

การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย



ภิราช รัตนันท์

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจคชฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

2555

**The Construction and Confirmation of Indicators in Human
Resources Management Mission of Labor Intensive Industry in Thailand**



Phirach Rattanunt

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration Program
Faculty of Business, Dhurakij Pundit University**

2012

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.ชานาญ ปิยวนิชพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจิตราภรณ์ ฝึกจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา เสนอแนะ ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้กำลังใจ และติดตามความก้าวหน้าในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด ด้วยความรักและเมตตาศิษย์ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง ตลอดจนกรรมการสอบวิทยานิพนธ์อันประกอบด้วยรองศาสตราจารย์ ดร. อุปลักษณ์สายแสงจันทร์ ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร. นันทา สุริรักษา กรรมการ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม ที่เสียสละเวลาช่วยเหลือ ตรวจสอบ และได้ให้คำแนะนำ ในการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อวิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณคณาจารย์และผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจคณิศรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ ประสพการณ์ ด้วยความรักและเมตตาศิษย์ตลอดมา เป็นความประทับใจแก่ศิษย์เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาช่วยเหลือ ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา เกี่ยวกับเครื่องมือในการวิจัยและขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านทั้งจากภาคธุรกิจ ได้แก่ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มและภาควิชาการ จากสถาบันอุดมศึกษา ที่ได้ให้ความร่วมมือ อำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บ รวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณตัวอย่างทุกท่านทุกองค์การจาก อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ที่ได้ให้ความร่วมมือ อำนวยความสะดวกในการตอบ แบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เพื่อใช้ตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดใน พันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ผู้เป็นที่เคารพยิ่ง รวมทั้งพี่ – น้อง ทุกคนที่ได้ให้ความรัก ให้กำลังใจ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือทุกด้านตลอดมา ตลอดจนขอขอบคุณเพื่อน ๆ เลขานุการหลักสูตร และบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวไว้ในที่นี้ ที่ให้การสนับสนุน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด และสุดท้ายคุณค่าประโยชน์ใด ๆ ที่เป็นผลจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอบอบแต่ คุณพ่อ คุณแม่ ครู อาจารย์ ด้วยความเคารพยิ่ง ตลอดจน ผู้ให้การสนับสนุนทุกท่าน จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ภิราช รัตนันต์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฉ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ท
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 ประเด็นปัญหาการวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	6
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	7
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.6 นิยามศัพท์.....	8
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
1.8 ข้อจำกัดในการศึกษา.....	11
1.9 โครงสร้างวิทยานิพนธ์.....	11
2. การทบทวนวรรณกรรมและการพัฒนาสมมติฐาน.....	12
2.1 การสร้างตัวชี้วัดในองค์การธุรกิจ.....	12
2.2 พันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	27
2.3 อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย.....	84
2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	87
2.5 การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย.....	103
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	103
2.7 สรุป.....	104
3. ระเบียบวิธีการวิจัย.....	106
3.1 ประชากรและตัวอย่าง.....	106

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	108
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	110
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
3.5 ตัวแบบโครงสร้างสมมติฐาน.....	113
3.6 ขั้นตอนการวิจัย.....	114
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เฟสที่ 1.....	116
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เฟสที่ 2.....	123
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เฟสที่ 3.....	133
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เฟสที่ 4.....	140
4.5 ผลการตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัด.....	141
5. สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	151
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	152
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	156
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	158
บรรณานุกรม.....	161
ภาคผนวก.....	176
ประวัติผู้เขียน.....	237

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมของเทคนิคเคลฟาย ในการเก็บข้อมูลการวิจัย.....	18
3.1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญจำแนกตามสังกัดของผู้เชี่ยวชาญ.....	107
3.2 จำนวนตัวอย่างจำแนกตามสังกัดของอุตสาหกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	108
3.3 ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	110
4.1 ข้อมูลตัวชี้วัดที่ได้จากการใช้คำถามปลายเปิดในเฟสที่ 1 จำแนกตามพันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์.....	116
4.2 ข้อมูลตัวชี้วัดที่ได้จากการใช้คำถามปลายเปิดในเฟสที่ 1 จำแนกตามพันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์.....	118
4.3 ข้อมูลตัวชี้วัดที่ได้จากการใช้คำถามปลายเปิดในเฟสที่ 1 จำแนกตามพันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	119
4.4 ข้อมูลตัวชี้วัดที่ได้จากการใช้คำถามปลายเปิดในเฟสที่ 1 จำแนกตามพันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์.....	121
4.5 ข้อมูลตัวชี้วัดที่ได้จากการใช้คำถามปลายเปิดในเฟสที่ 1 จำแนกตามพันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์.....	122
4.6 คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์.....	124
4.7 คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์.....	126

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8 คำมีชยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	127
4.9 คำมีชยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์.....	129
4.10 คำมีชยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์.....	131
4.11 คำมีชยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์.....	133
4.12 คำมีชยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์.....	135
4.13 คำมีชยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	136

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.14 คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์.....	137
4.15 คำมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์.....	139
4.16 ถิ่นทางดีจากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย.....	140
4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์.....	141
4.18 ค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์.....	143
4.19 ค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	144
4.20 ค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์.....	145

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.21 ค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากความคิดเห็นของ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงาน เป็นหลักในประเทศไทย ในด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์.....	147
4.22 สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ในตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรม การผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย.....	148
4.23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในตัวชี้วัดในพันธกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิต ที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย.....	149

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหา การคัดเลือกและ การรับเข้าทำงาน.....	48
2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	104
3.1 ตัวแบบโครงสร้างสมมติฐาน.....	113
3.2 ขั้นตอนการวิจัย.....	115
4.1 ตัวแบบโครงสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	150

หัวข้อคุณูปนิพนธ์	การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักใน ประเทศไทย
ผู้เขียน	ภิราช รัตนันต์
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.ชานาญ ปิยวนิชพงษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุจิราภรณ์ ฝึกจันทร์
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง และตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัด ในพันธกิจการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย รวม 5 พันธกิจ ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 19 ท่าน และกลุ่มที่สองคือ ผู้บริหารทรัพยากร มนุษย์ 328 ท่าน แบ่งขั้นตอน การวิจัย ออกเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกคือ การสร้างตัวชี้วัดด้วย เทคนิคเดลฟาย โดยการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 4 เฟส เฟสแรกเป็นแบบสอบถาม ปลายเปิด เฟสที่สอง เฟสที่สามและเฟสที่สี่ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สำหรับขั้นตอนที่สอง การตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจาก ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่หนึ่ง หากคุณภาพของเครื่องมือ จากค่าดัชนีความ สอดคล้อง โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน และหาค่าความเชื่อมั่น ซึ่งคุณภาพของเครื่องมือผ่าน เกณฑ์ที่กำหนด เก็บข้อมูลด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่ามัช ฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าฐานนิยม ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัย

1. พบตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้ แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ที่สร้างโดยผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย มีจำนวนทั้งหมด 129 ตัวชี้วัด เมื่อพิจารณาเป็นรายพันธกิจ พบว่า ตัวชี้วัดในพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 31 ตัวชี้วัด การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 18 ตัวชี้วัด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน

23 ตัวชี้วัด การรักษาทักษากรมมนุษย์ จำนวน 30 ตัวชี้วัด และการวิจัยรักษากรมมนุษย์ จำนวน 27 ตัวชี้วัด

2. พบความสอดคล้องระหว่างความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับความคิดเห็นของผู้บริหารรักษากรมมนุษย์ ของตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารรักษากรมมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย โดยพบน้ำหนักความสำคัญเรียงตามลำดับดังนี้ การให้รางวัลรักษากรมมนุษย์ (0.59) การพัฒนากษากรมมนุษย์ (0.52) การรักษากษากรมมนุษย์ (0.40) การจัดหารักษากรมมนุษย์ (0.33) และการวิจัยรักษากรมมนุษย์ (0.29)

Dissertation Title	The Construction and Confirmation of the Indicators in Human Resources Management Missions of the Labor Intensive Industry in Thailand
Author	Phirach Rattanunt
Thesis Advisor	Dr. Chumnan Piyawanichpong
Co- Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Sujiraporn Faugchun
Department	Business Administration
Academic Year	2011

ABSTRACT

The purpose of this study was to construct and confirm the indicators in 5 human resources management missions of the labor intensive industry in Thailand as follows: 1) Acquiring Human Resources 2) Rewarding Human Resources 3) Developing Human Resources 4) Maintaining Human Resources and 5) Researching Human Resources. The sample was categorized into 2 groups. The first group included 19 specialists in human resources management and the second group included 328 human resources managers. The research procedure consisted of 2 steps. The first step was to construct the indicators with Delphi technique by collecting data from specialists. This step consisted of 4 phases. The first phase was open-ended questionnaire. The second, third, and fourth phases were 5-level rating scale questionnaire. Regarding the second step which was to confirm the indicators, the instrument used was the questionnaire constructed from data acquired in the first step. The quality of the instrument was measured by the Index of Item-Objective Congruence by 5 specialists. The reliability was also measured. The quality of the instrument met the specified criteria. Data were collected by the researcher and by mail. Statistics used for data analysis included Median, Interquartile Range, Mode, Mean, Standard Deviation, and Confirmatory Factor Analysis. Data analysis was conducted by using a computer program.

Research Results

1. There were 129 indicators in human resources management missions of the labor intensive industry in Thailand. The specialists constructed these indicators by using Delphi technique. When considering the missions individually, there were 31 indicators in Acquiring

Human Resources, 18 indicators in Rewarding Human Resources, 23 indicators in Developing Human Resources, 30 indicators in Maintaining Human Resources, and 27 indicators in Researching Human Resources.

2. There was congruence between specialists' opinions and human resources managers' opinions with regard to the indicators in human resources management missions of the labor intensive industry in Thailand. The weight of importance in descending order was as follows: Rewarding Human Resources (0.59), Developing Human Resources (0.52), Maintaining Human Resources (0.40), Acquiring Human Resources (0.33), and Researching Human Resources (0.29).

บทที่ 1

บทนำ

โลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในการบริหารงานธุรกิจของกลุ่มธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันและลดความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสภาพของการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องแสวงหาแนวทางและเครื่องมือในการวัดความสำเร็จของการทำงาน และตัวชี้วัดก็เป็นเครื่องมือหนึ่งในการวัดความสำเร็จของการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ที่ได้รับความนิยมอย่างสูงในรอบหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งหากองค์กรทางภาคธุรกิจสามารถสร้างตัวชี้วัดที่มีความเที่ยงและความตรง ตลอดจนความเชื่อมั่น ก็จะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน และลดภาวะความเสี่ยงอันเกิดจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งในบทนำนี้ จะนำเสนอหัวข้อดังต่อไปนี้ คือ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ประเด็นปัญหาการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย นิยามศัพท์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ข้อจำกัดในการศึกษา และโครงสร้างวิทยานิพนธ์

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตัวชี้วัด เป็น เกณฑ์ที่เป็นทั้งการชี้ และการวัด ซึ่งการชี้ เป็นการชี้บอกทิศทาง ชี้แนวทางในการดำเนินงานว่าควรจะเป็นรูปแบบใด และชี้เป้าหมายในการดำเนินงานว่าจะเป็นอย่างใด และการวัด เป็นวิธีการที่ใช้ตรวจสอบหรือประเมินผลการดำเนินงาน หรือสภาพการณ์ต่างๆ เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานนั้น ๆ ดีหรือไม่ดี สำเร็จหรือไม่สำเร็จ น่าพอใจหรือไม่น่าพอใจ การประเมินดังกล่าวควรจะใช้เป้าหมายหรือทิศทางที่มุ่งหวังอยากจะทำให้เกิดขึ้นในการทำงาน เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา โดยดูสภาพที่คาดหวังอยากจะทำให้เกิดขึ้นกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ ถ้าสภาพการณ์หรือผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความคาดหวัง การทำงานนั้นก็ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าผลงานที่เกิดขึ้นต่ำกว่าเป้าหมายแสดงว่างานนั้นไม่ประสบความสำเร็จ ไม่น่าพอใจ (นงราม เศรษฐพานิช, 2540, น. 1-2) ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัด และ

มาตรฐานที่จะใช้ในการตัดสินใจสิ่งที่จะประเมินเป็นงานที่ผู้ประเมินกำหนดไว้ เพื่อแสดงออกให้เห็นถึงความสำเร็จของโครงการและงานที่มีคุณภาพมากขึ้นขึ้นอยู่กับ การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัด ยิ่งตัวชี้วัดหลาย ๆ ตัวก็ยิ่งจะเพิ่มความเที่ยงตรงในงานนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับบงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช (อ้างอิงใน พรพิมล พวงปรีก. 2547, น.2) กล่าวว่า ในการสร้างตัวชี้วัดผู้สร้างจะต้องตรวจสอบตัวชี้วัดทั้งในแง่ของความเที่ยงตรงในสิ่งที่ต้องการศึกษา ตลอดจนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการตรวจวัด ตามสภาพที่เป็นจริง เพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพของตัวชี้วัดที่สร้างและพัฒนาขึ้น การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดควรนำข้อมูล เชิงประจักษ์ภายใต้บริบท หรือสภาพที่เป็นจริง เพื่อการพัฒนาของกลุ่มตัวชี้วัดเหล่านั้นว่ามีความเที่ยงตรงมีความครอบคลุมองค์ประกอบ และความเหมาะสมความเป็นไปได้ตามกระบวนการตรวจวัดตามสภาพที่เป็นจริง ซึ่งแต่ละองค์การมีการสร้างตัวชี้วัดเพื่อใช้ในองค์การแตกต่างกัน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545, น.1-12)

นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายท่าน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดมาประสานเพื่อเป็นหลักในการสร้างกรอบแนวคิดด้านเนื้อหาของการวิจัย จากการศึกษาพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบไปด้วยพันธกิจที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันหลายพันธกิจ พันธกิจหลัก ๆ ประกอบด้วย 5 พันธกิจ ดังนี้

พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์งานและออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเป็นกระบวนการในการกำหนดและให้หลักประกันว่าองค์กรจะมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถในจำนวนที่พอเพียงถูกต้องเหมาะสมในเวลาที่ต้องการและปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์กรเป็นที่พึงพอใจของบุคลากรแต่ละระดับที่เกี่ยวข้อง (Graham & Bennett, 1995, p.163) นอกจากนี้ยังต้องสอดคล้องกับแผนขององค์กรและเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Hill & Stewart, 1999 : 103-123) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การรวบรวมข้อมูล การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ กำหนดเป้าหมายและวางแผนกลยุทธ์ ปฏิบัติตามแผน และประเมินผลกระบวนการวางแผน (Cascio, 1998, p.144) ส่วนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาและดึงดูบุคลากรที่มีความสามารถ (Werther & Davis, 1996, p.182) มีศักยภาพสำหรับตำแหน่งว่างขององค์กรในปัจจุบันหรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต (Decenzo & Robbins, 1999, p.156) และมีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการให้มาสมัครเพื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกเข้ามายังตำแหน่งที่องค์กรประกาศรับสมัคร (Byars & Rue, 1994, p.140)โดยมีวิธีการสรรหา 2 วิธี คือ การสรรหาบุคลากรภายใน

องค์การและการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์การ (Stone, 1998, pp.170-190) สำหรับกระบวนการสรรหาประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ วางแผนสรรหา วางแผนกลยุทธ์สรรหา รวบรวมข้อมูลผู้สมัคร การคัดเลือก ประเมินผลการสรรหา และการควบคุมการสรรหา ส่วนในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวัด กระบวนการตัดสินใจและกระบวนการประเมินที่กระทำโดยองค์การที่จะตัดสินใจว่าจะเลือกใครหรือไม่เลือกใครเข้ามาในองค์การ โดยกระบวนการคัดเลือกมีความเที่ยงตรงและมีความเชื่อมั่นเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและตำแหน่งงานที่องค์การที่องค์การประกาศรับสมัคร (Decenzo & Robbins, 1999, pp.169-174)

พันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ที่มีความสำคัญอยู่ 4 กิจกรรม คือ ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวกับการบริการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดในกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยแต่ละกิจกรรมดังนี้ ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวกับการบริการ การจ่ายค่าตอบแทนไม่เพียงแต่ทำให้เกิดความพอใจแก่ความต้องการพื้นฐานของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังแสดงถึงอำนาจ สถานะทางสังคมและคุณค่าของบุคลากรในองค์การโดยใช้หลักความเพียงพอ ความเป็นธรรม ความสมดุล ความมั่นคง การจูงใจและการควบคุม (Mondy, Noe & Premeaux, 1999, pp.422 - 433) การจ่ายค่าตอบแทนมีทั้งที่เป็นตัวเงินโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งค่าตอบแทนโดยอ้อมนั้นก็คือ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวกับการบริการ และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงินแต่เป็นลักษณะของงาน (Noe & Premeaux, 1999, pp.424 - 430) ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นกระบวนการสนับสนุนบุคลากรแต่ละคนให้ได้รับการประเมินในระหว่างที่ปฏิบัติงานในองค์การภายในช่วงเวลาที่กำหนด โดยการสะท้อนกลับการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1996, p.450) อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การต่อไป (Decenzo & Robbins, 1999, pp.292) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเที่ยงตรงและมีความเชื่อมั่น (Stone, 1998 : 278) สำหรับการประเมินแบ่งได้เป็น 2 วิธี ดังนี้คือ การวัดในลักษณะของจำนวนและการวัดพฤติกรรม (Decenzo & Robbins, 1999, pp.294-302)

พันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ที่มีความสำคัญอยู่ 3 กิจกรรมคือ การพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ในการพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดประสบการณ์ การจัดให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด ขวัญและกำลังใจ รวมทั้งความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติและเป้าหมายขององค์การ (Byars & Rue, 1994, pp.234-235) ซึ่ง Pace, Smith & Mills (1991, p.8) แบ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ส่วน คือ การพัฒนาในระดับบุคคล การพัฒนาสายอาชีพและการพัฒนาองค์การ โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ประเมินความต้องการ วิเคราะห์ความต้องการ ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Schuler, 1998, p.375)

พันธกิจการักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ ที่มีความสำคัญอยู่ 4 กิจกรรม คือ แรงงานสัมพันธ์ ความปลอดภัย สุขภาพและคุณภาพชีวิต โดยมีรายละเอียดในกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยๆ ดังนี้ การรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นการรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถและเป็นระยะเวลายาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ ความผูกพัน ตลอดจนความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน การรักษาคุณภาพ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข และเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร พนักงานและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ตั้งแต่รัฐบาล สมาคมวิชาชีพ สมาคมแรงงานและกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับ มหาภาคและจุลภาค เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น มีภาพลักษณ์ที่ดี ไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2546, pp.145-149) และการออกจากงานหรือสิ้นสุดสถานภาพการเป็นบุคลากรขององค์กรจะต้องมีการระบุไว้ในข้อบังคับหรือระเบียบขององค์กร และจะต้องมีการจัดการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรได้มีการร้องทุกข์ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม รวมทั้งมีการกำหนดสิทธิประโยชน์และบทลงโทษไว้ด้วย (Dessler, 1997, pp.295 -296)

สุดท้ายคือ พันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ทำการศึกษาเพื่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตั้งแต่พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยนำผลการวิจัยมาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (สัมฤทธิ์ยศสมศักดิ์, 2551, น.8 – 15)

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาคอุตสาหกรรม ซึ่งพบว่า อุตสาหกรรมการผลิตนับเป็นแหล่งที่มาของรายได้และการจ้างแรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของแต่ละประเทศ โดยที่ปัจจุบันเป็นภาคที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ ภาคการผลิตนับเป็นภาคเศรษฐกิจหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของเกือบทุกประเทศที่มีอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อทำรายได้ให้กับประเทศ และได้ทวีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลัก จึงนับเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อระบบการผลิต เพื่อส่งออกและเป็นภาคเศรษฐกิจหลักที่มีบทบาทสำคัญในองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ เป้าหมายของการพัฒนาให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนจึงหนีไม่พ้นที่ประเทศต่างๆ จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม

ต่าง ๆ เพื่อยกระดับของผลิตภาพให้สูงขึ้นและขยายตัวตลอดเวลา (กองวิจัยตลาดแรงงาน, กรมการจัดหางาน, 2548) ดังนั้นในการวิจัยนี้จึงได้เลือกศึกษา

ในอุตสาหกรรมที่ใช้เน้นการใช้แรงงาน 2 อุตสาหกรรม คือ อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ประกอบด้วยอุตสาหกรรมย่อยๆ หลายส่วนประกอบ ตั้งแต่ ต้นน้ำ คือ อุตสาหกรรมการผลิตเส้นใย ใช้เงินทุนและเทคโนโลยีระดับสูง ใช้แรงงานไม่มาก อุตสาหกรรมกลางน้ำ คือ การปั่นด้าย การทอผ้า การถักผ้า อุตสาหกรรมฟอก ย้อม พิมพ์ และตกแต่งสำเร็จ ต่อเนื่องจนถึงอุตสาหกรรมปลายน้ำ คือ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและ เสื้อผ้าสำเร็จรูป และใช้แรงงานจำนวนมาก (สถาบันอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2552) และอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวค่อนข้างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก ซึ่งในภาพรวมเป็นสาขาอุตสาหกรรมที่มีการจ้างงานกว่าสี่แสนคน อุตสาหกรรมนี้ประกอบด้วยกลุ่มอุตสาหกรรมที่สำคัญ ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์โทรคมนาคม กลุ่มผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์ กลุ่มชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน กลุ่มอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์โดยทั้ง 5 อุตสาหกรรม มีความเชื่อมโยงกัน ช่วงปี 2550 มีทั้งสิ้น 483,379 คน ซึ่งมีการจ้างงานมากพอสมควรในภาคอุตสาหกรรมการผลิต (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์, 2552)

จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นถึงความสำคัญของตัวชี้วัดและความสำคัญของทั้งสองอุตสาหกรรม ทำให้จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพด้วยการนำตัวชี้วัดไปใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งการสร้างตัวชี้วัดเพื่อใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญและมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ก็ยังไม่พบว่าได้มีการศึกษาในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ดังนั้นการศึกษานี้จึงมุ่งที่จะศึกษาการสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย รวมทั้งตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น ซึ่งผลจากการศึกษานี้จะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความสำเร็จของการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการแข่งขัน และลดภาวะความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทยในงานทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นแนวทางในการสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในครั้งนี้ ยังสามารถที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในด้านอื่นๆ หรือในกลุ่มธุรกิจอื่นๆ อีกด้วย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทยโดยมีจุดเน้นอยู่ 2 ประการ คือ

ประการแรก เป็นการสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 พันธกิจ ได้แก่ 1) พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ 2) พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ 3) พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์และ 5) พันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย เป็นการเน้นการสร้างและการพัฒนาตัวชี้วัดเชิงแนวคิด โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการสำรวจองค์ความรู้มาสังเคราะห์ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปรับให้เข้ากับสภาพความเป็นจริงของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทยที่มีพลวัตอยู่เสมอ ซึ่งในการสร้างและพัฒนานี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟายเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประการที่สอง เป็นการตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานผู้บริหาร ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย เพื่อยืนยันตัวชี้วัดที่สร้างและพัฒนาขึ้น

โดยการวิจัยครั้งนี้ มีการดำเนินการบนพื้นฐานประเด็นคำถามหรือประเด็นปัญหาที่สำคัญดังนี้คือ

1.2 ประเด็นปัญหาของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการบนพื้นฐานประเด็นคำถามที่สำคัญคือ

1. ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีอะไรบ้าง สิ่งที่สามารถวัดได้ชัดเจนเป็นรูปธรรมคืออะไร
2. การตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดที่ได้มีโครงสร้างและคุณภาพเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในแต่ละพันธกิจ ซึ่งประกอบด้วยพันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ และพันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. เพื่อตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในแต่ละพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรม การผลิต ที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ที่ได้สร้างโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยให้มีการตรวจสอบยืนยันโดยกลุ่มผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

1.4 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้มีตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิต ที่ใช้แรงงาน เป็นหลักในประเทศไทยที่สร้างขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักใน ประเทศไทย

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการสร้างตัวชี้วัดที่ครอบคลุมพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากเอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติม นำมาสรุป เป็นพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งออกได้เป็น 5 พันธกิจ คือ (1) การจัดหา ทรัพยากรมนุษย์ (2) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) การรักษา ทรัพยากรมนุษย์ และ (5) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม

1.5.1 กลุ่มที่ใช้ในการสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรม

การผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จากกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 8 คน กลุ่มอุตสาหกรรม สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 8 คน และกลุ่มนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่สอน และทำงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน รวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน

1.5.2 กลุ่มเพื่อตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัด เนื่องจากกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็น หลักในประเทศไทย สามารถแบ่งได้ถึง 13 กลุ่ม (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2553) ในขณะที่กลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเป็น อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักของประเทศไทย มีสัดส่วนการใช้แรงงานในการผลิต

โดยรวมมากกว่าร้อยละ 30 (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์, 2553 : สถาบันสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม, 2553) ดังนั้นในการศึกษานี้จึงใช้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ทั้งสองกลุ่มอุตสาหกรรมดังกล่าว ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 612 คน จาก 612 บริษัท และอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 1,515 คน จาก 1,515 บริษัท รวม 2,127 คน เป็นกลุ่มเพื่อตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

1.6 นิยามศัพท์

การวิจัยนี้มีนิยามศัพท์สำหรับการวิจัยดังนี้

การสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินการดำเนินงานด้านบุคลากรในองค์กรโดยเทคนิคเดลฟาย เริ่มตั้งแต่ก่อนที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กรจนกระทั่งบุคลากรที่รับเข้ามาปฏิบัติงานพ้นจากองค์กรไปด้วยสาเหตุต่าง ๆ ตลอดจนทำการศึกษาเพื่อพัฒนาการดำเนินงานด้านบุคลากรและการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยในงานวิจัยนี้ศึกษาในส่วนของพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 พันธกิจ ได้แก่ พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การรักษาทรัพยากรมนุษย์และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละพันธกิจจะประกอบด้วยการดำเนินงาน

ย่อย ๆ อีกหลายประการของแต่ละพันธกิจนั้น ๆ ซึ่งในการวัดแต่ละพันธกิจก็จะดำเนินการที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของการปฏิบัติงานในพันธกิจนั้น ๆ

พันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานด้านบุคลากรในการจัดหาคนเพื่อมาปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้คือ การวิเคราะห์และออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

พันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานด้านบุคลากรในการให้รางวัลกับผู้ที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กรตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละท่าน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้คือ กิจกรรมการบริหารค่าตอบแทน กิจกรรมการบริหารสวัสดิการ กิจกรรมการบริหารสิทธิประโยชน์แก่ลูก และกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานด้านบุคลากรในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นเพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่าง

มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้คือ กิจกรรมการพัฒนา กิจกรรมการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ

พันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานด้านบุคลากรในการรักษา ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานและผูกพันกับองค์กรและปฏิบัติงานอย่างมีความสุขปลอดภัย ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้คือ กิจกรรมการบริหาร แรงงานสัมพันธ์ กิจกรรมความปลอดภัย กิจกรรมสุขภาพ และกิจกรรมคุณภาพชีวิต

พันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานด้านบุคลากรในการศึกษา เพื่อพัฒนาระบบการบริหารบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เริ่มตั้งแต่ก่อนที่จะรับเข้ามา ปฏิบัติงานกับองค์กรจนกระทั่งบุคลากรที่รับเข้ามาปฏิบัติงานพ้นจากองค์กรไปด้วยสาเหตุต่าง ๆ ตลอดจนทำการศึกษาเพื่อพัฒนาการดำเนินงานในการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงาน บุคลากรและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้คือ กิจกรรมการศึกษาด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการศึกษาด้านการให้ รางวัลทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการศึกษาด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรให้ได้รับประโยชน์ด้านการ ดำเนินงานด้านบุคลากรกับงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การตรวจสอบยืนยันตัวชีวิต หมายถึง การนำแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวชีวิตในพันธกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างจนสมบูรณ์แล้ว โดยผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไปเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์กับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจด้านอุตสาหกรรมการผลิตที่ ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ตามระเบียบวิธีวิจัย หลังจากนั้นนำมาตรวจสอบโครงสร้าง ของตัวชีวิตในแต่ละตัวโดยพิจารณาค่าสถิติประกอบเพื่อยืนยันว่าตัวชีวิตที่สร้างขึ้นมีความ เหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจ ในการตรวจสอบตัวชีวิตในพันธกิจต่างๆ นั้น จะตรวจสอบ ความสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย น้ำหนักความสำคัญและโครงสร้างของตัวชีวิต

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่ม อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มและ นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ที่สอน เขียนตำรา เขียนบทความ วิจัย การที่ปรึกษาและทำงาน วิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานเป็นพนักงานของบริษัทที่ปฏิบัติงาน ของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมสิ่งทอและ เครื่องนุ่งห่ม

ในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก พนักงานอาวุโส ซึ่งปฏิบัติงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเหล่านั้น

อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลัก หมายถึง องค์กรทางด้านอุตสาหกรรมที่ ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม ในสังกัดกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และ อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยนี้มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังนี้

1.7.1 ประโยชน์ต่อการจัดการธุรกิจ

1) ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลัก ซึ่งผลของการวิจัยนี้จะได้ตัวชี้วัด ในแต่ละพันธกิจ ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวัดพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย จำนวน 5 พันธกิจ ประกอบด้วย พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์และพันธกิจด้านการวิจัย ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นตัวเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์และเป็น ประโยชน์ต่อการจัดการขององค์กรธุรกิจ

2) ประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งผลของการวิจัยนี้จะเป็แนวทางเพื่อนำไปใช้ ในการสร้าง พัฒนาและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในงานด้านอื่น ๆ ขององค์กร เช่น การสร้าง พัฒนาและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในสายงานการผลิต สายงานการจัดซื้อ สายงานธุรกิจการ ของ องค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการในองค์กรต่อไป

1.7.2 ประโยชน์ต่อวิชาการ ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ทางการ บริหารธุรกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่เน้นเฉพาะในเรื่องตัวชี้วัดในพันธกิจการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลัก ซึ่งได้แก่ อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นกรณีศึกษา โดยจะทำให้ให้นักวิชาการได้ตัวอย่างของการสร้างและพัฒนา ตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในงานการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ในอีกรูปแบบหนึ่ง

1.8 ข้อจำกัดในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดในการศึกษา ซึ่งได้แก่ การไม่เปิดเผยข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่อบุคคลภายนอก เนื่องจากบริษัทโดยทั่วไป ไม่ต้องการที่จะให้ข้อมูลบางอย่างที่เป็นความลับขององค์กรต่อบุคคลภายนอก รวมทั้งการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกระทำโดยพนักงานในองค์กร อาจส่งผลให้พนักงานที่ตอบแบบสอบถามเกิดความกังวล เกรงว่าคำตอบในแบบสอบถามอาจส่งผลกระทบต่อตนในภายหลังได้ แม้ว่าผู้วิจัยจะได้ใส่คำชี้แจงในแบบสอบถามว่า คำตอบที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัทและตัวพนักงานก็ตาม และการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะพันธกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่รวมถึงการพัฒนาองค์กร

1.9 โครงสร้างวิทยานิพนธ์

การวิจัยนี้มีโครงสร้างวิทยานิพนธ์ประกอบด้วย 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ เป็นบทที่จะอธิบายความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ประเด็นปัญหาของการวิจัย วัตถุประสงค์ในการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย นิยามศัพท์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ข้อจำกัดในการศึกษา และโครงสร้างวิทยานิพนธ์

บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและการพัฒนาสมมติฐาน เป็นบทที่อธิบายเกี่ยวกับการทบทวนวรรณกรรมและการพัฒนาสมมติฐาน โดยลำดับดังนี้ การสร้างตัวชี้วัดในองค์การธุรกิจ พันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาสมมติฐาน กรอบแนวคิดในการวิจัย และสรุป

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย เป็นบทที่อธิบายเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย โดยลำดับดังนี้ ประชากรและตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ตัวแบบโครงสร้างและขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นบทที่อธิบายเกี่ยวกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะนำเสนอวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นเป็นการนำเสนอข้อค้นพบที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยตามลำดับ

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ เป็นบทที่อธิบายเกี่ยวกับการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ รวมไปถึงการเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมและการพัฒนาสมมติฐาน

ในบทนี้ผู้วิจัยขอเสนอการทบทวนวรรณกรรมและการพัฒนาสมมติฐานตามลำดับ ดังนี้ การสร้างตัวชี้วัดในองค์การธุรกิจ พันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาสมมติฐาน กรอบแนวคิดในการวิจัยและสรุป

2.1 การสร้างตัวชี้วัดในองค์การธุรกิจ

ตัวชี้วัด เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการจัดทำสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จ ตัวชี้วัดจะชี้ให้เห็นว่าการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรที่ต้องแก้ไข สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดเป็นพื้นฐานในการศึกษาและความเข้าใจตรงกัน สำหรับหัวข้อการสร้างตัวชี้วัดในองค์การธุรกิจ จะกล่าวโดยสังเขปเกี่ยวกับความหมายของตัวชี้วัด ลักษณะตัวชี้วัด ความสำคัญของตัวชี้วัด คุณสมบัติของตัวชี้วัด การสร้างตัวชี้วัดด้วยเทคนิคเดลฟาย การสร้างตัวชี้วัดในองค์การธุรกิจและตัวชี้วัดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

2.1.1 ความหมายของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด จะมีคำสำคัญอยู่ 2 คำ คือ ตัวชี้ กับ ตัววัด ใน ตัวชี้ คือ ตัวที่ชี้ทิศทาง ชี้แนวทางในการดำเนินงานว่าควรจะเป็นรูปแบบไหน และชี้เป้าหมายในการดำเนินงานว่าจะเป็นอย่างไร ตัววัด คือ ตัวที่ใช้ตรวจสอบหรือประเมินผลการดำเนินงาน หรือสภาพการณ์ต่างๆ เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานนั้น ๆ ดีหรือไม่ดี สำเร็จหรือไม่สำเร็จ น่าพอใจ หรือไม่น่าพอใจ การประเมินดังกล่าวควรจะใช้เป้าหมายหรือทิศทางที่มุ่งหวังอยากจะทำให้เกิดขึ้นในการทำงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา โดยดูจากสภาพที่คาดหวังอยากจะทำให้เกิดขึ้นกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ ถ้าสภาพการณ์หรือผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความคาดหวัง การทำงานนั้นก็ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าผลงานที่เกิดขึ้นต่ำกว่าเป้าหมาย แสดงว่างานนั้นไม่ประสบความสำเร็จ ไม่น่าพอใจ ทั้งนี้จะเห็นว่าเป้าหมายหรือสิ่งที่คาดหวังอยากให้เป็นจะสะท้อนได้จาก ตัวชี้ และ

ในตัวชี้ดังกล่าวก็ใช้เป็น ตัววัด และประเมินสภาพการณ์ หรือ ผลงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

ตัวชี้วัด ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Indicators ในภาษาไทยมีคำที่นำมาใช้ในความหมายอยู่หลายคำ เช่น ดัชนี ตัวชี้วัด ตัวบ่งชี้ เครื่องชี้วัด ดัชนีบ่งชี้ หรือดัชนีชี้วัดมีความหมายเดียวกัน โดยมาจากภาษาอังกฤษตัวเดียวกัน แต่ผู้วิจัยขอใช้คำว่า ตัวชี้วัด เพราะให้ภาพที่ชัดเจน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนั้วรรณี แกมเกตุ (2546, น.26-27) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดว่า เป็นสิ่งแสดงถึงสถานะหรือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออีกนัยหนึ่งคือ เป็นสารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดหรือสะท้อนลักษณะและปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ด้านศิริชัย กาญจนวาสิ (2545, น.82) ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่า หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน ด้านเมธิ ครองแก้ว (2540, น.34) กล่าวว่า ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือบอกทิศทางว่าการพัฒนาหรือการดำเนินกิจกรรมที่เป็นนโยบายสาธารณะของรัฐในด้านต่าง ๆ ไปถึง จุดใด บรรลุตามวัตถุประสงค์แค่ไหน นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้ความหมายว่า ตัวชี้วัด เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณ เชิงสัมพัทธ์ หรือสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสถานะที่เจาะจงหรือชัดเจน แต่ต้องบ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่สนใจเพื่อเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้าง ๆ หรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคตต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ตัวชี้วัด เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัด ซึ่งสังเกตได้ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ทำให้ทราบถึงลักษณะเกี่ยวกับการดำเนินงานในเรื่องหนึ่งเรื่องใดที่สนใจได้อย่างชัดเจน เฉพาะเจาะจง หรือในภาพรวมเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือวัตถุประสงค์ และอาจมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในอนาคตต่อไป

2.1.2 ลักษณะของตัวชี้วัด

จากความหมายของตัวชี้วัด ในความหมายต่าง ๆ ที่นำเสนอจากนักวิชาการข้างต้น จะพบว่ามีลักษณะที่สำคัญๆ 3 ประการ คือ ตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ใช้ในการบ่งบอกหรือกำหนดค่าในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่สังเกตได้ โดยการนำมาเปรียบเทียบกับความคาดหวัง วัตถุประสงค์ หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างมีระบบนั่นคือทำให้สรุปหรือแปลความหมายสิ่งที่สนใจ หรือผลการดำเนินงานได้ ตัวชี้วัดเป็นค่าที่ได้เป็นค่าชั่วคราวเฉพาะในระยะเวลาหนึ่งเวลาใด มากกว่าจะเป็นค่าถาวรตลอดไป อาจเป็นช่วงระยะเวลาระหว่างเดือน หรือปี หรือถ้าเป็นทางการศึกษาอาจเป็นภาค

เรียนหรือปีการศึกษา โดยขึ้นอยู่กับบริบทและวัตถุประสงค์ของการใช้ตัวชี้วัดนั้น ๆ นั่นคือสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และตัวชี้วัดอาจเป็นได้ทั้งตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนเฉพาะเจาะจง หรือเป็นภาพรวมในลักษณะกว้าง ๆ เชิงสรุปทั่วไป นั่นคือจะมีตัวชี้วัดรวมหรือตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยได้

2.1.3 ความสำคัญของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดนั้นมีความสำคัญซึ่ง นงราม เศรษฐพานิช (2540, น.2 – 3) กล่าวว่า ความสำคัญประการแรกของตัวชี้วัดคือ การมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน จะทำให้การทำงานมีทิศทาง และประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ประการที่สอง ช่วยให้ผู้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นการตรวจสอบในระหว่างที่กำลังทำงานอยู่ ถึงแม้ว่าทำงานไม่เสร็จก็สามารถตรวจสอบได้ ถ้ามีตัวชี้วัดในการทำงานแต่ละขั้นตอน ประการที่สาม การมีตัวชี้วัดจะทำให้การประเมินผลมีความเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น คือไม่ว่าจะประเมินผลกี่ครั้งหรือใครเป็นผู้ประเมิน ก็ได้ผลการประเมินที่ใกล้เคียงกัน หรือไม่แตกต่างกันมาก ประการที่สี่ การมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานทำให้สามารถพิจารณาบำเหน็จ ความดีความชอบได้ตามผลงาน กล่าวคือ ถ้ามีการประเมินที่น่าเชื่อถือ สามารถแยกแยะผลงานที่ดีหรือไม่ดี ที่ประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จได้อย่างถูกต้องและนำผลที่ได้จากการประเมินนั้นไปบำเหน็จความดีความชอบ ให้สมกับคำกล่าวที่ว่า ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน ค่าของคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าเป็นคนของใคร ก็จะทำให้คนที่ทำงานดี มีคุณภาพ เกิดกำลังใจในการทำงาน และในขณะเดียวกันก็เป็นตัวอย่างให้คนอื่นปฏิบัติตาม อันจะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพในภาพรวมต่อไป และถ้าบุคลากรมีการพัฒนา มีคุณภาพก็จะส่งผลต่อการทำงานและคุณภาพขององค์กร และประการสุดท้ายคือ การมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประชาชน สาธารณชน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การทำงานขององค์กรนั้นมีความสะดวก และประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ขณะที่ รุ่ง แก้วแดง (2540, น.9) กล่าวว่า ตัวชี้วัด ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการประเมินใด ๆ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ ตัวชี้วัดที่เหมาะสมอย่างเพียงพอ อย่างไรก็ตามปัจจุบันได้เริ่มมีการเสนอตัวอย่างตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานมากขึ้น โดยเน้น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความพึงพอใจ สิริชัย กาญจนวาสิ (2545, น.147) นอกจากนี้ ถ้าเป็นองค์การทางธุรกิจก็มีเพิ่มขึ้นเช่นกัน เช่น ตัวชี้วัดด้านการเงิน กระบวนการภายใน ลูกค้าและการเรียนรู้/ การเติบโต เป็นต้นตามแนวคิดของพลู เดชะรินทร์(2545, น.37 – 46)

2.1.4 คุณสมบัติของตัวชี้วัด

คุณสมบัติของตัวชี้วัดนั้นศิริชัย กาญจนวาสิ (2544, น.1-12) ได้สรุปว่า ควรมีดังนี้ ความตรง ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวชี้วัดที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้น มีลักษณะดังนี้ มีความตรงประเด็น ตัวชี้วัดต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยง สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น กระจายสิทธิบัตร เป็นตัวชี้วัดสภาพความเป็นกรด/ด่าง ของสารละลาย ค่าเฉลี่ย ใช้เป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป เป็นต้น มีความเป็นตัวแทน ตัวชี้วัดต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัด หรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น กำไร เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจคุณภาพของผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ สามารถชี้วัดด้วยลักษณะการให้สารสนเทศ ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ลักษณะการพุดจา สีหน้าท่าทางของการให้บริการ เป็นต้น ความเที่ยงตรง ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือชี้วัดได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกันตัวชี้วัดที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำนั้น มีลักษณะดังนี้ มีความเป็นปรนัย ตัวชี้วัดต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัยการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวชี้วัด ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย เช่น การรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตรกับอัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร ต่างเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งของคุณภาพหลักสูตร แต่อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร จะเป็นตัวชี้วัดได้อย่างมีความเป็นปรนัยมากกว่าการรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตร มีความคลาดเคลื่อนต่ำ ตัวชี้วัดต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่นำเชื่อถือ เช่น คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบ กับคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการตอบตามปฏิกริยา หรือสังเกตอย่างไม่เป็นทางการ ต่างเป็นตัวชี้วัด ตัวหนึ่งความสำเร็จของการฝึกอบรม แต่คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบจะเป็นตัวชี้วัดที่น่าเชื่อถือหรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำกว่า ความเป็นกลาง ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง ไม่น้อมเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการชี้วัดเฉพาะลักษณะของความสำเร็จ หรือความล้มเหลวด้วยความไม่ยุติธรรม ความไว ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวชี้วัดจะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ เช่น ตัวชี้วัดระดับการปฏิบัติไม่ควรมีความผันแปรที่แคบ เช่น ไม่ปฏิบัติ (0) และปฏิบัติ (1) แต่ควรมีระดับของการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างของคุณภาพอย่างกว้างขวางและชัดเจน เช่น ระดับ 0 ถึง 10 เป็นต้น สะดวกในการนำไปใช้ ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ได้ดีและใช้ได้ผล และตัวชี้วัดที่ดีจะต้อง

สามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่ายและมีการแปลความหมายง่าย ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุด และต่ำสุด เข้าใจง่าย และสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดในหัวข้อการสร้างตัวชี้วัด สรุปได้ว่า ตัวชี้วัด ความหมายและลักษณะของตัวชี้วัด เป็นสารสนเทศที่ช่วยบ่งบอกหรือแสดงถึงสภาวะของสิ่งที่สนใจ ทั้งในรายละเอียดเฉพาะเจาะจงหรือในภาพรวม เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือวัตถุประสงค์ในช่วงเวลาหนึ่งเวลาใด ดังนั้นจึงสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบท ตัวชี้วัดมีความสำคัญมากในการประเมินกระบวนการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ แต่ในทางปฏิบัติยังขาดตัวชี้วัดที่เหมาะสมอย่างเพียงพอ การสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัดจะต้องคัดเลือกสังเคราะห์ และกำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบหรือตัวแปรต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่จะนำตัวชี้วัดไปใช้ โดยอาจนำแนวทางการพัฒนารูปแบบการประเมินที่เรียกว่าแนวทางการกำหนดกรอบในการพัฒนา หรือแนวทางไม่กำหนดกรอบล่วงหน้า ในการสร้างหรือพัฒนาก็ได้ ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๆ คือ มีความตรง ความเที่ยง ความเป็นกลาง ความไวและสะดวกในการนำตัวชี้วัดไปประยุกต์ใช้

2.1.5 การสร้างตัวชี้วัดด้วยเทคนิคเดลฟาย

เดลฟาย เป็นชื่อของสถานที่อันศักดิ์สิทธิ์ในสมัยโบราณและเป็นที่อยู่ของเทพพยากรณ์ ซึ่งมีความสามารถในการทำนายอนาคตหรือเหตุการณ์สำคัญได้ คำนี้จึงถูกนำมาใช้เพื่อชื่อเทคนิคการวิจัยที่ใช้ทำนายเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือความเป็นไปได้ในอนาคต โดยอาศัยความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ประยูร ศรีประสาธน์ (2523 : 49-50) เทคนิคนี้ได้เริ่มขึ้นอย่างไม่เป็นระบบในปี ค.ศ. 1952 แต่ได้ถูกปิดเป็นความลับมาตลอด เนื่องจากทางกองทัพอากาศอเมริกันใช้เทคนิคนี้ในการศึกษาและวิจัยสิ่งต่างๆ ต่อมาได้รับการพัฒนาและเปิดเผย โดยนักวิจัยของบริษัท แรนต์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งทำให้เทคนิคนี้แพร่หลายไปอย่างมาก ดังจะเห็นได้ว่าในปี ค.ศ. 1972 ได้มีการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประมาณ 1,000 เรื่อง ขนิษฐา วิทยานุมาส (2530 : 24)

Ducanis (1970, p.1) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า “เป็นการทำนายเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต เทคนิคนี้มุ่งที่จะลดผลกระทบหรืออิทธิพลจากบุคคลอื่นในกรณีที่ต้องมีการเผชิญหน้ากันขณะเดียวกันก็เป็นการลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน” ส่วนประยูร

ศรีประสาธน์ (2523, น.49) ได้ให้ความหมาย โดยสรุปว่า “เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการที่จะเสาะแสวงหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณและ/หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็นที่นี้ โดยใช้วิธีการเสาะแสวงหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม” และ Judd

(1971, p.2) กล่าวถึง การวิจัยแบบเดลฟายว่า “เมื่อใดก็ตามที่ต้องการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือเมื่อใดก็ตามที่เห็นว่าความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่างเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่สำคัญแล้ว เมื่อนั้นควรใช้เทคนิคเดลฟาย ๆ”

ความหมายของเทคนิคเดลฟายโดยสรุป หมายถึง วิธีการรวบรวมคำตอบหรือความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะเป็นไปได้ในอนาคต โดยมุ่งลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ โดยไม่ให้ความคิดเห็นของผู้อื่นมีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อการศึกษาตัดสินใจของตน เพราะผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไม่ทราบว่าใครบ้างที่ถูกเลือกเข้าร่วมในโครงการ ทั้งนี้เพราะไม่มีการเปิดเผยชื่อผู้เชี่ยวชาญ เป็นการเสาะแสวงหาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถาม ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญทุกคนจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน การตอบแบบสอบถามนั้นผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะถกเถียงความคิดของตนอย่างละเอียดรอบคอบและเพื่อให้มั่นใจในการตัดสินใจ จึงมีการถามซ้ำหลายรอบ ความน่าเชื่อถือได้ของคำตอบและความสำเร็จของการวิจัยขึ้นอยู่กับแบบสอบถามและความรอบรู้ของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม การใช้สถิติวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยทั่วไปจะใช้สถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง และการวัดการกระจายและเทคนิคนี้กับการสำรวจมีวิธีคล้ายกัน ต่างกันตรงที่เทคนิคเดลฟายจะส่งคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบหลายรอบ ในขณะที่การสำรวจจะไม่มี การป้อนข้อมูลย้อนกลับ จะใช้การส่งคำถามเพียงครั้งเดียว เกษม บุญอ่อน (2522, น.27) และมีส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้ ลักษณะของปัญหาเทคนิคเดลฟายได้รับความนิยมน้อยกว่าและถูกนำไปประยุกต์ใช้สำหรับศึกษาปัญหาต่างๆ อย่างแพร่หลาย ซึ่งลักษณะของปัญหาที่จะใช้วิธีการนี้ในการวิจัย มีดังนี้ เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ศึกษาความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสิ่งต่างๆ ศึกษาค่านิยมที่สอดคล้องต้องกัน ประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งและศึกษาการรับรู้สถานการณ์ปัจจุบัน

เทคนิคเดลฟาย เป็นการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยตรง ดังนั้น การเลือกผู้เชี่ยวชาญจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสิ่งที่ควรคำนึงมี คือ ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากผลของการวิจัยจะมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ การเลือกเพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความเข้าใจในเรื่องที่จะศึกษาเป็นอย่างดี จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกไว้ให้ชัดเจนและเหมาะสม

จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในศึกษาที่เหมาะสม Thomas T. Macmillan (1971 อ้างอิงจาก อาทิตยา ดวงมณี, 2540, น.33) ได้เสนอว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัย คือจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมของเทคนิคเดลฟายในการเก็บข้อมูลการวิจัย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	การเปลี่ยนแปลงสุทธิ
1 – 5	1.20 – 0.70	0.50
5 – 9	0.70 – 0.58	0.12
9 – 13	0.58 – 0.54	0.04
13 – 17	0.54 – 0.50	0.04
17 – 21	0.50 – 0.48	0.02
21 – 25	0.48 – 0.46	0.02
25 – 29	0.46 – 0.44	0.02

จากตาราง 2.1 พบว่า จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการไม่ควรน้อยกว่า 17 คน ดังนั้น ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย จึงจำเป็นต้องเลือกผู้เชี่ยวชาญให้มีจำนวนมากกว่า 17 คน เพราะ การวิจัยเท่าที่ผ่านมาพบว่า จะมีผู้เชี่ยวชาญส่วนหนึ่งสูญหายไปในช่วงการทำการวิจัย เนื่องจากไม่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครบทุกราย ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ ความเต็มใจของผู้เชี่ยวชาญที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัยและการให้ความสำคัญแก่การวิจัยจะทำให้ ข้อมูลที่ได้กลับมานั้นมีความถูกต้องตามความเป็นจริงและเชื่อถือได้สูง ดังนั้น ผู้วิจัยควรจะต้องคำนึงถึงความเต็มใจ ความตั้งใจ และการยอมเสียสละเวลาของผู้เชี่ยวชาญที่จะให้ความร่วมมือในการวิจัยด้วย การเลือกผู้เชี่ยวชาญบางครั้งผู้วิจัยอาจมีปัญหาในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ เพราะ ไม่ทราบ ว่าใครบ้างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่ตนจะศึกษา อาจเริ่มต้น โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้องหรือติดต่อสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง เพื่อจะได้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนหนึ่งก่อน จึงให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนนี้เสนอชื่อผู้ที่คิดว่าเหมาะสมจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในปัญหาที่จะทำการวิจัยต่อไป แบบสอบถาม เนื่องจากเทคนิคนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ฉะนั้นแบบสอบถามจึงนับได้ว่าเป็นหัวใจอันสำคัญยิ่งโดยทั่วไป มักจะมี 2 ลักษณะ คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดแบบประมาณค่าและเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้

กลั่นกรองความคิดของตนอย่างละเอียดรอบคอบและมั่นใจในการตัดสินใจ จึงมีการถามซ้ำ 3 รอบ หรือมากกว่า

รอบที่ 1 แบบสอบถามจะเป็นคำถามปลายเปิด มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเก็บรวบรวมความคิดเห็นอย่างกว้างๆ จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด บางครั้งผู้วิจัยอาจจะสร้างแบบสอบถามรอบแรกเป็นแบบปลายเปิดคล้ายกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตอบได้ กรณีเช่นนี้ ผู้วิจัยจะต้องเว้นช่องว่างในส่วนท้ายของข้อความท้ายประโยคเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามต้องการ

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากคำตอบในรอบแรก โดยจะนำความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญมาสร้างข้อความใหม่ในรูปของมาตราส่วนประมาณค่าหรือการให้เปอร์เซ็นต์ โดยจะตัดข้อมูลที่ซ้ำหรือเกินความต้องการออกแล้วจึงส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม จัดอันดับความสำคัญของแต่ละข้ออีกครั้งหนึ่งหากมีข้อความใดไม่ชัดเจน ผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

รอบที่ 3 ผู้วิจัยจะนำคำตอบของแต่ละข้อที่ได้รับจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ทั้งหมดมาหาค่าแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่ามัธยฐาน หรือฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วจึงสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยใช้ข้อความถามเดียวกับรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มเติมตำแหน่งของค่าเฉลี่ย ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่ม และระบุตำแหน่งของคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตอบในรอบที่ 2 เพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมแต่ละท่านอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้พิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของตนกับกลุ่มและตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนคำตอบหรือไม่ หากคำตอบของตนไม่สอดคล้องกับกลุ่ม ถ้ายืนยันความคิดเห็นเดิมก็จะถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย

รอบที่ 4 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเช่นเดียวกับการสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 จากนั้นจึงส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมพิจารณาตรวจสอบและยืนยันคำตอบของตนอีกครั้ง

จากการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อย ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันก็จะใช้เพียงรอบที่ 3 ก็พอแต่ถ้ายังไม่สอดคล้องหรือยังมีการเปลี่ยนแปลงอาจทำต่อไปอีก (Limestone & Turoff, 1975, p.7) ผู้ทำการวิจัยต้องมีความรอบคอบถี่ถ้วนในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับแต่ละรอบและให้ความสำคัญต่อคำตอบที่ได้รับอย่างเท่าเทียมกัน โดยวางตัวเป็นกลางไม่ลำเอียงหรือนำความคิดเห็นส่วนตัวเข้าไปพิจารณาตัดสินด้วย เพราะ จะทำให้ผลของการวิจัยคลาดเคลื่อนได้ นอกจากนี้ในกรณีที่ไม่ได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผู้ทำการวิจัยจะต้องมีความมานะ อดทนและบางครั้งจะต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เข้าช่วยในการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้ครบตามต้องการ สำหรับเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ ผู้ทำการวิจัยต้องใช้เวลาแก่ผู้เชี่ยวชาญให้เหมาะสมไม่

เร่งรัดจนเกินไป และไม่ควรถังช่วงนานเกินไปสำหรับแบบสอบถามในรอบต่อไป เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจจะลืมหาคำตอบที่ตอบไปแล้วทำให้เสียเวลาในการทบทวน และอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้โดยใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์โดยใช้สถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และฐานนิยม และการวัดการกระจาย ได้แก่ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ หากค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่ตอบโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ในแบบสอบถามรอบที่ 3 นำค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มาแปลผล ซึ่งอาจจะพิจารณาพร้อมกับค่าฐานนิยม

มัธยฐาน จากแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งให้ค่าคะแนน ดังนี้ คะแนน 1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด หรือ เห็นด้วยน้อยที่สุด คะแนน 2 หมายถึง เป็นไปได้ น้อย หรือ เห็นด้วยน้อย คะแนน 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ คะแนน 4 หมายถึง เป็นไปได้มาก หรือ เห็นด้วยมาก และคะแนน 5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด หรือ เห็นด้วยมากที่สุด

การแปลคะแนนค่ามัธยฐาน ที่ทำได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด แปล ความหมายเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้ ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อย ที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมากที่สุด คะแนนมัธยฐาน ระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น คะแนนมัธย ฐาน ระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นจะเป็นไปได้ หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่ แน่ใจในข้อความนั้น คะแนนมัธยฐานระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยมาก หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

และคะแนนมัธยฐาน ตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยมากที่สุด หรือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ กำหนดค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับ ควอไทล์ที่ 3 ถ้าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ที่คำนวณได้ข้อความใดมีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่า มากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

ฐานนิยม ทำการหาค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความ ดังนี้หากความถี่ของระดับคะแนน จาก 1 ถึง 5 สำหรับแต่ละข้อความ ระดับคะแนนใดที่มีความถี่สูงสุดถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อความ นั้น ในกรณีที่ความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกันจะถือเอาค่า กลางระหว่างคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อความนั้น สำหรับกรณีที่ความถี่สูงสุดของ ระดับคะแนนเท่ากันแต่ระดับคะแนน ไม่ได้อยู่ติดกันจะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐาน

นิยมของข้อความนั้น ต่อจากนั้นจึงนำเอาข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งในด้านมาตรฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าฐานนิยม มาสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเสนอเป็นผลการวิจัยต่อไป

ข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย เทคนิคเดลฟายมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังต่อไปนี้

ข้อดีของเทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ซ้ำซ้อนจนเกินไป ทั้งยังให้ผลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาจัดประชุมทำให้ประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย และไม่มีข้อจำกัดเรื่องการเดินทาง คำตอบที่ได้รับจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือ เพราะ ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของผู้ใด เพราะ ไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่เข้าร่วมในโครงการวิจัย นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังสามารถพิจารณาถ่วงน้ำหนักความคิดเห็นของตนอย่างละเอียดรอบคอบ เพราะ มีการถามซ้ำหลายรอบ การแสดงความคิดเห็นได้อย่างมีอิสระโดยไม่ต้องเผชิญหน้ากันนั้น เหมาะสำหรับนิสัยของคนไทยที่มีมักจะเกรงใจ

ผู้อาวุโสกว่าหรือผู้ที่มีความคุ้นเคยกัน หากต้องเผชิญหน้ากัน บางครั้งอาจจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร สามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบรวมทั้งความสอดคล้องในการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดี ส่วนข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกมิได้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงก็จะทำให้ผลการวิจัยขาดความน่าเชื่อถือหรือมีความคลาดเคลื่อนได้ ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม อาจจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย เพราะ ต้องตอบแบบสอบถามหลายรอบหรือไม่เห็นความสำคัญของการวิจัย ก็จะทำให้ผลของการวิจัยคลาดเคลื่อนได้เช่นกัน การวิเคราะห์คำตอบ ถ้าผู้วิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบก็จะทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อนแบบสอบถามมีการสูญเสียหรือได้รับคำตอบกลับมาไม่ครบในแต่ละรอบก็จะทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบตามต้องการ สำหรับปัญหาที่พบในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผู้วิจัยต้องมีความอดทนที่จะรอคอยหรือติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญ และต้องใช้ความพยายามในการติดตามทวงถามข้อมูล เวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล โดยเฉพาะรอบแรกที่ต้องใช้วิธีสัมภาษณ์จะต้องใช้เวลาเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาก ดังนั้นหากผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในโครงการวิจัยมีจำนวนมากก็จะต้องเสียเวลามากขึ้น การตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 กรณีที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และถ้าหากยังยืนยันความคิดเห็นของตนก็จะถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบ เงื่อนไขนี้ทำให้ผู้เชี่ยวชาญหลายคนเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม ในการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มจะต้องตัดออก ทั้งที่บางครั้งเป็น

ความคิดเห็นที่ดี ถูกต้อง และมีประโยชน์ บางครั้งผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ได้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง หากไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรือด้วยเหตุผลใดก็ตาม โดยเฉพาะในกรณีที่ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยไม่มีโอกาสทราบก็จะทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย

ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข

จากข้อเสียและปัญหาที่พบในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ดังที่กล่าวมาแล้ว มีผู้เสนอแนวทางแก้ไข ดังนี้ (เกษม บุญอ่อน. 2522, น.32-33 ; จุมพล พูนภัทรชีวิน. 2530, น.35-36)

(1) จุมพล พูนภัทรชีวิน ได้นำเทคนิคเดลฟายมาใช้ร่วมกับวิธีการทาง Ethnographic Futures Research (EFR) เรียกว่า Ethnographic Delphi Futures จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น จึงต้องใช้ผู้ตอบเป็นจำนวนมากเพื่อให้ข้อมูลที่ได้นั้นครอบคลุมสิ่งที่ต้องการและจะไม่มีกำหนัดกรอบของคำถาม เพียงแต่กำหนดหัวข้อให้ผู้ตอบตอบได้อย่างอิสระ ต่อจากนั้นจึงนำความคิดเห็นที่ได้นี้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ด้วยวิธีการของเทคนิคเดลฟายและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการของเทคนิคเดลฟายต่อไป

(2) การประยุกต์เทคนิคเดลฟายเข้ากับการวิจัย แบบสหสาขาวิชาการ เพื่อที่จะได้อาศัยความรู้จากผู้เชี่ยวชาญหลายๆ สาขาวิชามาร่วมกันแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นการมองปัญหาได้อย่างกว้างขวาง หลากแง่มุม

(3) ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 หากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม และเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้ผู้เชี่ยวชาญเปลี่ยนความคิดเห็นของตนไปเข้ากับกลุ่มเพราะไม่ต้องการแสดงเหตุผลนั้น บางครั้งผู้วิจัยอาจจะต้องชี้แจงและเน้นให้ผู้เชี่ยวชาญตระหนักถึงความสำคัญของความคิดเห็นของตนว่า แม้จะไม่สอดคล้องกับกลุ่ม แต่หากมีเหตุผลหรือแนวโน้มในความคิดเห็นนั้นก็ควรยืนยันความคิดเห็นเดิม และแสดงเหตุผลประกอบ

(4) ควรพิจารณาและให้ความสำคัญสำหรับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มด้วย และในกรณีที่เป็นความคิดเห็นที่ดี ถูกต้อง และมีประโยชน์ ก็ควรจะเสนอความคิดเห็นนั้นพร้อมทั้งเหตุผลที่ผู้เชี่ยวชาญให้ไว้ โดยอาจจะหาทฤษฎีมาสนับสนุนอีกฝ่ายหนึ่ง

จากความรู้เกี่ยวกับการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายดังกล่าว มีความเหมาะสมที่จะนำวิธีการนี้ไปใช้ในการพัฒนาตัวชี้วัดพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อสำรวจองค์ประกอบต่างๆ ในแนวกว้างและเป็นพื้นฐานที่จะนำไปใช้เป็นตัวแปรในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการพัฒนาตัวชี้วัดในขั้นตอนต่อไป

2.1.6 การสร้างตัวชี้วัดในองค์การธุรกิจ

แนวทางในการสร้างตัวชี้วัด สำหรับหลักการสร้างตัวชี้วัด พิสนุ พองศรี (2548, น.31) และคนอื่นๆ ได้กำหนดหลักการสร้างตัวชี้วัดไว้ 3 ประการ คือ การคัดเลือกองค์ประกอบหรือตัวแปรที่สามารถจะอธิบายสิ่งที่ต้องการศึกษาได้ การสังเคราะห์ตัวแปรต่างๆ เข้าด้วยกันและการกำหนด คำนวณน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรหลักทั้ง 3 ประการ ดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงหลักการทางทฤษฎีและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วย เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์จริง ซึ่งหลักการหรือขั้นตอนทั้ง 3 ประการ กล่าวโดยสรุปคือ การคัดเลือกตัวแปร ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ประเมินหรือนำไปใช้ โดยอาจยึดแนวทางจากทฤษฎี งานวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ของผู้สร้างหรือพัฒนาเอง หรืออาจใช้หลายทางร่วมกันก็ได้ โดยมีหลักสำคัญคือ อย่าให้องค์ประกอบหรือตัวแปรมีจำนวนมากหรือซ้ำซ้อนกัน เพราะจะทำให้สับสนเปลืองและแปลความหมายได้ยาก การสังเคราะห์องค์ประกอบหรือตัวแปร ซึ่งอาจใช้วิธีการสังเคราะห์ตัวแปรด้วยการบวกหรือคูณกัน โดยมีหลักที่สำคัญคือ จะใช้การบวกเมื่อความสำคัญของตัวแปรต่าง ๆ สามารถทดแทนกันได้ และจะใช้การคูณเมื่อตัวแปรต่าง ๆ ไม่สามารถทดแทนกันได้ และการกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบหรือตัวแปร ซึ่งอาจใช้วิธีการกำหนดให้เท่าหรือต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับธรรมชาติของตัวแปรและวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ สำหรับการกำหนดให้ต่างกันนั้น อาจใช้วิธีการพิจารณาความสำคัญของตัวแปร โดยคำนึงถึง เวลา ค่าใช้จ่าย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหรือตัวแปร หรืออาจให้ผู้เชี่ยวชาญกำหนด หรืออาจใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือถ้าใช้ทั้ง 2 วิธี ก็จะทำให้ผลการศึกษาน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

นอกจากขั้นตอนทั้ง 3 ข้อ ดังกล่าวแล้ว จากการศึกษาผู้วิจัยเห็นว่าแนวทางกว้าง ๆ ในการสร้างตัวชี้วัดอาจใช้แนวทางในการพัฒนารูปแบบประเมิน ซึ่งมี 2 แนวทางใหญ่ๆ คือ การกำหนดกรอบในการพัฒนา โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากแหล่งความรู้ต่างๆ แล้วกำหนดเป็นกรอบที่จะพัฒนาตามวัตถุประสงค์ หลักจากนั้นจึงไปทดลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นั่นคือ ใช้ทั้งแหล่งความรู้และผู้เชี่ยวชาญร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ผลการศึกษาน่าเชื่อถือดังกล่าวแล้ว ส่วนอีกแนวทางหนึ่ง คือ จะไม่กำหนดกรอบล่วงหน้า แต่จะเก็บข้อมูลภาคสนามเลยทำให้มีขอบเขตไม่ชัดเจน คล้ายกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งถ้าจะพัฒนาตัวชี้วัดควรกำหนดกรอบไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีความชัดเจนคล้ายกับการวิจัยเชิงปริมาณ เว้นเสียแต่ตัวชี้วัดที่จะพัฒนายังไม่มีผู้ศึกษามาก่อนเลย ดังนั้น ในที่นี้จะแนวทางในการกำหนดกรอบในการพัฒนาตัวชี้วัดไว้ล่วงหน้า เพราะมีสาระเกี่ยวกับเรื่องนี้อยู่บ้างแล้ว และเพื่อให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีองค์ประกอบหลาย ๆ ด้าน ที่จะเกื้อหนุนให้ธุรกิจได้มีการพัฒนาและก้าวหน้า อาทิเช่น องค์ประกอบด้านทุน การจัดการและทรัพยากร

องค์ประกอบแต่ละด้านจะมีความสำคัญแตกต่างกันออกไป การประเมินองค์การผ่านมุมมองต่าง ๆ จะช่วยให้องค์กรได้ทราบถึงสถานะขององค์กรและจุดที่องค์กรกำลังยืนอยู่ สำหรับในปัจจุบันได้มีการคิดค้นและพัฒนาเครื่องมือที่จะมาเป็นตัวช่วยในการวัดและประเมินผลความสำเร็จและการเจริญเติบโตขององค์กรหลาย ๆ วิธี ตั้งแต่ QC, JIT, Six Sigma , BSC และ KPI เป็นต้น จะเห็นว่า KPI เป็นเครื่องมือสำหรับในการประเมินผลองค์กร และเป็นเครื่องมือสำคัญในด้านการบริหารจัดการด้วย คือ ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ได้ทั่วถึงทั้งองค์กรให้เกิดการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายสำหรับบุคคลและแผนกต่าง ๆ ได้ เชื่อมโยงวัตถุประสงค์กับเป้าหมายในระยะยาว และงบประมาณประจำปี ทบทวนการดำเนินงานและกลยุทธ์ การศึกษาและปรับปรุงกลยุทธ์ ซึ่งมีนักวิชาการในเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานไว้ว่า หัวใจสำคัญของการทำงานให้มีความน่าเชื่อถือคือ กระบวนการสร้างตัวชี้วัดเพื่อวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรให้ได้รู้สถานะที่เป็นจริงขององค์กรและสามารถนำไปพัฒนาและปรับปรุงองค์การให้ดียิ่งขึ้นไป (สมชัย ศรีสุทธิยากร, น.2551) เหตุผลสำคัญที่ต้องมีการวัดความสำเร็จในการทำงานคือ เพื่อให้รู้ถึงสถานะที่เป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อปรับปรุงแก้ไขในจุดที่เป็นปัญหา เพื่อการให้รางวัลและการลงโทษ เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ซึ่งจะมีคำถามที่สำคัญเกี่ยวกับการวัดคือจะวัดอย่างไร จึงจะเป็นวิทยาศาสตร์ จะวัดอย่างไร จึงจะเป็นปรนัย จะวัดอย่างไร จึงจะมีความน่าเชื่อถือ จะวัดอย่างไร จึงจะมีความตรงประเด็น และจะวัดอย่างไรจึงจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ตัวชี้วัดหลักของผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือสำคัญที่บ่งบอกถึงข้อมูลที่แสดงสถานะที่เป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการกำกับตรวจสอบการดำเนินการตามแผนที่กำหนด ซึ่งคุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์กรคือ มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ครอบคลุมประเด็นและมิติต่าง ๆ ที่ต้องการจะวัดในการปฏิบัติงานในองค์กร มีความชัดเจน โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถเข้าใจ ถึงเนื้อหาสาระที่ต้องการจะวัดได้ตรงกัน สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม อย่างบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นตัวเลข ที่สามารถรวบรวมได้ มีจุดเน้นที่ชัดเจน ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวัด โดยเป็นการวัดที่ผลผลิตและผลลัพธ์มากกว่าการมุ่งวัดที่กระบวนการ มีความเป็นปรนัย วัดจากสิ่งที่เป็นจริง ไม่ใช่ความเห็นของบุคคล หรือใช้ความเห็นของบุคคลน้อยที่สุด มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้อง มีประโยชน์ นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข สามารถจำแนกความแตกต่างของสิ่งที่ไม่เหมือนกันได้ สามารถควบคุมได้ เป็นตัวชี้วัดที่เป็นผลงานที่หน่วยงานสามารถทำให้เกิดผลได้ด้วยตนเอง มีความเที่ยงตรง ตรงประเด็นในสิ่งที่ต้องการจะวัด มีความแน่นอน น่าเชื่อถือ มีความสอดคล้องกับช่วงเวลาที่ดำเนินการ

สามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจแก่คนทั้งทั้งองค์กรได้และมีความเชื่อมโยงกับ
องค์ประกอบต่างที่เป็นปัจจัยความสำเร็จในองค์กร

ตัวชี้วัดในองค์การธุรกิจของ BSC (สมชัย ศรีสุทธิยากร, 2551) ตัวชี้วัดความสำเร็จของ
BSC ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ 4 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบด้านการเงิน องค์ประกอบด้านลูกค้า
องค์ประกอบด้านการดำเนินงานภายใน และองค์ประกอบด้านการเรียนรู้เพื่อพัฒนาขององค์กร

ตัวอย่างตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการเงิน มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) มูลค่าทรัพย์สิน
รวม / จำนวนพนักงาน (บาท) รายรับ / มูลค่าทรัพย์สินรวม (%) รายรับ / จำนวนพนักงาน (บาท)
กำไร / มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) กำไร / จำนวนพนักงาน (บาท) มูลค่าตลาด (บาท) ผลตอบแทน
จากทรัพย์สิน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุน (%) และผลตอบแทนจากการลงทุนบุคลากร (%)

ตัวอย่างตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านลูกค้า จำนวนลูกค้า (คน) ส่วนแบ่งตลาด (%)
ยอดขายทั้งปี / จำนวนลูกค้า (บาท) การสูญเสียลูกค้า (คน หรือ %) เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในด้าน
ความสัมพันธ์กับลูกค้า (นาที)

รายจ่ายทางการตลาด (บาท) ดัชนีวัดความพึงพอใจลูกค้า ดัชนีวัดความจงรักภักดีของ
ลูกค้า จำนวนเรื่องร้องเรียน (เรื่อง) และดัชนีวัดภาพลักษณ์องค์กร

ตัวอย่างตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการดำเนินงานภายใน ค่าใช้จ่ายในการบริหาร /
รายรับ (บาท)

เวลาที่ใช้ในการผลิต (นาที) การส่งสินค้าตรงเวลา (%) เวลาเฉลี่ยในการตัดสินใจ
(นาที) เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (วัน) เวลาที่ใช้นับแต่มีการสั่งสินค้าจนถึงการส่งสินค้า
(นาที / ชั่วโมง / วัน) เวลาที่ใช้ในการส่งของจากผู้ขาย เวลาที่ใช้ในการผลิต (นาที / ชั่วโมง / วัน)
การปรับปรุงการผลิต (%) และค่าใช้จ่ายด้าน IT / ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

ตัวอย่างตัวชี้วัดองค์ประกอบด้านการเรียนรู้เพื่อพัฒนาขององค์กร ค่าใช้จ่ายในวิจัย
และพัฒนา / รายจ่ายทั้งหมด (บาท) ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ / รายจ่ายทั้งหมด
(บาท) การลงทุนด้านฝึกอบรม / ลูกค้า (บาท) การลงทุนในด้านงานวิจัย (บาท) ข้อเสนอแนะใน
การปรับปรุงงาน / จำนวนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสมรรถนะ / จำนวนพนักงาน ดัชนีวัด
ความพึงพอใจของพนักงาน

ดัชนีวัดภาวะผู้นำ ดัชนีวัดแรงจูงใจและสัดส่วนลูกจ้างที่ออกจากงาน (%)

2.1.7 ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั่วไป เป็นกระบวนการในการบริหารองค์การที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่ดี มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ตลอดจนธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์, 2549, น.40) ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริหารงานด้านการสรรหาว่าจ้าง วางแผนกำลังคน พัฒนาและฝึกอบรม บริหารค่าตอบแทน และพนักงานสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพ ต้นทุนบุคลากรเหมาะสม และบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานกับองค์กร (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550, น.210) งานที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีงานที่จะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหา คัดเลือกนั้น ประกอบด้วยมีการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วางแผนกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาว วางแผนในการสรรหาบุคลากร วางแผนในการคัดเลือกบุคลากร ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการสรรหาและการอนุมัติสัญญาจ้าง เพื่อวัตถุประสงค์ให้มีกำลังคนที่เหมาะสม หาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการ ต้นทุนด้านบุคลากรเหมาะสม หาบุคลากรได้ทันเวลา สามารถหาบุคลากรภายในทดแทนตำแหน่งงานที่ออกได้

งานพัฒนาและฝึกอบรม นั้น ประกอบด้วยมีการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาและฝึกอบรม วางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งระยะสั้น และระยะยาว ติดตามผลการดำเนินการฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อวัตถุประสงค์ให้เกิดประสิทธิภาพในการฝึกอบรม เกิดประสิทธิผล (ความสามารถของบุคลากร) ผลกระทบต่อองค์กร (ผลงาน)

งานการบริหารค่าตอบแทน ประกอบด้วยการกำหนดนโยบายด้านผลตอบแทน พัฒนา / ทบทวนระบบการจ่ายผลตอบแทน สํารวจ เปรียบเทียบผลตอบแทนกับองค์กรอื่น ให้คำปรึกษาแนะนำผู้บริหารเกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทน ออกแบบและกำหนดรูปแบบการจ่ายผลตอบแทน

การบริหารพนักงานสัมพันธ์ ประกอบด้วย กำหนดนโยบายด้านพนักงานสัมพันธ์ ทบทวนกฎระเบียบข้อบังคับ ประชุมร่วมกับตัวแทนพนักงาน วางแผนการสื่อสารระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง แก้ไขปัญหาข้อพิพาทภายในองค์กร วางแผนการบริหารกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ เพื่อวัตถุประสงค์ สร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และความจงรักภักดีต่อองค์กร และงานจัดการทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย การดูแลระบบ

คุณภาพต่าง ๆ บริหารบุคลากร วางแผนและจัดทำงบประมาณประจำปี เข้าร่วมกิจกรรมของ บริษัทตามที่ได้รับมอบหมาย อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (วรภัทร์ ภูเจริญ และคณะ, 2551, น.154-160) ซึ่งจะนำเสนอประกอบการอธิบายดังต่อไปนี้ อัตราส่วนจำนวนพนักงานจริงเทียบกับแผน ตัวอย่างการคำนวณ คือ จำนวนพนักงานจริง x 100 / จำนวนพนักงานที่กำหนดในแผน กำลังคน และค่าอธิบายเพิ่มเติมคือ วัดความสามารถในการควบคุมปริมาณกำลังคนให้เพียงพอในการดำเนินธุรกิจได้อย่างไม่ติดขัด และความรวดเร็วในการสรรหาพนักงาน ตัวอย่างการคำนวณ จำนวนวันรวมที่ใช้สรรหาพนักงาน / จำนวนพนักงานที่สรรหาทั้งหมด โดยมีค่าอธิบายเพิ่มเติมคือ ต้องแยกตามระดับเนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการโดยปกติจะใช้เวลาในการสรรหาน้อยกว่าระดับหัวหน้างานและระดับบริหาร

2.2 พันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่านสามารถสรุป เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยประกอบด้วย 5 พันธกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปแล้วจะเริ่มต้นด้วยการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร ซึ่งในการจัดหาก็จะประกอบไปด้วยองค์การประกอบย่อย ๆ ซึ่งมีสาระสำคัญอันประกอบด้วย การวิเคราะห์และออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

1) การวิเคราะห์และออกแบบงาน

การวิเคราะห์งาน ได้แก่ กระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ทำ หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานต่างๆ โดยมีการสำรวจและศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีอยู่อย่างครบถ้วน คือ ทั้งในแง่ทักษะ ความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานให้สำเร็จผล ความสำคัญของการวิเคราะห์งานสำหรับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์อาจเรียกได้ว่า เป็นเสาฐานหลัก ของทุกสิ่งในหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เนื่องจาก กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์งานจะครอบคลุมถึงประโยชน์ที่จะนำไปใช้ในการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การวางแผนอาชีพ การออกแบบงานใหม่ และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สำหรับความสำคัญของการวิเคราะห์งานสำหรับผู้บริหารในหน่วยงานหลัก จะเป็นผลให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่รู้ข้อมูลอย่างละเอียด

เกี่ยวกับงานทุกงานในความรับผิดชอบในหน่วยงานของตน เพื่อจะสามารถเข้าใจถึงกระบวนการเคลื่อนไหวของงานต่างๆ ได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเงื่อนไขความต้องการของงานที่จะทำการตัดสินใจว่าจ้างงานอย่างชาญฉลาด และผู้บริหารต้องแน่ใจว่างานที่กำลังดำเนินการอยู่เป็นที่พึงพอใจกับองค์กร โดยส่วนรวม ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกนำไปใช้ในการสร้างข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการงาน ซึ่งมีค่าที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานหลายค่า ซึ่งเป็นผลได้จากการวิเคราะห์งาน ได้แก่ คำบรรยายลักษณะงาน ข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน มาตรฐานการทำงานและการประเมินค่างาน

คำบรรยายลักษณะงาน บ้างก็เรียกว่า คำพรรณนาลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบที่งานนั้นจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ในส่วนของข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ได้แก่ เอกสารที่กำหนดความรู้ ความชำนาญ ความสามารถประสบการณ์และคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าวต้องมีเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ มาตรฐานการทำงาน ได้แก่ วิธีการที่ถือใช้ในการกำหนดแนวทางการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับการประเมินค่างาน เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์และหาค่าความสำคัญของแต่ละงาน และจัดทำระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่เป็นธรรมให้แก่พนักงานได้ กระบวนการในการวิเคราะห์งาน การวิเคราะห์งานจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่นักวิเคราะห์งานจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างมีระบบ เรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสมบูรณ์ โดยนักวิชาการอาจกำหนดขั้นตอนของกระบวนการในการวิเคราะห์งานแตกต่างกัน เช่น (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546, น.50-52) ได้กำหนดเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การระบุงาน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล และขั้นตอนที่ 4 การจัดทำสารสนเทศของงาน

สำหรับประโยชน์ของการวิเคราะห์งานนั้นคือ การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการที่มีการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานนั้นเพียงพอต่อการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อประยุกต์ใช้งานในการจัดทรัพยากรบุคคลากรขององค์กรได้ ซึ่งการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ขององค์กรได้คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สารสนเทศจากการวิเคราะห์งานจะแสดงคุณลักษณะและธรรมชาติของงานแต่ละชนิด ตลอดจนบ่งชี้ถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานนั้นด้วย โดยที่ข้อมูลของงานจะถูกนำมาช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การคาดการณ์ การวางแผน จนกระทั่งกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานบุคคลโดยผู้

วางแผนจำเป็นที่จะต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับงานที่มีอยู่ในองค์กร ตลอดจนข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ นอกจากนี้ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์สามารถนำข้อมูลของงานพร้อมทั้งข้อมูลอื่นๆ มาใช้ประกอบการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนรวม และในแต่ละสาขาขององค์กร เพื่อที่จะวางแผนและกำหนดยุทธวิธีในการปฏิบัติตามความต้องการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ปกติสารสนเทศ จากการวิเคราะห์งานสามารถที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเอกสารคำบรรยายลักษณะงานจะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกระบวนการในการปฏิบัติงานแต่ละชนิด ทำให้ทราบถึงขอบเขตของงานที่บุคลากรจะต้องกระทำในแต่ละหน้าที่ที่เขาได้รับมอบหมาย ในขณะที่เอกสารข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานจะกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะนำข้อมูลจากเอกสารทั้ง 2 ชนิดมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และมีความเหมาะสมในด้านต่างๆ เข้ามาร่วมงานกับองค์กร ประโยชน์ในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา จะเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดโครงการฝึกอบรมและวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานขององค์กรตลอดจนช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรระหว่างที่เข้าร่วมงานกับองค์กร ประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน นอกจากจะแสดงถึงธรรมชาติ และลักษณะของงานที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติแล้ว ยังสามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานและประเมินผลการทำงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานหรือไม่ เพียงไร ตลอดจนสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินคุณภาพ ประสิทธิภาพ และผลิตภาพในการทำงานของแต่ละบุคลากร ประโยชน์ในการกำหนดค่าตอบแทน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาใช้ประกอบในการประเมินค่าจ้างได้ โดยการนำงานต่างๆ ที่ทำการศึกษาจากภายในและภายนอกองค์กรมาหาค่าเปรียบเทียบ และจัดเรียงลำดับตามความสำคัญของแต่ละงาน เพื่อที่จะนำมาใช้เป็นมาตรฐานและสร้างความเป็นธรรมในการกำหนดค่าจ้างและผลตอบแทนให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร ประโยชน์ในการส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน การวิเคราะห์งานทำให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณลักษณะของงาน ตลอดจนขั้นตอนและเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ ข้อมูลของงาน จะมีส่วนในการออกแบบงานให้มีความปลอดภัยและ

ถูกต้องตามสัญลักษณ์ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุและปัญหาสุขภาพได้ ประโยชน์ในการออกแบบงาน ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายรักษาความปลอดภัย หรือวิศวกรรมสำนักงาน ที่จะนำมาใช้ประกอบในการออกแบบและพัฒนาขั้นตอนและระบบการทำงานเพื่อให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด และบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานลงได้ และประโยชน์อื่นๆ เราสามารถนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ อีกหลายลักษณะ เช่น ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและการวางแผนองค์การ ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการออกแบบเครื่องมือใช้ในการทำงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานและสรีระของผู้ใช้ ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการแนะนำอาชีพให้เหมาะสมแก่ลักษณะทางร่างกาย จิตใจ และสภาพความพร้อมของพนักงานแต่ละคน และใช้ประกอบการให้คำปรึกษา และแนะนำอาชีพแก่นักศึกษาและบุคคลทั่วไป (ณัฐพันธ์ เจริญพันธ์, 2546, น.47-49)

ในขณะที่ Gary Dessler (2003, p.61) ได้อธิบายว่า การใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการวิเคราะห์งาน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 4 ด้าน คือ การสรรหาและการคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงานและความต้องการในการฝึกอบรม

การออกแบบงาน การที่ผู้บริหารเข้าไปทำงานในองค์กรใดๆ ก็ตาม มักมีข้อสมมติฐานเบื้องต้นว่างานต่างๆ ได้มีการจัดโครงสร้างในรูปแบบที่น่าจะดีที่สุดไว้เรียบร้อยแล้ว อย่างไรก็ตามการบริหารอาจพบกับสถานการณ์ที่งานบางประเภทยังไม่ได้มีการกำหนดขึ้นภายในองค์กร ในบางกรณีภาระงานของบางกลุ่มงานอาจมีเพิ่มขึ้น หรือบางกลุ่มงานอาจมีลดน้อยลง ซึ่งเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการลดขนาดองค์กร ซึ่งเงื่อนไขต่างๆ เหล่านี้อาจทำให้องค์กรจำเป็นต้องออกแบบงานใหม่ นอกจากนี้ การจัดโครงสร้างองค์กรที่เป็นอยู่อาจเป็นรูปแบบที่ยังไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการออกแบบงานใหม่ การออกแบบงาน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวิธีการทำงานของงานหนึ่งๆ และงานนั้นจะมีภาระงานอะไรบ้าง ในขณะที่การออกแบบงานใหม่ ได้แก่ กระบวนการในการเปลี่ยนภาระงาน หรือวิธีการทำงานของงานที่มีอยู่เดิม (Raymond Noe et al., 2006, p.158) การออกแบบงานจัดว่าเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งในองค์กร ทั้งนี้ เพราะงานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์กร และเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องการ ในการออกแบบงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบ คือ การศึกษาองค์ประกอบขององค์กร องค์ประกอบของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม ผู้ออกแบบงานจะต้องพยายามพิจารณาองค์ประกอบเหล่านี้ และสร้างงานขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือ การเพิ่มผลผลิตขององค์กรและให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงาน ผลผลิตของพนักงานและความพึงพอใจจะเป็นข้อมูลย้อนกลับให้รู้ว่าการ

