 91

ข้อ	ข้อความ	ระดับความสำคัญ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
59	มีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาการเลิกจ้างระหว่างฝ่ายบริหารงานบุคคลและต้นสังกัดของพนักงานที่จะถูกเลิกจ้าง						☐ 92
60	เจ้าของกิจการมีส่วนตัดสินใจอย่างสำคัญในการพิจารณาที่จะเลิกจ้างพนักงานของบริษัทในกรณีที่ไม่มีข้อผิดพลาดใด ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนการเลิกจ้างตามกฎหมายกำหนด						☐ 93

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข
หนังสือแนะนำ



บันทึกข้อความ

153

ส่วนราชการ.....บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5644, 5646
ที่.....ทม 1007/ 4473.....วันที่.....๒๓ ตุลาคม 2542
เรื่อง.....ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี
ดร.สนั่น ประจงจิตร และ ดร.อุบวิทย์ สุวคันทรกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้
บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.ละเอียด รัชต์เฝ้า เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้
นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์) .

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ทม 1007/ 4444

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๕ ตุลาคม 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการกองสวัสดิการแรงงาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และมีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี ดร.สนั่น ประจงจิตร และ ดร.อุปวิทย์ สุวคันทรกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นางสาวศรีวัลย์ สังข์รอด เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119



ที่รต 0610/ 08252

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
ถนนรัชฎางค์ กท 10200

10 พฤศจิกายน 2542

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อ้างถึง หนังสือบัณฑิตวิทยาลัย ที่ ทม 1007/4974 ลงวันที่ 27 ตุลาคม 2542

ตามหนังสือที่อ้างถึง บัณฑิตวิทยาลัยได้แจ้งว่า นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร นิติระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญาโทเรื่อง "การศึกษาดวงดาวเคราะห์การบริหารบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยขอเชิญนางสาวศรีวัลย์ สังข์รอด ข้าราชการในสังกัดกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยให้นิติระดับปริญญาโทดังกล่าว นั้น

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพิจารณาแล้ว อนุญาตให้นางสาวศรีวัลย์ สังข์รอด เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยให้นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร ได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายพรชัย อยู่ประยงค์)

รองอธิบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

กองสวัสดิการแรงงาน

โทร / โทรสาร 223-1689



บันทึกข้อความ

156

ส่วนราชการ.....บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5644, 5646
ที่.....ทม 1007/ 5011.....วันที่.....๒๕ ตุลาคม 2542
เรื่อง.....ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ.....
เรื่อง.....

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร นิสิตปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี ดร.สนั่น ประจงจิตร และ ดร.อุบวิทย์ สุวคันธุกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ผกาศรี เป็นบุตร มาช่วยราชการคณะศึกษาศาสตร์ (บางเขน) เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ทม 1007/ 5663

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๑ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท อินัสเทรียล พลานท์ ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีนกร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี ดร.สนั่น ประจงจิตร และ ดร.อุปวิทย์ สุวคันทรกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ งานการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ท่าน ตอบแบบสอบถามการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายกิตติวัฒน์ ปรีนกร ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 1007/ 566

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

10 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี ดร.สนั่น ประจงจิตร และ ดร.อุปวิทย์ สุวคันธกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ท่าน ตอนแบบสอบถามการ ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของ เป็นคนต่างชาติ ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ 6666



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

10 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท เพอร์โร (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของกิจการเป็นต่างชาติ" โดยมี ดร.สนั่น ประจงจิตร และ ดร.อุบวิทย์ สุวักเชษฐกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ท่าน ตอมแบบสอบถามการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นต่างชาติ ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 1007/ 5166

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๑ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท กูแฉ็ต (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีณคร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี ดร.สนั่น ประจงจิตร และ ดร.อุปวิทย์ สุวกันทรกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ท่าน ตอบแบบสอบถามการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาว่า นายกิตติวัฒน์ ปรีณคร ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 1007/ จ.๕๔1