ออกแบบงานนั้นเหมาะสมเพียงไร องค์ประกอบขององค์การ ประกอบด้วยการศึกษาเรื่องต่างๆ คือ การศึกษากลไกการทำงาน เป็นการศึกษางานย่อยๆ แต่ละงานที่พนักงานจะต้องทำ เป็นการแสดงให้เห็นวงจรของงานหนึ่งๆ การศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลสำคัญที่ส่งผลต่อการผลิตและการบริการ ทำให้งานแต่ละงานมีการประสานต่อเนื่องกัน โดยทำการศึกษารายละเอียดการใช้เวลาของงานแต่ละงาน เพื่อไม่ให้เกิดการรอคอย และไม่ก่อให้เกิดปัญหาในด้านความล่าช้าของงาน และการศึกษาวิธีปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องช้านาน ถ้าจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ควรดำเนินการอย่างรอบคอบ เพราะ การกำหนดงานใหม่อาจเป็นปัญหาภายหลังได้ ฉะนั้น ผู้กำหนดงานจะต้องศึกษาวิธีปฏิบัติงานของพนักงานในอดีตเพื่อเปรียบเทียบความเหมาะสมและแสวงหาวิธีการใหม่ ซึ่งจะต้องตระหนักถึงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ องค์ประกอบของสภาพแวดล้อม สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ ความสามารถของพนักงานและความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ งานที่ทำจะมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานและความพร้อมของพนักงาน ความคาดหวังทางสังคม การออกแบบงานจำเป็นต้องพิจารณาอิทธิพลของค่านิยมทางสังคม ผู้อพยพที่ไม่มีการศึกษาเมื่อเข้าไปในประเทศที่เจริญ มักจะยอมทำงานอะไรก็ได้ แต่สำหรับคนงานที่มีการศึกษาสูงในประเทศนั้น กลับคาดหวังสูงเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ถ้าในการออกแบบงานละเอียดที่จะพิจารณาถึงการคาดหวังทางสังคม ก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ การจูงใจในการทำงานต้องประกอบในด้านพฤติกรรมของบุคคล คือ การมีอิสระในด้านความรับผิดชอบในงานที่ทำ การได้ใช้ความสามารถและทักษะหลายๆ ประเภท ชอบที่จะให้ตนเองได้รับโอกาสแสดงความสามารถในงานประเภทต่างๆ การได้ทำงานทั้งหมดไม่ใช่เฉพาะงานย่อยๆ โดยปกติมนุษย์มีความปรารถนาที่จะได้รับรู้และลงมือปฏิบัติกับสิ่งต่างๆ ที่เป็นภาพรวมทั้งหมดมากกว่าที่จะได้สัมผัสทีละส่วน และมนุษย์อยากให้งานของตนอยู่ในการรับรู้และความสนใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เมื่อได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งเปรียบเทียบเสมือนตัวป้อนแล้ว จากนั้นจึงเริ่มออกแบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการให้คนงานปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ หลังจากนั้นจึงปรากฏออกมาเป็นผลผลิตและความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงาน ซึ่งก็คือผลลัพธ์นั่นเอง (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, น.81-82)

การวิเคราะห์งานและการออกแบบงานเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานอย่างถูกต้องและเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมขององค์การ และสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับกิจกรรมด้านอื่นๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทนี้จะเริ่มจากการวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของงาน ซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ผลผลิตของงาน การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และการวิเคราะห์ปัจจัย

นำเข้าของงาน หลังจากนั้นจะศึกษาโครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงภาพรวม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงานต่างๆ ที่ก่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งการจัดโครงสร้างของ องค์การโดยทั่วไปมี 2 มิติ คือ การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจบริหารจัดการ โครงสร้าง องค์การแบ่งตามหน้าที่มีระดับของการรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลางค่อนข้างสูง ในขณะที่ โครงสร้างองค์การแบ่งตามกลุ่มงาน มีลักษณะของการกระจายอำนาจ และให้อิสระกับหน่วยงาน ย่อยมากกว่า

สรุป การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการที่ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับงาน ที่ทำ ข้อมูลที่ได้จากรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ทำ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ได้แก่ คำบรรยาย ลักษณะงาน ข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน และการ ประเมินค่างาน ซึ่งในบทนี้ได้ศึกษาให้เห็นถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน การจัดทำคำบรรยาย ลักษณะงาน และการจัดทำข้อกำหนดคุณสมบัติของงาน จากนั้นจะศึกษาถึงมาตรฐานการทำงาน และการประเมินค่างาน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานอันจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งพนักงาน และองค์การ เพื่อช่วยให้ทราบขอบเขตและคุณค่าของงานที่ทำ องค์การสามารถใช้ประโยชน์จาก การวิเคราะห์งานได้หลายทาง เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน การ ประเมินผลการปฏิบัติงานและใช้ในการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม เป็นต้น และการ ออกแบบงาน คือ กระบวนการในการกำหนดว่าจะปฏิบัติงานอย่างไรและงานหนึ่งๆ จะมีภาระงาน ต้องทำอะไรบ้าง ในขณะที่การออกแบบงานใหม่ ได้แก่ กระบวนการในการเปลี่ยนภาระงานหรือ วิธีปฏิบัติงานของงานที่มีอยู่แล้ว การออกแบบงานจึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของการองค์การซึ่งผู้มี หน้าที่ออกแบบงานจะต้องพิจารณาองค์ประกอบขององค์การสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของ บุคคล เพื่อสร้างงานที่สามารถเพิ่มผลผลิตให้องค์การและก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงาน ไปพร้อมกัน

2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผน คือ ความพยายามที่เป็นระบบ ในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดี ที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้้องค์การบรรลุผลที่พึงปรารถนาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการและวิธีดำเนินการในอนาคตเพื่อให้ บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้เงื่อนไขของระยะเวลาและทรัพยากร เป็นกลไกเพื่อ ตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ทำเมื่อใด และที่ไหน มีลักษณะผูกต่อกันจนเป็น ระบบและต่อเนื่องกัน (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, น.49) และในทำนองเดียวกับ จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2539, น.13)ในกระบวนการบริหารนั้นกล่าวกันว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนแรกที่มี ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะ เป็นการกำหนดกรอบความคิดหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน การ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกัน ขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญก็คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แต่เดิมนั้น ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสนใจในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากนัก เนื่องจากเข้าใจกันว่า ทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลมีอยู่ทั่วไป และมีอยู่มากมาย ต้องการใช้เมื่อไร และจำนวนเท่าใดก็ย่อมหามาได้ แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันมีเพียงกิจการหรือองค์กรเล็กๆ เท่านั้นที่สามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในกิจการและองค์กรขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่ต้องแข่งขันในยุคเทคโนโลยีก้าวหน้า จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้มีความสามารถดังกล่าว จึงเป็นเรื่องจำเป็น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2542, น.2) ได้กล่าวถึง แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการกำหนดและให้หลักประกันว่า องค์กรมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถในจำนวนที่พอเพียง ถูกต้องเหมาะสมในเวลาที่ต้องการ และปฏิบัติงานได้ตามต้องการของหน่วยงาน เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรแต่ละระดับที่เกี่ยวข้อง Graham and Bennett (1995, p.163) ซึ่งหากองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปก็สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับจำนวนบุคลากร คุณภาพของบุคลากร รวมทั้งค่าใช้จ่ายขั้นต่ำขององค์กร เพื่อทำการปรับให้เหมาะสม Fisher, Schoenfeldt and Shaw (1996, p.91) โดยกระบวนการดังกล่าว ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปสู่บุคลากรทุกระดับ โดยตระหนักถึงวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ มีการกำหนดนโยบาย และโปรแกรมเกี่ยวกับบุคลากรอย่างผสมผสาน และต้องบอกทิศทางหรือขอบเขตของกิจกรรมที่บุคลากรในองค์กร ต้องปฏิบัติร่วมด้วย เพื่อให้มีระดับของการมีส่วนร่วมในการนำผลผลิตขององค์กร หรือนำบริการขององค์กรให้ประสบความสำเร็จในอนาคต Gomez-Mejia et al. (1995, p.63) โดยการวางแผนต้องเกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันกับความต้องการในอนาคต ซึ่งมีความเป็นไปได้ร่วมด้วย Graham and Bennett (1995, p.163)

จากการศึกษาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ไม่ใช่สถาบันการศึกษาของ Hill and Stewart (1999, pp.103-123) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดเล็ก ลักษณะของการวิจัยเป็นกรณีศึกษา โดยศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดเล็ก จำนวน 5 องค์กร ที่ตั้งอยู่ในตะวันตกเฉียงเหนือของประเทศอังกฤษ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่ออภิปรายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์กรขนาดเล็ก โดยสนใจเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และสนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ทำการศึกษา ใช้เวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนตุลาคม ปี ค.ศ. 1996 ถึง กลางปี ค.ศ. 1998 การศึกษาแบ่งเป็น 2 ช่วง ช่วงแรก เป็นการสำรวจผู้ลงทุนที่เป็นเอกชนที่มีมาตรฐาน จำนวน 350

องค์การ หลังจากนั้น คัดเลือกให้เหลือ 23 แห่ง เพื่อทำการสัมภาษณ์เจ้าของหรือผู้จัดการ เพื่อคัดเลือกให้เหลือ 3 องค์การ ที่จะทำกรณีศึกษา โดยองค์การที่ศึกษาเป็นองค์การแรกเป็นองค์การที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและสร้างเครื่องจักรสำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์ องค์การต่อมาเป็นองค์การที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความปลอดภัยและระบบโทรคมนาคม และองค์การสุดท้ายเป็นองค์การที่เกี่ยวข้องกับคนหนุ่มสาวที่ทำงานโครงการในชุมชนในลักษณะของอาสาสมัคร ซึ่งผลการวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ยังอยู่ในระดับต่ำและไม่มีการนำไปเชื่อมโยงเข้ากับแผนขององค์การ และเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การอีกด้วย

จากการศึกษาแนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ใช้พยากรณ์หรือคาดการณ์ความต้องการกำลังคน หรือบางครั้งเรียกว่า ความต้องการบุคลากรที่ใช้ในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้มีจำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานขององค์การ และยังนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน รวมไปถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ตั้งแต่ก่อนบุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะที่บุคลากรการปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งบุคลากรต้องพ้นออกจากองค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งกระบวนการก็ย่อมได้ จากการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปเป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับแนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จากเอกสารของนักวิชาการอีกหลายราย จึงขอสรุปความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยเห็นสอดคล้องกับ สุรินทร์ เลานันทน์ (2546, น.87) ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์การมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติการกิจที่คาดว่าจะมีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น ความสำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีหลายประการ แล้วแต่เหตุผลของนักวิชาการแต่ละราย ดังเช่น ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546, น.116) ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับองค์การ และระดับประเทศชาติ ในส่วนที่การวางแผน

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร ผู้วิจัยจะขอสรุปตามแนวคิดของ พยอม วงศ์สารศรี (2542, น.50) ซึ่งพอจะประมวลได้ดังนี้ คือทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพในอนาคต เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเป็นกลไกที่ช่วยให้มีการวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผล เพื่อพิจารณาให้ได้มาซึ่งพนักงานประเภทต่าง ๆ จำนวนพนักงานที่แปรผันไปตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และระยะเวลาที่ต้องการพนักงานเหล่านั้น ซึ่งเป็นผลทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโต ไม่ประสบปัญหาการขาดแคลนพนักงาน ทั้งนี้ ได้มีการวิเคราะห์ว่าในปีใดจะมีพนักงานครบเกษียณจำนวนเท่าใด พนักงานประเภทใดที่จำเป็นต้องรับเข้ามาแทนที่ และถ้าองค์กรมีการขยายขยายงานและความเจริญเติบโตในอนาคต ก็สามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ ฉะนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไป การเปลี่ยนแปลงในสังคมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งสภาพการแข่งขันระหว่างธุรกิจต่างๆ จะเป็นแนวทางให้นำวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณา กำหนดจำนวน ลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถของพนักงานที่ต้องการ และวิธีการที่จะดำเนินการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีความรอบรู้ ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ขณะเดียวกันจะเป็นการแสวงหากลยุทธ์ต่างๆ ที่จะให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากงาน ซึ่งแผนเหล่านี้จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในบั้นปลาย

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า นักวิชาการได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายกลุ่ม Noe et al. (1996, p.265) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนกลยุทธ์ และขั้นตอนสุดท้ายคือการปฏิบัติตามแผนหรือโปรแกรม พร้อมทั้งการประเมินผล นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2534, น.66-71) ได้เพิ่มเติมกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จากสามขั้นตอนข้างต้น โดยเพิ่มเติมขั้นตอนการเตรียมการ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญและมีผลต่อการวางแผน และขั้นตอนการทำแผนหรือการสร้างแผน จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่ากระบวนการแผน

ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ คือขั้นตอนแรกเป็นการรวบรวมข้อมูลหรือการเตรียมการ ขั้นตอนที่สองเป็นการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สามเป็นการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สี่เป็นการปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนสุดท้ายขั้นตอนที่ห้าเป็นการประเมินผลกระบวนการวางแผน

สำหรับประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาจะชี้ให้เห็นถึงทิศทางการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2542, น.51) ประโยชน์ข้อแรกคือช่วยให้องค์การสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพราะถ้าองค์การได้มีการเตรียมวางแผนเรื่องทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ จะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมเกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่นำเข้ามาในองค์การมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างแท้จริง กล่าวคือ หน่วยงานที่เสนอแผนด้านทรัพยากรมนุษย์มา จะสามารถชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ชัดเจน ขณะเดียวกันหน่วยงานนั้น จะสามารถรู้ทิศทางการพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ประโยชน์ข้อที่สองคือ ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์การในอนาคตมีความสอดคล้องกัน การวางแผนเป็นการมองอนาคตขององค์การ โดยทั่วไปต้องมีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตขึ้น การขยายตัวขององค์การนี้ทำให้เป้าหมายขององค์การมีการปรับ และพัฒนาแตกต่างไปจากการจัดตั้งองค์การในระยะแรก ดังนั้น กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับขยายไปตามความเจริญเติบโตขององค์การ จำนวนและคุณสมบัติทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เดิมจึงมีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเมื่อองค์การได้มีการวางแผนงานด้านนี้อย่างเป็นระบบ ย่อมอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์การในอนาคตให้มีความสอดคล้องกัน และประโยชน์ ข้อสามคือ ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการแก่ลูกจ้างต่างๆ ได้รับการพัฒนาต่อเนื่องกัน ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนพนักงานในงานประเภทต่างๆ เพราะได้มีการเตรียมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการล่วงหน้า ประโยชน์ข้อสี่คือ ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญในองค์การทุกประเภท เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆ การที่องค์การจะกำหนดการรับพนักงานใหม่ แต่ทุกครั้งจะต้องยึดแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการของหน่วยงานและเป็นการ

ทำให้การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรให้พนักงานใหม่เหล่านี้มีความคุ้มค่า ทั้งนี้เพราะทันทีที่องค์กรตัดสินใจจ้างพนักงาน นั้นแสดงว่าต้นทุนขององค์กรเพิ่มขึ้น ประเด็นนี้ องค์กรธุรกิจให้ความสนใจมาก เพราะต้องการให้การจ้างพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ประหยัดต้นทุนเวลา ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง ประโยชน์ข้อห้าคือ ช่วยในการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่จำเป็นจะต้องออกมาในรูปการจ้างพนักงานใหม่ทั้งหมด พนักงานที่องค์กรต้องการใหม่นั้น บางครั้งองค์กรจะใช้วิธีการโยกย้ายพนักงานจากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่ โดยใช้วิธีการฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งหมด จึงทำให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานขององค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง ซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และประโยชน์ข้อสุดท้ายคือ เป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษานำใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และสังคม เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศ ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน หรือการทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่สำเร็จการศึกษา

ปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ก็คล้ายกับแผนงาน แผนเงินและแผนอื่น ๆ ขององค์กร ความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ และนำแผนทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ มักขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญที่เรียกว่า “ปัจจัยกำหนดความสำเร็จ” ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ชี้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ศุภชัย ขวาระประภาส (2546, น.123) อันดับแรกคือ ความมุ่งมั่น จริงจังและเอาใจใส่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การใดก็ตามที่องค์กรริเริ่มดำเนินการจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเอาใจจริงเอาใจกับเรื่องนั้น หมั่นติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะๆ สิ่งใดที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ ผู้บริหารระดับอื่นๆ ตลอดจนพนักงานภายในองค์กรก็จะให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน อันดับที่สองระบบข้อมูล การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำเอาข้อมูลที่มีอยู่มาใช้จัดทำข้อมูลเพิ่มเติม ทำการประมวลและวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานของบุคลากรในอนาคต หากขาดเสียซึ่งข้อมูลที่สมบูรณ์ ครบถ้วน ทันสมัย เฉพาะเจาะจง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คงไม่สามารถทำได้อย่างสมบูรณ์ ครบถ้วนและถูกต้อง อันดับที่สามการมีส่วนร่วมของหน่วยงานในองค์กร แผนทรัพยากรมนุษย์ที่จัดทำโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพียงหน่วยงานเดียวอาจจะสามารถจัดทำเป็นแผนได้ แต่แผนดังกล่าว

มักจะเป็นแผนที่ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เมื่อนำไปปฏิบัติจึงมักจะมีปัญหา เนื่องจากแผนที่กำหนดขึ้นไม่ได้สะท้อนความเป็นจริงของหน่วยงาน ดังนั้น ในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ องค์กรควรที่จะเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงาน ได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น หากพนักงานทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของของแผนทรัพยากรมนุษย์นี้ การนำไปปฏิบัติให้ เกิดผลสำเร็จก็จะมีโอกาสเป็นไปได้ในระดับที่สูง และอันดับสุดท้ายคือ การรายงาน ติดตามและ ประเมินผล ไม่ว่าจะการจัดทำแผนจะสมบูรณ์ ครบถ้วน และเป็นไปตามระบบและวิธีการที่ทันสมัย เพียงใดก็ตามแผนที่กำหนดขึ้นมาก็มีโอกาสที่จะผิดพลาดได้ ทั้งนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรอันเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น ไม่สามารถที่จะคาดการณ์ได้ถูกต้อง ตลอดเวลา ความจำเป็นในการที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองต่อความต้องการกับ สภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นเรื่องปกติ

ดังนั้น การหมั่นติดตามประเมินผลและทบทวนแผนเป็นระยะๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่สุดในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรจำเป็นต้องวางกลไก การติดตาม รายงาน ประเมินผลเอาไว้ นอกจากมีกลไกดังกล่าวแล้ว ยังต้องมีการทบทวนเป็นระยะๆ ตลอดเวลา และ ในการทบทวนแผนนั้น ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการ วิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภท ของพนักงานที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับทักษะความรู้ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้้องค์กร มั่นใจว่ามีพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจที่ มีในปัจจุบันและอนาคต พร้อมทั้งกำหนดวิธีปฏิบัติงาน และการใช้พนักงานให้เกิดประโยชน์ สูงสุด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญหลายประการ ทั้งระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับชาติ เพราะทำให้้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถ ดำเนินการได้อย่างมั่นคงท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในสังคม และทำให้้องค์กรมีแผนดำเนินการ ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างละเอียด

3) การสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานใน้องค์กร ถือเป็นหน้าที่ สำคัญของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานหลักอย่าง เป็นระบบและเหมาะสม เนื่องจากหน้าที่จะมีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานและความเจริญก้าวหน้าของ้องค์กรในอนาคต ถ้า้องค์กรสามารถสรรหาคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องการ

ได้ ก็จะส่งผลให้องค์การมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้า
 องค์กรรับคนที่ไม่เหมาะสมเข้าเป็นพนักงานแล้ว โอกาสที่องค์กรจะเกิดความล้มเหลวในการ
 ดำเนินงานย่อมมีมากเช่นกัน ทั้งนี้ เนื่องจากต้องรับภาระในด้านเวลาและค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและ
 ทางอ้อมในการแก้ปัญหาพนักงานที่ขาดคุณภาพหรือขาดความเหมาะสมกับงาน และเป็นการยากที่
 องค์กรจะเลิกจ้างพนักงานเหล่านั้นภายหลังจากรับเข้าทำงานแล้ว การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จึง
 เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการ
 ให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการดำเนินงานที่จะทำให้องค์กรสามารถ
 ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้
 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีนักวิชาการให้ความหมายของการ
 สรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายราย ซึ่งยกตัวอย่างนักวิชาการเพียงบางรายดังนี้ พยอม วงศ์สารศรี
 (2542, น.112) ให้ความหมายว่า “การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจงใจผู้สมัครงาน
 ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้ จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้า
 ทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงาน
 เพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป” สำหรับนางนุช วงษ์สุวรรณ (2546, น.139) ได้
 รวบรวมความหมายของการสรรหาและสรุปว่า “การสรรหา เป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจ
 ให้ผู้มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีที่ตรงตามความต้องการขององค์กรมาสมัครงาน เพื่อจะ
 ได้ทำการคัดเลือกบุคคลากรที่เหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติงาน”

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546, น.88) ได้ให้ความหมายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ว่า
 เป็น “กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่ง
 ต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากร จะต้อง
 สามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงาน ให้เกิดความ
 สนใจที่จะมาร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย
 สำหรับ Raymond Noe et al. (2006, p.194) ได้ให้ความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า
 ได้แก่วิธีปฏิบัติงานที่องค์กรดำเนินการด้วยวัตถุประสงค์หลักในการกำหนดและดึงดูดพนักงานที่มี
 ศักยภาพ

จากการศึกษาความหมายของการสรรหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปว่า การสรรหา
 ได้แก่ กระบวนการ วิธีปฏิบัติงาน และกิจกรรมที่องค์กรค้นหาและดึงดูดให้คนที่มีความสามารถเกิด
 ความต้องการที่จะเข้ามาทำงานกับองค์กร โดยทั่วไป คนที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร ควรต้องมี
 คุณลักษณะที่จำเป็น 4 ด้าน ซึ่งมีชื่อย่อภาษาอังกฤษว่า KSAOs ได้แก่ K-Knowledge ความรู้ คือ

สิ่งที่บุคคลจำเป็นต้องรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานตำแหน่งนั้น ๆ เช่น ตำแหน่งพนักงานบัญชี ต้องการผู้ที่จบการศึกษาระดับ ปวช. หรือปริญญาตรีทางด้านการบัญชี S-skill ทักษะหรือความชำนาญ คือ สิ่งที่บุคคลควรรู้ว่าจะต้องทำอะไร เป็นสิ่งที่บุคคลพึงต้องใช้ในการทำงานตำแหน่งนั้น เช่น พนักงานพิมพ์ดีดจะต้องมีทักษะในการพิมพ์ดีดไม่น้อยกว่า 25 คำต่อนาที A-abilities ความสามารถ คือ ความสามารถของบุคคลในการกระทำบางสิ่งหรือเรียนรู้ที่จะกระทำบางสิ่ง ซึ่งความสามารถนี้ต้องเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เช่น ช่างเครื่องตามโรงงานต้องสามารถซ่อมเครื่องจักรได้ และ O-other personal characteristics คุณลักษณะหรือ ความสามารถพิเศษอื่น ๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการทำงานหรือไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานก็ได้

การสรรหาเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาและดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ Werther and Davis (1996, p.182) มีศักยภาพสำหรับตำแหน่งว่างของบุคลากรในปัจจุบัน หรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต Decenzo and Robbins (1999, p.156) และที่มีคุณสมบัติตรงตามท้องที่การต้องการให้มาทำการสมัคร เพื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกเข้ามายังตำแหน่งขององค์กรที่ประกาศรับสมัคร Byars and Rue (1994, p.140) วิธีการเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรหรือที่นักวิชาการบางคนเรียกว่า แหล่งที่องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการได้ Noe et al. (1996, p.292) ซึ่งไม่ว่าจะเรียกว่า วิธีการหรือแหล่งการสรรหาก็ตามแต่ในรายละเอียดของเนื้อหาเหมือนกัน นั่นคือ เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถลงไปทำการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ตนต้องการได้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท หรือ 2 วิธี ดังนี้ Stone (1998, pp.178-190)

วิธีการแรกคือ การสรรหาบุคลากรภายในองค์กร เมื่อตำแหน่งว่างลงบุคลากรในปัจจุบันที่อยู่ในองค์กรเป็นแหล่งใหญ่ที่องค์กรสามารถทำการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งได้ การที่องค์กรสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ทำให้องค์กรเสมือนกับสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรที่ทำงานเป็นเสมือนแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีประวัติของบุคลากรแต่ละคนอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ตามการสรรหาบุคลากรในองค์กร ก็อาจจะทำให้องค์กรไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน อาจได้คนไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง หรืออาจก่อให้เกิดความขาดแคลนบุคลากรในแผนกอื่นๆ ได้ โดยทั่วไปวิธีการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร สามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน วิธีการแรกคือการจัดทำระบบความก้าวหน้าในอาชีพด้วยคอมพิวเตอร์ หากองค์กรมีการจัดทำระบบความก้าวหน้าในอาชีพด้วยคอมพิวเตอร์ไว้ เมื่อมีตำแหน่งงานในองค์กรว่างลงคอมพิวเตอร์ ก็จะทำการค้นหาว่าบุคลากรคนใดในองค์กรที่มีทักษะตามตำแหน่งงานนั้นๆ วิธีการนี้มีข้อดีก็คือ องค์กรจะเกิดความรวดเร็วในการสรรหาบุคลากร แต่ก็มี

มีข้อเสียถ้าหากว่าข้อมูลของบุคลากรที่บรรจุในระบบไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย โดยเฉพาะข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เช่น ระดับการศึกษาของบุคลากร คุณวุฒิทางการศึกษา การเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ และความสามารถในการใช้ภาษา เป็นต้น วิธีที่สองคือ การแนะนำจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ผู้ที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูงของบุคลากรแต่ละแผนก สามารถที่จะเสนอชื่อบุคลากรสำหรับให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา พิจารณาได้โดยอาจเสนอชื่อบุคลากรเพียงคนเดียวหรือเสนอชื่อบุคลากรหลายคนก็ได้ โดยบุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานและผู้เสนอชื่อรู้จักบุคลากรเป็นอย่างดี วิธีการนี้มีข้อดีตรงที่ว่า ผู้ที่เป็นหัวหน้างานจะรู้จักบุคลากรของตนเป็นอย่างดี และยังคงเชื่อมั่นว่า หัวหน้างานได้ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่พนักงานหรือบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถอีกด้วย อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้อาจมีข้อเสียหากผู้ที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูงไม่มีความยุติธรรมและไม่มีคุณธรรม วิธีที่สามคือ การประกาศหรือแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่าง วิธีการนี้เป็นวิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรที่นิยมมาก ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหา จะต้องประกาศให้บุคลากรในองค์กรทุกคนทุกแผนกได้ทราบเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างลง รวมทั้งคุณสมบัติของบุคลากรที่ตำแหน่งนี้ต้องการ วิธีการนี้เป็นการเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรที่มีความรับผิดชอบ มีความสามารถได้พัฒนาอาชีพของตน อย่างไรก็ตาม ข้อด้อยของวิธีนี้ คือ อาจจะต้องใช้เวลาในการประกาศนานกว่าจะทำให้ทุกคนทราบได้ วิธีการที่สี่ คือ จัดระบบการพัฒนาบุคลากรในองค์กร วิธีการสรรหาวิธีนี้ ทำให้เกิดความเข้มแข็งของระบบขององค์กร เนื่องจากทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้มีเส้นทางในวิชาชีพของตนเอง โดยเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้เกิดศักยภาพตามที่องค์กรต้องการได้ ข้อด้อยของวิธีนี้ ก็คือ บุคลากรที่ไม่ได้รับการคัดเลือก อาจจะไม่พอใจและลาออกจากองค์กรได้ทั้งๆ ที่บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานดี วิธีการที่ห้า คือ การหมุนเปลี่ยนงาน เมื่อมีตำแหน่งงานว่างลง องค์กรจะเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรได้สำรวจความถนัดของตนเองกับตำแหน่งงานที่ว่าง และเปิดโอกาสให้คนที่มีความเหมาะสมได้มีโอกาสหมุนเปลี่ยนงานกัน โดยองค์กรอาจกำหนดช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมตามความจำเป็น

วิธีการที่สองคือ การสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร การสรรหาวิธีนี้เป็นที่นิยมปฏิบัติกันสำหรับองค์กรที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีวิสัยทัศน์ การสรรหาวิธีนี้นอกจากองค์กรจะได้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้แก่คนภายนอกผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ รวมทั้งเป็นการกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้อาจทำให้เกิดการทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากรได้ รวมทั้งอาจทำให้เกิดความสับสนในการสรรหาได้ วิธีการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กรมีหลายวิธี ซึ่งสามารถอธิบายได้คือ วิธีการแรกคือ การแนะนำบุคลากร เมื่อมีตำแหน่งว่างลง ผู้ที่

เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จะสอบถามบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เขาช่วยเหลือแนะนำ เพื่อน หรือผู้ที่รู้จักที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน วิธีการที่สองคือ การลงโฆษณาความต้องการตำแหน่งงานวิธีการนี้องค์กรจะลงโฆษณาเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยผ่านสื่อที่เหมาะสม เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร เป็นต้น วิธีการที่สามคือ แหล่งจัดหางานแหล่งจัดหางานอาจเป็นสำนักงานจัดหางานของรัฐบาล เช่น กรมการจัดหางานหรือสำนักงานของเอกชน ก็จะให้องค์กรได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานได้ วิธีการที่สี่คือการสรรหาจากสถาบัน การศึกษาผู้ที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ จะติดต่อกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการ การศึกษาโดยตรง เพื่อแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติบุคลากรที่องค์กรต้องการ วิธีการที่ห้าคือการ จัดสรรทุนการศึกษาแหล่งจัดหางานมักจะใช้สำหรับสรรหาบุคลากรในสาขาวิชาชีพที่มีความขาดแคลน โดยการจัดสรรทุนให้แก่นักศึกษาที่กำลังศึกษาในมหาวิทยาลัยในสาขาที่องค์กรต้องการ วิธีการที่หกคือ การประมูลตัว วิธีการนี้ใช้สำหรับการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมี ประสิทธิภาพการทำงานสูง โดยองค์กรเสนอผลตอบแทนที่ดีกว่าให้แก่บุคลากรที่องค์กรต้องการ เพื่อให้บุคลากรตัดสินใจลาออกจากหน่วยงานเดิม และสุดท้ายคือ ตลาดนัดแรงงาน แหล่งจัดหางาน เป็นการทำให้มีการพบปะกันระหว่างนายจ้างและผู้ที่ต้องการสมัครงาน ซึ่งอาจจัดตาม มหาวิทยาลัยหรือกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม เป็นต้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในหน่วยงานที่เป็น สถาบันอุดมศึกษาพบว่าวิทยา วงษ์สมาร (2534, น.49-556) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยพลศึกษา โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยพลศึกษา จำนวน 218 คน จาก 17 สถาบัน โดยแบ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรของ วิทยาลัยพลศึกษา พบว่า การสรรหาใช้วิธีการพิจารณาความรู้ ความสามารถและประสิทธิภาพของผู้สมัครเป็นหลัก สำหรับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชน จากการศึกษาของ กฤติมา มังคลาภรณ์ (2535, น.235-249) พบว่าการสรรหาใช้การลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์หรือวารสาร การแนะนำจากบุคลากรในสถาบัน การติดประกาศภายในสถาบันและการติดต่อไปยัง สถาบันการศึกษาที่มีผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาที่ต้องการ ตามลำดับ การศึกษาปัญหาด้านการ บริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ของกรณีการ์ มานะกิจ, สมจิตร จึงสงวนพรสุข และ อรรถยุทธ อินทรปรีชา (2537, น.27-28) ด้านการสรรหาพบว่า แหล่ง ที่ทำให้ทราบข่าวการรับสมัครงาน ส่วนใหญ่ คือ ที่ปิดประกาศของมหาวิทยาลัยขอนแก่น แต่การ ประกาศรับสมัครงานโดยทั่วไปยังไม่ดึงดูดความสนใจ ทำให้ไม่มีผู้มาสมัครงานหรือมีผู้มาสมัคร น้อย อันเนื่องจากการประชาสัมพันธ์ยังกระทำในวงแคบ ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแนะให้ปรับปรุงข้อความ ที่จะประชาสัมพันธ์ให้น่าสนใจ และมีการระบุรายละเอียดให้แจ้งชัด รวมถึงการใช้สื่อต่างๆ ใน

การประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น สำหรับบุคลากรประเภทที่หายากหรือผู้ที่มีความสามารถ หากมีความจำเป็นควรพิจารณาจ้างในลักษณะผู้เชี่ยวชาญและควรมีการติดตามการทดลองงานอย่างจริงจัง

การสรรหาที่ดีตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดในการดึงดูดคนเข้าสู่งานด้วยความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย องค์กรจะต้องบอกถึงส่วนที่ดีและไม่ดีขององค์กรให้แก่ผู้มาสมัครงานทราบ เพื่อจะได้นำไปพิจารณาตัดสินใจ รวมทั้งบอกถึงลักษณะการพัฒนามูลกรผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่กำลังเปิดรับสมัคร ลักษณะงานที่ทำ โอกาสก้าวหน้า ค่าตอบแทน เป็นต้น กระบวนการสรรหาที่จะทำให้ได้บุคลากรที่ดีจะทำให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งและยังทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กรตั้งแต่แรกเริ่มด้วย กระบวนการสรรหาประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพประกอบ 6 ดังนี้ Kleiman (1997, pp.119-125)

กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวางแผนสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนกลยุทธ์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การรวบรวมผู้สมัคร การคัดเลือกและการประเมินผลการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ และการควบคุมการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดของแต่ละกระบวนการ มีดังนี้ คือกระบวนการแรกจะต้องมีการวางแผนในการสรรหา รายละเอียดของแผนประกอบด้วย จำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการสรรหา ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรวางไว้ ต่อมาคือ การวางแผนกลยุทธ์ ในการสรรหาบุคลากร องค์กรต้องมีการวางแผนว่า จะไปสรรหาจากที่ใด ด้วยวิธีการอย่างไร เวลาใด และจะใช้วิธีการจูงใจหรือโน้มน้าวอย่างไร ต่อจากนั้นก็มีการการสรรหา เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ในการสรรหา โดยเป็นกระบวนการในการสรรหาบุคลากรตามแผน ประกอบกับการรวบรวมผู้สมัคร องค์กรอาจใช้วิธีการให้ผู้ที่ต้องการสรรหาส่งใบสมัครหรือประวัติเข้ามายังองค์กร เพื่อทำการรวบรวมผู้สมัคร เพื่อการคัดเลือกในขั้นตอนต่อไป และมีการคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่องค์กรทำการกลั่นกรองผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ และสุดท้ายเป็นการประเมินผลกระบวนการสรรหาและควบคุมกระบวนการสรรหาให้เกิดประสิทธิภาพ การประเมินผลและการควบคุมกระบวนการสรรหาที่ดีจะช่วยให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรและยังทำให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรอีกด้วย

นโยบายในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรควรกำหนดนโยบายในการสรรหาคนเข้ามาทำงานในองค์กรให้ชัดเจน ผู้วิจัยเห็นว่าแนวทางในการกำหนดนโยบายในการสรรหาขององค์กร ควรให้ความสำคัญในการพิจารณาเรื่องแรกคือค่าใช้จ่ายและประโยชน์ตอบแทน องค์กรควรพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการสรรหาบุคลากร จึงจำเป็นต้องรู้ให้ได้ว่า ต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อไร มีความรู้ความสามารถในเรื่องใด

เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการจริงเรื่องที่สองคือ องค์กรควรให้ผู้สมัครได้ทราบถึงสภาพที่แท้จริงขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน ความมั่นคงในงาน สวัสดิการที่มี วิธีการทำงาน นโยบายขององค์กร ในการสรรหาคนเข้าทำงานให้กับองค์กร หากข้อมูลที่ทำให้ผู้สมัครไม่ถูกต้อง อาจเกิดผลเสียตามมา เนื่องจากพนักงานใหม่อาจเกิดความคาดหวังจากข้อมูลที่ได้รับก่อนเข้ามาทำงาน ซึ่งอาจเป็นผลทำให้อยู่กับองค์กรได้ไม่นาน หรือพนักงานใหม่ทำงานไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ส่งผลเสียหายในภายหลัง เรื่องที่สามคือ แหล่งที่ใช้ในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ควรจะได้ปรับให้เหมาะสมกับประเภทของพนักงานที่องค์กรประสงค์จะทำการจ้าง เนื่องจากต้องเสียต้นทุนค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการสรรหาแตกต่างกัน และเรื่องสุดท้ายคือ ให้โอกาสและความเป็นธรรมกับทุก ๆ คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและสนใจที่จะทำงานให้กับองค์กร แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการไม่ขัดกับกฎหมาย เช่น อาชีพบางอย่างกฎหมายกำหนดให้ต้องจ้างบุคคลที่มีสัญชาติไทยเท่านั้น หรือปัญหาคนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง หรือกรณีที่กฎหมายกำหนดเกณฑ์อายุไม่ให้ต่ำกว่าที่กำหนดไว้

กระบวนการในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ในการทำงานใดๆ จะมีคุณภาพและตรงตามเป้าหมาย จะเป็นที่จะต้องทำงานอย่างมีระบบและขั้นตอน มีกระบวนการในการปฏิบัติงาน กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหาอาจประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้นตอน เช่น พยอม วงศ์สารศรี (2542, น.114) กำหนดไว้ 8 ขั้นตอน ในขณะที่ สุนันทา เลานันทน์ (2546, น.121-123) กำหนดไว้ 10 ขั้นตอน ซึ่งในที่นี้ ผู้วิจัยจะขอสรุปกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็น 9 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกคือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานรวมขององค์กร จะช่วยให้ผู้สรรหาได้รับรู้งานที่ดำเนินการในปัจจุบันและงานที่จะกำหนดใหม่ในอนาคตทำให้ทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และเมื่อใด ขั้นตอนต่อมาก็เป็นความต้องการของหน่วยงานหลัก ผู้รับผิดชอบหน่วยงานหลักเป็นผู้รับนโยบายขององค์กร ความต้องการของหน่วยงานหลักจะเป็นแนวทางประกอบการพิจารณากำหนดตำแหน่งขั้นใหม่ในองค์กร ซึ่งจะต้องระบุชัดเจนว่าจะขอพนักงานเพื่อทำงานตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการมีอะไรบ้าง ขั้นตอนต่อมาเป็นการระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้มาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการจ้างพนักงานตามความต้องการของหน่วยงานหลัก เป็นการให้ภาพรวมว่าองค์กรต้องการพนักงานใหม่เพื่อทำงานในตำแหน่งใดบ้าง การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทำให้ทราบถึงคำบรรยายลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติพิเศษของผู้สมัคร ข้อคิดเห็นของฝ่ายบริหาร ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้บริหารจะ

เป็นข้อมูลสะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบันและทันสมัย ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบุรณ์และตรงกับความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน เป็นผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลของการวิเคราะห์งานและการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยกำหนดเงื่อนไขและคุณสมบัติของตัวพนักงานที่พึงประสงค์การกำหนดวิธีการสรรหา เป็นการกำหนดแหล่งสรรหา และวิธีการสรรหาการดำเนินการสรรหา ผู้สรรหาคำเนินการสรรหาตามวิธีที่กำหนดและขั้นตอนสุดท้ายเป็นสรุปเพื่อเป็นการประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งเป็นไปตามที่คาดการณ์หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ผู้สรรหาจะต้องทบทวนวิธีการ หรือขยายระยะเวลารับสมัครออกไป ซึ่งการประเมินผลจะช่วยให้การสรรหามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แหล่งที่มาของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์นั้น แหล่งที่มาของการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพ ที่นิยมใช้กันมี 2 วิธี ได้แก่ การสรรหาพนักงานจากภายในองค์กร กับการสรรหาพนักงานจากภายนอกองค์กร Raymond Noe et al. (2006, pp.197-201) ซึ่งจะได้อธิบาย แหล่งที่มาของการสรรหาพนักงานจากภายในองค์กร วิธีการหนึ่งที่จะได้พนักงานมาแทนตำแหน่งที่ว่างอาจจะเลือกจากคนในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ โดยการโอนย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา เพราะทุกองค์กรจะมีพนักงานที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในงานอื่นนอกเหนือไปจากงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ การที่องค์กรตกลงใจที่จะสรรหาพนักงานภายในองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้วขึ้นมาแทนที่ในตำแหน่งที่ว่าง จะมีประโยชน์ 3 ประการ ประการแรก จะได้ผู้สมัครที่เป็นที่รู้จักกันดีภายในองค์กรอยู่แล้วว่าเป็นพนักงานที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถมากขึ้นเพียงใด ประการที่สอง ผู้สมัครเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับตำแหน่งงานว่างภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ไม่เกิดปัญหาความไม่เข้าใจในงานของผู้ที่จะรับเข้ามา และประการสุดท้าย การสรรหาโดยวิธีการนี้ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย และสามารถทำการสรรหาได้อย่างรวดเร็ว

การสรรหาพนักงานจากภายนอกองค์กร มีเหตุผลมากมายที่องค์กรจะทำการสรรหาพนักงานจากบุคคลภายนอกองค์กร ประการแรก ในงานระดับต้น ๆ หรืองานระดับกลางภายในองค์กรที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ อาจจะไม่มีความรู้เกี่ยวกับงานภายในองค์กรที่มีอยู่แล้วหรืออาจจะมีความรู้แต่คุณสมบัติไม่เหมาะสมในตำแหน่งดังกล่าว ประการที่สองการนำบุคคลจากภายนอกเข้าสู่องค์กรจะทำให้องค์กรได้รับแนวคิดใหม่ๆ แตกต่างจากเดิม และวิธีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ เนื่องจากการสรรหาพนักงานจากภายในองค์กร จะทำให้สมาชิกขององค์กรติดค้ำยคั่งกัน และอาจไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ

แหล่งการสรรหาพนักงานจากภายนอกองค์กรมีอยู่หลายวิธี เช่น ผู้สมัครตรงและผู้สมัครที่มาจากอั้งอิง ผู้สมัครตรง ได้แก่ ผู้ที่ทำการสมัครในตำแหน่งที่ว่างขององค์กร โดย

ที่องค์กรไม่ได้แสวงหา ส่วนผู้สมัครที่มาจากการอ้างอิง ได้แก่ ผู้ที่ทำการสมัครตำแหน่งที่ว่างโดยมีการแนะนำจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ภายในองค์กร แหล่งการสรรหาโดยการสมัครตรง และจากการอ้างอิงมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งถือเป็นแหล่งการสรรหาพนักงานที่ดี เนื่องจากประการแรก ผู้สมัครเหล่านี้ส่วนใหญ่ได้มีความรู้ความเข้าใจกับองค์กรที่ตนได้สมัครตรงไว้แล้ว และอาจกล่าวได้ว่า มักมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ กระบวนการนี้เรียกว่า การเลือกตัวเอง ผู้สมัครงานส่วนใหญ่มักจะมองหาญาติ มิตรและผู้คุ้นเคยให้ช่วยหางาน และเครือข่ายทางสังคมเหล่านี้ช่วยทั้งผู้หางานและองค์กร นอกจากนี้พนักงานที่ได้จากผู้สมัครตรงหรือผู้สมัครที่มาจากการอ้างอิงจะมีความผูกพันกับองค์กรมากกว่าการสรรหาผู้สมัครจากแหล่งอื่น ๆ เพราะได้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรมาก่อนและพึงพอใจที่จะทำงานให้กับองค์กร และเมื่อพิจารณาจากต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่า จึงเชื่อได้ว่าเป็นแหล่งที่ดีที่สุดในการสรรหา

การลงโฆษณาตามหน้าหนังสือพิมพ์และวารสาร เป็นการลงประกาศตามหน้าหนังสือพิมพ์และวารสารที่มีผู้นิยมอ่าน และเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ โดยในการลงโฆษณาจะมีการประกาศตำแหน่งงานที่ว่าง ตลอดจนคุณสมบัติของผู้ประสงค์จะสมัครที่ชัดเจน ปัญหาสำคัญคือการสื่อสารให้ผู้อ่านสนใจและเข้าใจในเนื้อหาของการรับสมัครงาน จนถึงขั้นประสงค์ที่จะมาสมัครงานกับองค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้อ่านหนังสือพิมพ์ส่วนใหญ่มักมีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ และวิธีการนี้มักเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง

การสมัครโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ความเจริญก้าวหน้าของทางด่วนข้อมูลข่าวสาร ได้เปิดโอกาสให้กับองค์กรในการสรรหาพนักงานที่มีความสามารถสูง โดยการใช้สื่อด้านอินเทอร์เน็ต ผ่านเว็บไซต์ขององค์กร หรือหน่วยงานจัดหางาน ซึ่งจะช่วยประหยัดงบประมาณในการเดินทาง และทำให้องค์กรและผู้สมัครงานสามารถนัดพบกันโดยผ่านการประชุมทางไกล อย่างไรก็ตาม การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ มักจะได้ประโยชน์กับองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรใหม่และองค์กรขนาดเล็กมักไม่ได้รับความสนใจจากผู้สมัครเท่าใดนัก

หน่วยงานจัดหางานภาครัฐและภาคเอกชน การติดต่อกับสำนักจัดหางานของหน่วยงานภาครัฐ ถือว่าเป็นแหล่งของการสรรหาภายนอกที่สำคัญแหล่งหนึ่ง เพราะบรรดาผู้สมัครหรือผู้ที่ต้องการจะหางานทำส่วนใหญ่ มักจะมาใช้บริการของสำนักจัดหางาน ทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายผู้สมัครสามารถลงทะเบียนให้ข้อมูลในรายละเอียดต่างๆ ของงานที่มีอยู่ และคุณสมบัติของผู้สมัครงาน โดยทั่วไปหน่วยงานภาครัฐ มักจะมีอยู่ทุกจังหวัด ซึ่งได้แก่สำนักงานแรงงานในแต่ละจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่ในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับแรงงาน

สำหรับบริษัทจัดหางานเอกชน อาจทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการจัดหางาน หรือรับจ้างปรึกษาทางบริหาร ในกรณีที่ต้องการบุคคล โดยเฉพาะระดับบริหาร เพราะบริษัทพวกนี้มี

ความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนี้ นอกจากนี้ การใช้บริการของบริษัทดังกล่าวช่วยให้องค์กรไม่ต้องเสียเวลาในการติดต่อและไม่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องในระหว่างการดำเนินการสรรหา

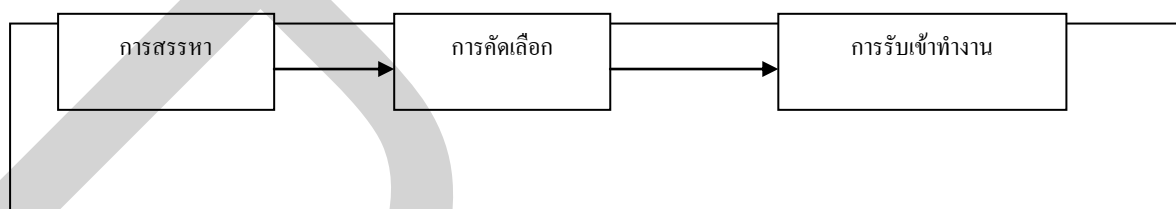
วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ มักมีหน่วยงานในการจัดหางาน เพื่อช่วยให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีงานทำ การสัมภาษณ์ในสถาบันการศึกษาถือเป็นแหล่งสำคัญในการสรรหาในระดับงานอาชีพ และตำแหน่งงานบริหารที่ว่าง องค์กรมักจะติดต่อกับสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง โดยผู้สรรหาพนักงานขององค์กรจะสามารถพิจารณาคุณสมบัติของผู้สำเร็จการศึกษาได้จากทะเบียนของสถาบันการศึกษา แล้วคัดเลือกนักศึกษาที่ได้คะแนนดี มีความรู้ความสามารถคัดเลือก ทดสอบ และทำการสัมภาษณ์ต่อไป

4) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การคัดเลือกบุคลากรเป็นงานที่สำคัญที่สุดของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต้องพึงพาปัจจัยป้อนที่มีความสำคัญ 3 ปัจจัย ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการสรรหา เพื่อที่จะทำให้เกิดการท้าทายอันนำไปสู่กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้าไปทำงานในองค์กร ซึ่งจะเป็นผู้ที่กระทำกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไปในอนาคต เป็นกระบวนการวัด การบวนการตัดสินใจ และกระบวนการประเมินที่กระทำโดยองค์กรที่จะตัดสินใจว่าจะเลือกใครหรือไม่เลือกใครเข้ามาในองค์กร โดยกระบวนการการวัดจะเป็นการรับประกันว่า การคัดเลือกมีความเที่ยงตรงและมีความเชื่อมั่น ทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับงานและตำแหน่งงานที่องค์กรประกาศรับสมัคร (Schoenfeldt & Shaw, 1996, p.269)

ความหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้น มีนักวิชาการหลายรายได้ให้ความหมายของการคัดเลือกไว้คล้ายคลึงกัน เช่น จอร์จ โบห์แลนด์เลอร์ และคณะ (2001, p.178) ให้ความหมายว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการในการเลือกคนผู้ที่มีคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง เพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่มีอยู่หรือที่คาดว่าจะเปิดรับ ในขณะที่ จอห์น อีแวนเซวิช (2003, p.219) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรเลือกคนจากรายชื่อผู้สมัคร ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดกับเกณฑ์การคัดเลือก สำหรับตำแหน่งที่ว่าง โดยพิจารณาจากสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยเห็นด้วยกับความหมายของคำว่า การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ตามที่ สุนันทา เลานันทน์ (2546, น.147) สรุปไว้ดังนี้ การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติ เหมาะสมที่สุดจากบรรดาบุคคลทั้งหลายที่สมัครงาน เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการกำลังคน โดยวิธีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้อย่างใกล้เคียงว่า บุคคลใดน่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ดังนั้น การคัดเลือกจึงเป็นกิจกรรมที่ต้อง

อาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน ออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด โดยผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากร จะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การคัดเลือกเกิดความยุติธรรม



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหา การคัดเลือก และการรับเข้าทำงาน

จากภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหา การคัดเลือกและการรับเข้าทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหากับการคัดเลือก การสรรหาเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นก่อนการคัดเลือก การคัดเลือกจึงกลายเป็นหัวใจที่สำคัญในการตัดสินใจขององค์กรซึ่งเกิดขึ้นภายหลังการสรรหา ถ้าการคัดเลือกจบสิ้นเมื่อใด แสดงว่าองค์กรต้องมีค่าใช้จ่ายให้แก่พนักงานที่ได้รับการบรรจุ ฉะนั้นการคัดเลือกที่ได้พนักงานไม่ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ ย่อมมีผลทำให้องค์กรสูญเสียทั้งค่าใช้จ่ายและเวลา เมื่อเปรียบเทียบการคัดเลือกกับการสรรหา การคัดเลือกนั้นจะมองว่าเป็นกระบวนการด้านลบ ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการด้านบวก เพราะการคัดเลือกนั้นจะเป็นกระบวนการแบ่งผู้สมัครออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่องค์กรรับเข้าทำงาน และประเภทที่องค์กรไม่ยอมรับ หรือปฏิเสธ จำนวนคนที่องค์กรปฏิเสธไม่ว่าจ้าง มักมีมากกว่าจำนวนที่องค์กรจะรับเข้าทำงาน จึงทำให้คนจำนวนมากที่ถูกปฏิเสธมองกระบวนการคัดเลือกในแง่ลบ ในขณะที่การสรรหาเป็นการต้อนรับผู้สนใจเข้ามาสมัครให้มากอยู่แล้ว จึงถูกมองในแง่บวก

การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญของหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากถ้าการสรรหาไม่สามารถค้นหาและดึงดูบุคคลที่มีความเหมาะสมให้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรได้ ก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองในอนาคตได้ หรือถ้าการคัดเลือกขาดประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน ไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ก็จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ค่าฝึกอบรม ค่าตรวจสอบและควบคุมงาน

ค่าเสียโอกาส ค่าเสียหายที่เกิดจากการดำเนินงานที่ผิดพลาด และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดำเนินงานล่าช้า เป็นต้น

ส่วนความสำคัญของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้น ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จะใช้เวลาและความคิดที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานมากกว่าที่เคยปฏิบัติกันมาในอดีต ความสำคัญของการคัดเลือกที่ควรได้รับความสนใจมีเหตุผลต่อไปนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2542, น.128-129) เหตุผลแรกคือ ผู้บริหารมีความรอบรู้มากขึ้น มีความเข้าใจในด้านความซับซ้อนของการคัดเลือก รู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคในการคัดเลือก รู้ถึงความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน ในการใช้แบบทดสอบและการสัมภาษณ์ เป็นต้น เหตุผลที่สองลักษณะของกฎหมายแรงงาน ซึ่งได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น กฎหมายในด้านการว่าจ้าง เหตุผลที่สามการคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและมีความยากลำบากเพราะเป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่่ง่ายที่จะจำแนกลักษณะนี้ออกมาจากผู้สมัคร เหตุผลที่สี่คือ บางครั้งองค์กรจะประสบความยุ่งยากลำบากกับพนักงานบางคนที่องค์กรคัดเลือกมา แม้พบว่ามิคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมก็ไม่สามารถให้พ้นจากงานได้ และถ้าสามารถให้พ้นจากงานในระยะแรกพนักงานเหล่านี้ก็สามารถใช้วิธีการร้องทุกข์กลับเข้าทำงาน และเหตุผลสุดท้ายคือการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กรเป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้นการเลือกที่ดีย่อมส่งผลในด้านความพึงพอใจทั้งฝ่ายองค์กรและพนักงาน

อาจกล่าวได้ว่าการคัดเลือกในปัจจุบันเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ปัญหาการคัดเลือกคือผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการและปรับปรุงการประเมินผลผู้สมัครงาน จะต้องรู้จักเด่นจุดด้อย ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานขององค์กร

ส่วนกระบวนการในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้น มีนักวิชาการได้กำหนดกระบวนการในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานไว้หลายขั้นตอนซึ่งแตกต่างกัน แต่เมื่อนำมาเปรียบเทียบจะพบส่วนคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนนี้ ควรที่จะเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหา และจากการพิจารณาแนวคิดของนักวิชาการหลายราย เช่น สมชาย หิรัญกิตติ (2542, น.113-114) สุันทา เลาหนันท์ (2546, น.154-160) และ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546, น.155-159) ในที่นี้ ผู้วิจัยขอสรุปขั้นตอนในการคัดเลือกพนักงานออกเป็น 9 ขั้นตอนที่สมบูรณ์ ขั้นตอนแรกเป็นขั้นตอนของการต้อนรับผู้สมัคร เป็นการนัดหมายกับผู้สมัครให้เข้ารับการคัดเลือกโดยมีการกำหนดสถานที่และเวลาให้ชัดเจนจัดสภาพแวดล้อมต้อนรับผู้สมัครให้เกิดความประทับใจ ขั้นตอนที่สองเป็นขั้นตอนของการสัมภาษณ์ขั้นต้น เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครเบื้องต้น เช่นการตรวจสอบคุณสมบัติบุคคลิกภาพและหลักฐานขั้นต้น อาจใช้เกณฑ์ขั้นต่ำเพื่อ

กลั่นกรองผู้สมัครเบื้องต้น ขั้นตอนที่สามเป็นขั้นตอนของการกรอกใบสมัคร โดยให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดข้อมูลลงในใบสมัครที่หน่วยงานจัดทำไว้ให้ เช่น ประวัติส่วนตัว คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน คุณสมบัติส่วนตัว ความสามารถพิเศษ เป็นต้น ขั้นตอนที่ดีเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบหลักฐานของผู้สมัคร เป็นการตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ ที่ผู้สมัครได้นำมาประกอบในการสมัคร ว่าถูกต้องครบถ้วนตามที่ได้มีการแถลงไว้ในใบสมัครหรือไม่ ขั้นตอนที่ทำให้เป็นขั้นตอนของการทดสอบเพื่อคัดเลือก การทดสอบเป็นเครื่องมือการคัดเลือกที่ใช้วัดความแตกต่างของคุณสมบัติ ระหว่างผู้สมัครซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงาน การทดสอบนับเป็นวิธีการช่วยเสริมวิธีคัดเลือกอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพ จึงเชื่อกันว่าผลการทดสอบสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้ค่อนข้างมาก การทดสอบจึงเป็นความพยายามที่จะวัดคุณสมบัติและความสามารถของผู้สมัคร เช่น สถิติปัญญา ความถนัด ทักษะ บุคลิกภาพ สภาพร่างกาย เป็นต้น ขั้นตอนที่หกเป็นขั้นตอนของการสัมภาษณ์ ผู้บริหารในองค์กรมักเลือกใช้วิธีการในการสัมภาษณ์ ประกอบการคัดเลือกพนักงาน เนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครได้สนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น นอกเหนือจากข้อมูลที่ปรากฏในใบสมัคร และจากผลการทดสอบ ขั้นตอนที่ดีเป็นขั้นตอนการสืบสวนภูมิหลังและการตรวจสอบแหล่งอ้างอิง การตรวจสอบยืนยันข้อมูลความรู้ความสามารถของผู้สมัครที่องค์กรประสงค์จะบรรจุเข้าทำงาน โดยข้อมูลที่ได้อาจมาจากสถาบันการศึกษา หนังสือรับรอง หรือการติดต่อทางโทรศัพท์หรือจดหมายกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัครให้ยืนยันเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ขั้นตอนที่แปดเป็นขั้นตอนของการตรวจสภาพร่างกาย การตรวจสภาพร่างกายมักทำเป็นขั้นตอนเกือบสุดท้าย เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีสภาพร่างกายที่สมบูรณ์ มีอวัยวะครบถ้วน ประสาทสัมผัสดี ไม่บกพร่องสำหรับการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งงานที่ต้องใช้แรงงานหนัก อาจมีการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย เพื่อคู่อตราการเต้นของหัวใจ การหายใจ ความเมื่อยล้า และอาจมีการทดสอบ โรคภูมิแพ้ ภูมิคุ้มกันบกพร่อง หรือการติดยาเสพติด ขั้นตอนที่ดีเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปคือ เป็นการตัดสินใจคัดเลือก เป็นการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหนือกว่าผู้สมัครรายอื่นๆ โดยพิจารณาจากผลที่ได้ในขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวข้างต้น ในการนี้องค์กรจะแจ้งผลการคัดเลือกให้ผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือกทราบ ขณะเดียวกัน องค์กรจะต้องแจ้งผู้สมัครรายอื่น ๆ ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกให้ทราบผลด้วยเช่นกัน

2.2.2 พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปในองค์กร จะประกอบไปด้วย ค่าตอบแทน สวัสดิการสิทธิประโยชน์เกื้อกูล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1) การบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนจำเป็นต่อชีวิตของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างมาก การพิจารณา ระดับค่าตอบแทนจะขึ้นอยู่กับแบบแผนชีวิต ฐานะ และความรู้สึกที่มีต่อนายจ้าง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานสำหรับบุคคลและความต้องการของครอบครัว และเป็นเหตุผลที่สำคัญว่าทำไมพนักงานจึงทำงาน ระบบค่าตอบแทนอาจจะให้ความหมายว่า เป็นระบบรางวัลที่บุคคลได้รับเป็นการตอบแทนจากการปฏิบัติงานขององค์กร การจ่ายค่าตอบแทนไม่เฉพาะให้เป็นที่พอใจแก่ความต้องการพื้นฐานของพนักงานเท่านั้น ยังแสดงถึงอำนาจและสถานะในสังคม ค่าตอบแทนยังเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของบุคคลในองค์กร และเป็นการบ่งบอกถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย (Harvey & Bowin, 1996, pp.219) การจ่ายค่าตอบแทนไม่เท่าเทียมกันหรือระดับการจ่ายต่ำเกินไป อาจจะเป็นการยากที่จะดึงดูดและธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพสูงไว้ได้ ถ้าระดับการจ่ายค่าตอบแทนมากเกินไปองค์กรก็จะสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานไว้ได้แต่ค่าใช้จ่ายขององค์กรก็อาจจะสูง และถ้าการจ่ายค่าตอบแทนไม่พอดีกับระดับการปฏิบัติงานพนักงานที่มีคุณภาพสูงก็อาจจะออกไปจากองค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงในองค์กร สำหรับค่าตอบแทนนั้นมีการใช้คำที่คล้ายคลึงกันอยู่บางคำที่ควรทำความเข้าใจ คือ ค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน และประโยชน์เกื้อกูล

ค่าตอบแทน คือเงินที่จ่ายให้กับการทำงาน อาจจะเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ ค่าจ้างหมายถึง เงินที่พนักงานได้รับจากการทำงานโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงการทำงาน ส่วนเงินเดือนก็คือ รายได้ที่ได้ประจำในจำนวนคงที่ที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงการทำงาน หรือจำนวนผลผลิต โดยปกติขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นเครื่องแสดงสถานะของผู้ปฏิบัติงานคือ ถ้าได้เงินเดือนจึงเป็นพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน เป็นนักบริหารผู้กำหนดนโยบายหรือผู้ประกอบการวิชาชีพ ส่วนพวกได้รับค่าจ้างเป็นพนักงานที่ทำงานในโรงงาน หรือพวกที่ทำงานได้รับรายได้เป็นรายชั่วโมง และเป็นประเภทใช้แรงงาน (เสนาะ ดิยาว, 2534, p.199) ค่าจ้างเป็นคำที่ใช้กันทั่วไปสำหรับพนักงาน ซึ่งวิธีการจ่ายสามารถคำนวณได้จากจำนวนชั่วโมงของการทำงาน ดังนั้นค่าจ้างที่จ่ายให้เป็นระยะเวลา เช่น เป็นรายสัปดาห์จึงมักจะผันแปรไปตามชั่วโมงที่ได้ทำงานจริงๆ มากน้อยต่างกัน ส่วนคำว่าเงินเดือนนั้นเป็นวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่มีรูปแบบแน่นอน อาจเหมือนกัน หรือเท่ากันในช่วง

ระยะเวลาการจ่ายต่อครั้ง และไม่ขึ้นหรือสัมพันธ์โดยตรงกับจำนวนชั่วโมงของการทำงาน (ซงชัย สันติวงษ์, 2539, น. 257) จึงเห็นได้ว่าค่าจ้างเป็นจำนวนเงินที่กำหนดไว้สำหรับจ่ายพนักงานราย ชั่วโมง ส่วนเงินเดือนเป็นเงินที่จ่ายเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ ส่วนประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง คือ การจ่ายเพิ่มเติมจากค่าแรงงานในรูปของสวัสดิการและบริการอื่นๆ โดยมีได้เป็นตัวเงินหรือจ่ายเป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้ หรือเป็นการจ่ายทั้งปวงที่นายจ้างเพิ่มเติมให้แก่พนักงานแต่ไม่ได้จ่ายเป็นค่าจ้างโดยตรง ประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องอาจเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้าง เพื่อให้ลูกจ้างจงรักภักดีต่อองค์กรหรือนายจ้าง และประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องอาจให้คำนิยามว่า เป็นค่าตอบแทนโดยอ้อมที่เกี่ยวกับการสนับสนุนคุณภาพชีวิตของพนักงานในการทำงาน (Harvey & Bowin, 1996, p. 234) สำหรับการบริหารค่าตอบแทนหรือการบริหารค่าจ้างเงินเดือน หมายถึง การวางแผนการจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรมเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์ โดยตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อแลกผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้ (ซงชัย สันติวงษ์, 2535, น. 1)

วัตถุประสงค์และนโยบายของการบริหารค่าตอบแทน โดยปกติพนักงานทุกคนมักจะหวังให้มีการจ่ายค่าตอบแทนไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใด อาทิ เงิน สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง ถ้าการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นไปอย่างเหมาะสมแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจของพนักงาน เงินที่ได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนพนักงานสามารถนำไปซื้ออาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัยและสิ่งจำเป็นพื้นฐานอื่นๆ ซึ่งเป็นการบรรลุนิยามความต้องการทางร่างกายหรือความต้องการพื้นฐาน ขณะเดียวกันค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับเป็นแหล่งแสดงถึงฐานะความเป็นอยู่ และการยอมรับคุณค่าของบุคคล (Hodgetts & Kroeck, 1992, p. 539) การบริหารค่าตอบแทนจึงต้องให้บรรลุวัตถุประสงค์หลายประการ บางวัตถุประสงค์อาจจะขัดแย้งกัน จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม เช่น วัตถุประสงค์เพื่อธำรงรักษาพนักงานและประกันความยุติธรรมในการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนให้แก่พนักงาน เป็นต้น สำหรับวัตถุประสงค์ในการบริหารค่าตอบแทนซึ่ง (Smith, 1990, pp. 86-90) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ ธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงานในปัจจุบัน ประกันความยุติธรรม ให้รางวัลแก่การปฏิบัติงานที่ได้ผล ควบคุมค่าใช้จ่าย ปฏิบัติให้เป็นไปตามเกณฑ์และกฎหมาย ให้เกิดความเข้าใจในทุกฝ่าย และเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารในอนาคต

สำหรับเป้าหมายและนโยบายในการบริหารค่าตอบแทน วัตถุประสงค์ของโครงการจ่ายค่าตอบแทนก็เหมือนเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งควรจะสนับสนุนให้การใช้และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนควรให้ประโยชน์ครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั้งหมดขององค์กร โครงการจ่าย

ค่าตอบแทนจึงต้องได้รับการปรับปรุงให้ตรงกับความต้องการขององค์กรและพนักงาน (Lawler, 1990, p. 86) การวางเป้าหมายเฉพาะในโครงการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเรื่องยาก เป้าหมายการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นทางการจะช่วยเป็นแนวทางให้ผู้บริหารมั่นใจว่า นโยบายค่าจ้างหรือเงินเดือนนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป้าหมายทั่ว ๆ ไปของนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน มีดังนี้ (Sherman & Bohlander, 1992, p. 304) เพื่อให้รางวัลแก่การปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีตของพนักงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน เพื่อรักษาความยุติธรรมของการจ่ายค่าตอบแทนในหมู่พนักงาน เพื่อจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในอนาคต เพื่อรักษางบประมาณ เพื่อดึงดูดใจพนักงานใหม่ เพื่อลดการออกจากงานโดยไม่จำเป็นขณะเดียวกัน ชงชัย สันติวงษ์ (2539, น. 228-229) กล่าวว่า เป้าหมายของการจ่ายค่าตอบแทน มุ่งพยายามที่จะสร้างระบบการให้รางวัลที่เป็นธรรมแก่ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายคนงานพร้อมกัน โดยที่ระบบการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าว นั้นสามารถที่จะดึงดูดให้พนักงานสนใจทำงาน และสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยดี เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่นายจ้างและพนักงาน ซึ่งนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ว่าจะประกอบขึ้นด้วยเกณฑ์สำคัญที่มีประสิทธิภาพ คือ การจ่ายอย่างเพียงพอ จะต้องจ่ายอย่างเป็นธรรม จะต้องจ่ายอย่างสมมูล การจ่ายจะต้องเป็นทุนที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความมั่นคง การจ่ายต้องสามารถใช้จูงใจได้ และต้องเป็นที่ยอมรับของพนักงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทนในองค์กรนั้น องค์กรสามารถใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนได้หลายวิธี การจ่ายค่าตอบแทนไม่ว่าจะวิธีการใดก็ตาม มีปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวข้อง 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ ตลาดแรงงาน ค่าครองชีพและความสามารถในการจ่ายขององค์กร (Hodgetts & Kroeck, 1992, p. 542-546) อย่างไรก็ตามถ้าจะแยกพิจารณาเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลโดยตรง และโดยทางอ้อมต่ออัตราค่าตอบแทนก็จะสามารถแยกออกได้คือ ปัจจัยภายนอกได้แก่ สภาพของตลาดแรงงาน อัตราค่าจ้างโดยทั่วไป ค่าครองชีพ อำนาจต่อรอง กฎหมายและข้อกำหนดของรัฐ ส่วนปัจจัยภายในได้แก่ คุณค่าของงาน ค่าของงานเปรียบเทียบ และความสามารถในการทำงานของพนักงาน (Sherman & Bohlander, 1992, pp. 311-315) ซึ่งจะเห็นได้ว่า ปัจจัยตัดสินการจ่ายค่าตอบแทนมีอยู่หลายอย่างไม่ได้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว แตกต่างกันตามงาน และตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างสลับซับซ้อน อธิบายปัจจัยแต่ละด้านตามคำกล่าวของ เสนาะ ดิยาว์ (2534, น. 203-205) อธิบายว่า ปัจจัยด้านพนักงาน ที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน และมีความสำคัญต่อการกำหนดอัตราค่าตอบแทนคือ ค่าเปรียบเทียบ การปฏิบัติงาน อาวุโส ประสบการณ์ จิตความสามารถ อิทธิพลทางการเมืองและ โศก ส่วนปัจจัยด้านกำลังแรงงาน กำลังความคิด จิตใจ และคุณสมบัติ ประกอบการทำงานตามประเภทของงาน ปัจจัยเหล่านี้ เพ็ญศรี

วายนนท์ (2533, น. 140-141) กล่าวว่าประกอบด้วย อุปทานและอุปสงค์ ความสามารถในการจ่าย ผลผลิตภาพ ค่าครองชีพ อำนาจการต่อรอง และกฎหมายและข้อกำหนดของรัฐ

กระบวนการบริหารค่าตอบแทน การบริหารค่าตอบแทนประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๆ ที่สัมพันธ์กัน และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทนที่พอเพียงและเป็นธรรม การบริหารค่าตอบแทนพอสรุปขั้นตอนหลักคือ ขั้นแรก ระบุและศึกษางาน ก็จะต้องวิเคราะห์งาน ทำคำบรรยายลักษณะตำแหน่ง คำบรรยายลักษณะงานและมาตรฐานของงาน ลำดับต่อมา คือความเป็นธรรมภายใน ก็จะมีการประเมินค่างาน คือ การจัดลำดับงาน การจัดชั้นงาน การเปรียบเทียบปัจจัยและระบบการให้คะแนน ขั้นต่อมาคือความเป็นธรรมภายนอก ก็คือ การสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน ก็จะต้องสำรวจโดยหน่วยงาน สำรวจโดยสมาคม และสำรวจโดยตนเอง ขั้นสุดท้ายคือ การเทียบค่างาน เป็นการเทียบกันระหว่างภายในและภายนอก โดยการตีราคาค่างานจ่าย การประเมินค่างานเปรียบเทียบกับค่าตลาดแรงงาน ซึ่งจะได้เป็นอัตราของแต่ละคน (Werther & Davis, 1993, p. 415)

สรุปได้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน ถ้าบริหารอย่างเหมาะสมก็จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ในการที่จะได้รับ ชำรง และคงไว้ซึ่งกำลังแรงงานที่สามารถสร้างผลผลิต และการจ่ายค่าตอบแทนสามารถใช้เป็นเครื่องแสดงถึงพฤติกรรมที่มีคุณค่าสูงสุด การจ่ายค่าตอบแทนยังมีอิทธิพลต่อทั้งผลผลิตของพนักงานแต่ละคนและทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร แต่ถ้าการบริหารค่าตอบแทนผิดพลาดอาจทำให้การเข้าออกของพนักงานมีมากขึ้น การขาดงานเพิ่มขึ้น เกิดความคับข้องใจ ความไม่พอใจในงาน ผลผลิตต่ำลง และทำให้แผนกลยุทธ์ขององค์กรไม่สมบูรณ์ การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมนั้น ค่าจ้างและเงินเดือนต้องจ่ายอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การตัดสินค่าจ้างที่สัมพันธ์กันทำได้โดยอาศัยเทคนิคการประเมิน การประเมินงานจะเป็นหลักประกันการจ่ายค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกันภายในองค์กรขณะเดียวกันการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนก็จะช่วยตัดสินการจ่ายที่เท่าเทียมกันกับภายนอกองค์กร ด้วยการตัดสินการจ่ายค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้มีการตีราคางานในแต่ละระดับของการจ่ายค่าตอบแทนนั้นเป็นการเฉพาะ รวมทั้งมีการจัดงานเป็นช่วงอัตราค่าจ้างของการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้ง่ายแก่การบริหาร จำนวนค่าตอบแทนที่จ่ายจริงอาจจะได้รับอิทธิพลจากความท้าทายหลายอย่างด้วยกัน เช่น การต่อรองของสหภาพแรงงาน นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนเนื่องใจและระเบียบกฎหมายของรัฐบาล และผลผลิตของพนักงาน อย่างไรก็ตาม กฎหมายการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานที่ยุติธรรมเป็นกฎหมายสำคัญที่มีผลต่อการบริหารค่าตอบแทน โดยทั่วไปกฎหมายดังกล่าวนี้จะกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ การทำงานล่วงเวลาและการใช้แรงงานเด็ก ตลอดจนขจัดการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน โดยเอาเรื่องเพศมาพิจารณา ในการจ่ายค่าตอบแทน เป็น

หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมากและค่อนข้างยุ่งยาก การพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นกิจกรรมที่สลับซับซ้อน ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทนหลายปัจจัยด้วยกัน นอกจากนี้วัตถุประสงค์ในการจ่ายและวิธีการที่ใช้อธิบายการจ่ายค่าตอบแทนก็มีหลายวิธีเช่นกัน

2) สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูลและการบริการ

ในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐ พนักงานที่ปฏิบัติงานจะได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นค่าตอบแทนแรงงาน เพื่อนำไปใช้จ่ายในการครองชีพหรือดำรงชีพ นอกจากเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงานแล้ว พนักงานก็ยังจะได้รับสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและบริการในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเมื่อก้าวถึงสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล พอจะทำความเข้าใจว่า สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล คือ การจ่ายเพิ่มเติมจากค่าแรงงานในรูปสวัสดิการและการอื่นๆ โดยมีได้เป็นตัวแทนหรือจ่ายเป็นตัวแทนโดยตรงก็ได้ หรือเป็นการจ่ายทั้งปวงที่นายจ้างจ่ายเพิ่มเติมให้แก่คนงานหรือพนักงาน แต่ไม่ได้จ่ายเป็นค่าจ้างโดยตรง ประโยชน์เกื้อกูลหรือสวัสดิการอาจเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้าง เพื่อช่วยให้ลูกจ้างจงรักภักดีต่อองค์การหรือนายจ้าง (Yolder, 1995, p. 519) และประโยชน์เกื้อกูลหรือสวัสดิการอาจให้คำนิยามได้ว่า เป็นค่าตอบแทนโดยอ้อมที่เกี่ยวกับการสนับสนุนคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยการรวมเอาโครงการประกันชีวิตและการประกันสุขภาพ การเกษียณอายุ การหยุดพักผ่อน และวันหยุดทำงานตลอดจนเงื่อนไขอื่นๆ เช่น การรักษาพยาบาล การรักษาฟัน และการเบิกคืนค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น (Harvey & Bowin, 1996, p. 234) จะเห็นว่าประโยชน์เกื้อกูลหรือสวัสดิการ คือ ผลประโยชน์ของเจ้าหน้าที่หรือคนงานที่ได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่ตามปกติ

สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและการบริการที่ให้แก่พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ จึงเป็นการให้ค่าตอบแทนทางอ้อมอีกวิธีการหนึ่งนอกเหนือไปจากการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน เป็นการให้ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานหรือมีความสัมพันธ์กับผลการทำงาน เป็นการให้ที่มุ่งผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อลดอัตราการหมุนเวียนของแรงงาน การขาดงาน เพิ่มภาพพจน์ขององค์การ ในสายตาของพนักงาน ลดการแทรกแซงของสหภาพแรงงานและรัฐบาล ตลอดจนก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การและพนักงาน สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและการบริการที่ให้เป็นที่ทั้งในรูปแบบของตัวแทนและไม่ใช้ตัวแทน เช่น การประกันชีวิต การเจ็บป่วย อุบัติเหตุ การว่างงาน การพักผ่อน การอำนวยความสะดวกสบาย การสังคม และการบันเทิง (เสนาะ ตีเขาว์, 2534, น. 248) ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ตระหนักดีว่า จะต้องรับผิดชอบในการจัดบริการต่างๆ ให้แก่พนักงานในรูปแบบของการประกันภัยต่างๆ และโครงการอื่นๆ เกี่ยวกับสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิการต่างๆ ไป การจัดประโยชน์เกื้อกูลเป็นการลงทุนอย่างมาก

ในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเป็นการคาดหวังว่าจะมีคุณค่าบางประการ ได้แก่ ทำให้การสรรหาคนเข้าทำงานได้สัมฤทธิ์ผลมากขึ้น ส่งเสริมขวัญและความสามัคคีต่อองค์กร ช่วยให้คนออกจากงานและหยุดงานในอัตราต่ำลง เป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดี ลดอิทธิพลขององค์กรลูกจ้าง ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ลดการแทรกแซงของรัฐบาล (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2533, น. 180-181) ซึ่งตามความเป็นจริงแล้ว ผลตอบแทนเหล่านี้ยากต่อการวัดหรือคิดคำนวณเป็นเงิน องค์กรจัดทำขึ้นด้วยความเชื่อว่าเป็นคุณประโยชน์มากกว่าจะอธิบายให้เหตุผลเป็นจำนวนเงิน จึงกล่าวได้ว่าปรัชญาที่ถูกต้องของฝ่ายจัดการคือ ควรพิจารณาในแง่เศรษฐกิจและปรับเปลี่ยนตามอิทธิพลของรัฐ และรับฟังความต้องการของฝ่ายแรงงานตามสมควร โดยสรุปควรให้เกิดผลตอบแทนต่อองค์กร และสร้างทัศนคติของฝ่ายแรงงานและรัฐบาลไปพร้อมๆ กัน

บทบาทและความสำคัญของสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและการบริการ

สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและการบริการที่องค์กรให้กับพนักงาน นับว่าเป็นค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งรู้จักกันในรูปของสวัสดิการอย่างหนึ่ง แม้ว่าในระยะแรกๆ สิ่งเหล่านี้มีจำนวนไม่มากนัก แต่ในปัจจุบันมีจำนวนมากขึ้น และเป็นค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานที่มีความสำคัญ ค่าจ้างและเงินเดือนยังคงเป็นต้นทุนแรงงานขั้นต้นที่มีปริมาณมาก แต่ต้นทุนทางด้านสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและการบริการที่จ่ายให้พนักงานมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีบทบาทและความสำคัญมากทางด้านสังคม องค์กรและพนักงาน (Werther & Davis, 1993, pp. 465-467) ซึ่งสรุปได้ว่า สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและการบริการมีบทบาท และมีความสำคัญทั้งในด้านสังคม องค์กร และพนักงาน ในการที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้าของการจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อมและมีผลต่อการจัดประโยชน์เกื้อกูล และการบริการอย่างกว้างขวางทุกด้าน ซึ่งอาจจะเป็น การประกันภัยต่างๆ ความมั่นคงปลอดภัย วันหยุดพัก และในรูปแบบอื่นๆ เป็นต้น

หลักการและการพิจารณาการให้สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและการบริการ

สำหรับหลักการและการพิจารณาการให้สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและการบริการแก่พนักงานในองค์กร ธงชัย สันติวงษ์ (2539, น. 330-334) กล่าวว่า ปัจจัยที่องค์กรและฝ่ายจัดการควรจะนำมาพิจารณา เพื่อให้สามารถจัดสิ่งเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์กร คือ ต้นทุนและความสามารถในการจ่ายขององค์กร ความต้องการของฝ่ายแรงงาน วัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับ การลดหย่อนทางภาษีอากร และปัญหาการจัดโครงการสวัสดิการเหล่านี้ และหลักในการให้สิ่งต่างๆ ที่เพิ่มจากค่าจ้างและเงินเดือนคือ คำนี้ถึงสิ่งที่พนักงานจะได้รับ ได้แก่ ประโยชน์และการบริการที่ให้แก่พนักงานจะต้องสนองความต้องการอย่างแท้จริง จะต้องสนองต่อความต้องการของคนทั้งหมดหรือคนส่วนใหญ่ ควรมีขอบเขตกว้างขวางเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการใช้บริการขององค์กรให้มากที่สุด ควรมี

แบบอย่างเดียวกัน และให้มีความเสมอภาค โดยการยึดหลักการประหยัด เพราะการให้ประโยชน์ และการบริการเป็นรายจ่ายอย่างหนึ่งขององค์กร และจะต้องอยู่บนหลักความสะดวกรวดเร็ว ไม่เป็นการสร้างภาระให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

ประเภทของสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและการบริการ มีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและการบริการไว้ดังนี้ แบ่งไว้ 6 ประเภท Mejia , Dalkin and Cardy (1998, p. 364-365) คือ ประโยชน์เกื้อกูลตามกฎหมาย การประกันสุขภาพ การเกษียณอายุ การประกัน เวลาที่ไม่ต้องทำงาน และการบริการ ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งได้แบ่งไว้ 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ ประโยชน์เกื้อกูลตามความสมัครใจ ประโยชน์เกื้อกูลด้านการจงใจ และประโยชน์เกื้อกูล ที่จ่ายสำหรับการประกันต่างๆ Mondy & Noe (1996, pp. 397-413) จะเห็นได้ว่านักวิชาการได้แบ่งสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและการบริการไว้คล้ายคลึงกัน ซึ่งสรุปเป็นการอธิบายเพื่อความเข้าใจดังนี้ คือ ประโยชน์เกื้อกูลสำหรับการประกันต่างๆ เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต ความมั่นคงในการรักษาพยาบาล ส่วนประโยชน์เกื้อกูลสำหรับเวลาที่ไม่ต้องทำงาน ได้แก่ วันหยุดประจำปี วันหยุดพักผ่อน วันหยุดพิเศษ และวันลาพักผ่อน และสุดท้ายประโยชน์เกื้อกูลเมื่อเกษียณอายุ ซึ่งองค์กรหลายแห่งให้ประโยชน์เกื้อกูลตอบแทนแก่พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรในการออกจากงานเมื่อครบวาระการทำงาน โดยจัดสรรเงินไว้สำหรับเป็นเงินบำเหน็จบำนาญ เพื่อเป็นหลักประกันว่าเมื่อพนักงานครบวาระการทำงานแล้วจะมีค่าครองชีพตามสมควรในการดำรงชีวิตหลังจากออกจากงานไปแล้ว

สรุปได้ว่าสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและการบริการ ที่ให้แก่พนักงาน เป็นองค์ประกอบของการจ่ายค่าตอบแทนที่เจริญก้าวหน้าไปมาก การที่นายจ้างหรือฝ่ายบริหารจัดการให้มีโครงการสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลและการบริการก็เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสงบทางด้านแรงงาน ลดปฏิกิริยาและความกดดันจากพนักงาน และเพื่อให้มีการแข่งขันในตลาดแรงงาน ส่วนการที่พนักงานปรารถนาที่จะได้รับสิ่งเหล่านี้ จากฝ่ายนายจ้างก็เพื่อต้องการให้ค่าใช้จ่ายในความเป็นอยู่ของตนต่ำลง ยังเป็นประโยชน์ในด้านการเสียภาษีอากรและป้องกันเงินเฟ้อ การให้ประโยชน์เกื้อกูลจึงเกิดประโยชน์ 3 ด้าน คือ เป็นการแก้ปัญหาสังคม องค์กรได้ประโยชน์จากการทำงานของพนักงาน และลูกจ้างมีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ สามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทใหญ่ๆ 4 ประเภท คือ การประกันภัย การสร้างความมั่นคง เวลาที่ไม่ต้องทำงาน และประโยชน์เกื้อกูลตามที่กำหนดไว้สำหรับการบริการประกอบด้วย การให้การศึกษา การช่วยเหลือทางด้านการเงิน และโครงการต่างๆ ทางด้านสังคม ในการจัดโครงการประโยชน์เกื้อกูลหรือสวัสดิการและการบริการให้แก่พนักงานมีหลักการสำคัญคือ การตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง การตอบสนองความต้องการส่วนใหญ่ของพนักงาน การมีขอบเขตที่กว้างขวางและเป็นแบบ

เดียวกัน ตั้งอยู่บนหลักความสะดวกและความเสมอภาค สำหรับปัญหาการให้ส่งเหล่านี้ เกิดจากการบริหารโครงการ ความเท่าเทียมกันในการให้ประโยชน์ ความเห็นที่ขัดแย้งกันระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน และปัญหาการสื่อความระหว่างทั้งสองฝ่าย ดังนั้น ในการบริหารโครงการให้ มีประสิทธิภาพจึงควรดำเนินการเป็นขั้นตอนคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการบริหารโครงการ การให้พนักงานและสภาพแรงงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแจ้งให้พนักงานทราบและเข้าใจ และจัดให้มีผู้ให้คำแนะนำเพื่อให้ประโยชน์จากโครงการคุ้มกับค่าใช้จ่ายขององค์กร

3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หากทำได้อย่างถูกต้อง พนักงาน ผู้บริหารหน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนองค์กรก็จะได้รับประโยชน์สูงสุดจากสิ่งเหล่านี้ ปกติแล้วพนักงานย่อมแสวงหาผลสะท้อนกลับจากการทำงานของตนเอง เพื่อเป็นเครื่องชี้พฤติกรรมในอนาคต ความต้องการเครื่องชี้นำนี้ค่อนข้างจะชัดเจนมากในหมู่พนักงานใหม่ซึ่งพยายามทำความเข้าใจงานและงานที่ตนต้องทำ ส่วนพนักงานที่ทำงานมานานแล้วก็ต้องการผลสะท้อนกลับในทางบวกในสิ่งที่ทำแล้วได้ผลดี ถึงแม้ว่าพนักงานเหล่านี้อาจจะไม่ค่อยพอใจในผลสะท้อนกลับนั้น โดยจะรู้สึกเหมือนถูกวิพากษ์วิจารณ์ก็ตาม Blanchard and Johnson (1982, p. 100) ส่วนผู้บริหารและหัวหน้างานต้องประเมินผลการปฏิบัติงานก็เพื่อจะความีส่วนใดบ้างต้องทำ ผลสะท้อนกลับที่เป็นรายละเอียดและเฉพาะเจาะจงสามารถที่จะใช้เป็นเครื่องชี้นำที่ดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน และความต้องการในการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารจะนำผลสะท้อนกลับเฉพาะเจาะจงไปใช้ในการพิจารณาเปรียบเทียบเกี่ยวกับการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งต่าง ๆ ผลสะท้อนกลับของการปฏิบัติงานยังสามารถนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีพลังที่จะทำให้ได้ผลงานตามความปรารถนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น องค์กรจะได้ประโยชน์สูงสุดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะผลสะท้อนกลับของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้ในการแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสม นอกจากเป็นการประเมินผลงานที่ปฏิบัติในปัจจุบันแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานในอนาคต กล่าวคือสามารถช่วยวางเป้าหมายและแนวทางกำหนดพฤติกรรมกรปฏิบัติงานในอนาคต ช่วยในการบริหารจัดการองค์กรให้ดีขึ้น ระบบการประเมินยังช่วยให้สามารถเผชิญกับปัญหาได้ จึงกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมทางด้านการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด (ซงซัย สันตวิงษ์, 2539, น. 225) เป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน ที่จะระบุได้ว่า การปฏิบัติงานนั้น ได้ผลสูงกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง (เสนาะ ดิยาวี, 2534, น. 160) การประเมินผลการปฏิบัติงานยังหมายถึง ระบบที่เป็นทางการของการ ทบทวน และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลและของทีมที่เป็นระยะเวลา (Mondy & Noe, 1996, p. 326) และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการบังคับ เป็นการวัด และการจัดการ การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร (Mejia, Balkin & Cardy, 1998, p. 203) การประเมินผล การปฏิบัติงาน จึงเป็นกระบวนการประเมินบุคคลอันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัย หลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาพนักงาน ใหม่ให้มีคุณภาพมากขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้า ซึ่งจะ ส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตไปด้วย ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จุดเด่นหรือจุดด้อยของพนักงาน คุณสมบัติที่จำเป็นในการ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ระดับศักยภาพของพนักงาน เสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และเพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของ องค์กร (จำเนียร จวงตระกูล, 2531, น. 23)