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๖ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ไทยเบเวอเรจ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาศาณภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี ดร.สนั่น ประจงจิตร และ ดร.อุปวิทย์ สุวคันทรกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ท่าน ตอบแบบสอบถามการศึกษาศาณภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ใต้โปรดพิจารณาให้ นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร ได้รับข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ ๑๖๖



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๐ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ชันแวลเลย์ (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาศาภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี ดร.สั่น ประจงจิตร และ ดร.อุบวิทย์ สุวคันทรกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ท่าน ตอบแบบสอบถามการศึกษาศาภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1007/ 5669



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

10 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท รอยัลปอร์ชเลน จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีณกร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาศาภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี ดร.สนั่น ประจงจิตร และ ดร.อุปวิทย์ สุวกันทรกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ท่าน ตอบแบบสอบถามการศึกษาศาภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายกิตติวัฒน์ ปรีณกร ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการเรียน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644-5646

โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 1007/ 6646

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๐ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท อาหารสัตว์ไทยสระบุรี จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี ดร.สนั่น ประจงจิตร และ ดร.อุฬารีย์ สุวคันชกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ท่าน ตอบแบบสอบถามการ ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงงาน อุตสาหกรรมที่มี เจ้าของกิจการ เป็นคนไทย และที่มี เจ้าของ เป็นคนต่างชาติ ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 1007/ 5111

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

รศ. ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท นวโลหะอุตสาหกรรม จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีณกร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี ดร.สนั่น ประจงจิตร และ ดร.อุปวิทย์ สุวคันทรกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ งานการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ท่าน ตอบแบบสอบถามการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ ในระหว่างเดือนกันยายน 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายกิตติวัฒน์ ปรีณกร ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119



20 ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท โรงแรมที่รามิฮอตสาคูธรรม จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาศักยภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี คร.สนั่น ประจงจิตร์ และ คร.อุปัทม์ สุวสันตกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ งานการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ท่าน ตอบแบบสอบถามการศึกษาศักยภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน "ได้โปรดพิจารณาให้ นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร ได้รับข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์" ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 1007/ 9111

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๐ ธันวาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ยูเอ็มไอ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และมีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี ดร.สนั่น ประจงจิตร และ ดร.อุปวิทย์ สุวกันทรกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตให้ท่าน ตอบแบบสอบถามการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และมีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ ในระหว่างเดือนธันวาคม 2542 - มกราคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ใต้บริบทพิจารณาว่า นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร ได้เก็บข้อมูลสถานการณ์ทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริวศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ที่ ทม 1012/๐๘๓/



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

/ มีนาคม 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย และที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ" โดยมี ดร.สนั่น ประจงจิตร และ ดร.อุปวิทย์ สุวคันธกุล เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ท่านตอบแบบสอบถาม การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและที่มีเจ้าของเป็นคนต่างชาติ ในระหว่างเดือนมีนาคม 2543

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาตอบแบบสอบถาม ดังกล่าวให้ นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร เพื่อเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5646

โทรสาร. 258-4119

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นายกิตติวัฒน์ ปรีนคร
เกิด	วันที่ 30 กรกฎาคม พุทธศักราช 2509
สถานที่เกิด	เขตนบุรี กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	126 ม.6 ถนนสุขสวัสดิ์ แขวงราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10140
ตำแหน่งการงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ศูนย์เด็กเล็กวิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย ในพระราชูปถัมภ์ สังกัดฝ่ายโครงการพิเศษ กองสวัสดิการแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2524	มัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนแจรงร้อนวิทยา เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ.2527	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาวิชาช่างยนต์ จากโรงเรียนเทคนิคไทยสุริยะ บางเขน
พ.ศ.2529	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาวิชาช่างยนต์ จากโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครู
พ.ศ.2531	คบ.อุตสาหกรรมศิลป์ จากสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ.2537	ศศบ. การจัดการทั่วไป (สาขาบริหารงานบุคคล) จากสถาบันราชภัฏธนบุรี
พ.ศ.2543	กศม. อุตสาหกรรมศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