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การที่องค์กรจัดให้มีการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรก็เพื่อหวังจะให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และเจริญก้าวหน้า ซึ่งการดังกล่าวมีประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งเป้าหมายแรกของการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานคือ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ปรับค่าตอบแทน พิจารณาตัดสินใจการ บรรจุ ศึกษาความต้องการฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนและการพัฒนาอาชีพ ข้อบกพร่องของ กระบวนการจัดบุคคล ความไม่ถูกต้องแม่นยำตรงของข้อมูล ความบกพร่องของการออกแบบงาน โอกาสการจ้างงานเท่าเทียมกัน ความท้าทายภายนอกและผลสะท้อนต่อทรัพยากรมนุษย์ (Mondy & Noe, 1996, pp. 327-328)

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นระบบที่สามารถบอกถึงพนักงานและองค์กร และที่ แน่นอนที่สุดผลสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ถ้า มาตรฐานการปฏิบัติงานหรือมาตรวัดนั้นไม่เกี่ยวข้องกับงาน การประเมินนั้นย่อมนำไปสู่ผลที่ไม่ ถูกต้องแม่นยำหรือมีอคติ แต่ถ้าไม่มีผลสะท้อนกลับกับการปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานก็ไม่

เกิดขึ้น และองค์การก็จะขาดบันทึกของระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ที่จะใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Werther & Davis, 1993, p. 341)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือวิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่เน้นอดีต และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นอนาคต ซึ่งจะอธิบายในรายละเอียดการประเมินทั้งสองวิธีดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นอดีต เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เนื่องจากมีความสำคัญมาก จึงทำให้ให้นักวิชาการและนักปฏิบัติได้สร้างวิธีการประเมินการปฏิบัติงานขึ้นหลายวิธี เทคนิคเหล่านี้ พยายามที่จะลดปัญหาที่พบจากการใช้วิธีอื่นให้น้อยที่สุด แต่ก็ไม่มีวิธีใดสมบูรณ์แบบที่สุด แต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันออกไป ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นอดีตนี้ มีข้อดีที่การประเมินนั้นเกี่ยวข้องกับงานที่ได้ปฏิบัติมาแล้วและสามารถทำการวัดได้ ส่วนข้อเสียที่เห็นได้ชัดก็คือ การปฏิบัติงานในอดีตนั้นไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตพนักงานสามารถให้ผลสะท้อนกลับที่อาจจะนำไปสู่การใช้ความพยายามใหม่ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นอดีตที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง ได้แก่ การจัดอันดับ แบบตรวจสอบรายการ แบบบังคับเลือก การประเมินเหตุการณ์สำคัญ การจัดอันดับขนาดที่ยืดพฤติกรรม แบบสอบถามภาคสนาม ข้อทดสอบการปฏิบัติงานและการสังเกต และการประเมินเปรียบเทียบ (Werther & Davis, 1993, pp. 348-357)

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นอนาคต นั้นวิธีการประเมินนั้นจะมุ่งไปที่การปฏิบัติงานในอนาคต อย่างไรก็ตาม การประเมินที่เน้นอดีตก็เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในการวางแผนอนาคตด้วย โดยทั่วไปวิธีการประเมินที่เน้นการปฏิบัติงานในอนาคตนั้นได้แก่ การประเมินตนเอง การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การประเมินทางจิตวิทยา และศูนย์กลางการประเมิน (Werther & Davis, 1993, p. 358)

ลักษณะของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจนทำให้ได้ผลมีประสิทธิภาพ และเที่ยงตรงในสิ่งที่ต้องการวัดเป็นวิธีที่ดีที่สุดและใช้ได้แน่นอน แต่ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลามาก อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการประเมินที่สามารถให้การพัฒนาตามแผน เพื่อการปรับปรุงทั้งบุคคลและกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร ต่อไปนี้เป็นปัจจัยที่จะช่วยให้การประเมินการปฏิบัติงานบรรลุตามความมุ่งหมาย โดยการกำหนดเกณฑ์ เกณฑ์เกี่ยวข้องกับงาน ความคาดหวังการปฏิบัติงาน ความเป็นมาตรฐาน ผู้ประเมินที่มีคุณภาพ การสื่อสารแบบเปิด พนักงานเข้าถึงการประเมิน และกระบวนการที่ยุติธรรม (Mondy & Noe, 1996, pp. 342-345)

การใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์มากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมแล้วแต่ผู้ประเมินหรือองค์กรนั้นได้นำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือคุ่มค่าหรือไม่ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินด้วยว่าทำเพื่ออะไร การที่จะนำผลการประเมินไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำต้องวิเคราะห์ผลการประเมินเสียก่อน ซึ่งการวิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อได้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานตามวัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการแล้วจะต้องวิเคราะห์ผลก่อน วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์นั้นก็เพื่อให้ทราบแน่ชัดถึงเหตุผล ตลอดจนมูลเหตุต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลหรือเป็นผลที่ทำให้ค่าของผลการปฏิบัติงานปรากฏดังที่ประเมินออกมาได้ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบต้นตอของสาเหตุที่แท้จริงก็จะสามารถดำเนินการที่จำเป็นได้ตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ของผลการปฏิบัติงานนั้นแยกออกได้เป็น 3 แนวทางคือ ผลการปฏิบัติงานมีค่าเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลการปฏิบัติงานมีค่าพอดีกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ (จำเนียร

จวงตระกูล (2531, น.105-108) ซึ่งเมื่อได้วิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่ผู้บริหารพึงกระทำก็คือ พิจารณากำหนดมาตรการหรือการดำเนินการที่เหมาะสมแก่กรณีตามค่าของผลการปฏิบัติงานที่ประเมินได้และวิเคราะห์ไว้แล้วนั้น การนำเอาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้นั้นมีหลายทางด้วยกันประกอบด้วยแนวทางดังนี้ การปรับเงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดขั้นตำแหน่ง การเลิกจ้าง การทำแผนการฝึกอบรม และการนำไปใช้ในด้านอื่นๆ

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นการวัด การจัดการ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร การประเมินควรเน้นกิจกรรมในอนาคตที่ให้ผลตอบแทนที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน และการสอนแนะให้พนักงานปฏิบัติได้ผลสูงขึ้น การประเมินสามารถที่จะบริหารจัดการและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่สำคัญมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป้าหมายของการประเมินก็เพื่อให้ได้ภาพที่ถูกต้องของการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในอดีตและในอนาคต เพื่อให้ได้ภาพดังกล่าว มาตรฐานการปฏิบัติงานจะได้รับการกำหนดขึ้น มาตรฐานได้รับการวางใจให้เกี่ยวข้องกับงานที่เป็น การพิจารณาที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จการปฏิบัติงานจริงก็จะได้รับการวัด โดยตรงและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยใช้เทคนิคการประเมินหลายวิธีการ ผู้ประเมินจะเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดวัดการปฏิบัติงานของพนักงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วนั้น เทคนิคการประเมินที่ได้เลือกใช้นั้นควรจะสามารถทบทวนการปฏิบัติงานในอดีต และการปฏิบัติงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2.2.3 พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1) การฝึกอบรม

การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันบางประการ การฝึกอบรมเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยการเอาใจใส่ที่ลักษณะเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานปัจจุบัน เป้าหมายของการฝึกอบรมก็คือ เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมเกิดความมั่นใจว่าทักษะของพวกเขาที่ใช้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพ การฝึกอบรมเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (Harvey & Bowin, 1996, p.157) รวมทั้งเป็นวิธีดำเนินการที่องค์กรริเริ่มเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกขององค์กร จุดมุ่งหมายเบื้องต้นของโครงการฝึกอบรมก็เพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกัน โครงการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการอบรม (Nankervis, Compton & McCarty, 1996, p.256) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีแผนเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมด้านทัศนคติ ความรู้ หรือทักษะ โดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้การปฏิบัติงานในกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายกิจกรรมบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมในสภาพการทำงานก็เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคลและเพื่อให้เป็นกำลังคนที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร (Cowling & Mailer, 1998, p.62) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคคลในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ ความชำนาญ และหน้าที่ต่าง ๆ (อุทัย หิรัญโต, 2531, น.108) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลโดยตรงไปยังผลงานของสถาบัน สังคม และประชาชน (วิจิตร อาวะกุล, 2537, น.24) การฝึกอบรมนั้นยังหมายถึง กระบวนการซึ่งจัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลได้รู้เรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ (เสนาะ ดิยาว, 2534, น.127) และการฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือ ทัศนคติของพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2539, น.187)

การพัฒนาเป็นลักษณะทั่วไปมากกว่าการฝึกอบรม เป็นการให้การเรียนรู้เกี่ยวกับโอกาส ซึ่งได้ออกแบบไว้เพื่อให้พนักงานเจริญก้าวหน้า การพัฒนาให้ข้อมูลไม่มากนักแต่จะให้การเรียนรู้ที่กว้างขวางซึ่งจะใช้กับงานในอนาคต เป้าหมายของการพัฒนาก็คือการให้พนักงาน

เข้าใจสถานการณ์ทั่วไปอย่างกว้างขวาง หรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาเป็นลักษณะมหภาค (Harvey & Bowin, 1996, p.157) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือโครงการที่จัดขึ้นโดยองค์การในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาอาจหมายถึง การพัฒนาอาชีพ หรือการพัฒนาการจัดการก็ได้ แต่มุ่งไปที่การพัฒนาผู้บริหารซึ่งไม่ใช่โครงการพัฒนาวิชาชีพ หรือพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน (Anthony & Nicholson, 1997, p.153) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาการจัดการ หมายถึง กระบวนการซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสรับประสบการณ์ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติใหม่ ๆ ที่ถูกต้องที่จะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ และสามารถประสบความสำเร็จในฐานะหัวหน้างานที่ดี (ชงชัย สันติวงษ์, 2539, น.202)

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาเป็นการเชื่อมต่อการฝึกอบรม แต่มีความหมายไม่เหมือนกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การพัฒนาเป็นลักษณะทั่วไปมากกว่า เป็นการใช้ความพยายามเตรียมพนักงานให้พร้อมด้วยความสามารถที่องค์การต้องการในอนาคต โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการเตรียมพนักงานให้เรียนรู้ถึงความเจริญก้าวหน้าของบุคคลและองค์การในอนาคต

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา กล่าวได้ว่า การฝึกอบรมมุ่งที่งานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนามุ่งทั้งปัจจุบันและงานอนาคต การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทักษะให้แก่พนักงานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้บริหาร ขอบเขตของการฝึกอบรมก็คือ พนักงานแต่ละคน แต่ขอบเขตของการพัฒนาคือ กลุ่มพนักงานหรือองค์การ การฝึกอบรมเจาะจงเฉพาะงาน และกระทำกับการปฏิบัติงานที่ยังขาดอยู่ หรือมีปัญหาเฉพาะด้าน ขณะที่การพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับทักษะกำลังคน และความคล่องตัว หรือให้สามารถทำได้หลายอย่าง การฝึกอบรมมุ่งความจำเป็นเฉพาะหน้าที่ขององค์การ ขณะที่การพัฒนาที่ความต้องการเป็นการถาวร เป้าหมายของการพัฒนาคือ การปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทั้งหมด การฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อระดับการปฏิบัติงานปัจจุบันส่วนการพัฒนาให้ความเอาใจใส่ต่อความสามารถ และความยืดหยุ่นของทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นในระยะยาว ความแตกต่างดังกล่าวแสดงให้เห็นชัดเจนได้ ดังนี้ (Mejia, Balkin & Cardy, 1998, p.237)

สาระสำคัญ	การฝึกอบรม	การพัฒนา
จุดมุ่งหมาย	งานปัจจุบัน	งานปัจจุบันและอนาคต
ขอบเขต	พนักงานแต่ละคน	กลุ่มงานและองค์การ
กรอบเวลา	ระยะสั้น	ระยะยาว
เป้าหมาย	ทักษะปัจจุบัน	เตรียมความต้องการในอนาคต

ประโยชน์ของการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้พนักงาน ได้เรียนรู้และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่ต้องการ เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานต้องติดตามและตื่นตัวอยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่าประโยชน์ของการฝึกอบรมคือ ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ขวัญของพนักงานดีขึ้น การควบคุมลดลง อุบัติเหตุในการทำงานลดลง ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานสูงขึ้น ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้กับองค์กร ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และลดความสิ้นเปลืองต่างๆ ลง (เสนาะ ดิยาวี, 2534, น.128 – 129) ประโยชน์ของการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกได้เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร ประโยชน์ต่อบุคคล ประโยชน์ต่อบุคลากรและมนุษยสัมพันธ์ (Werther & Davis 1993, p.309) ประโยชน์ของการฝึกอบรมนั้นเป็นที่เห็นชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ คือ (วิจิตร อวาทะกุล, 2537, น.16-19) สมองความต้องการกำลังคน เป็นการลดเวลาการเรียนรู้งานให้สั้นเข้า ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น ลดความสิ้นเปลือง ลดการขาดงาน ลดอุบัติเหตุ ลดการลาออกของพนักงาน และเป็นประโยชน์แก่พนักงานผู้รับการอบรม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรมซึ่งเหตุผลเบื้องต้นที่องค์กรทำการฝึกอบรมพนักงานใหม่ก็เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถ ให้ได้ตรงตามความต้องการในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเพิ่มเติม เมื่อพนักงานได้เข้าปฏิบัติงานแล้วก็เพื่อให้มีโอกาสได้รับความรู้และทักษะใหม่ๆ ผลของการฝึกอบรมพนักงานอาจมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น และอาจมีคุณภาพที่เหมาะสมที่จะทำงานในระดับสูงขึ้น เครื่องมือ เครื่องสำอาง ตลอดจนเครื่องคอมพิวเตอร์ มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อโครงการฝึกอบรม ทำนองเดียวกัน สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองก็เข้ามามีอิทธิพลต่อโครงการฝึกอบรมด้วย การฝึกอบรมและพัฒนาในปัจจุบัน และอนาคตจะมีสิ่งต่อไปนี้เข้ามาเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อโครงการฝึกอบรม คือ (Sherman & Bohlander, 1992, p.212) การแข่งขันระดับโลกและภายในประเทศ จะนำไปสู่ความต้องการกลยุทธ์ในการแข่งขันอย่างมากมาย ซึ่งมักจะรวมเอาการฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นต่อการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน ความเจริญอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี มีการรวมกันของกิจการ การเข้ายึดกิจการ ตลอดจนการล้มเลิกกิจการบางอย่างกว้างขวาง กำลังแรงงานในปัจจุบันมีความรู้ดีขึ้น และบางอาชีพกำลังพ้นสมัยและสูญไป และอาชีพใหม่ๆ ได้เกิดขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมการผลิตกำลังเปลี่ยนไปสู่อุตสาหกรรมบริการมากขึ้น อิทธิพลของการวิจัย การพัฒนาและเทคโนโลยี ทำให้ต้องมีการยืดหยุ่น และมีนโยบายการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม เพื่อที่จะให้การฝึกอบรมเกิดประโยชน์แก่องค์กร บุคคล และ ประโยชน์ต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้ชำนาญการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารต้อง ทำการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหา และหลักการเรียนรู้ที่ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับการฝึกอบรม เมื่อดำเนินการฝึกอบรมแล้วจะต้องทำการประเมินการ ฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรมมีนักวิชาการให้ไว้ดังนี้

Mejia, Balkin & Cardy (1998, p.240) ให้กระบวนการฝึกอบรมไว้ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย การประเมินความต้องการ การพัฒนาและดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผล โดยในขั้นของการประเมินความต้องการจะต้องมีการวิเคราะห์ห้องค์การ การวิเคราะห์งาน การ วิเคราะห์บุคคลก่อนเพื่อจะได้ทราบพื้นฐานในการเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งการประเมินความต้องการ เป็นการวินิจฉัยปัญหาปัจจุบันและความท้าทายในอนาคตที่จะสามารถบรรลุผลได้โดยอาศัยการ ฝึกอบรม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมก็คือ การแสดงถึงผลของความต้องการ วัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ควรบอกถึงพฤติกรรมที่ปรารถนาและสภาพการณ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่ง ลักษณะของวัตถุประสงค์ของโครงการที่ดีในโครงการอบรม ควรมีลักษณะดังนี้ (วิจิตร อาวะกุล, 2537, น.52-53) ต้องระบุพฤติกรรมที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้นในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังจากได้ สอนวิชานั้นๆ จบลงแล้ว ต้องมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลัก คำที่บ่งบอกพฤติกรรมต้องชัดเจนไม่กำกวม เช่น คำว่า สามารถ จำแนก บอก ย่อม ชัดเจนกว่าคำ ว่า เพื่อให้ทราบ เพื่อให้เข้าใจถึง เป็นต้น จะต้องช่วยให้วิทยากรมองเห็นวิธีการจัดประสบการณ์ใน การเรียนรู้ เช่น การเตรียมการสอน การใช้เทคนิคและอุปกรณ์ และระยะเวลาที่ใช้ในการสอนให้ บรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องช่วยให้วิทยากรมองเห็นพฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องแสดงออก ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการสอนและการประเมินผล และจะต้องระบุเกณฑ์ขั้นต่ำของพฤติกรรมที่ คาดหวัง เพื่อใช้ในการวัดการประเมินผลการอบรมได้ เพื่อที่จะได้ทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมมี พฤติกรรม มีความสามารถติดตามวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร และส่วนประกอบที่สำคัญในการ เขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของการอบรม ประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ ตัวผู้เข้ารับการอบรม พฤติกรรมที่คาดหวัง เงื่อนไขของพฤติกรรม และเกณฑ์

ขั้นดำเนินการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมเป็นผลมาจากการประเมินความต้องการ เพราะฉะนั้นจึงควรสนองตอบโดยตรงต่อปัญหาหรือความต้องการขององค์กรนั้น ๆ ในขั้นนี้เป็น ขั้นของการดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งวิธีการฝึกอบรมที่นำมาใช้จะต่างกันไปตามสถานที่ทำงาน การ นำเสนอ และประเภทของการฝึกอบรม (Mejia, Balkin & Cardy, 1998, pp.242-256) สำหรับ เงื่อนไขสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้ทั้งที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ หรือไม่เกี่ยวกับ งานที่ทำ โดยทั่วไปการฝึกอบรมจะใช้การฝึกอบรมที่เกี่ยวกับงานที่กำลังทำอยู่ ผู้เข้ารับการอบรม

ทำงานในงานที่กำหนดขึ้นจริงๆ ปกติอยู่ภายใต้การชี้แนะของพนักงานเก่าที่มีประสบการณ์ หรือผู้บังคับบัญชาหรือผู้ให้การฝึกอบรม การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานนี้มีหลายรูปแบบ ได้แก่ การหมุนเวียนงาน การฝึกหัดงาน การฝึกงานผู้บริหาร เป็นต้น สำหรับเงื่อนไขในการนำเสนอ ในการฝึกอบรมมีเทคนิคการนำเสนอหลายอย่าง เทคนิคทั่วไปที่ใช้กันมากที่สุดคือ การใช้สไลด์และวิดีโอ คอมพิวเตอร์ แบบจำลอง การสาธิตของจริง และบทบาทสมมติ และในเรื่องของประเภทของการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรมที่ใช้กันโดยทั่วไปในองค์กรมีหลายประเภทด้วยกันที่สำคัญคือ การฝึกอบรมด้านทักษะ การฝึกอบรมใหม่ การฝึกอบรมข้ามหน้าที่ การฝึกอบรมทีม การฝึกอบรมเชิงสร้างสรรค์ การฝึกอบรมการพูดและการเขียน การฝึกอบรมแบบหลากหลาย การฝึกอบรมสภาพวิกฤติ และการฝึกอบรมเพื่อบริการลูกค้า เพื่อนำไปสู่การฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จในเรื่องทั้งหมดที่กล่าวมา ซึ่งวิธีการฝึกอบรมหลายวิธีและแตกต่างกันออกไป บางวิธีใช้ในการอบรมผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นการเฉพาะ บางวิธีใช้ในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และทัศนคติแก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้กว้างขวางขึ้น อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมจึงมักแยกออกเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับประสบการณ์ขณะปฏิบัติงาน กับการฝึกอบรมที่ไม่เกี่ยวกับประสบการณ์การปฏิบัติงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น ซึ่งในการฝึกอบรมเกี่ยวกับประสบการณ์ขณะปฏิบัติงาน ประเภทนี้มีหลายวิธีที่ใช้กัน ทั้งนี้เพราะทักษะและความสามารถทางการบริหารไม่สามารถจะได้มาจากการฟัง การสังเกตและการอ่าน ต้องเกิดขึ้นมาจากการปฏิบัติงานงานจริง และประสบการณ์ในการปฏิบัติ การฝึกอบรมเกี่ยวกับประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานส่วนมากจึงใช้กับการพัฒนาผู้บริหาร ประสบการณ์ดังกล่าวที่จะใช้ในการฝึกอบรมจึงควรได้รับการวางแผนอย่างดี ควรจะมีความหมายและท้าทายผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม การฝึกอบรมเกี่ยวกับประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานส่วนมากจึงใช้กับการพัฒนาผู้บริหาร ประสบการณ์ดังกล่าวที่จะใช้ในการฝึกอบรมจึงควรได้รับการวางแผนอย่างดี ควรจะมีความหมายและท้าทายผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมเกี่ยวกับประสบการณ์ขณะปฏิบัติงาน ได้แก่ การหมุนเวียนงาน การโยกย้ายงานระดับเดียวกัน การฝึกหัดงาน และการสอนแนะนำงาน

ขั้นประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลเป็นกระบวนการพิจารณา วินิจฉัยเพื่อให้ทราบว่า การกระทำกิจกรรมหรืองานต่างๆ นั้นเกิดผลอย่างไร โดยการสังเกต เก็บข้อมูลตัวเลขของผลที่ออกมา นั้น แล้วเอามาเปรียบเทียบหรือวัดกับเกณฑ์วัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่มีอยู่หรือตั้งขึ้นใหม่ จากนั้นก็สรุปตัดสินว่าดีหรือไม่ดี สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานมากน้อยเพียงใด ควรจะปรับปรุงแก้ไขตรงไหนบ้าง ในการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงานกำหนดไว้เป็นมาตรฐานที่จะตรวจสอบวินิจฉัยผลสำเร็จของงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้ดำเนินงานได้ดำเนินไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายความ

ต้องการของการอบรมที่กำหนดไว้ การประเมินผลการฝึกอบรมต้องทำตลอดเวลา ด้วยการสังเกต การจดบันทึก การทดสอบย่อย การทดลองทำการปฏิบัติในขณะที่กำลังทำการฝึกอบรม เพื่อที่จะดู ข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อการแก้ไขปรับปรุง และการประเมินผลเมื่อการฝึกอบรมได้สิ้นสุดลง หรือทำการประเมินผลขั้นสุดท้าย การประเมินผลการฝึกอบรมจึงอาจดำเนินการประเมินได้เป็น 3 ระยะ คือ ก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรม (วิจิตร อวาทกุล, 2537, น. 155-156) การประเมินการฝึกอบรมจึงเป็นความพยายามที่จะพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะ ความรู้ และทัศนคติ อันเป็นผลของการฝึกอบรม และการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นประโยชน์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใด ถึงแม้ว่าจะมีวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลหลายวิธีการก็ตาม แต่ความมุ่งหมายเบื้องต้นของการประเมินผลการฝึกอบรมก็คือ การประเมินกิจกรรมที่สำคัญของการฝึกอบรมเพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพของการฝึกอบรม วัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และพิสูจน์ความจริง (Cowling & Mailer, 1998, p.73) ในขั้นการประเมินผลของ กระบวนการฝึกอบรม ประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรมจะได้รับการประเมิน ประสิทธิภาพสามารถ วัดในแง่ของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน สิ่งที่สำคัญก็อยู่ที่การฝึกอบรมได้รับการพิจารณาว่าได้ผลมาก น้อยเพียงใด บรรลุความต้องการที่ได้ออกแบบไว้หรือไม่ เช่น โครงการฝึกอบรมออกแบบไว้เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน ก็จะต้องประเมินในแง่ของผลที่เกิดขึ้นในรูปของผลผลิตหรือ ค่าใช้จ่าย แต่ก็ไม่ใช่การประเมินในแง่ของความพึงพอใจของพนักงาน

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นโครงการที่องค์การจัดขึ้นเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ด้านทักษะ และความรู้ที่จำเป็นรวมถึงการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาการบริหารจัดการให้แก่ พนักงานโดยมุ่งไปที่ผู้บริหาร เพื่อปรับปรุงความสามารถให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีโอกาส รับประสบการณ์ ความชำนาญและทัศนคติใหม่ ๆ ที่จะป็นพนักงานและผู้บริหารที่สมบูรณ์แบบ และประสบความสำเร็จ เกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และที่สำคัญก็คือ เป็นการเตรียมให้ พนักงาน และผู้บริหารได้เรียนรู้ความเจริญก้าวหน้าของบุคคล และการเปลี่ยนแปลงขององค์การใน อนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นความพยายามที่มีแผนและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนา ความสามารถและการปฏิบัติงานขององค์การที่มุ่งไปในระยะยาว เป็นการเตรียมพนักงานและ ผู้บริหารให้ก้าวไปพร้อมกับความเจริญก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ตลอดจนการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกว้างขวางของเทคโนโลยี องค์การส่วนมากจึงลงทุนในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เพราะเชื่อว่าจะนำไปสู่ผลผลิตที่สูงขึ้น และได้รับผลตอบแทนสูงขึ้น ซึ่งผู้บริหาร และพนักงานที่ชำนาญการในวิชาชีพต่างๆ กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของ องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อ

หน่วยงาน ด้วยเหตุนี้องค์การทุกแห่งจึงตระหนักถึงปัญหาและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรกลุ่มน้ำของคณทันสมัยและก้าวหน้าอยู่เสมอ รวมทั้งต้องอยู่ในภาวะที่พร้อมมุ่งทำประโยชน์ให้สำเร็จในภารกิจที่สำคัญ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539, น.202) การพัฒนาระดับผู้บริหารจึงเป็นงานที่สำคัญ และจำเป็นต่อความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหา และความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ได้แก่ ความล้าสมัยของพนักงาน ความหลากหลายของกำลังคน การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิควิธีการที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว

ในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งก่อนที่จะศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างลึกที่สุดก่อน การเปลี่ยนแปลงได้แก่ การเคลื่อนจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง ซึ่งจะมีผลต่อบุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์การ ทุกองค์การย่อมมีประสบการณ์ของการเปลี่ยนแปลงบางประการ และอัตราการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอัตราเร่งการเปลี่ยนในองค์การปัจจุบันได้แก่ (Mondy & Noe, 1996, p.226) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงการสร้างมีสาเหตุมาจากการรวมกิจการเข้าครอบครองสิทธิ์ การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและการลดขนาดขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและวิธีการที่พนักงานทำงาน ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการใช้คอมพิวเตอร์ การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์มาจากกำลังคนที่หลากหลาย ประกอบด้วยกลุ่มคนจำนวนมากและแตกต่างกัน ซึ่งในโลกปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแน่นอน ทุกคนได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง ในฐานะคนเป็นตัวการของการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องเข้าใจลำดับขั้นของการเปลี่ยนแปลง ความยุ่งยากที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนหนทางที่จะลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การและพนักงาน การเปลี่ยนแปลงควรได้รับการดำเนินการเฉพาะเมื่อมีความจำเป็นจริง ๆ ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่เป็นไปตามความปรารถนาหรือไม่เป็นไปตามความจำเป็น (Mondy & Noe, 1996, p.227) โดยพื้นฐานแล้วแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาจากความเชื่อที่ว่า องค์การและทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างผลผลิตมากขึ้นและบรรลุผลสำเร็จได้หลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงจะได้รับการปฏิบัติจนบังเกิดผลสำเร็จได้ก็ต้องใช้วิธีการอย่างเป็นระบบ การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล แต่อาจเป็นเรื่องที่ยากมากเพราะต้องการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ถ้าสามารถลดการเปลี่ยนแปลงหรือขจัดออกไปได้ การเปลี่ยนแปลงจะได้รับการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เพื่อที่จะให้องค์การยอมรับถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่วิธีการที่จะลดการต่อต้านให้น้อยลง ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถเอาชนะทัศนคติในทางลบได้ทันทีทันใด วิธีการต่อไปนี้สามารถที่จะเพิ่มการยอมรับของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง คือ (Mondy & Noe,

1996, p.229) การสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา การสร้างการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปรับเปลี่ยนที่สำคัญในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการปรับเปลี่ยนกำลังคนในระดับบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การในปัจจุบัน และโดยเฉพาะในอนาคต กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปที่ช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Mondy & Noe, 1996, p.231) เมื่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงได้รับการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้ว กระบวนการในการพิจารณาความต้องการในการพัฒนาก็เริ่มขึ้น คำถามที่ต้องถามก็คือ ความต้องการในการพัฒนามีอะไรบ้าง มีเหตุผลอะไรในการพัฒนา วัตถุประสงค์ในการพัฒนาอาจจะกำหนดเฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหาร หรืออาจกำหนดวัตถุประสงค์กว้าง ๆ เพื่อปรับปรุงทักษะการบริหาร หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว ขั้นตอนต่อไปควรพิจารณาวิธีการที่เหมาะสมที่จะใช้ในการดำเนินการ โครงการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จ วิธีการและสื่อที่จะนำมาใช้มีอยู่หลากหลาย การตัดสินใจเลือกวิธีการและสื่อในการพัฒนาขึ้นอยู่กับลักษณะ และเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยปกติแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการประเมินต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างเหมาะสม และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสรุปได้ว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก พิจารณาความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำหนดวัตถุประสงค์ เลือกวิธีการพัฒนา เลือกสื่อ ดำเนินโครงการและประเมินผลโครงการ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมีหลายปัจจัย ประกอบด้วย (Mondy & Noe, 1996, p.232) การสนับสนุนของผู้บริหารสูงสุด ข้อผูกพันจากผู้ชำนาญการ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ความซับซ้อนขององค์การ ความรู้พฤติกรรมมนุษย์ หลักการเรียนรู้ การปฏิบัติหน้าที่อื่นของทรัพยากรมนุษย์ มุ่งไปที่โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และสุดท้ายจะนำไปสู่ การปรับปรุงผลผลิตทุกระดับขององค์การ การป้องกันความล้มเหลว และการเตรียมการสำหรับภาระงานระดับสูงขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ มักเข้ามาเกี่ยวกับการพิจารณาความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มแรกโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดอย่างเต็มที่ การสนับสนุนต้องจริงจังและควรได้รับการสื่อสารตลอดทั่วทั้งองค์การ การสนับสนุนต้องชัดเจนด้วยการอนุมัติให้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการ การสนับสนุนจะเข้มแข็งยิ่งขึ้นเมื่อผู้บริหารสูงสุดขององค์การเข้ามามีส่วนอย่างแท้จริง การกระทำของผู้บริหารจะช่วยโน้มน้าวให้เห็นความสำคัญของโครงการ และยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารระดับอื่นที่ไม่ใช่ระดับสูงสุด

ขององค์กร รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญและชำนาญการด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรผูกพันและเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ควรทำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และประโยชน์ที่จะเกิดจากการพัฒนาที่จะดำเนินโครงการ โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรสัมพันธ์กับงานสามารถปรับปรุงผลผลิต เสียค่าใช้จ่ายต่ำและได้ประโยชน์คุ้มค่า บทบาทของผู้บริหารก็คือช่วยให้พนักงานได้รับความรู้และทักษะตามที่ต้องการสำหรับงานในปัจจุบันและในอนาคต และช่วยให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนการพัฒนาตนเอง และกระตุ้นให้เกิดความมั่นใจในความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

เทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่การพัฒนา ระดับบริหาร การพัฒนาผู้บริหารอาจแยกออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์จากการทำงาน กับการพัฒนาที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการหรือไม่เกี่ยวกับประสบการณ์จากการทำงาน ในการพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีให้ทำงาน แยกออกเป็น 4 วิธีคือ (เสนาะ ดิเียว, 2534, น.154) การทดลองเรียนงาน การหมุนเวียนงาน การสอนงานและการบริหารในรูปกรรมการ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารที่จัดทำขึ้นเป็นแบบพิธีการมีอยู่ 4 โครงการ (เสนาะ ดิเียว, 2534, น.156-158) ประกอบด้วย การเรียนโดยไม่ให้ปริญญา เกมการบริหาร กลุ่มสัมพันธ์และตารางการบริหาร

ในการเลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีวิธีการที่จะนำมาใช้ได้ทั้งเกี่ยวกับประสบการณ์ในงานและไม่เกี่ยวกับประสบการณ์ในงาน และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรกระทำเป็นขั้นตอนเช่นเดียวกับการฝึกอบรม เกณฑ์การประเมินผลควรกำหนดไว้ก่อนที่การฝึกอบรมและการพัฒนาจะเริ่มขึ้น เช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนา การทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการพัฒนาก็ควรดำเนินการก่อนและควรเลือกการทดสอบที่เหมาะสมกับความมุ่งหมาย หลังจากการฝึกอบรมและพัฒนาสิ้นสุดลงแล้ว จำเป็นต้องทำการประเมินผลหลังการพัฒนาเพื่อให้ทราบผลของโครงการฝึกอบรมและการพัฒนา ถ้าผลที่เกิดขึ้นมีนัยสำคัญหรือปรากฏชัดเจนก็แสดงว่าการฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล สามารถถ่ายโอนการปรับปรุงและการพัฒนาไปสู่งานที่ทำ การถ่ายโอนจะเป็นการวัดที่ดีที่สุด โดยการพิจารณาจากการปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น การศึกษาติดตามอาจจะทำหลังจากได้ทำการฝึกอบรมและพัฒนาแล้วระยะหนึ่ง เพื่อดูว่าการเรียนรู้นั้นได้ผลดีเพียงใด

3) การพัฒนาอาชีพ

คำว่า อาชีพ ที่ใช้ในวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ทุุกงานที่คนยึดถือปฏิบัติตลอดช่วงชีวิตของการทำงาน (Werther & Davis, 1993, p.376) หรือลำดับที่ต่อเนื่องของงานที่แต่ละคนทำอยู่ในช่วงเวลาของชีวิตการทำงานของคนนั้น (Mejia, Compton &

McCarthy, 1998, p.294) อาชีพยังหมายถึง วิธีทางที่คนเลือกดำเนินไปตลอดชีวิตการทำงาน (Mondy & Noe, 1996, p.300) และอาจให้ความหมายว่า ลำดับตำแหน่งที่บุคคลได้รับในวิถีทางของชีวิตของคนนั้น (Harvy & Bowin, 1996, p.196) อย่างไรก็ตาม มีคำที่เกี่ยวข้องกับอาชีพหลายคำด้วยกันสมควรทำความเข้าใจเบื้องต้น ดังนี้

อาชีพ คือ งานทั้งหมดที่ทำอยู่ในช่วงชีวิตของการทำงาน ทางเดินของอาชีพ คือ แบบแผนเรียงลำดับของงานที่ก่อให้เกิดเป็นอาชีพหนึ่งๆ เป้าหมายอาชีพ คือ ตำแหน่งในอนาคตที่คนต้องการไปถึงซึ่งเป็นส่วนของอาชีพ เป้าหมายนี้เป็นจุดยึดตลอดทางเดินของอาชีพ การวางแผนอาชีพ คือ กระบวนการซึ่งคนใดคนหนึ่งเลือกเป้าหมายอาชีพและทางเดินไปสู่เป้าหมายนั้น การพัฒนาอาชีพ คือ การปรับปรุงต่าง ๆ ของส่วนบุคคลที่คน ๆ นั้นดำเนินการให้สำเร็จตามแผนอาชีพของตน

การวางแผนอาชีพ ถือได้ว่าเป็นเรื่องของพนักงานแต่ละคนที่จะกำหนดแนวทางของตัวเอง ขณะเดียวกันการพัฒนาอาชีพนั้นองค์กรส่วนมากจะเข้ามามีส่วนในการจัดดำเนินการ โครงการพัฒนา โดยปกติพนักงานมักจะตั้งคำถามเกี่ยวกับอาชีพของตน เช่น ทำอย่างไรจึงจะเจริญก้าวหน้าในอาชีพและหน่วยงานที่ตนทำงาน? การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับอาวุโสหรือผลการปฏิบัติงาน? ทำไมหัวหน้างานหรือผู้บริหารจึงไม่ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ? ความก้าวหน้าในอาชีพส่วนมากขึ้นอยู่กับโชคชะตา หรือการรู้จักสนิทสนมกับผู้บริหาร? โครงการฝึกอบรมขององค์กรช่วยให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพหรือไม่? เป็นต้น พนักงานเกือบทุกคนจะถามคำถามเหล่านี้ไม่ช่วงใดก็ช่วงหนึ่งในชีวิตการทำงาน การประเมินการปฏิบัติงานจะช่วยให้ได้บางคำตอบ และการตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยชี้ถึงการดำเนินการที่จำเป็นต่ออาชีพของพนักงานได้แก่ การบรรจุพนักงานลงในงานใหม่ภายในองค์กร กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา แผนทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ความต้องการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต สิ่งเหล่านี้จะเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการวางแผนอาชีพ การวางแผนอาชีพจึงเป็นกระบวนการที่บุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพ และระบุแนวทางสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น (Mondy & Noe, 1996, p.300) และเป็นความพยายามที่บุคคลเอาใจใส่กับทักษะ ความสนใจ ค่านิยม และโอกาสของตนเอง รวมไปถึงการระบุเป้าหมายเกี่ยวกับอาชีพ และกำหนดแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว สำหรับการพัฒนาอาชีพนั้น เป็นแนวทางที่ได้ทำการเลือกและตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพ ซึ่งมีความสำคัญต่อทั้งพนักงานและองค์กร (Harvey & Bowin, 1996, p.197) การพัฒนาอาชีพจึงเป็นการดำเนินการที่เป็นทางการขององค์กร เพื่อให้หลักประกันแก่พนักงานในด้านคุณสมบัติ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการ (Mondy & Noe, 1996, p.300) การพัฒนาอาชีพหรือความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ จึงเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้น เพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนมี

แผนสำหรับงานอาชีพของตัวในอนาคตภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตัวเองได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539, น.173) การวางแผนและการพัฒนาอาชีพจึงเป็นประโยชน์ทั้งบุคคลและองค์กร

การวางแผนอาชีพ การวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการที่บุคคลวางแผนชีวิตการทำงานของตน ในการวางแผนอาชีพบุคคลจะประเมินความสามารถ และความสนใจของตนเอง พิจารณาทางเลือกในโอกาสของอาชีพ เป้าหมายอาชีพ และวางแผนกิจกรรมการพัฒนาที่สามารถปฏิบัติได้ การวางแผนอาชีพควรจะเริ่มขึ้นจากการบรรจุบุคคลในงานที่เข้าไปทำ และจากเริ่มแรกของการปฐมนิเทศ ในการบริหารก็จะสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของพนักงานและเปรียบเทียบกับมาตรฐานงาน ในขั้นนี้จุดแข็งและจุดอ่อนจะได้รับการบันทึก จากการบริหารก็จะช่วยให้พนักงานตัดสินใจเกี่ยวกับแนวโน้มอาชีพ โดยทั่วไปการตัดสินใจนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังจากกระบวนการได้ดำเนินการไปแล้ว การตัดสินใจเกี่ยวกับแนวโน้มของอาชีพขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ความต้องการส่วนบุคคล ทักษะ และความทะเยอทะยาน ตลอดจนความต้องการขององค์กร การบริหารก็สามารถกำหนดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเฉพาะด้านของพนักงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนอาชีพ ปัจจัยที่มีผลต่ออาชีพมีหลายอย่างด้วยกัน บุคคลจึงควรตระหนักถึงและพิจารณาปัจจัยที่สำคัญที่สุดเมื่อวางแผนอาชีพ ปัจจัยที่สำคัญดังกล่าวมี 3 ประการ คือ ลำดับขั้นของชีวิต หลักยึดเหนี่ยวอาชีพ และสภาพแวดล้อม ซึ่ง Mondy & Noe (1996, pp.30-302) ได้อธิบายว่าลำดับขั้นของชีวิต บุคคลจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอนและมีความคิดเกี่ยวกับอาชีพของตนในด้านต่างๆ ในหลายขั้นตอนของชีวิต การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มาจากอายุและโอกาสของความเจริญก้าวหน้าตลอดจนสถานภาพ สำหรับหลักยึดเหนี่ยวอาชีพ บุคคลมีความคาดหวัง ภูมิหลังและประสบการณ์แตกต่างกันไป บุคลิกภาพจะถูกหล่อหลอมจากสิ่งเหล่านี้และจากการศึกษาได้ชี้ให้เห็นสิ่งจูงใจ 5 ประการ ประกอบด้วย ความสามารถในการบริหาร ความสามารถทางด้านเทคนิค / หน้าที่ ความมั่นคง ความคิดสร้างสรรค์ และความมีอำนาจและอิสระ และสุดท้ายคือสภาพแวดล้อม สำหรับสภาพแวดล้อมของงานที่ทำให้การวางแผนอาชีพเกิดขึ้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเมื่อไม่นานมานี้ เช่น การลดขนาดองค์กรเกิดขึ้น พนักงานและผู้บริหารถูกเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ดังนั้น ปัจจัยที่มีความสำคัญมากสำหรับสำหรับการวางแผนอาชีพ ก็คือสภาพแวดล้อมของงานซึ่งบุคคลต้องเผชิญ การวางแผนอาชีพจึงเป็นการวางแผนแนวทางเพื่อให้ดำรงอยู่ในงานปัจจุบันของพนักงานจำนวนมาก ในสภาพแวดล้อมของงานซึ่งเปลี่ยนไปอย่างมากมาและรวดเร็วดังกล่าว

การวางแผนอาชีพของบุคคล การวางแผนอาชีพของบุคคลจะเริ่มต้นด้วยความเข้าใจตนเอง แล้วบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งนั้นจะวางแผนเป้าหมายที่เป็นจริง และพิจารณาสิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว การกระทำเช่นนี้จะช่วยให้บุคคลรู้ว่าเป้าหมายจะเป็นจริงหรือไม่ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง ได้แก่ การประเมินตนเองว่าสิ่งใดที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานในอนาคตก็ควรได้รับการพิจารณา การประเมินตนเองตามความเป็นจริงจะช่วยให้หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ มีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่ยอมรับงาน โดยไม่ได้พิจารณาว่าตรงกับความสนใจและความสามารถของตนหรือไม่ ในท้ายที่สุดก็มักจะล้มเหลวในอาชีพ โดยอาศัยการประเมินตนเองจะช่วยวางแผนสมบัติเฉพาะของบุคคลและเป้าหมายได้ตรงกับงานและอาชีพ เครื่องมือที่ใช้ประโยชน์ในการประเมินตนเอง (Mondy & Noe, 1996, pp.305-306) ได้แก่ บัญชีแสดงความสมดุลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลกับการสำรวจความชอบและไม่ชอบของบุคคล บัญชีแสดงความสมดุลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน จะช่วยให้บุคคลเข้าใจจุดแข็งของตนเองและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันก็จะได้ตระหนักถึงจุดอ่อน เพื่อหลีกเลี่ยงที่จะต้องใช้ลักษณะและทักษะที่เป็นจุดอ่อนเหล่านั้น

การวางแผนอาชีพขององค์กร ความรับผิดชอบเบื้องต้นในการวางแผนอาชีพเป็นของบุคคล อย่างไรก็ตาม องค์กรก็ควรมีส่วนช่วยในกระบวนการวางแผนอาชีพอย่างจริงจัง ในแง่ขององค์กรแล้ว การวางแผนอาชีพถือว่าเป็นความพยายามอย่างยิ่งที่จะใช้ศักยภาพของบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ดังนั้น องค์กรจึงส่งเสริมให้มีโครงการวางแผนอาชีพเพื่อเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากพนักงาน สำหรับกระบวนการวางแผนอาชีพของอาชีพ ภายในองค์กรก็ได้จากการวางแผนอาชีพขององค์กร ฉะนั้น องค์กรก็ควรดำเนินการวางแผนอาชีพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญมากขึ้นในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน เพราะองค์กรแบบแนวตั้งได้มีการเปลี่ยนแปลงไป โครงการวางแผนอาชีพขององค์กรโดยทั่วไปก็เพื่อหวังให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (Mondy & Noe, 1996, pp.307-308) พัฒนาความสามารถของพนักงานให้ได้ผลมากขึ้น พนักงานมีโอกาสในการประเมินตนเอง เพื่อพิจารณาช่องทางอาชีพใหม่ๆ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน และในสถานที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้เกิดการปฏิบัติเชิงรุกและเกิดความเท่าเทียมกันในโอกาส ให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการพัฒนาของพนักงาน ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้พนักงานสามารถเคลื่อนไหวได้ ทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอนขององค์กร เพิ่มความจงรักภักดีและจงใจให้กับพนักงานเพื่อลดการลาออกจางาน และเป็นวิธีการที่ใช้พิจารณาความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน

การที่องค์กรจะสามารถดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกลยุทธ์ได้ จำต้องผสมผสานความสามารถของพนักงานในองค์กรให้ได้เหมาะสม องค์กรจึงเข้ามาเกี่ยวข้องกับการ

วางแผนอาชีพ เพราะได้เล็งเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นหลายประการ คือ (Werther & Davis, 1996, p.383) สามารถวางแผนกลยุทธ์และจัดบุคคลให้เป็นไปตามความต้องการภายในองค์กร สามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีความสามารถ ช่วยให้มีกำลังคนที่หลากหลาย ช่วยให้การเข้าออกของพนักงานลดลง ศักยภาพของพนักงานกระชับยิ่งขึ้น ความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคลดำเนินต่อไปได้ ความต้องการของพนักงานได้รับการตอบสนอง และช่วยให้แผนปฏิบัติงานได้ผล ด้วยความตระหนักถึงประโยชน์ดังกล่าวข้างต้น องค์กรจึงสนับสนุนการวางแผนอาชีพโดยการให้การศึกษาวางแผนอาชีพ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพและให้คำปรึกษาแนะนำอาชีพแก่พนักงาน

กระบวนการวางแผนอาชีพ กระบวนการวางแผนอาชีพ มีความสำคัญเพราะเป็นเสมือนการจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจขององค์กร ถ้าหากไม่มีการวางแผนอาชีพก็เท่ากับการจัดสรรทรัพยากรนั้นมีความผิดพลาด คุณสมบัติของบุคคลก็จะไม่เหมาะสมกับงานทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้ผล เนื่องจากบุคคลไม่มีทักษะที่จำเป็นหรือขาดการตั้งใจ และขาดความสนใจ เมื่อเป็นเช่นนี้ในแง่ขององค์กรจึงนำไปสู่ผลผลิตต่ำ และในแง่ของบุคคลนำไปสู่ความคับข้องใจ งานเสียหายและบรรทัดฐานทางสังคมการทำงานมีปัญหา ดังนั้น ถ้าหากตระหนักและเอาใจใส่กระบวนการวางแผนอาชีพมากขึ้น ความเสียหายในด้านเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรจะลดน้อยลง ซึ่งกระบวนการวางแผนอาชีพนั้นประกอบด้วย 7 ขั้นตอนด้วยกัน คือ (Anthony & Nicholson, 1977, pp.158-161) การสำรวจหรือประเมินตนเอง การพิจารณาเป้าหมายชีวิต การพิจารณาความต้องการในอาชีพ การพิจารณาเป้าหมายอาชีพ ความจำเป็นในการฝึกอบรมและการศึกษา การพิจารณาเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านและงานที่ปรารถนา และสุดท้ายคือ การคัดเลือกงาน

ทางเดินของอาชีพและการพัฒนาอาชีพ ทางเดินของอาชีพ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและโอกาสของอาชีพที่เป็นไปได้ในองค์กร ทางเดินของอาชีพจะบอกถึงลำดับขั้นของอาชีพและระยะเวลาที่จะบรรลุลำดับขั้นของอาชีพนั้น ๆ ทางเดินของอาชีพมีหลายทางที่จะไปสู่งานเดียวกัน บุคคลจึงอาจเริ่มจากงานเดียวกันไปสู่ความสำเร็จที่แตกต่างกัน (Mejia, Balkin & Cardy, 1998, p.2) ทางเดินของอาชีพจะเป็นเส้นทางของความเจริญก้าวหน้าที่ยืดหยุ่นได้ ซึ่งพนักงานสามารถเคลื่อนไปได้ตามปกติในช่วงเวลาที่ทำงานอยู่ในองค์กร โดยทั่วไปทางเดินของอาชีพจะมุ่งเครื่องสูงขึ้นไปในอาชีพนั้น ทางเดินของอาชีพอาจใช้ทางหนึ่งทางใดใน 4 ประเภทของเส้นทางอาชีพ คือ (Mondy & Noe, 1996, pp.308-310) ทางเดินของอาชีพแบบดั้งเดิม แบบข้างงาน แบบด้านข้าง และแบบสองด้าน

สำหรับการพัฒนาอาชีพ เป็นแนวทางการดำเนินการโดยองค์กร เพื่อเป็นหลักประกันให้พนักงานมีคุณสมบัติเหมาะสมและมีประสบการณ์เพียงพอเมื่อมีความจำเป็น การพัฒนาอาชีพจึงได้แก่กิจกรรมใดๆ หรือทั้งหมดที่เตรียมบุคคลให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ปัจจุบันพนักงานตระหนักดีว่า ถ้าเขาไม่มีประโยชน์เพิ่มขึ้นให้กับองค์กร อนาคตก็

อาจจะเสื่อมถอยลง จึงมีความจำเป็นที่พนักงานทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาอาชีพ ปกติการพัฒนาอาชีพกระทำได้ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โครงการพัฒนา อาชีพอาจดำเนินการโดยหน่วยงานเองหรือจากแหล่งภายนอกองค์กร อาทิ จากองค์กรอาชีพ หรือ จากสถาบันการศึกษา (Mondy & Noe, 1996, pp.313-314)

การพัฒนากับการวางแผนอาชีพและปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาอาชีพ เป็นหนทางที่ทำการตัดสินใจและเลือกอาชีพ การพัฒนาอาชีพมีความสำคัญต่อทั้งพนักงานและ องค์กร ส่วนการวางแผนอาชีพจะเกี่ยวกับการใช้ความพยายามของบุคคลในการเอาใจใส่ให้มากขึ้น ในเรื่องทักษะ ความสนใจ ค่านิยม และโอกาสของตน การวางแผนอาชีพเป็นการบ่งบอกถึง เป้าหมายที่เกี่ยวกับอาชีพ และการสร้างแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว (Harvey & Bowin, 1996, p.197) การพัฒนาอาชีพสามารถที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กรได้ผลสูงขึ้น โดยการ ใช้ความแตกต่างของบุคคลในหมู่พนักงาน จูงใจพนักงาน และมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และผลผลิตของพนักงาน นอกจากนี้การพัฒนาอาชีพยังเข้าไปมีส่วนกับพนักงานในการวางแผนให้ เป็นไปตามความต้องการในอาชีพของพนักงานอีกด้วย สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพ ซึ่ง รัชชัย สันติวงษ์ (2539, น.174) ปัจจัยที่จะต้องคำนึงถึง 3 ประการในการพัฒนาอาชีพ คือ ลักษณะ ของงาน ลักษณะและความสนใจของพนักงาน และนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

ประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพ ประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพนั้น การพัฒนาอาชีพ หากดำเนินการได้อย่างถูกต้องแล้ว ย่อมเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและพนักงาน ซึ่ง รัชชัย สันติวงษ์ (2539, น.175) ได้สรุปประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพคือ เพื่อช่วยให้พนักงานและ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ร่วมกัน เพื่อที่จะเป็นเครื่องป้องกันมิให้มีการหวงคนเอาไว้ ช่วยลด ความลำสมัยของพนักงานแต่ละคน และช่วยลดอัตราการลาออกและต้นทุนด้านบุคคล

2.2.4 พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์

การรักษาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1) แรงงานสัมพันธ์

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แรงงานสัมพันธ์เป็นหน้าที่หนึ่งที่หน่วยงานทรัพยากร มนุษย์ต้องให้ความสำคัญและดำเนินการด้วยความเข้าใจ เพื่อสร้างบรรยากาศของความสัมพันธ์อัน ดีระหว่างองค์กรกับพนักงานให้เกิดความสมดุลและสามารถอยู่ร่วมกันด้วยความเหมาะสมและมี ความสุข สำหรับแรงงานสัมพันธ์นั้นนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงงานสัมพันธ์ไว้ เช่น ณีภูษพันธ์ เขจรนันท์ (2546, น.294) ได้สรุปความหมายของแรงงานสัมพันธ์ว่าหมายถึง บทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในฐานะนายจ้างและบุคลากรในฐานะของลูกจ้าง ทั้งในระดับ จุลภาคและระดับมหภาค และ วรณารต แสงมณี (2547, น.12-14) ได้ให้ความหมายของแรงงาน

สัมพันธ์ ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในสถานที่ประกอบการ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารธุรกิจของนายจ้าง และมีผลต่อการทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง

การแรงงานสัมพันธ์ สำหรับประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์ตามที่ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549, น.303-304) ประกอบด้วย ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยการจ้างแรงงาน พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537 และพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งการแรงงานสัมพันธ์นั้น มีรูปแบบการดำเนินงานกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ โดยทั่วไปแล้วจะมีฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายแรกได้แก่ ฝ่ายนายจ้าง ซึ่งประกอบด้วยองค์กรต่าง ๆ เช่น สมาคมนายจ้าง สหพันธ์นายจ้าง สภาองค์กรนายจ้าง ฝ่ายที่สองได้แก่ ฝ่ายลูกจ้าง ซึ่งประกอบด้วยองค์กรต่าง ๆ เช่น สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน สภาองค์กรลูกจ้าง และฝ่ายสุดท้ายได้แก่ คนกลาง คือ ฝ่ายรัฐบาลในฐานะผู้สนับสนุน จะประกอบด้วยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านแรงงาน ทั้ง 3 ฝ่าย จะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2546, น.299-303) ได้อธิบายรูปแบบการดำเนินการตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ไว้ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบความสัมพันธ์แบบทวิภาคี ซึ่งประกอบด้วย 2 ฝ่าย คือ ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และรูปแบบความสัมพันธ์แบบไตรภาคี ซึ่งประกอบด้วย 3 ฝ่าย คือ นายจ้าง ลูกจ้างและรัฐบาล ในระบบแรงงานสัมพันธ์ องค์กรที่มีบทบาทสำคัญในแรงงานสัมพันธ์ จะมี 2 ฝ่าย คือ องค์กรฝ่ายนายจ้างซึ่งเป็นตัวแทนฝ่ายนายจ้างและองค์กรฝ่ายลูกจ้างเป็นตัวแทนฝ่ายลูกจ้าง

แรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญที่หน่วยงานระดับองค์กรและระดับประเทศต้องให้ความสนใจ โดยเฉพาะองค์กรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดความต้องการแรงงานเพิ่มมากขึ้นในหลายภาคธุรกิจ

2) การออกจากงาน

การออกจากงานหรือการสิ้นสุดสถานภาพการเป็นบุคลากรขององค์กร มักจะระบุไว้ในข้อบังคับ หรือกำหนดไว้ในระเบียบของวิทยาลัย ที่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลโดยตรงส่วนใหญ่แล้ว ไม่ว่าจะป็นองค์กรทางการศึกษาในประเทศไทยหรือต่างประเทศ การเลิกจ้างหรือการให้ออกจากงาน โดยสภาพปกติ มักจะประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้ ตาย ลาออก ถูกเลิกจ้างหรือสั่งให้ออก (ด้วยเหตุผลและความจำเป็น เช่น พบว่า ขาดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ขาดคุณสมบัติการเป็นข้าราชการ หย่อนสมรรถภาพ มีมลทินมัวหมอง เป็นต้น) การสิ้นสุดสัญญา ถูกสั่งลงโทษให้

ปลดออก การขยับเลิกตำแหน่ง การขยับหน่วยงาน การเป็นบุคคลที่ขาดคุณสมบัติ เป็นบุคคลล้มละลาย เป็นคนไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ ครบเกณฑ์เกษียณอายุ และให้ออกจากงาน เพราะเหตุเจ็บป่วย เป็นต้น ซึ่งสาเหตุของการออกจากราชการในแต่ละลักษณะจะมีแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม องค์การจะต้องมีการบริหารลักษณะของงานที่บุคลากรออกจากราชการ ทูลักษณะ เพื่อให้เกิดความยุติธรรม เกิดระเบียบในการปฏิบัติ และเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เสนาะ ดิยาวี (2534, น.195-196) และ อุทุมพร จามรมาน (2542, น.34)

ลักษณะของการออกจากราชการลาออกจากราชการของบุคลากร การลาออกจากราชการเป็นกลุ่มของพฤติกรรม ซึ่งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลแสดงความไม่พึงพอใจออกมาเพื่อหลีกเลี่ยงสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งการแสดงออกของบุคลากรเมื่อจะลาออกจากราชการ แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้ Noe et al. (1996, p.238-242) พฤติกรรมมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อบุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน สิ่งแรกที่คาดว่าบุคลากรจะปฏิบัติก็คือ พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพของความไม่พึงพอใจนั้น ซึ่งพฤติกรรมนี้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งกับหัวหน้างาน นอกจากนี้บุคลากรอาจจะพยายามเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์การหรือนโยบายการปฏิบัติงาน การออกจากราชการโดยสมัครใจ เมื่อบุคลากรไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพของความไม่พึงพอใจนั้นได้ บุคลากรอาจจะแก้ปัญหาโดยการลาออกจากราชการด้วยตนเอง ซึ่งลักษณะการออกจากราชการโดยวิธีนี้องค์การสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานหรือแผนงานให้แก่บุคลากรได้ ถ้าหากความไม่พึงพอใจของบุคลากรเกิดขึ้นจากลักษณะงานในแผนกที่ตนเองปฏิบัติ ในทำนองเดียวกันหากสาเหตุของความไม่พึงพอใจเกี่ยวกับนโยบายขององค์การ องค์การควรจะต้องให้มีการหมุนเวียนการทำงาน โดยการสลับหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ซึ่งอาจจะใช้ความสมัครใจ ใช้ผลการปฏิบัติงาน หรือใช้เกณฑ์ซึ่งสัมพันธ์กับนโยบายหรือเป้าหมายของการปฏิบัติงาน การออกจากราชการโดยการไม่ใส่ใจในการทำงาน เมื่อบุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพการปฏิบัติงานได้ หรือไม่สามารถลาออกจากราชการได้ บุคลากรอาจจะเกิด “การไม่ใส่ใจในการปฏิบัติงาน” ในหน้าที่ของตนเองเกิดขึ้น แม้ว่าบุคลากรจะยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ แต่จิตใจของเขาไม่ได้อยู่กับงาน ซึ่งรูปแบบของการไม่ใส่ใจในงานอาจเกิดได้หลายรูปแบบ เช่น ผลการปฏิบัติงานตกต่ำหรือมีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นบ่อย รวมทั้งการไม่รู้สึกรู้สีกกับองค์การ เป็นต้น การลาออกจากราชการเนื่องจากปัญหาด้านสุขภาพ เมื่อบุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานและองค์การไม่มีวิธีบริหารจัดการกับความไม่พึงพอใจของบุคลากรดังกล่าวแล้ว จะทำให้บุคลากรเกิดความเครียดขึ้น ซึ่งความเครียดของบุคลากรจะสัมพันธ์กับความผิดปกติทางด้านจิตใจ ซึ่งอาจทำให้เกิดโรคทางกายได้ สำหรับสาเหตุของการที่บุคลากรลาออกจากราชการนั้น จากการแสดงออกของบุคลากร เมื่อจะลาออกจากราชการทั้ง 4 ลักษณะดังกล่าว จะ

พบว่าเกิดจากความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสาเหตุของความไม่พึงพอใจดังกล่าวเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุดังนี้ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมทางสังคมขององค์กร บุคลิกภาพของบุคลากร เช่น เป็นผู้ที่เกิดความเครียดได้ง่ายหรือเป็นผู้ที่มีความวิตกกังวลสูง ภาระงานขององค์กร และความคาดหวังขององค์กรต่อบทบาทในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น

การเลิกจ้าง การเลิกจ้างเป็นวิธีการที่รุนแรงที่สุด เกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น การกระทำผิดวินัยขององค์กร ผลการปฏิบัติงานตกต่ำ ซึ่งสะท้อนได้จากการประเมินการปฏิบัติงาน และการหมดสัญญาจ้าง เป็นต้น การเลิกจ้างบุคลากรที่กระทำผิดวินัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแยกบุคลากรที่ไม่คือออกไปจากองค์กร วิธีนี้จะต้องทำผิดอย่างร้ายแรงเพราะการเลิกจ้างบุคลากรที่ทำผิดที่ไม่รุนแรงจะบั่นทอนกำลังใจบุคลากรอื่นๆ เป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม การเลิกจ้างเป็นโทษทางวินัยที่จำเป็นเพื่อความมั่นคงขององค์กร และป้องกันความประพฤติด่างอย่างของบุคลากรองค์กรจะต้องกำหนดวิธีการและระบบเกี่ยวกับการเลิกจ้างอย่างรอบคอบและเหมาะสม เพื่อป้องกันการใช้อำนาจในทางที่ผิด ไม่ควรใช้โทษการเลิกจ้างเป็นการข่มขู่บุคลากร ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ไว้อย่างแน่นอน การเลิกจ้างเพราะผลงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องมีหลักฐานแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน เช่น ตัวบ่งชี้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทำให้ทราบว่างานอะไรที่ทำไม่ได้มาตรฐานและไม่ได้มาตรฐานอย่างไร จะต้องมีสิ่งบ่งชี้ที่แน่นอนว่าเมื่อเลิกจ้างบุคลากรผู้นั้นแล้วจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรสูงขึ้น ในการเลิกจ้างบุคลากรนั้นองค์กรจะต้องมีการดำเนินการหรือช่วยเหลือบุคลากรผู้ถูกเลิกจ้างก่อนที่จะเลิกจ้าง เช่น มีการตักเตือน แนะนำ ชี้แจง รวมทั้งมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะเลิกจ้างบุคลากร ดังกล่าว (เสนาะ ดิยาวี, 2534, น.196)

เกษียณอายุการออกจากงานของบุคลากร โดยวิธีนี้เกิดขึ้นเนื่องจากบุคลากรมีอายุครบตามที่องค์กรแต่ละองค์กรกำหนด โดยทั่วไปบุคลากรจะเกษียณอายุ เมื่อ 60 ปี หรือ 65 ปี ซึ่งการออกจากงานโดยวิธีนี้องค์กรสามารถคาดคะเนได้ว่าในแต่ละปีจะมีจำนวนเท่าไร ทำให้องค์กรสามารถวางแผนล่วงหน้าได้ ทั้งจำนวนคนที่ต้องการทดแทนและแผนการเกี่ยวกับเงินบำเหน็จบำนาญ (เสนาะ ดิยาวี, 2534, น.196; ชันนดา ชีญะวุฒิ, 2537, น.103)

การตายการออกจากงานของบุคลากร โดยการตายอาจก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรได้ โดยองค์กรจะต้องแสวงหาบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทน ซึ่งหากเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอาจมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบางอย่าง อย่างไรก็ตาม องค์กรจะต้องดูแลและบริหารจัดการด้านผลประโยชน์ของผู้ตาย เช่น การประกันชีวิต เงินเดือน เงินสะสม เป็นต้น ชันนดา ชีญะวุฒิ (2537, น.103); เสนาะ ดิยาวี, (2534, น.195); อุทุมพร จามรมาน (2542, น.34)

3) สุขภาพและความปลอดภัย

สุขภาพและความปลอดภัย เป็นเรื่องที่มีความสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานในสถานประกอบการเป็นอย่างมาก ดังที่ เกรียงศักดิ์ เจียวยิ่ง (2550, น.292) กล่าวว่า สุขภาพ คือ ความปลอดภัยจากการเจ็บป่วยทางด้านร่างกายและอารมณ์ของพนักงาน ซึ่งโดยชีวิตจิตใจของทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับการทำงาน สำหรับความปลอดภัย คือ การป้องกันพนักงานจากการบาดเจ็บอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ อันตรายที่สัมพันธ์กับการทำงาน ซึ่งทั้งสองประการที่กล่าวมา มีความสำคัญทั้งคู่ สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสุขภาพและความปลอดภัยตามที่ เสนาะ ดิยาวี (2534, น.270-273) กล่าวว่า ความมั่นคงในความเป็นอยู่ ความปลอดภัยในการทำงานและสุขภาพของพนักงานมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ปัจจัยสำคัญได้แก่ ค่านิยมของคนในสังคม สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย และข้อบังคับรัฐบาล ลักษณะงาน ทัศนคติของพนักงานและผู้บริหาร ตลอดจนสภาพแรงงาน

สำหรับเหตุผลที่มีการจัดระบบโครงการทางด้านสุขภาพและความปลอดภัย เป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับศีลธรรม เหตุผลเนื่องจากกฎหมาย และเหตุผลเนื่องจากเศรษฐกิจ อันตรายในการทำงานมีทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ คือ ปัจจัยด้านทางกายภาพ เช่น เสียง แสง สั่นสะเทือน ความร้อนและความเย็นที่มากเกินไป ตลอดจนอุปกรณ์ไฟฟ้าต่างๆ สารเคมี และวัตถุที่ทำให้เกิดอันตราย ตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่อาจเป็นภัยต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางเคมี สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพและสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม และสาเหตุที่เกิดอันตรายโดยทั่วไปเกิดมาจาก การกระทำที่ไม่ปลอดภัย สภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย และเหตุสุดวิสัยจากภัยธรรมชาติ

2.2.5 พันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจะพบว่า ธุรกิจต่างพยายามที่จะค้นหาสิ่งที่จะสามารถตอบสนองลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถทำการผลิตสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุด และเครื่องมือทางการบริหารธุรกิจยุคใหม่ที่สามารถช่วยค้นหาข้อมูล คำตอบความจริงและช่วยลดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนของธุรกิจได้ คือ การวิจัยธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์ในการรวบรวม การบันทึก การวิเคราะห์ ข้อมูล อย่างเป็นระบบ ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องช่วยการวางแผนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการวิจัยนั้นเป็นสิ่งหนึ่งที่จะช่วยการค้นหาความจริงอย่างหนึ่ง การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ก็เป็นหนึ่งใน การวิจัยทางธุรกิจในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรหลักที่มีค่าที่สุดและเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นๆ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมถึงข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ เพื่อการผลิตสินค้าและบริการให้กับองค์กร ซึ่งงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะครอบคลุมถึงกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่การเข้ามาสู่องค์กรของพนักงาน จนกระทั่งการพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานขององค์กรนั้นๆ ได้แก่ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะในการบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด Ivancevich (2003, p.708) และดังที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารไม่ต้องการให้มีปัญหาหรือมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่นการจ้างคนที่ไม่เหมาะสมกับงาน อัตราการหยุดงานหรือออกจากงานของพนักงานสูง การทำงานของพนักงานไม่ได้ประสิทธิภาพตามที่ต้องการ การขาดการรับรู้ข่าวสารในองค์กร หรือ การถูกฟ้องเนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ปลอดภัย เป็นต้น โดยสาเหตุดังกล่าว อาจมาจากข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่มีอยู่ ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการทั้งในเรื่องของเวลาและความถูกต้อง ซึ่งเป็นเหตุทำให้ธุรกิจต้องสูญเสียเวลา ค่าใช้จ่าย ตลอดจนการดำเนินงานของธุรกิจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารสามารถที่จะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ด้วยการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ เพื่อค้นหาคำตอบจากปัญหาหรือความผิดพลาดด้านทรัพยากรมนุษย์ตามที่องค์กรต้องการ

1) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, น.425-426) กล่าวว่า การวิจัยเป็นกระบวนการค้นหาความจริง โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์และรวบรวมขึ้นอย่างเป็นระบบ ดำเนินการวิเคราะห์และแปลความหมาย เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติอยู่ หรือเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ทำให้เกิดความก้าวหน้า ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัญหาสำคัญ เพราะเป็นต้นเหตุที่นำไปสู่ความเสียหายต่อบุคคล องค์กร และสังคม ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความไวต่อเหตุการณ์ในแง่ของการรับรู้ปัญหาทรัพยากรมนุษย์ และต้องสนใจหาข้อมูลให้รู้ความจริงอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถหาทางแก้ไขปัญหาได้ทันที่ หน้าที่ของผู้บริหารในปัจจุบันต่างไปจากในอดีตมาก เพื่อที่จะสามารถรับมือกับหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องค้นหาข้อมูลที่ได้จากการวิจัยตามที่ต้องการและต่อเนื่อง ซึ่งการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการศึกษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การบริหารบรรลุเป้าหมายของบุคคลและองค์กรสูงสุด ในขณะที่ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2544, น.24) กล่าว

ในทำนองเดียวกันว่าการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิจัยที่ศึกษา ค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานหรือองค์การอย่างเป็นระบบ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุดตามเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ (Mondy et al., 1999, p.594)

ความสำคัญของการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การและผู้บริหาร ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (พิชิต เทพวรรณ, 2548, น.52) ความสำคัญ ต่อองค์การและผู้บริหาร ซึ่งองค์การสามารถนำผลการวิจัยไปเสริมสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตลอดจนผู้บริหารมีความชัดเจนในข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เช่น ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในการรับสมัครบุคลากรจะสามารถชี้ให้เห็นว่าคนงานหรือพนักงานประเภทใดจะสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือหน้าที่ใดในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยผลจากการวิจัยสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อพนักงานในองค์การได้ เช่น การพัฒนาคุณภาพบุคลากร หรือการปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นต้น

ประโยชน์ของการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ การประยุกต์การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ประโยชน์ที่ได้จากการประยุกต์การวิจัยก็มีอย่างกว้างขวางเช่นเดียวกัน การบริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นองค์ประกอบในความสามารถขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแต่เนื่องจากองค์การอยู่ในสภาวะการแข่งขัน การที่จะได้มา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงเป็นความยากลำบากมากขึ้น

การใช้ประโยชน์จากการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การ ซึ่งความแตกต่างในการใช้การวิจัยทรัพยากรมนุษย์สะท้อนให้เห็นขนาด เป้าหมาย และปัญหาขององค์การ ตลอดจนขอบเขตของการวิจัยที่แตกต่างกันไป จึงพอจะกล่าวถึงประโยชน์ในการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้ (Mondy & Noe, 1996, pp.594 – 597) อันดับแรกคือ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์และความปลอดภัยและสุขภาพ

ขอบเขตของการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ขอบเขตในการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางของ Mondy and Noe (1996, p.601) และพิชิต เทพวรรณ (2548, p.62) ขอบเขตด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผน สรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ขอบเขตด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ขอบเขต

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขอบเขตด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยความปลอดภัย สุขภาพและพนักงานสัมพันธ์

บทบาทของการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยมีบทบาทต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การวิจัยด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้องค์กรสามารถทบทวนเงื่อนไขของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ และสามารถที่จะอธิบายเหตุผลให้กับองค์กรได้ว่า เพราะเหตุใดการได้มาซึ่งพนักงานที่เก่งและมีความสามารถในบริษัทหนึ่ง และได้พนักงานที่ขาดความสามารถในอีกบริษัทหนึ่งซึ่งวิธีการที่ได้พนักงานมานั้นมีลักษณะคล้ายกัน ส่วนงานวิจัยด้านการสรรหาอาจช่วยให้้องค์กรสามารถตัดสินใจได้ว่าพนักงานที่มีศักยภาพสูงควรมีการกระตุ้นหรือจูงใจอย่างไรเพื่อให้มาสมัครงานกับองค์กร นอกจากนี้งานวิจัยด้านการคัดเลือกพนักงานจะทำให้องค์กรทราบถึงคุณภาพและศักยภาพของพนักงานที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุดเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง

บทบาทของการวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปสู่การฝึกอบรมและเพิ่มทักษะในสิ่งที่จำเป็นของพนักงานได้ เช่น การศึกษาถึงการออกแบบและการผลิตในแต่ละแผนกที่ต่างกัน อาจเป็นผลที่มาจากการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมโดยอาศัยพื้นฐานคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และในการวิจัยด้านพัฒนาบุคลากรยังรวมถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถทำการกำหนดเป้าหมายด้านความก้าวหน้าในอาชีพและหาวิธีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้องค์กรสามารถวางแผนอาชีพให้กับพนักงาน ตลอดจนสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้

การจัดการและได้ข้อมูลที่ต้องการของระบบการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่ลูกขององค์กรนั้น บทบาทของการศึกษาวิจัยด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่ลูก จะสามารถทำให้องค์กรลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับพนักงานที่เห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม หรือปัญหาการออกจากงานของพนักงานที่มีความชำนาญในงานที่ไม่เหมาะสม

ผู้บริหารองค์กร จะสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยด้านความปลอดภัย และสุขภาพ ไปจัดเตรียมป้องกันล่วงหน้าเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในชีวิตและการทำงาน ตลอดจนบทบาทของการวิจัยในด้านนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้โดยมีสุขภาพดีและมีความสุข อันจะส่งผลต่อความพอใจในการทำงานและช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์ระยะยาวได้เต็มที่

สุดท้ายบทบาทของการวิจัยด้านพนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์นั้น จะทำให้ผู้บริหารหรือองค์กรสามารถที่จะลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับนายจ้าง ที่แต่ละฝ่ายอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันทั้งสองฝ่าย ในเรื่องเกี่ยวกับแรงงาน

และการจ้างแรงงาน เช่น การจ่ายเงินทดแทนแก่ลูกจ้าง การจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด การใช้แรงงานทั่วไป ที่อาจก่อให้เกิดการเคลื่อนไหวของสภาพแรงงาน เป็นต้น

วิธีการที่ใช้ในการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ประเภทของปัญหาและความต้องการเฉพาะด้านที่องค์กรต้องการทราบข้อมูล การวิจัยเฉพาะด้านที่จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร ได้แก่ กรณีศึกษาหรือการวิจัยเฉพาะกรณี (case study) วิธีการสำรวจแบบสะท้อนกลับ (survey feedback method) และวิธีวิจัยแบบทดลอง (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, น.428)

กระบวนการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ซึ่ง Mondy and Noe (1996, p.602) พิชิต เทพวรรณ (2548, น.64) เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, น.430) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการดังนี้ ขอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดปัญหา เลือกวิธีการถามคำถาม เลือกและใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับการวิจัย การตีความหรือแปลผลการวิจัย การลงมือปฏิบัติและการประเมินผลจากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งในรายละเอียดนั้นผู้วิจัยจะต้องให้ความสำคัญในกระบวนการวิจัยตามระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการวิจัยด้วย

การประเมินผลโครงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่ได้ดำเนินการโครงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่จะต้องทำก็คือ การประเมินผลและการทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นคงอยู่ ซึ่งจะกลายเป็นบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป การทำการประเมินผลและทำให้เกิดความมั่นคงขึ้นประกอบด้วย 3 ปัจจัยด้วยกัน ซึ่ง Harvey and Bowin (1996, PP.407 – 408) กล่าวว่า ปัจจัยดังกล่าวคือ สะท้อนข้อมูลที่เกิดขึ้นและสื่อสารข้อมูลไปสู่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถวัดความก้าวหน้าได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพฤติกรรมที่ต้องการนั้นมั่นคง หรือฝังแน่น เพื่อที่จะมีอย่างต่อเนื่องไปได้ และประเมินผลที่เกิดขึ้นจากโครงการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การวิจัยเพื่อการตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ การประเมินกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยการวิจัย ซึ่งต้องอาศัยการออกแบบการวิจัยและสถิติที่ใช้ การวิจัยการตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการวิจัยแบบประยุกต์ (Applied research) สามารถที่จะใช้วิธีการต่างๆ ซึ่ง Werther and Davis (1993, p.600) ได้กล่าวไว้คือ วิธีการเปรียบเทียบ วิธีใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก วิธีการทางสถิติ วิธียินยอมปฏิบัติ และวิธีการบริหารโดยวัตถุประสงค์ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ มีหลายเทคนิคที่ใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสำรวจ การวิเคราะห์ประวัติ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, น.435) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์มีความมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดทั้งแก่บุคคลและองค์กร การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นการวิจัยที่ทำเป็นระบบ เป็นการวิจัยตามความต้องการเฉพาะด้าน

โดยเฉพาะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ โดยกระบวนการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ การตระหนักถึงปัญหา การระบุปัญหา การเลือกวิธีสอบถาม การเลือกเครื่องมือวิจัยที่เหมาะสม การแปลความ การนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติ สำหรับการประเมินกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์มีวิธีการที่เป็นพื้นฐานอยู่ 2 วิธีด้วยกันคือ ใช้วิธีการตรวจสอบรายการกับมาตรวัดเชิงปริมาณ

2) ประเด็นการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาประเด็นการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 4 ประเด็นตามพันธกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การวิจัยด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการวิจัยด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในแต่ละประเด็นการวิจัยมีรายละเอียดที่จะดำเนินการวิจัยที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การให้นำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2.3 อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

การอุตสาหกรรมเป็นภาคหนึ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งมีอยู่หลายประเภท เช่น อุตสาหกรรมการเกษตร อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานจำนวนมาก อุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก อุตสาหกรรมทดแทนการนำเข้าอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร และอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ เป็นต้น จากการศึกษาเกี่ยวกับภาคอุตสาหกรรมซึ่งพบว่าอุตสาหกรรมการผลิตนับเป็นแหล่งที่มาของรายได้และการจ้างแรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของแต่ละประเทศ โดยที่ปัจจุบันเป็นภาคที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ ภาคการผลิตนับเป็นภาคเศรษฐกิจหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของเกือบทุกประเทศที่มีอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อทำรายได้ให้กับประเทศ และได้ทวีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การส่งเสริมภาคการผลิตของแต่ละประเทศเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับประเภทของทรัพยากรที่แต่ละประเทศมีอยู่ ปัจจัยทางการผลิตที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งคือปัจจัยด้านแรงงาน ซึ่งจากการศึกษาโครงสร้างทางการผลิตสาขาอุตสาหกรรมการผลิต พบว่าสาขาอุตสาหกรรมการผลิตเป็นการผลิตที่เน้นการใช้ปัจจัยแรงงานมากกว่าการใช้ปัจจัยทุน ถึงแม้จะมีการใช้เครื่องจักรแต่ก็เป็นเครื่องจักรที่ต้องใช้แรงงานมาก

อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานจำนวนมากหรืออุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลักจึงนับเป็นองค์การที่มีความสำคัญต่อระบบการผลิต เพื่อส่งออกและเป็นภาคเศรษฐกิจหลักที่มีบทบาทสำคัญในองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ เป้าหมายของการพัฒนาให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนจึงหนีไม่พ้นที่ประเทศต่างๆ จะให้ความสำคัญกับการพัฒนา

ภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อยกระดับของผลิตภาพให้สูงขึ้น และขยายตัวตลอดเวลา (กองวิจัยตลาดแรงงาน กรมการจัดหางาน, 2548) ในยุคที่โลกที่มีพลวัตสูงประเทศต่างๆ ก็ต้องมีพลวัตสูงเช่นกัน ธุรกิจอุตสาหกรรม จึงมีการปรับตัวเพื่อแข่งขันในตลาดโลกมากขึ้น ภาคการผลิตต้องปรับตัวเพิ่มกลยุทธ์ในการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลทำให้มีความต้องการกำลังคนหรือแรงงานเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิต

สำหรับความสำคัญของแรงงานในด้านอุปทาน ที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจนั้น นอกจากแรงงานจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในด้านอุปสงค์แล้ว ด้านอุปทานของแรงงานหรือในฐานะปัจจัยการผลิตก็มีความสำคัญเช่นกัน ทั้งนี้เพราะแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตพื้นฐานอย่างหนึ่ง นอกเหนือจากที่ดิน ทุน และผู้ประกอบการ ที่จะสามารถสร้างผลผลิตขึ้นในระบบเศรษฐกิจได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นจะมีผลต่อการผลิตมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยบางประการ เช่น ผลิตภาพของแรงงาน เป็นต้น และจากการศึกษาของ เทียนฉาย กิระนันท์ (2545, น.16) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างอัตราความเจริญทางเศรษฐกิจกับการใช้ปัจจัยการผลิตประเภทต่างๆ ทั้งของประเทศพัฒนาและประเทศกำลังพัฒนาบางประเทศ ได้ชี้ให้เห็นว่า อัตราความเจริญทางเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนานั้น ส่วนใหญ่เป็นผลเนื่องมาจากการใช้ปัจจัยการผลิตประเภทแรงงานมากกว่าการใช้ปัจจัยทุนทางกายภาพและปัจจัยอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านปริมาณมากกว่าด้านคุณภาพแรงงาน

การศึกษาในเรื่องของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลักนั้น ยังพบไม่มากนักและเป็นการศึกษาที่น่าสนใจในการศึกษาวิจัย อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้เน้นในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์กับอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

2.3.1 อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวค่อนข้างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออก ซึ่งในภาพรวมเป็นสาขาอุตสาหกรรมที่มีการจ้างงานกว่า 400,000 คน และจากสภาพปัจจุบันอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มีปัญหาด้านการขาดแคลนแรงงานกว่า 50,000 คน ประกอบกับเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระดับบุคลากรให้มีทักษะและความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อรองรับการปรับปรุง กระบวนการผลิต และเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย โดยพัฒนาบุคลากรทั้งที่ทำงานอยู่ภาคการผลิตในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์อยู่แล้ว และการพัฒนาบุคลากรที่ออกจากภาคการผลิตในสาขาอุตสาหกรรมอื่นๆ เข้าสู่อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาแรงงานฝีมือเข้าสู่อุตสาหกรรม และส่งเสริม

ให้มีการถ่ายเทกำลังคนจากสาขาอุตสาหกรรมอื่น เข้าสู่อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ยกเว้นฝีมือแรงงาน เพื่อรองรับการขาดแคลนแรงงานและปรับตัวเพื่อรองรับกระบวนการผลิต และเทคโนโลยีการผลิตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วยกลุ่มอุตสาหกรรมที่สำคัญ ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์โทรคมนาคม กลุ่มผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์ กลุ่มชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน กลุ่มอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ โดยทั้ง 5 กลุ่มอุตสาหกรรมมีความเชื่อมโยงกันและกัน และมีกลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุน เป็นพื้นฐานในการเติบโตในระยะยาว

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งสามารถทำรายได้จากการส่งออกให้กับประเทศจำนวนมาก อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญ ในการรองรับแรงงานในภาคอุตสาหกรรม เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่มีการจ้างแรงงานจำนวนมาก โดยอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มีวิวัฒนาการมาจากผลของการใช้นโยบายของภาครัฐในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า สำหรับอุตสาหกรรมในประเทศ ซึ่งในช่วงแรกมีการผลิตแบตเตอรี่แห้งและหลอดไฟฟ้าแบบมีขั้ว เริ่มประกอบเครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ในบ้าน โดยเป็นการนำชิ้นส่วนสำเร็จรูปเข้ามาประกอบ ต่อมาทางภาครัฐก็ได้มีมาตรการส่งเสริมการผลิต เพื่อส่งออกสำหรับนักลงทุนต่างชาติ โดยเป็นการย้ายฐานการผลิตเข้ามาผลิตในประเทศไทยของบริษัทข้ามชาติมากกว่าที่จะเป็นผู้ประกอบการคนไทย การลงทุนขนาดใหญ่เป็นของบริษัทต่างชาติและบริษัทร่วมทุนระหว่างไทยกับต่างชาติ (Joint Venture) และมีภาวการณ์จ้างงานในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ ในช่วงปี 2550 มีทั้งสิ้น 483,379 คน ซึ่งมีการจ้างงานมากพอสมควรในภาคอุตสาหกรรมการผลิต (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์, 2552)

2.3.2 อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ประกอบด้วยอุตสาหกรรมย่อยๆ หลายส่วนประกอบ ตั้งแต่ ต้นน้ำ คือ อุตสาหกรรมการผลิตเส้นใย ใช้เงินทุนและเทคโนโลยีระดับสูง ใช้แรงงานไม่มาก อุตสาหกรรมกลางน้ำ คือ การปั่นด้าย การทอผ้า การถักผ้า อุตสาหกรรมฟอก ย้อม พิมพ์ และตกแต่งสำเร็จ ต่อเนื่องจนถึงอุตสาหกรรมปลายน้ำ คือ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและ เสื้อผ้าสำเร็จรูป โรงงานส่วนมากร้อยละ 90 ที่เป็นโรงงานขนาดกลางและเล็ก และใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก (สถาบันอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2552) อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจไทย มีกระบวนการผลิตที่ครบวง

ตั้งแต่การผลิตเส้นใย ปั่นด้าย ทอผ้า ถักผ้า ฟอกย้อมฯ และเสื้อผ้าสำเร็จรูป ก่อให้เกิดการจ้างงานสูงประมาณ 1.08 ล้านคน หรือมีการใช้กำลังคนสูงถึงมากกว่าร้อยละ 20 ของการจ้างแรงงานของภาคอุตสาหกรรมของประเทศ อีกทั้งยังสามารถทำรายได้เงินตราต่างประเทศปีละกว่า 5,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือประมาณร้อยละ 4.2 ของรายได้ประชาชาติ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2551) อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เป็นอุตสาหกรรมที่มีการส่งออกผลิตภัณฑ์ที่สำคัญได้แก่ เสื้อผ้าสำเร็จรูป ผ้าฝ้ายและด้าย เส้นใยประดิษฐ์ เคหะสิ่งทอ สิ่งทออื่น ๆ และตลาดส่งออกที่สำคัญคือ สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นตลาดหลักของไทย สหภาพยุโรป และญี่ปุ่น ส่วนการนำเข้าที่สำคัญของประเทศไทยคือ นำเข้าเส้นใยที่ใช้ในการทอผ้าฝ้าย เสื้อผ้าสำเร็จรูป และเครื่องจักรสิ่งทอ

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.4.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างตัวชี้วัด

สุทธิรัช คณกาญจน์ (2547, น.177 – 180) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้วยวิธีการวิจัยแบบเดลฟายในขั้นต้นและวิธีในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผลการวิเคราะห์ด้วยวิธีการลิสเรล ผลการวิจัยพบว่าสามารถสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้ตัวชี้วัด 7 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด และผลการการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผลการศึกษา พบว่า ข้อมูลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ขณะที่ พิสนุ พงศ์ศรี (2548, น.91–97) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดระบบประกันคุณภาพของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามแนวทางรางวัลมัลคอล์ม บัลดริจ เนชันแนล อวอร์ด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบตัวชี้วัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามแนวทางดังกล่าว จำนวน 7 องค์ประกอบ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารระดับต่าง ๆ คณาจารย์ บุคลากรของคณะครุศาสตร์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกพื้นที่ จำนวน 141 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ / สอบถาม จำนวน 2 ฉบับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยใช้โปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัยพบว่า ได้ตัวชี้วัด 148 ตัวชี้วัด มีความตรงเชิงโครงสร้างและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่นเดียวกับ สุกัญญา เข้มระมัง (2548, น.99 – 102) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถในงานของบุคลากรฝ่ายขายต่างประเทศ บริษัท

ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อ พัฒนาตัวชี้วัด
 วัดความสามารถในงานของบุคลากรฝ่ายขายต่างประเทศ ตามกรอบแนวคิดวัดความสามารถใน
 งานของบริษัทชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้
 เกี่ยวกับธุรกิจ ด้านการเจรจาต่อรอง และด้านการบริหารการขาย ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดวัด
 ความสามารถในงานของบุคลากรฝ่ายขายต่างประเทศ บริษัทชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด
 (มหาชน) จำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย 45 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1. ตัวชี้วัดด้านความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ
 14 ตัวชี้วัด 2. ตัวชี้วัดด้านการเจรจาต่อรอง 14 ตัวชี้วัด และ 3. ตัวชี้วัดด้านการบริหารการขาย
 17 ตัวชี้วัด และในการสร้างตัวชี้วัดทางธุรกิจของ เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์ (2550,73-85) ซึ่งได้
 ศึกษาเรื่อง เกณฑ์ชี้วัดคุณสมบัติความเป็นผู้ประกอบการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเกณฑ์ชี้
 วัดคุณสมบัติความเป็นผู้ประกอบการไทย โดยวิธีการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก
 ตัวอย่างที่ใช้ศึกษาคัดเลือกจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการซึ่งจำแนกเป็น 4 กลุ่ม จำนวน
 283 คน ประกอบด้วย กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มผู้ปฏิบัติการจากสถาบันที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ
 ผู้ประกอบการ เช่น สถาบันการเงิน กลุ่มผู้บริหารจากองค์กรและหน่วยงานทั้งภาครัฐกิจเอกชน
 และรัฐวิสาหกิจ และกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้
 ความร่วมมือทุกกลุ่มมีความเห็นว่าเกณฑ์วัดคุณสมบัติความเป็นผู้ประกอบการไทย ประกอบด้วย
 คุณสมบัติความเป็นผู้นำ ความมีสัมพันธภาพและความเป็นเจ้าของ ทั้งนี้กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มผู้
 ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องและกลุ่มผู้ประกอบการ มีความเห็นตรงกันคือ เกณฑ์ความเป็นเจ้าของมี
 ความสำคัญเป็นอันดับแรก ตามด้วยความมีสัมพันธภาพและความเป็นผู้นำ ในขณะที่กลุ่ม
 ผู้บริหารจากองค์กรและหน่วยงานมีความเห็นว่าเกณฑ์ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญ
 ที่สุดตามด้วยความมีสัมพันธภาพและความเป็นเจ้าของ และผลการศึกษาครั้งนี้ ยังสามารถ
 นำไปใช้ได้โดยใช้เกณฑ์ชี้วัดที่สร้างขึ้นพร้อมกับการกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักตามระดับความสำคัญ
 ของเกณฑ์ ต่อจากนั้นจึงทำการคำนวณและนำค่าที่ได้ไปสรุปผลความเป็นผู้ประกอบการของผู้ถูก
 ประเมิน สำหรับอีกหนึ่งงานวิจัยทางด้านองค์กร สำหรับทวีเกียรติ ประพทธิตระกูล (2553, 28-
 41) ก็เช่นเดียวกันเป็นอีกท่านหนึ่งที่พัฒนาตัวชี้วัดทางธุรกิจ โดยได้ศึกษาเรื่อง การบ่งชี้ตัวชี้วัด
 องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยวิธีการทางเดลฟาย โดยผู้วิจัยให้ความสำคัญเกี่ยวกับ
 งานวิจัยนี้ว่าในปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจได้มีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย อาทิ ความ
 ต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี ราคา ความปลอดภัยของสินค้า ภาพลักษณ์องค์กร เป็นต้น จึง
 ยากที่จะบ่งชี้ได้ว่าองค์กรใดมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างชัดเจน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า
 องค์กรใดที่สามารถบ่งชี้ชี้วัดความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างชัดเจนและนำไปสู่การปรับตัว
 หรือพัฒนาอย่างเหมาะสมก็สามารถที่จะทำให้องค์กรนั้นยังคงดำรงอยู่ได้ โดยการวิจัยครั้งนี้มี

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบ่งชี้ตัวองค์กรดังกล่าวด้วยวิธีการทางเคสฟายหรือวินิจคดีจาก ผู้เชี่ยวชาญด้านการแข่งขันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา ซึ่งผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นมีอยู่ทั้งสิ้น 3 ด้าน 15 ตัวชี้วัด ได้แก่ ด้านภาพรวมขององค์กร มี 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ อำนาจการต่อรองกับลูกค้า อำนาจต่อรองกับผู้ค้า วัตถุประสงค์ ส่วนแบ่งทางการตลาดสามารถแข่งขันได้กับคู่แข่ง ระบบการจัดการห่วงห่วงโซ่ อุปทาน ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และการรักษาความลับของลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ด้านผลิตภัณฑ์ มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ราคาผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต สินค้าสามารถแข่งขันได้กับ สินค้าทดแทนอื่น ๆ และความแตกต่างของสินค้าเทียบกับคู่แข่ง และ ด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การรักษาลูกค้า การสร้างความมั่นใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าสิ่งที่ ลูกค้าคาดหวัง และการสื่อสารที่ทำให้ลูกค้าสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกในลักษณะโต้ตอบสอง ทาง ผลจากการศึกษาดังกล่าวไม่เพียงแต่เป็นแนวทางที่จะใช้ในการบ่งชี้ลักษณะองค์กรที่มีความ ได้เปรียบในการแข่งขันเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปหาความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารจัดการ องค์กรในยุคปัจจุบันเพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจขึ้นใหม่ เช่นเดียวกันกับ กาญจนา คุชกะ (2552) ได้ทำการออกแบบตัวชี้วัดทางธุรกิจ โดยได้ศึกษาการออกแบบตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงานระดับบุคคลของส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลของพนักงาน ภายใต ส่วนบริการลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้าน ลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากการศึกษาความคิด เกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติและตัวชี้วัดที่เหมาะสม พบว่าหัวหน้าส่วนงาน มีนโยบายในการ ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ ไม่พึงประสงค์ เกี่ยวกับเวลาทำงานและความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน พนักงานใน ทุกกลุ่มงานเห็นด้วยกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีการใช้ยานพาหนะในการปฏิบัติงาน มีการติดต่อกับลูกค้าที่เป็นบุคคลภายนอก แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควรกับการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดที่อาจ ต้องชดใช้ค่าเสียหาย และก่อให้เกิดผลเสียหายร้ายแรงต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และมีความเห็น เกี่ยวกับตัวชี้วัดที่เหมาะสมคล้ายกันในหลายหน้าที่งาน ได้แก่ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดในมุมมองด้านการ เรียนรู้และพัฒนา

สำหรับงานวิจัยของ จำรูญ บริสุทธิ์ (2548) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงคุณภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ปฏิบัติการระบบชุมสายที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด

(มหาชน) โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงคุณภาพ ในการวัดผลปฏิบัติงานของศูนย์ฯ และเพื่อประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลงานหลักตามความคิดเห็นของพนักงานของศูนย์ฯ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมดเป็นพนักงานของศูนย์ฯ จำนวน 66 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงคุณภาพเป็นตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ฯ อันสืบเนื่องมาจากการวางแผนกลยุทธ์ โดยได้กำหนดมุมมองของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพไว้ 4 มุมมอง คือ มุมมองทางการเงิน มุมมองทางลูกค้า มุมมองทางกระบวนการภายใน และมุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า รายการตัวชี้วัดหลักเชิงคุณภาพ ทั้ง 4 มุมมอง มุมมองทางการเงินได้ตัวชี้วัดหลัก จำนวน 10 ตัวชี้วัด มุมมองทางลูกค้าได้ตัวชี้วัดหลัก จำนวน 9 ตัวชี้วัด มุมมองทางกระบวนการภายในได้ตัวชี้วัดหลัก จำนวน 8 ตัวชี้วัด และมุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนาได้ตัวชี้วัดหลัก จำนวน 6 ตัวชี้วัด

2.4.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ชูชัย สมितिไกร (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดหาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย การเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีผลการดำเนินงานดีและไม่ดี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เปรียบเทียบและศึกษาปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับการจัดหาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย การเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีผลการดำเนินงานดีและไม่ดี รูปแบบการวิจัยมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยแบ่งการสำรวจออกเป็น 2 ครั้ง การสำรวจครั้งแรกได้มุ่งเน้นเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ส่วนการสำรวจครั้งที่สองได้มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประชากรของการวิจัยได้แก่ องค์การธุรกิจในประเทศไทย การสุ่มตัวอย่างได้กระทำโดยวิธีการสุ่มแบ่งชั้นตามประเภทอุตสาหกรรม ซึ่งประกอบด้วย อุตสาหกรรมบริการและการผลิต จำนวนกลุ่มตัวอย่างของการสำรวจครั้งแรกมีทั้งสิ้น 395 บริษัท ส่วนการสำรวจครั้งที่สองมีทั้งสิ้น 448 บริษัทจากทุกภูมิภาคของประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีสองชุดคือ แบบสำรวจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การและแบบสำรวจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า องค์การที่มีผลการดำเนินงานดีมีการดำเนินการด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่ดีกว่าองค์การธุรกิจที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี องค์การที่มีผลการดำเนินงานดีมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าองค์การธุรกิจที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี องค์การธุรกิจที่มีผลการดำเนินงานที่ดีมีค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สูงกว่าองค์การที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี องค์การที่มีผลการ

ดำเนินงานดีมีการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่ดีกว่าองค์การที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี และองค์การที่มีผลการดำเนินงานดีมีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่ไม่แตกต่างจากองค์การที่มีผลการดำเนินงานไม่ต่ออย่างมีนัยสำคัญ

เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์ (2545, น.253-293) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขและทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างคุณภาพ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหาร และอาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 399 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เกื้อกูล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการออกจากงาน ซึ่งทั้ง 7 องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 32 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้คุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 65 ตัวแปร ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 7 ตัว เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เกื้อกูล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การออกจากงาน และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขทั้ง 7 ตัวนี้ มีความสามารถในการอธิบายคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ร้อยละ 12, 100, 97, 99, 97, 100 และ 82 ตามลำดับ และผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ จิรประภา อัครบวรและรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวัดผลในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาพรวมในการจัดทำเครื่องมือการประเมินตนเอง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างคือ สมาชิกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย : PMAT และองค์การที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลในช่วงเดือนเมษายน – ตุลาคม 2550 เครื่องมือที่ใช้การเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,263 ตัวอย่าง มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 258 คิดเป็น 20.43% ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นสมาชิกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย : PMAT มีลักษณะธุรกิจเป็นประเภทธุรกิจการผลิต โดยมีลักษณะความเป็นเจ้าของคือ องค์กรไทย ซึ่งมีจำนวนพนักงานมากกว่า 300 คน เงินลงทุน มากกว่า 100 ล้านบาท มีอายุของกิจการ 15 – 3 ปี และผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลที่ใช้วัดผลและแนวทางการวัดผลในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อันดับแรก ได้แก่ อัตราการลาออกจากงานของบุคลากร 61.63% รองลงมาคือ ระยะเวลาในการบรรจุตำแหน่งว่าง 54.65% จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมต่อปี 53.88% ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 49.22% ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามการวางแผนพัฒนาบุคลากร 48.06% ส่วนข้อมูลที่รวบรวมได้ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพต่อพนักงาน 46.12% ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมต่อพนักงาน 41.47% จำนวนช่องทางที่เปิดรับสมัครงาน 39.92% จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาของพนักงานแต่ละกลุ่ม 39.15% และ ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมต่อค่าใช้จ่ายรวมขององค์กร 37.98%

สำหรับงานวิจัยของ สุกฤษฎี ลิ้มโพธิ์ทอง (2550, น.187–229) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ขององค์กรธุรกิจการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อการเข้าออกของพนักงาน ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการสูญเสียจากการผลิตผ่านการเข้าออกของพนักงานขององค์กรธุรกิจการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นสมาชิกอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลิตภาพแรงงานผ่านการเข้าออกของพนักงานขององค์กรธุรกิจการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นสมาชิกอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ด้านมีผลกระทบเชิงลบต่อการเข้าออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีผลกระทบทางตรงต่อการสูญเสียจากการผลิตและผลิตภาพแรงงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีผลกระทบทางอ้อมผ่านการเข้าออกของพนักงานไปยังการสูญเสียจากการผลิตและผลิตภาพ

แรงงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการเข้าออกของพนักงานมีผลกระทบทางตรงต่อการสูญเสียจากการผลิต และผลิตภาพแรงงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คะเนิงนิจ อนุโรจน์ (2551) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง กับสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศ และศึกษาอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่มีต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการระดับนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการ การวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพอากาศ ในหน่วยงานขึ้นตรงกับกองทัพอากาศ จำนวน 22 หน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น 311 คน โดยใช้แบบสอบถามการวิจัยแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผ่านการหาความเที่ยงตรงมีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป และผ่านการหาความเชื่อมั่น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ระหว่าง 0.79-0.96 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และใช้โปรแกรม AMOS ทำการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง วิเคราะห์เส้นทางและอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศ ผลการวิจัย พบว่า (1) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรของกองทัพอากาศ ปัจจัยด้านความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศ และสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศ ทั้งสามปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ดี (2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรประกอบด้วยความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ความยืดหยุ่น ความมุ่งมั่นผูกพันของทีมงาน ความรับผิดชอบในงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการเรียนรู้ การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล พบว่า มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงกับสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วย ความยืดหยุ่น การสนับสนุนการเรียนรู้และ

ปัจจัยด้านความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วย ความยืดหยุ่น ความรับผิดชอบและการสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยทั้งหมดสามารถทำนายสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 77 และพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความชัดเจน ความมุ่งมั่นผูกพันของทีมงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานและการยกย่องชมเชยให้รางวัล และพบว่าสมการโครงสร้างตามสมมุติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาคธุรกิจในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาท สมรรถนะที่เหมาะสมกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางในการทดสอบเพื่อรับรองมาตรฐานวิชาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสมาชิกสมาคมการจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 1,072 คน โดยใช้แบบสอบถาม การสุ่มตัวอย่างเป็นแบบแบ่งชั้น เพื่อให้มีความครอบคลุมกลุ่มธุรกิจ อุตสาหกรรม บริการและพาณิชย์กรรม โดยให้ได้รับข้อมูลจากทุกระดับตำแหน่งงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์การ ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา และการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย มีบทบาท 4 บทบาท คือ (1) บทบาทการวางระบบงานและนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (3) บทบาทการให้คำปรึกษา แนะนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ (4) บทบาทการอำนวยความสะดวกและให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ส่วนจิตระดมรวมวิวัฒนา (2553 : 46-78) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัททั้งสองอุตสาหกรรม ทั้ง 2 อุตสาหกรรม เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำ (อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม และเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง (อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์) ซึ่งตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ความสามารถ

เชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และควมมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยต่อมาคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง ความสอดคล้องภายในของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความสอดคล้องภายในระบบการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยสุดท้ายคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ คือ ผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัย เป็นแบบการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ บริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 155 บริษัท และบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 120 บริษัท รวมเป็น 275 บริษัท ทั้งสองอุตสาหกรรมกำหนดเป็นบริษัทขนาดใหญ่ จำนวนพนักงานอย่างน้อย 500 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ความมีประสิทธิผลของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีประสิทธิผลมากกว่า (3.70) บริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม (3.25) อันได้แก่ คุณภาพของพนักงาน ผลิตภาพของพนักงาน ความมีเสถียรภาพของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และทั้งสอง อุตสาหกรรมปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถเชิงเทคนิค และมีความมีประสิทธิภาพ ปัจจัยต่อมาคือระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์จะต้องมีความสอดคล้องภายในและภายนอกระบบ และปัจจัยสุดท้ายคือพฤติกรรมพนักงาน

ชาวลิต อยู่ภักดี (2539, น.155-205) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านอุตสาหกรรม : กรณีศึกษาประเทศไทย ลาว และเวียดนาม ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอว่า การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมของ ประเทศ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน อุตสาหกรรมของประเทศไทย ลาว และเวียดนาม การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา โดย อาศัยข้อมูลเชิงปริมาณจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพได้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ประชากรคือผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบาย วางแผน ดำเนินการ และการประเมินผลการดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดการศึกษาทั่วไป การจัดการการอาชีวศึกษา ธุรกิจอุตสาหกรรม และการประสานความ ร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวน 51 คน จาก สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจระหว่างประเทศและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานส่งเสริมการลงทุน สภาอุตสาหกรรมแห่ง ประเทศไทย และกรมวิเทศสหการ ในการวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพในด้านการวางแผน การ

จัดการ การดำเนินการ และการประเมินผลผลิต ได้พบว่า การจัดการศึกษาทั่วไปของทั้งสามประเทศ ส่วนใหญ่เป็นการจัดการศึกษาในระบบ ซึ่งไม่สามารถสนองต่อความต้องการของประชากรได้ทั้งหมด และศักยภาพในการดำเนินการค่อนข้างต่ำเกือบทั้งสามประเทศ แต่ประเด็นในการจัดการศึกษาทั่วไปอยู่ที่การจัดการศึกษาของแรงงานทั้งหมดที่มีจำนวนมากมายที่ไม่ได้รับการศึกษาเกินการศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งจะไม่สามารถมีความรู้ความสามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและของตลาดแรงงานได้ และการจัดการการอาชีวศึกษาก็เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะด้านช่างอุตสาหกรรมก็ไม่สามารถที่ตอบสนองความต้องการได้เช่นเดียวกัน การจัดการศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาเกือบทุกเรื่อง โดยเฉพาะการประกันคุณภาพของการศึกษาและการที่ไม่ได้ระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากทั้งภาคเอกชนและสถานประกอบการหรือภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

दनัย เทียนพุด และคณะ (2541, น.86-91) ได้ทำการศึกษาเรื่องทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลใน พ.ศ. 2550 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน ใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญใน พ.ศ. 2550 คือ การพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยเน้นแต่ละบุคคล และในการพัฒนาอาชีพของบุคลากรต้องเป็นการเติบโตในสายอาชีพ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดให้มีการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรรวมทั้งสร้างให้เกิดทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นลักษณะปรัชญาที่เน้น วินัยแห่งการเรียนรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์ว่า ถ้าเรากำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้เป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นบุคคลที่รอบรู้และสร้างโมเดลด้านการคิด รวมทั้งทีมการเรียนรู้ในองค์กรจะทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

พงษ์เทพ ศรีโสภกิจิต (2542, น.1-148) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศและการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการได้เปรียบทางการแข่งขัน : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสนับสนุนของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อนวัตกรรมกระบวนการจัดการ การคัดเลือกบุคคลโดยใช้ความสามารถมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์ และยังพบว่าการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในระดับผู้บริหาร และความมั่นคงในการจ้างงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการผลิต นอกจากนี้งานวิจัยยังพบว่าบริษัทข้ามชาติที่มีกลยุทธ์ต่างประเทศที่แตกต่างกันจะมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ยกเว้นการจัดการประเภทการควบคุมภายในบริษัทที่พบว่าบริษัทข้ามชาติจะมีการควบคุมภายในบริษัทที่ไม่แตกต่างกัน

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544, น.1-165) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ ผลการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยพบว่า (1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย (2) องค์การธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ มีการดำเนินการในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกัน (3) การจัดการในเรื่องการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน (4) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล 1 ครั้งต่อปี รองลงไป คือ การประเมิน 2 ครั้งต่อปี (5) ในด้านการวางแผนอาชีพ ในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ (6) การให้รางวัล สิ่งจูงใจ ส่วนใหญ่เป็นลักษณะรายบุคคล และปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาก็คือ ผลงาน หรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ และค่าตอบแทนส่วนใหญ่จะเท่ากับองค์การอื่น ๆ (7) การเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ องค์การธุรกิจไทยส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ / กระบวนการทำงาน ในขณะที่ภาคธุรกิจบริการจะให้ความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีการนำ QC เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ธุรกิจบริการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จันทวรรณ เปรมประภา (2550) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับ และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านปฏิบัติการและบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามประเภทของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย บริษัทต่างชาติลงทุนร้อยเปอร์เซ็นต์ กับบริษัทต่างชาติร่วมลงทุนกับไทย โดยวิธีการสุ่มแบบอย่างง่าย ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของบริษัทต่างชาติลงทุนร้อยเปอร์เซ็นต์ จำนวน 23 บริษัท และในบริษัทที่ต่างชาติร่วมลงทุนกับไทย จำนวน 17 บริษัท รวมขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 40 บริษัท วิธีการดำเนินการวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ t-test แบบ Independent ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่ต่างชาติลงทุนร้อยเปอร์เซ็นต์ และในบริษัทที่ต่างชาติร่วมลงทุนกับไทย มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา ด้านกลยุทธ์พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทต่างชาติลงทุนร้อยเปอร์เซ็นต์อยู่ในระดับมาก แต่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างชาติร่วมลงทุนกับไทย มีความ

คิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางและพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการกับด้านกลยุทธ์ภายในแต่ละกลุ่มบริษัท แต่ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระดับ .05 ระหว่างบริษัทที่ต่างชาติลงทุนร้อยละร้อยเปอร์เซ็นต์ กับบริษัทที่ต่างชาติร่วมทุนกับไทย ในบทบาทด้านปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์

นางลัทธินันท์ แสงมहाชัย (2552, น.91-139) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ เพื่อศึกษาผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และศึกษาอิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดังกล่าว โดยศึกษากับบริษัท 3 แห่ง คือ บริษัท ทีดับบลิวแซด คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท อารีญา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) และบริษัท แม็ทซิ่ง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษาเชิงปริมาณ พนักงานเห็นว่าตนได้รับค่าตอบแทนในระดับสูง การจัดสรรรางวัลมีความเป็นธรรม องค์กรมีการสื่อสารเรื่องค่าตอบแทนกับพนักงานในระดับสูง การบริหารค่าตอบแทนมีความเป็นธรรม พนักงานส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับรางวัลระดับองค์กร และพนักงานไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องรางวัล ผลการศึกษาค้นคว้าอิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่า โครงสร้างรางวัลและกระบวนการบริหารรางวัลมีอิทธิพลในทางบวกต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญและระบบรางวัลยังมีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานและสมรรถนะของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนผลการศึกษาอิทธิพลขององค์ประกอบของระบบรางวัล พบว่าระดับรางวัลและความเป็นธรรมของกระบวนการบริหารรางวัลมีอิทธิพลในทางบวกต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความเป็นธรรมของกระบวนการบริหารรางวัลมีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานและผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานใหม่จากประสบการณ์การทำงาน ปรับค่าตอบแทนประจำปีตามผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนพนักงานระดับเดียวกันไม่แตกต่างกันมาก กำหนดค่าตอบแทนเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม ค่าตอบแทนผันแปรตามผลการดำเนินงานขององค์กร ให้ค่าตอบแทนระดับองค์กรบางประเภทแก่พนักงาน ให้รายละเอียดเกี่ยวกับค่าตอบแทนแก่พนักงานในช่วงเริ่มเข้าสู่องค์กรและพนักงานไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านรางวัล การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง ยกเว้นพนักงานฝ่ายการตลาดและวิศวกรรมในบางอุตสาหกรรม การประเมินด้านสมรรถนะของพนักงานประสบ

ความสำเร็จประมาณร้อยละ 70-80 โดยภาพรวมผู้บริหารเห็นว่าค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรและสมรรถนะของพนักงาน

ฉัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล (2552, น.98-157) ได้ศึกษาเรื่อง สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ เพื่อศึกษาระดับสุขภาพองค์การของคณะต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยของรัฐ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และสุขภาพองค์การของคณะต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยของรัฐ ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านองค์การที่มีต่อนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสุขภาพองค์การของคณะต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยของรัฐและทดสอบตัวแบบสมมติฐาน และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่สัมพันธ์กับสุขภาพองค์การ โดยจำแนกตามลักษณะขององค์การ โดยศึกษากับ คณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยของรัฐมีสุขภาพองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางต่อสุขภาพองค์การมากที่สุด คือ นโยบายด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน รองลงมาคือ นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบรรยากาศองค์การ การปรับใช้เทคโนโลยีและความมั่นคงในงาน ตามลำดับ โดยนโยบายด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทนและนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาพองค์การของคณะต่างๆ ทั้งในกลุ่มคณะทางสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ซึ่งจากการตรวจสอบแบบจำลองวิเคราะห์เส้นทางที่สร้างขึ้น พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งแสดงให้เห็นแบบจำลองมีความน่าเชื่อถือและสามารถอธิบายสุขภาพองค์การของคณะต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552, น.151-202) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ และเพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่นำไปใช้สำหรับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยศึกษากับพนักงานประจำขององค์การรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ เน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมี

อิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือกิจกรรมการฝึกอบรม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร เน้นการปรับตัว และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน ตามลำดับ และพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยส่งผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ

วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ (2552, น.97-208) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา ศึกษารูปแบบการจัดกลุ่มของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการจัดกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ พัฒนาตัวแบบการเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานโดยผ่านปัจจัย 4 ประการของกล่องดำ ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถ แรงงจูงใจ โอกาสในการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร และเพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กร ที่มีต่อวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยศึกษากับกับบุคลากรสายผู้สอน ผลการศึกษาพบว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา ด้านการจัดกลุ่มของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มดังนี้ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบรางวัลตามผลงาน กลุ่มที่ 3 ประกอบด้วย การออกแบบงาน การมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสาร กลุ่มสุดท้ายประกอบด้วย การเลื่อนขั้นจากภายใน ความมั่นคงในการทำงานและความเสมอภาค ตัวแบบการเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน มีกระบวนการเชื่อมโยงโดยผ่านกล่องดำ วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความสามารถ แรงงจูงใจ การมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร ตามลำดับ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโครงสร้างองค์กรกับวิธี

ปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบคุณภาพ โครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการและมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 กลุ่ม อย่างไรก็ตามสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเป็นองค์การระบบเปิดที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางการจัดการของตน

จันดี ขยับรุ่งเรือง (2549, น.63-139) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์การ และเปรียบเทียบความต้องการองค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละประเภทธุรกิจ ทั้งนี้ศึกษากับผู้ปฏิบัติงานแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ประเภทธุรกิจ คือ ธุรกิจผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ธุรกิจโรงแรม และธุรกิจโรงพยาบาล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์การนั้น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ สมรรถนะด้านหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะด้านการบริหารวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และสมรรถนะด้านการส่งมอบคุณค่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลการเปรียบเทียบความต้องการสมรรถนะทั้ง 4 พบว่า ทุกภาคธุรกิจมีความต้องการสมรรถนะด้านการบริหารวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะด้านการส่งมอบคุณค่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน แต่มีความต้องการสมรรถนะด้านหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคลแตกต่างกัน

ขณะทำงานวิจัยในต่างประเทศของ Arthu, J.B. (1994, pp.670-687) ได้ศึกษาพบว่า มีการใช้ตัวแปรที่เป็นแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถึง 7 ด้าน เป็นตัวแปรอิสระได้แก่ การกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การฝึกอบรมพนักงานให้มีความชำนาญงาน ระดับการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน กิจกรรมด้านสังคม กระบวนการที่เหมาะสม ค่าจ้าง ผลประโยชน์ และเงินพิเศษ ส่วนตัวแปรอื่นๆ ได้แก่ การเข้าออกของพนักงาน และตัวแปรตามนั้น ได้แก่ ประสิทธิภาพของพนักงาน อัตราการสูญเสียที่เกิดจากการผลิต และผลิตภาพแรงงาน โดยได้ข้อค้นพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งเน้นการทุ่มเทจากพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลิตภาพแรงงาน และยังทำให้การเข้าออกของพนักงานลดลง ส่งผลให้อัตราการสูญเสียจากการผลิตลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งเน้นการควบคุม สำหรับงานวิจัยของ Delery, J. E. and Doty, D.H. (1996, pp.802-835) ใช้แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน เป็นตัวแปรอิสระ ได้แก่ โอกาสความสำเร็จในสายอาชีพที่ทำให้้องค์การ

การฝึกอบรมที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การพรรณนางานอย่างชัดเจน โดยมีตัวแปรตาม คือ ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์และผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวแปรอิสระดังกล่าวมีผลกระทบเชิงบวกต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การศึกษาวิจัยของ David Wan, Victor Kok, and Chin Huat Ong, (2002, pp.33 – 43) นั้นพบว่า นักวิชาการกลุ่มนี้ได้ใช้แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน เป็นตัวแปรอิสระได้แก่ การออกแบบตำแหน่งงานแบบกว้าง การคัดเลือกบุคลากร การจัดฝึกอบรมแบบทั่วถึง การมอบอำนาจ การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนแบบอิงผลงาน โดยมีตัวแปรตาม คือ ผลประกอบการด้านการเงิน พฤติกรรมและการตอบสนองของพนักงาน ได้แก่ ความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานตามเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กร การหยุดงานและการหมุนเวียนของพนักงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้ทำให้ทราบว่า ตัวแปรอิสระดังกล่าวแต่ละตัวมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลประกอบการด้านการเงิน และด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อนำตัวแปรอิสระดังกล่าวทั้งหมด มาวิเคราะห์พร้อมกันแล้วยังพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลประกอบการทั้งสองด้านขององค์กรธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน การศึกษาวิจัยของ Ahmad and Schroeder (2003, pp.19 – 43) เรื่อง ผลกระทบของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการวิจัยนี้ได้คำนึงถึงเรื่องประเทศและความแตกต่างกันด้านประเพณีอุตสาหกรรม โดยการใช้โรงงานใน 4 ประเทศ คือ ประเทศสาธารณรัฐเยอรมัน ประเทศอิตาลี ประเทศญี่ปุ่น และประเทศสหรัฐอเมริกา และใน 3 ประเภทอุตสาหกรรมเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา และการศึกษาวิจัยนี้ยังได้อ้างอิงแนวปฏิบัติ 7 ด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ Pfeffer ได้กำหนดไว้ คือ ความมั่นคงในสภาพการทำงาน การคัดเลือกบุคลากร การสร้างทีมงานที่ทำงานด้วยตนเองและการกระจายอำนาจการใช้รูปแบบค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่น การจัดฝึกอบรมแบบทั่วถึง การลดความแตกต่างเรื่องสถานภาพและการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารด้านผลการปฏิบัติงานและด้านการเงินขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 7 ด้านดังกล่าวข้างต้นนั้น เป็นขอบเขตที่เพียงพอต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนั้น จากผลงานวิจัยของ Grest, D.E., Michie, J., Conway, N., and Sheehan, M. (2003, pp.291 – 314) ได้ศึกษาวิจัยทำให้ทราบว่า นักวิชาการกลุ่มนี้ใช้แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 9 ด้านเป็นตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความยืดหยุ่นทางการเงิน การออกแบบตำแหน่งงาน การสื่อสารแบบ 2 ทาง ความมั่นคงในการทำงานและการรับคัดเลือกบุคลากรภายใน ก่อน ความเสมอภาคภายในองค์กรและความปรองดองกัน คุณภาพของบุคลากร

โดยมีตัวแปรตามคือ การเข้าออกของพนักงาน ขอดขายต่อพนักงาน และกำไรต่อพนักงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระดังกล่าวมีผลต่อการลดลงของการเข้าออกของพนักงานและทำให้บริษัทมีกำไรต่อพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

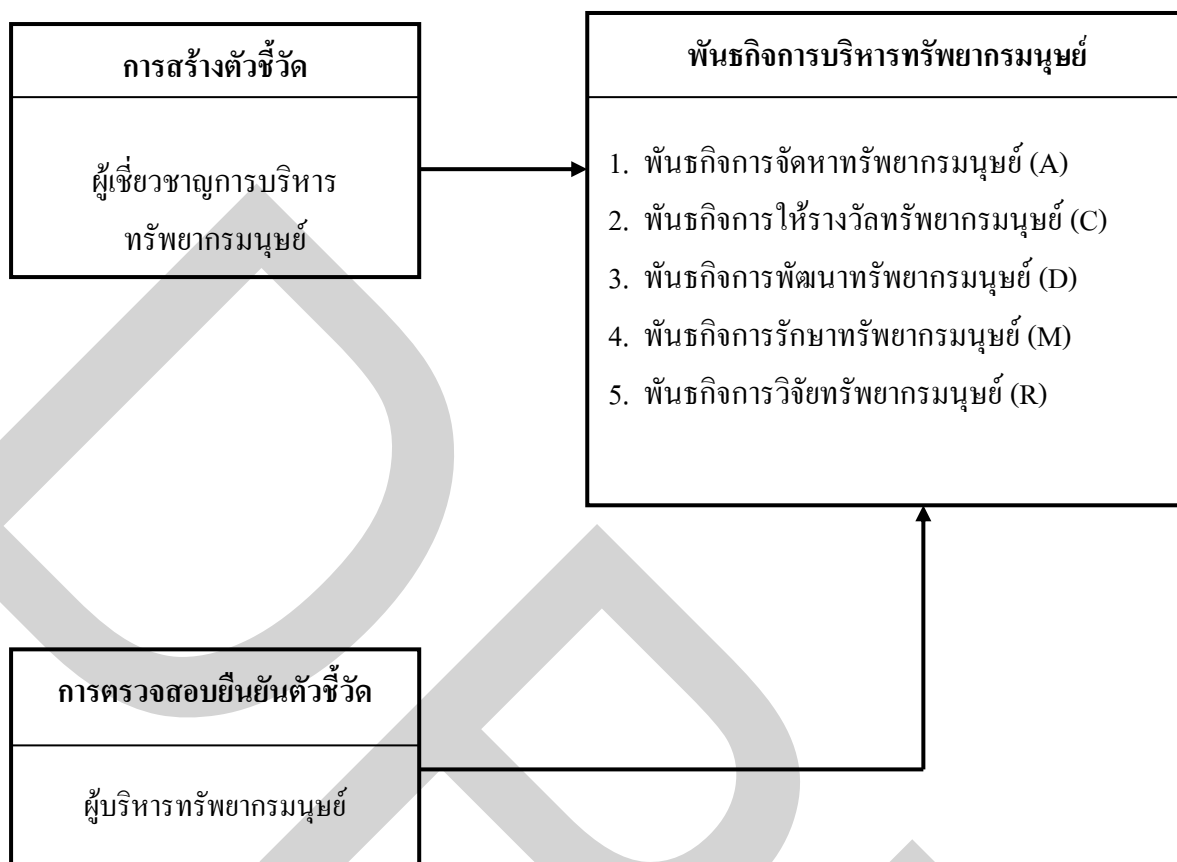
2.5 การพัฒนาสมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาและได้นำแนวคิดต่างๆ ของนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ที่นำเสนอข้างต้นนำมาสรุปเป็นสมมติฐานของการวิจัยเรื่อง การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทยดังนี้

สมมติฐานการวิจัย ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ที่สร้างขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย จากกรอบทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.7 สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการทบทวนวรรณกรรมอันจะนำไปสู่การตั้งสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ สำหรับบทที่ 2 นี้ สรุปตามลำดับที่นำเสนอไว้ในข้อมูลดังกล่าวข้างต้น กล่าวคือ ในการสร้างตัวชีวิตในองค์กรธุรกิจ จะต้องการศึกษาวิธีการสร้างว่า จะต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง ซึ่งได้อธิบายไว้ตั้งแต่ ตัวชีวิต เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการจัดทำสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ตัวชีวิตจะชี้ให้เห็นว่าการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรที่ต้องแก้ไข และกล่าวโดยสังเขปเกี่ยวกับความหมายของตัวชีวิต ลักษณะตัวชีวิต ความสำคัญของตัวชีวิต คุณสมบัติของตัวชีวิต การสร้างตัวชีวิตด้วยเทคนิคเดลฟาย การสร้างตัวชีวิตในองค์กรธุรกิจและตัวชีวิตเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานวิจัยนี้ประกอบด้วย 5 พันธกิจ ได้แก่ 1) พันธกิจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) พันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ 3) พันธกิจการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ 4) พันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์ และ 5) พันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์
อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ประกอบด้วย อุตสาหกรรมสิ่งทอและ
เครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการใช้แรงงาน
เป็นหลัก ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างตัวชี้วัดและงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นงานวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา
ครั้งนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาทั้งหมดในข้างต้นนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐาน
การวิจัยและสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในเรื่อง การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดใน
พันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

สำหรับในบทนี้จะเป็นการนำเสนอระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งจะครอบคลุมในเรื่อง ประชากรและตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ตัวแบบโครงสร้าง และขั้นตอนการวิจัย ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

3.1 ประชากรและตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร สำหรับประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลัก

3.1.2 ตัวอย่าง สำหรับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือ ตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัด ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 8 คน อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 8 คนและนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน จำนวนผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งสิ้น 19 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยวิธีการบอกต่อ โดยกำหนดเกณฑ์ การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เกณฑ์ดังนี้ มีคุณวุฒิการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา มีประสบการณ์ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อย 3 ปี ขึ้นไป และดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดแสดงตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญจำแนกตามสังกัดของผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับที่	สังกัดของผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ
1	อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม	8
2	อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	8
3	นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา	3
รวม		19

กลุ่มที่ 2 คือ ตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลัก ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 612 คน จาก 612 บริษัท และผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 1,515 คน จาก 1,515 บริษัท รวมประชากรในกลุ่มผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวนทั้งหมด 2,127 คน ซึ่งกำหนดขนาดของตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970, p.607-610) ที่ระดับค่าความเชื่อมั่นที่ 95% ที่ประชากร 2,200 ตัวอย่าง ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 328 คน จากนั้นผู้วิจัยได้นำมากำหนดขนาดของตัวอย่างจากทั้ง 2 อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย โดยกำหนดตัวอย่างตามสัดส่วน ได้จำนวนตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 94 คน และผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 234 คน หลังจากนั้นผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายละเอียดแสดงตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนตัวอย่างจำแนกตามสังกัดของอุตสาหกรรม

ลำดับที่	สังกัด	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
1	อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม	1,515	234
2	อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	612	94
รวม		2,127	328

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ชุด ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

3.2.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถามชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 เฟส

เฟสที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมและแสดงความคิดเห็นต่อตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละพันธกิจ ประกอบด้วย พันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์และพันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (ตัวอย่างแบบสอบถามในภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย)

เฟสที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้วิจัยนำเสนอค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 (ตัวอย่างแบบสอบถามในภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย)

เฟสที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้วิจัยนำเสนอค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบของตนเองอีกครั้ง (ตัวอย่างแบบสอบถามในภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย)

เฟสที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้วิจัยนำเสนอค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าฐานนิยมและค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับ

ฐานนิยม ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 4 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบของตนเองอีกครั้ง เป็นครั้งสุดท้ายก่อนการนำไปเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัด (ตัวอย่างแบบสอบถามในภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย)

3.2.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดและทดสอบสมมติฐานของการวิจัย คือ แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ซึ่งได้มาจากการสร้างแบบสอบถามโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ในเฟสที่ 4 ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อที่ 1 ทดลองใช้และเก็บข้อมูลจากตัวอย่างเพื่อตรวจสอบยืนยันว่าตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับการนำไปใช้ได้จริงในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย (ตัวอย่างแบบสอบถามในภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย)

3.2.3 การสร้างเครื่องมือ ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือโดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาเครื่องมือโดยใช้เทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิต ที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทยตามพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.2.4 การหาคุณภาพเครื่องมือ ในการหาคุณภาพของเครื่องมือนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการสร้างโดยเทคนิคเดลฟายมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพร้อมทั้งขอรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงจนได้แบบสอบถามที่มีคุณภาพตามกรอบการวิจัย หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่ได้จากการสร้างด้วยเทคนิคเดลฟายใน เฟสที่ 4 มาหาคุณภาพของเครื่องมือโดยดำเนินการดังนี้

1) หาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน เพื่อพิจารณาแบบสอบถาม เพื่อทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา หรือความสอดคล้องระหว่างคำนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้ ผลการตรวจสอบเครื่องมือได้ค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ทุกข้อ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

2) หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม หลังจากได้หาคุณภาพของแบบสอบถามโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับนั้นไปทดลองเครื่องมือกับตัวอย่างเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ทั้งนี้ได้ค่าความเชื่อมั่น ตามตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ลำดับที่	พันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา
1	พันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	.86
2	พันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	.88
3	พันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.76
4	พันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์	.80
5	พันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์	.75

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตามการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตามลำดับดังนี้

3.3.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 19 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความร่วมมือกับผู้วิจัยในการตอบแบบสอบถามในชุดที่ 1 จำนวน 4 เฟส ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลเอง โดยผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้ ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญที่ตอบรับอย่างสมัครใจ เพื่อตอบแบบสอบถามในเฟสที่ 1 มีต่อตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละพันธกิจ หลังจากนั้น นำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ จากแบบสอบถามในเฟสที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อสร้างแบบสอบถามเฟสที่ 2 แบบสอบถามเฟสที่ 3 และเฟสที่ 4 ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อส่งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2, 3 และ 4 ซึ่งเป็นการให้น้ำหนักความสำคัญของคำถามแต่ละข้อคำถาม นำมาสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1

3.3.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย โดยนำเครื่องการวิจัยชุดที่ 2 ที่ได้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแล้ว จำนวน 328 ชุด ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลเองและขอความอนุเคราะห์กับองค์กรที่เป็นตัวอย่าง โดยผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้ ส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์โดยส่งผ่านสถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และสถาบันสิ่งทอและ

เครื่องนุ่งห่ม และหลังจากนั้นประมาณ 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยดำเนินการติดตามเก็บแบบสอบถามกับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เป็นตัวอย่าง นำมาสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

3.4.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถาม ปลายเปิดจากผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเฟสที่ 1 ใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา และในเฟสที่ 2, 3 และ 4 ดำเนินการโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อคำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าฐานนิยมและค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม รวมทั้งการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

3.4.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบตัวชี้วัด และทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยการตรวจสอบตัวแบบโครงสร้างองค์ประกอบ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้สร้างขึ้นมาว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่านำหนักของตัวชี้วัดและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

3.4.3 เกณฑ์การตัดสินเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาที่เป็นฉันทามติ สำหรับคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในรอบที่ 2 รอบที่ 3 และรอบที่ 4 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ สามารถสรุปเกณฑ์ที่เหมาะสมใช้ในการพิจารณา ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ข้อ ดังนี้

- ค่ามัธยฐาน มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม สำหรับพิจารณาในเฟสที่ 2, 3 และ 4

- ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีค่าไม่สูงเกินกว่า 1.50 จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันสำหรับพิจารณาในเฟสที่ 2, 3 และ 4

- ค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม มีค่าไม่เกิน 1.00 จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน สำหรับพิจารณาในเฟสที่ 4 และดำเนินการสรุป

3.4.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

จากแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเลือกใช้สถิติเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้คือ

-การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าฐานนิยม และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม

-ตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัด และการทดสอบสมมติฐานตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ตัวแบบด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ตัวแบบด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ตัวแบบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวแบบด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ และตัวแบบด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้สร้างและพัฒนาขึ้นมาว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย สถิติที่ใช้ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งในการพิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาดังนี้

1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าสูงมากแสดงว่าฟังก์ชัน ความสอดคล้องมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ โมเดลอิสระไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าต่ำมาก ยังมีค่าใกล้เคียงศูนย์มากเท่าไร แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่ง Saris และ Stronkhorst (1984 : 200) เสนอว่าค่าไค-สแควร์ ควรจะมีค่าเท่ากับองศาอิสระสำหรับรูปแบบที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง : GFI (Goodness – of –Fit – Index) จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 ค่าดัชนี GFI ที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

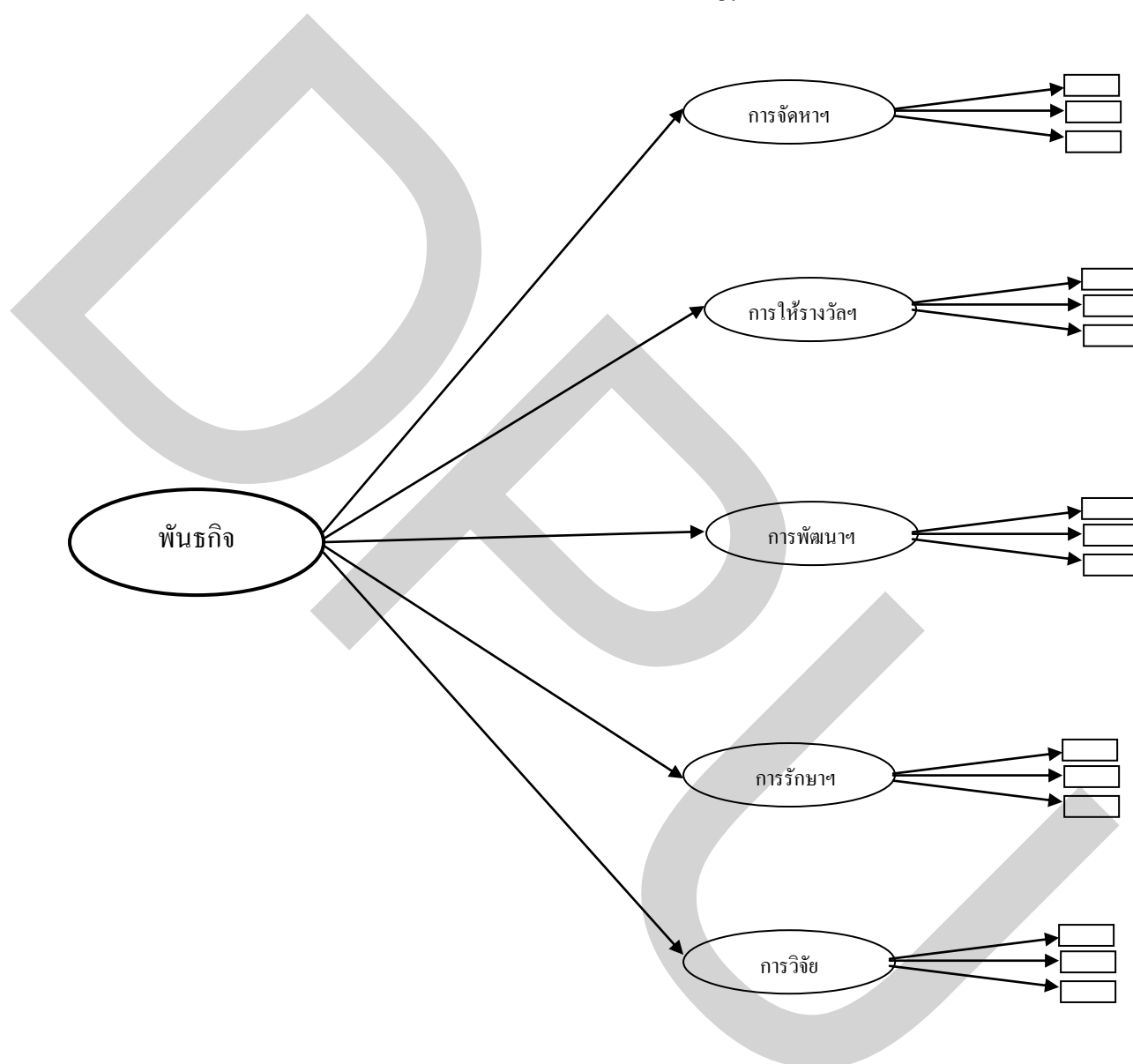
3. ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว : AGFI (Adjusted Goodness – of – Fit – Index) ค่าดัชนี AGFI นี้มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับ GFI

4. ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ : RMR (Root of Mean Square Residuals) ค่า RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ : RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ค่า RMSEA มีค่ายิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.5 ตัวแบบโครงสร้างสมมติฐาน

ตัวแบบโครงสร้างสมมติฐานตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม แสดงเป็นภาพวิเคราะห์ค่าน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด ตามภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ตัวแบบโครงสร้างสมมติฐาน

3.6 ขั้นตอนการวิจัย

3.6.1 ขั้นเตรียมการ

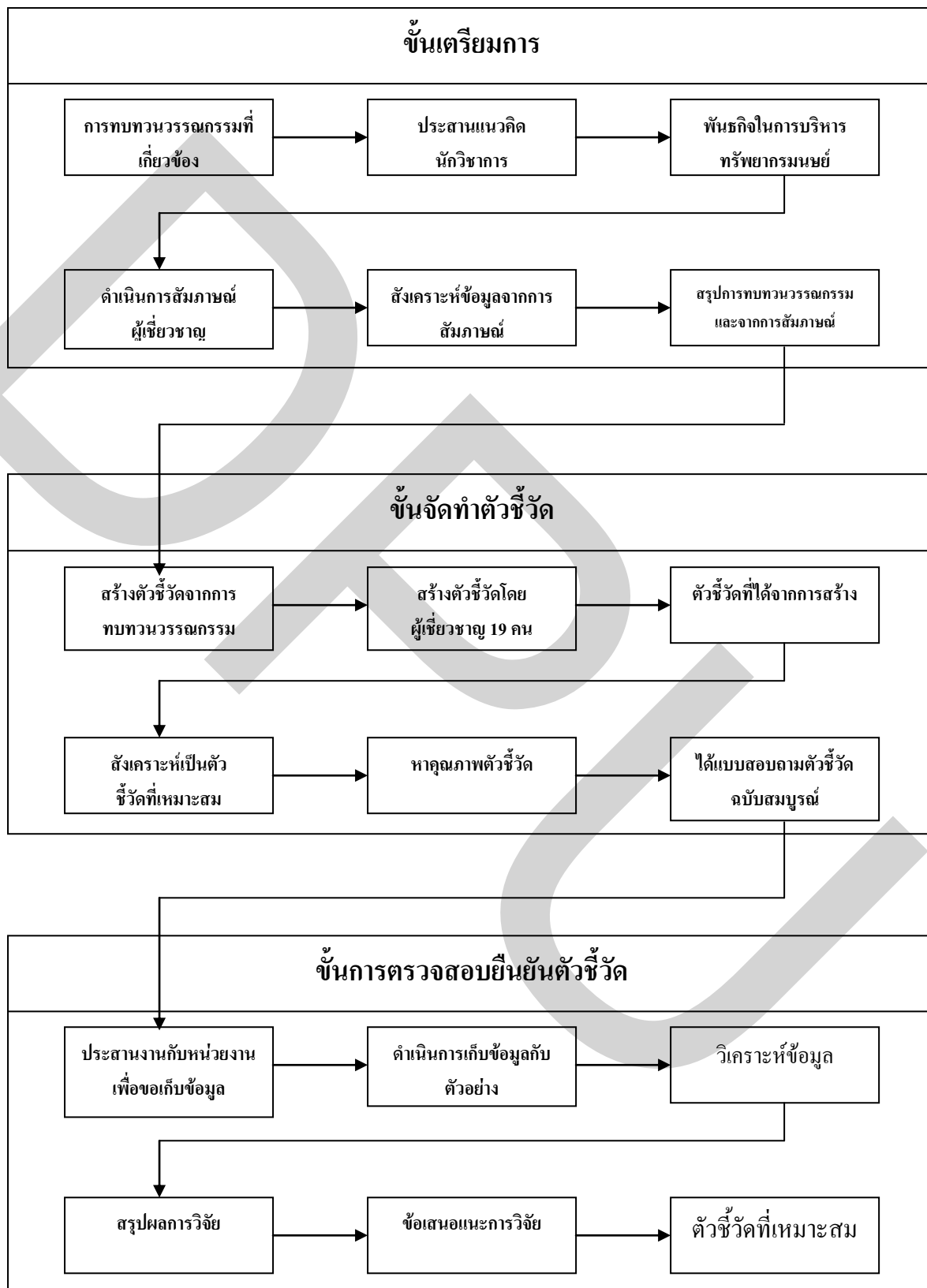
สำหรับในขั้นเตรียมการนั้น เริ่มจากผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังจากนั้นนำมาประสานแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ได้ พันธกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลักๆ 5 พันธกิจ ประกอบด้วย พันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การรักษาทรัพยากรมนุษย์และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติมเกี่ยวกับพันธกิจต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประกอบการดำเนินการวิจัย แล้วนำมาสังเคราะห์สรุปเป็นกรอบแนวคิดและแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อทำการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายในขั้นการจัดทำตัวชี้วัดต่อไป

3.6.2 ขั้นการจัดทำตัวชี้วัด

ขั้นการจัดทำตัวชี้วัดนี้ ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำตัวชี้วัดโดยการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ผู้วิจัยสร้างตัวชี้วัดจากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.6.3 ขั้นการตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัด

การตรวจสอบยืนยันในการสร้าง และพัฒนาตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ผู้วิจัยตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดที่ได้จากการสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ โดยให้มีการตรวจสอบยืนยัน จากผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย โดยการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างตัวชี้วัดที่สร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นวิธีการทางสถิติในการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งทั้ง 3 ขั้นตอนแสดงตามภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทที่ 4 ซึ่งเป็นบทที่ว่าด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการอธิบายผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะนำเสนอวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นเป็นการนำเสนอข้อค้นพบที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยตามลำดับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 เฟส ดังนี้

4.1 เฟสที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 แสดงตามตารางที่ 4.1-4.5

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลตัวชี้วัดที่ได้จากการใช้คำถามปลายเปิดในรอบที่ 1 จำแนกตามพันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ลำดับที่	ชื่อตัวชี้วัดพันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์
1	ร้อยละของผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานขององค์กร
2	อัตราการปฏิเสธไม่ทำงานของผู้สมัครงานกับองค์กร
3	คะแนนเฉลี่ยในการทดลองปฏิบัติงาน
4	ร้อยละของการสรรหาพนักงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด
5	จำนวนครั้งที่เสนอขออนุมัติแล้วไม่ผ่านการอนุมัติ
6	จำนวนครั้งที่มีการเลื่อนการปฐมนิเทศพนักงานขององค์กร
7	จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการทำสัญญาจ้างงาน
8	ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างพนักงานต่อยอดขายขององค์กร
9	ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานทั้งหมดขององค์กร
10	ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานหนึ่งคน
11	จำนวนพนักงานทั้งหมดต่อ FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างพนักงาน
12	อัตราส่วนสรรหาพนักงานภายในมากกว่าภายนอก

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลำดับที่21	ชื่อตัวชี้วัดพันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์
13	จำนวนครั้งที่มิบุคลากรเกินในองค์กร
14	จำนวนครั้งที่มิบุคลากรขาดในองค์กร
15	อัตราส่วนจำนวนพนักงานจริงเทียบกับแผนกำลังคนขององค์กร
16	ระยะเวลาในการขออนุมัติสรรหาพนักงาน
17	ความรวดเร็วระยะเวลาในการสรรหาพนักงาน/ระยะเวลาก่อนเริ่มงาน
18	อัตราส่วนของผู้บริหารน้อยกว่าพนักงาน
19	จำนวนพนักงานที่คัดเลือกมีสัดส่วนเหมาะสม
20	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการรับสมัครไม่มากเกินไป
21	มีการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
22	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงาน
23	มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้าพอสมควร
24	มีการสรรหาพนักงานภายในและภายนอกองค์กรตามตำแหน่ง
25	จำนวนครั้งในการปรับเปลี่ยนแผนทรัพยากรมนุษย์
26	การสรรหาพนักงาน ได้สัดส่วนกับรายได้ขององค์กร
27	นำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
28	มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล
29	มีกระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐานที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้
30	มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
31	จำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งมากเพียงพอต่อการคัดเลือก
32	จำนวนครั้งที่ต้องมีการจ้างเพิ่มเนื่องจากบุคลากรขาดในองค์กร
33	จำนวนครั้งที่ต้องมีการเลิกจ้างเนื่องจากมิบุคลากรเกินในองค์กร
34	จำนวนครั้งที่ได้ใบสมัครน้อยกว่าจำนวนที่องค์กรกำหนด
35	ร้อยละของตำแหน่งงานที่ได้ใบสมัครทันเวลาให้องค์กรไม่เสียหาย
36	ร้อยละของใบสมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรกำหนด
37	ร้อยละของต้นทุนการสรรหาต่อฐานค่าจ้างพนักงานใหม่
38	อัตราส่วนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อตำแหน่งที่องค์กรรับสมัคร
39	จำนวนค่า FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างต่อยอดขายขององค์กร
40	อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับสูง)
41	อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับกลาง/หัวหน้างาน)
42	อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ)

จากตารางที่ 4.1 เมื่อใช้คำถามปลายเปิดเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ได้ตัวชี้วัดจำนวน 42 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลตัวชี้วัดที่ได้จากการใช้คำถามปลายเปิดในรอบที่ 1 จำแนกตามพันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ลำดับที่	ชื่อตัวชี้วัดพันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
1	ความตรงต่อเวลาในการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน
2	ร้อยละของความผิดพลาดในกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน
3	จำนวนค่าตอบแทนเป็นสากล
4	ต้นทุนแรงงานและค่าจ้างต่อรายได้ขององค์กร
5	จำนวนความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
6	จำนวนสวัสดิการและผลประโยชน์ต่อจำนวนพนักงานในองค์กร
7	ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพต่อพนักงานในองค์กร
8	ค่าตอบแทนรวมโดยเฉลี่ยต่อพนักงานในองค์กร
9	เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรเทียบกับค่ากลางของช่วงเงินเดือน
10	การจ่ายเงินเดือนอิงตามประกาศราชการ
11	ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
12	ร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด
13	การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการตามประกาศอุตสาหกรรม
14	มีระบบการปรับค่าจ้างและเงินเดือนตามหลักเกณฑ์
15	ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
16	ร้อยละของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา
17	ประสิทธิภาพของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา
18	มีการกำหนดการจ่ายผลประโยชน์ของพนักงานตามประจำปี
19	มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน
20	มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและยุติธรรม
21	มีการวางแผนการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนล่วงหน้า
22	มีการกำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย
23	มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส
24	มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อตัวชี้วัดพันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
25	มีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงาน
26	มีหลักการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ
27	จำนวนค่าตอบแทนต่อความสามารถในการจ่ายขององค์กร

จากตารางที่ 4.2 เมื่อใช้คำถามปลายเปิดเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ได้ตัวชี้วัดจำนวน 27 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลตัวชี้วัดที่ได้จากการใช้คำถามปลายเปิดในรอบที่ 1 จำแนกตามพันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลำดับที่	ชื่อตัวชี้วัดพันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
1	จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมพนักงานต่อหนึ่งปี
2	ระดับความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในองค์กร
3	ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร
4	ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานในองค์กร
5	ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อค่าใช้จ่ายโดยรวมขององค์กร
6	อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากการพัฒนา
7	จำนวน โครงการพิเศษในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กร
8	อัตราการเปลี่ยนสถานภาพของพนักงานสัญญาจ้างเป็นพนักงานประจำ
9	อัตราส่วนของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณากรณีพิเศษ
10	ร้อยละของการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานภายในองค์กร
11	มีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน
12	ระดับคุณภาพของระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน
13	ระดับการศึกษา/อายุ โดยเฉลี่ยของพนักงานในองค์กร
14	สัดส่วนของหลักสูตร/กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้พนักงานในองค์กร
15	มีการจัดกิจกรรมการดำเนินงานที่ส่งเสริมไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
16	จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรโดยรวม

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อตัวชี้วัดพันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
17	มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดผลที่คุ้มค่าต่อองค์กร
18	มีการพัฒนาอาชีพกับพนักงานทุกหน่วยงานในองค์กร
19	มีการส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้โดยการฝึกอบรม
20	มีการเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต
21	มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพแก่พนักงานในองค์กร
22	ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อยอดขายขององค์กร
23	มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ
24	มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพแก่พนักงานในองค์กร
25	จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานในหน่วยธุรกิจ
26	ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานหนึ่งคนในองค์กร
27	ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาพนักงานในองค์กร 80%
28	มีกำหนดการหรือแผนในการฝึกอบรมประจำปีขององค์กร
29	ร้อยละของความสำเร็จในกิจกรรมการพัฒนาองค์กรของพนักงาน
30	ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อยอดขายขององค์กร
31	มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ

จากตารางที่ 4.3 เมื่อใช้คำถามปลายเปิดเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ตัวชี้วัดจำนวน 31 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลตัวชี้วัดที่ได้จากการใช้คำถามปลายเปิดในรอบที่ 1 จำแนกตามพันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์

ลำดับที่	ชื่อตัวชี้วัดพันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์
1	จำนวนอัตราการหยุดงานของพนักงานรวมทั้งองค์กรที่ควบคุมได้
2	ความถี่ในการพบกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารขององค์กร
3	จำนวนของข้อร้องทุกข์จากพนักงานในองค์กรต่อปี
4	ร้อยละของการขอโอนย้ายของพนักงานในแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์กร
5	จำนวนของข้อร้องเรียนจากพนักงานในองค์กร
6	จำนวนของข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
7	จำนวนของเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร
8	ผลการตรวจแรงงานของเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานของหน่วยงานภาครัฐ
9	การมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ
10	อัตราการขาดงานของพนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติการ
11	ร้อยละของข้อร้องเรียนที่สามารถดำเนินการได้ตามเงื่อนไข
12	จำนวนชั่วโมงที่ไม่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดทำงาน
13	จำนวนคำปรึกษาพยาบาลของพนักงานในองค์กร โดยเฉลี่ยต่อคน
14	ค่าเฉลี่ยระดับความเข้าใจของพนักงานในองค์กรโดยรวม
15	จำนวนพนักงานที่ไม่ป่วย สาย ลา ขาด โดยรวมทั้งปีขององค์กร
16	ประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรด้านการผลิต
17	จำนวนของผลผลิตขององค์กรต่อพนักงานหนึ่งคนต่อชั่วโมง
18	อัตรา Direct Labour ต่อ Indirect Labour
19	การมีระบบความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร
20	มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและพนักงาน
21	มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับพนักงาน
22	มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน
23	มีระบบการดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้
24	มีระบบการดำเนินการอุทธรณ์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้
25	มีระบบการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้
26	มีระบบการให้พนักงานในองค์กรย้าย เลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อตัวชี้วัดพันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์
27	มีระบบให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งโดยการออกจากงานอย่างยุติธรรม
28	อัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร
29	ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรมคุณภาพ
30	จำนวนของคดีความที่ศาลแรงงานขององค์กร

จากตารางที่ 4.4 เมื่อใช้คำถามปลายเปิดเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้ตัวชี้วัดจำนวน 30 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลตัวชี้วัดที่ได้จากการใช้คำถามปลายเปิดในรอบที่ 1 จำแนกตามพันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

ลำดับที่	ชื่อตัวชี้วัดพันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์
1	การศึกษาระยะเวลาสนองตอบต่อข้อมูลที่ได้รับการร้องขอจากพนักงาน
2	การศึกษาร้อยละของการหยุดการทำงานของระบบ HRIS
3	การศึกษาร้อยละการรายงานข้อมูลที่ต้องตั้งแต่นั้นครั้งแรก
4	การศึกษาปัญหาของบุคลากรที่ดูแลด้านสารสนเทศต่องาน HR
5	การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านการลงทุนในเทคโนโลยีด้าน HR
6	การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรต่องาน HR
7	การศึกษารายได้ขององค์กรที่ส่งผลต่อค่าตอบแทนของพนักงาน
8	การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานขององค์กร
9	การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรกิจต่อคน
10	การศึกษากิจกรรมพนักงานระดับปฏิบัติการต่อ FTEs ด้านทรัพยากรมนุษย์
11	การศึกษาค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับปัญหาการวางแผน สรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
12	การศึกษาค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับประสิทธิผลของงานด้านทรัพยากรมนุษย์
13	การศึกษาค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับประสิทธิภาพงานด้านทรัพยากรมนุษย์
14	การศึกษาค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยรวม

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อตัวชี้วัดพันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์
15	การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของพนักงาน
16	การศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุในการขาด ลา ป่วย สาย ของพนักงาน
17	การศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจในงานของพนักงาน
18	การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
19	การศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาระบบสุขภาพและความปลอดภัยในองค์กร
20	การศึกษาเกี่ยวกับระบบค่ารักษาพยาบาลของพนักงาน
21	การศึกษาสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุของพนักงานในองค์กร
22	การวิเคราะห์ความงบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
23	การศึกษาปัญหาการบริหารงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์
24	การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อระบบแรงงานสัมพันธ์
25	การศึกษาสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน
26	การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์
27	การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อการสรรหา คัดเลือกพนักงาน

จากตารางที่ 4.5 เมื่อใช้คำถามปลายเปิดเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ได้ตัวชี้วัดจำนวน 27 ตัวชี้วัด

4.2 เฟสที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 แสดงตามตารางที่ 4.6-4.10

ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ความคิดเห็นจากแบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย รอบที่ 2 โดยมีเกณฑ์ในการแปลผลดังนี้ คือ

1. ค่ามัธยฐาน 3.50 ขึ้นไป หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม
2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่สูงเกินกว่า 1.50 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4.6 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยฯ
ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานขององค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 2 อัตราการปฏิเสธไม่ทำงานของผู้สมัครงานกับองค์กร	4.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 3 คะแนนเฉลี่ยในการทดลองปฏิบัติงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของการสรรหาพนักงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนครั้งที่เสนอขออนุมัติแล้วไม่ผ่านการอนุมัติ	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนครั้งที่มีการเลื่อนการปฐมนิเทศพนักงานขององค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการทำสัญญาจ้างงาน	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 8 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างพนักงานต่อยอดขายขององค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 9 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานทั้งหมดขององค์กร	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 10 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานหนึ่งคน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 11 จำนวนพนักงานทั้งหมดต่อ FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 12 อัตราส่วนสรรหาพนักงานภายในมากกว่าภายนอก	3.00	1.50
ตัวชี้วัดที่ 13 จำนวนครั้งที่มีบุคลากรเกินในองค์กร	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 14 จำนวนครั้งที่มีบุคลากรขาดในองค์กร	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 15 อัตราส่วนจำนวนพนักงานจริงเทียบกับแผนกำลังคนขององค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 16 ระยะเวลาในการขออนุมัติสรรหาพนักงาน	4.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 17 ความรวดเร็วระยะเวลาในการสรรหาพนักงาน/ระยะเวลาก่อนเริ่มงาน	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 18 อัตราส่วนของผู้บริหารน้อยกว่าพนักงาน	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 26 การสรรหาพนักงานได้สัดส่วนกับรายได้ขององค์กร	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 27 นำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	3.00	1.50
ตัวชี้วัดที่ 28 มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 29 มีกระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐานเที่ยงตรงและเชื่อถือได้	3.00	1.50
ตัวชี้วัดที่ 30 มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 31 จำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งมากเพียงพอต่อการคัดเลือก	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 32 จำนวนครั้งที่ต้องมีการจ้างเพิ่มเนื่องจากบุคลากรขาดในองค์กร	3.00	2.00

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยฯ
ตัวชี้วัดที่ 33 จำนวนครั้งที่ต้องมีการเลิกจ้างเนื่องจากมีบุคลากรเกินในองค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 34 จำนวนครั้งที่ได้ใบสมัครน้อยกว่าจำนวนที่องค์กรกำหนด	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 35 ร้อยละของตำแหน่งงานที่ได้ใบสมัครทันเวลาในองค์กรไม่เสียหาย	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 36 ร้อยละของใบสมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรกำหนด	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 37 ร้อยละของต้นทุนการสรรหาต่อฐานค่าจ้างพนักงานใหม่	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 38 อัตราส่วนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อตำแหน่งที่องค์กรรับสมัคร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 39 จำนวนค่า FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างต่อยอดขายขององค์กร	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 40 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับสูง)	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 41 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับกลาง/หัวหน้างาน)	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 42 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ)	5.00*	1.00

หมายเหตุ: * ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในพันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของตัวชี้วัดทั้งหมด 42 ตัวชี้วัด จากการสร้างสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ได้ 31 ตัวชี้วัด ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้ หรือไม่เหมาะสมที่จะเป็นตัวชี้วัด 11 ตัวชี้วัด ตามข้อมูลจากค่าสถิติตามตารางข้างต้น

ตารางที่ 4.7 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยฯ
ตัวชี้วัดที่ 1 ความตรงต่อเวลาในการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของความผิดพลาดในกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 3 จำนวนค่าตอบแทนเป็นสากล	3.00	1.50
ตัวชี้วัดที่ 4 ต้นทุนแรงงานและค่าจ้างต่อรายได้ขององค์กร	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนสวัสดิการและผลประโยชน์ต่อจำนวนพนักงานในองค์กร	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 7 ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพต่อพนักงานในองค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 8 ค่าตอบแทนรวมโดยเฉลี่ยต่อพนักงานในองค์กร	4.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 9 เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรเทียบกับค่ากลางของช่วงเงินเดือน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 10 การจ่ายเงินเดือนอิงตามประกาศราชการ	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 11 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 12 ร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 13 การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการตามประกาศอุตสาหกรรม	3.00	1.50
ตัวชี้วัดที่ 14 มีระบบการปรับค่าจ้างและเงินเดือนตามหลักเกณฑ์	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 16 ร้อยละของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา	5.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 17 ประสิทธิภาพของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 18 มีการกำหนดการจ่ายผลประโยชน์ของพนักงานตามประจำปี	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 19 มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 20 มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและยุติธรรม	4.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 21 มีการวางแผนการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนล่วงหน้า	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 22 มีการกำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	4.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 23 มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 24 มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 25 มีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงาน	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 26 มีหลักการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 27 จำนวนค่าตอบแทนต่อความสามารถในการจ่ายขององค์กร	3.00	2.00

หมายเหตุ: * ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในพันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ของตัวชี้วัดทั้งหมด 27 ตัวชี้วัด จากการสร้างสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ได้ 18 ตัวชี้วัด ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้หรือไม่เหมาะสมที่จะเป็นตัวชี้วัด 9 ตัวชี้วัด ตามข้อมูลจากค่าสถิติตามตารางข้างต้น

ตารางที่ 4.8 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัย
ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมพนักงานต่อหนึ่งปี	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในองค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร	5.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานในองค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อค่าใช้จ่ายโดยรวมขององค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 6 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายพัฒนาพนักงานต่อค่าใช้จ่ายรวมขององค์กร	3.00	1.50
ตัวชี้วัดที่ 7 อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากการพัฒนา	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาขององค์กร	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 9 จำนวนโครงการพิเศษในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กร	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 10 อัตราการเปลี่ยนสถานภาพของพนักงานสัญญาจ้างเป็นพนักงานประจำ	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 11 อัตราส่วนของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณากรณีพิเศษ	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 12 ร้อยละของการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานภายในองค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 13 มีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับคุณภาพของระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน	4.00*	1.50

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยฯ
ตัวชี้วัดที่ 16 ระดับการศึกษา/อายุ โดยเฉลี่ยของพนักงานในองค์กร	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 17 สัดส่วนของหลักสูตร/กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้พนักงานในองค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 18 มีการจัดกิจกรรมการดำเนินงานที่ส่งเสริมไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 19 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรโดยรวม	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 20 มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดผลที่คุ้มค่าต่อองค์กร	4.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 21 มีการพัฒนาอาชีพกับพนักงานทุกหน่วยงานในองค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 22 มีการส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้โดยการฝึกอบรม	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 23 มีการเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 24 มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพแก่พนักงานในองค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 25 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานในหน่วยธุรกิจ	3.00	1.50
ตัวชี้วัดที่ 26 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานหนึ่งคนในองค์กร	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 27 ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาพนักงานในองค์กร 80%	3.00	1.50
ตัวชี้วัดที่ 28 มีกำหนดการหรือแผนในการฝึกอบรมประจำปีขององค์กร	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 29 ร้อยละของความสำเร็จในกิจกรรมการพัฒนาองค์กรของพนักงาน	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 30 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อยอดขายขององค์กร	4.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 31 มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ	4.00*	1.00

หมายเหตุ: * ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในพันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวชี้วัดทั้งหมด 31 ตัวชี้วัด จากการสร้างสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ได้ 23 ตัวชี้วัด ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้ หรือไม่เหมาะสมที่จะเป็นตัวชี้วัด 8 ตัวชี้วัด ตามข้อมูลจากค่าสถิติตามตารางข้างต้น

ตารางที่ 4.9 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัย
ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนอัตราการหยุดงานของพนักงานรวมทั้งองค์กรที่ควบคุมได้	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 2 ความถี่ในการพบกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารขององค์กร	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 3 จำนวนของข้อร้องทุกข์จากพนักงานในองค์กรต่อปี	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของการขอโอนย้ายของพนักงานในแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนของข้อร้องเรียนจากพนักงานในองค์กร	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 6 อัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญ	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนของข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 8 จำนวนของเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร	4.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 9 ผลการตรวจแรงงานของเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานของหน่วยงานภาครัฐ	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 10 การมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 11 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบาดเจ็บอันเกิดจากการทำงาน	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 12 อัตราการขาดงานของพนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติการ	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 13 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่สามารถดำเนินการได้ตามเงื่อนไข	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 14 จำนวนชั่วโมงที่ไม่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดทำงาน	5.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 15 จำนวนค่ารักษาพยาบาลของพนักงานในองค์กรโดยเฉลี่ยต่อคน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 16 ค่าเฉลี่ยระดับความเข้าใจของพนักงานในองค์กรโดยรวม	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 17 จำนวนพนักงานที่ไม่ป่วย สาย ลา ขาด โดยรวมทั้งปีขององค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 18 ประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรด้านการผลิต	4.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 19 จำนวนของผลผลิตขององค์กรต่อพนักงานหนึ่งคนต่อชั่วโมง	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 20 อัตรา Direct Labour ต่อ Indirect Labour	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 21 การมีระบบความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 22 การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานขององค์กร 100	3.00	2.00

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยฯ
ตัวชี้วัดที่ 23 มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 24 มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 25 มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 26 มีระบบการดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 27 มีระบบการดำเนินการอุทธรณ์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 28 มีระบบการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 29 มีระบบการให้พนักงานในองค์กรย้าย เลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 30 มีระบบให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งโดยการออกจากงานอย่างยุติธรรม	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 31 มีการดำเนินการลงโทษตามวินัยของพนักงานในองค์กร	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 32 อัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร	5.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 33 จำนวนข้อร้องเรียนของพนักงานได้รับการแก้ไขเป็นที่พึงพอใจ	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 34 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรมคุณภาพ	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 35 ความถี่ของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ต่อปี	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 36 จำนวนค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดจากการร้องทุกข์ของพนักงานต่อครั้ง	3.00	0.50
ตัวชี้วัดที่ 37 จำนวนของคดีความที่ศาลแรงงานขององค์กร	4.00*	1.00

หมายเหตุ: * ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของงานเป็นหลักในประเทศไทย ในพันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณา ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ของตัวชี้วัดทั้งหมด 37 ตัวชี้วัด จากการสร้างสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ได้ 30 ตัวชี้วัด ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้ หรือไม่เหมาะสมที่จะเป็นตัวชี้วัด 7 ตัวชี้วัด ตามข้อมูลจากค่าสถิติตามตารางข้างต้น

ตารางที่ 4.10 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยฯ
ตัวชี้วัดที่ 1 การศึกษาระยะเวลาสนองตอบต่อข้อมูลที่ได้รับการร้องขอจากพนักงาน	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 2 การศึกษาร้อยละของการหยุดการทำงานของระบบ HRIS	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 3 การศึกษาร้อยละของการรายงานข้อมูลที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 4 การศึกษาปัญหาของบุคลากรที่ดูแลด้านสารสนเทศต่องาน HR	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 5 การศึกษาผลตอบแทนจากการลงทุนในเทคโนโลยีด้าน HR	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 6 การศึกษาโดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรต่องาน HR	5.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 7 การศึกษาโดยการสำรวจความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทนในองค์กร	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 8 การศึกษารายได้ขององค์กรที่ส่งผลต่อค่าตอบแทนของพนักงาน	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 9 การศึกษายอดขายขององค์กรต่อจำนวนพนักงานขององค์กรทั้งหมด	3.00	1.50
ตัวชี้วัดที่ 10 การศึกษากำไรขององค์กรต่อจำนวนพนักงานขององค์กรทั้งหมด	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 11 การศึกษางบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่อยอดขาย	3.00	1.50
ตัวชี้วัดที่ 12 การศึกษางบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานหนึ่งคน	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 13 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อยอดขายขององค์กร	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 14 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานขององค์กร	4.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 15 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของหน่วยธุรกิจต่อยอดขายขององค์กร	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 16 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรกิจต่อคน	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 17 การศึกษาจำนวนพนักงานทั้งหมดต่อ FTEs ด้าน HR ขององค์กร	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 18 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ของส่วนงาน HR ต่อยอดขาย	3.00	1.50
ตัวชี้วัดที่ 19 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ของส่วนงาน HR ต่อพนักงาน	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 20 การศึกษาจำนวนของผู้บริหารระดับสูงต่อ FTEs ด้าน HR ในองค์กร	3.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 21 การศึกษาจำนวนผู้บริหารระดับกลาง/หัวหน้างานต่อ FTEs ด้าน HR	3.00	0.50
ตัวชี้วัดที่ 22 การศึกษาจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการต่อ FTEs ด้านทรัพยากรมนุษย์	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 23 การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการวางแผน สรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 24 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของงานด้านทรัพยากรมนุษย์	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 25 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพงานด้านทรัพยากรมนุษย์	5.00*	1.00

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยฯ
ตัวชี้วัดที่ 26 การศึกษาเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยรวม	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 27 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 28 การศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุในการขาด ลา ป่วย สาย ของพนักงาน	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 29 การศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจในงานของพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 30 การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 31 การศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาระบบสุขภาพและความปลอดภัยในองค์กร	5.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 32 การศึกษาเกี่ยวกับระบบค่ารักษาพยาบาลของพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 33 การศึกษาสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุของพนักงานในองค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 34 การวิเคราะห์ความงบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	4.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 35 การศึกษาปัญหาการบริหารงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 36 การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อระบบแรงงานสัมพันธ์	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 37 การศึกษาสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 38 การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 39 การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อการสรรหา คัดเลือกพนักงาน	4.00*	1.00

หมายเหตุ: * ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในพันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ของตัวชี้วัดทั้งหมด 39 ตัวชี้วัด จากการสร้างสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ได้ 27 ตัวชี้วัด ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้ หรือไม่เหมาะสมที่จะเป็นตัวชี้วัด 12 ตัวชี้วัด ตามข้อมูลจากค่าสถิติตามตารางข้างต้น

4.3 เฟสที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3

แสดงตามตารางที่ 4.11-4.15 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ความคิดเห็นจากแบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย รอบที่ 3 โดยมีเกณฑ์ในการแปลผลดังนี้ คือ

1. ค่ามัธยฐาน 3.50 ขึ้นไป หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม
2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่สูงเกินกว่า 1.50 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4.11 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัย
ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานขององค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 2 อัตราการปฏิเสธไม่ทำงานของผู้สมัครงานกับองค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 3 คะแนนเฉลี่ยในการทดลองปฏิบัติงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของการสรรหาพนักงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนครั้งที่เสนอขออนุมัติแล้วไม่ผ่านการอนุมัติ	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนครั้งที่มีการเลื่อนการปฐมนิเทศพนักงานขององค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการทำสัญญาจ้างงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 8 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างพนักงานต่อยอดขายขององค์กร	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 9 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานทั้งหมดขององค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 10 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานหนึ่งคน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 11 จำนวนพนักงานทั้งหมดต่อ FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 12 จำนวนครั้งที่มีการยกเลิกการจ้างในองค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 13 จำนวนครั้งที่มีการยกเลิกการจ้างในองค์กร	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 14 อัตราส่วนจำนวนพนักงานจริงเทียบกับแผนกำลังคนขององค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 15 ระยะเวลาในการขออนุมัติสรรหาพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 16 ความรวดเร็วระยะเวลาในการสรรหาพนักงาน/ระยะเวลาก่อนเริ่มงาน	4.00*	1.00

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยฯ
ตัวชี้วัดที่ 17 มีการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 18 มีการสรรหาพนักงานภายในและภายนอกองค์กรตามตำแหน่ง	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 19 นำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 20 มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 21 มีกระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐานเที่ยงตรงและเชื่อถือได้	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 22 จำนวนครั้งที่ต้องมีการจ้างเพิ่มเนื่องจากบุคลากรขาดในองค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 23 จำนวนครั้งที่ต้องมีการเลิกจ้างเนื่องจากมีบุคลากรเกินในองค์กร	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 24 จำนวนครั้งที่ได้ใบสมัครน้อยกว่าจำนวนที่องค์กรกำหนด	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 25 ร้อยละของตำแหน่งงานที่ได้ใบสมัครทันเวลาให้องค์กรไม่เสียหาย	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 26 ร้อยละของใบสมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรกำหนด	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 27 อัตราส่วนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อตำแหน่งที่องค์กรรับสมัคร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 28 จำนวนค่า FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างต่อยอดขายขององค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 29 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับสูง)	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 30 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับกลาง/หัวหน้างาน)	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 31 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ)	5.00*	1.00

หมายเหตุ: * ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในพันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของตัวชี้วัดทั้งหมด 31 ตัวชี้วัด จากการสร้างสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ทุกตัว ตามข้อมูลจากค่าสถิติตามตารางข้างต้น

ตารางที่ 4.12 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัย
ตัวชี้วัดที่ 1 ความตรงต่อเวลาในการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของความผิดพลาดในกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 3 ต้นทุนแรงงานและค่าจ้างต่อรายได้ขององค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพต่อพนักงานในองค์กร	4.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าตอบแทนรวมโดยเฉลี่ยต่อพนักงานในองค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 6 เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรเทียบกับค่ากลางของช่วงเงินเดือน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 10 ร้อยละของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 11 ประสิทธิภาพของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 12 มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 13 มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและยุติธรรม	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 14 มีการกำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 15 มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 16 มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 17 มีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงาน	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 18 มีหลักการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ	5.00*	1.00

หมายเหตุ: * ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในพันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัด ในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ

อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ของตัวชี้วัดทั้งหมด 18 ตัวชี้วัด จากการสร้างสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ทุกตัว ตามข้อมูลจากค่าสถิติตามตารางข้างต้น

ตารางที่ 4.13 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยฯ
ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมพนักงานต่อหนึ่งปี	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในองค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานในองค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อค่าใช้จ่ายโดยรวมขององค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 6 อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากการพัฒนา	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนโครงการพิเศษในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 8 อัตราการเปลี่ยนสถานภาพของพนักงานสัญญาจ้างเป็นพนักงานประจำ	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 9 อัตราส่วนของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณากรณีพิเศษ	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 10 ร้อยละของการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานภายในองค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 11 มีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับคุณภาพของระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 13 ระดับการศึกษา/อายุโดยเฉลี่ยของพนักงานในองค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 14 สัดส่วนของหลักสูตร/กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้พนักงานในองค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 15 มีการจัดกิจกรรมการดำเนินงานที่ส่งเสริมไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 16 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กร โดยรวม	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 17 มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดผลที่คุ้มค่าต่อองค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 18 มีการพัฒนาอาชีพกับพนักงานทุกหน่วยงานในองค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 19 มีการส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้โดยการฝึกอบรม	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 20 มีการเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 21 มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพแก่พนักงานในองค์กร	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 22 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อยอดขายขององค์กร	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 23 มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ	4.00*	2.00

หมายเหตุ: * ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในพันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวชี้วัดทั้งหมด 23 ตัวชี้วัด จากการสร้างสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ทุกตัว ตามข้อมูลจากค่าสถิติตามตารางข้างต้น

ตารางที่ 4.14 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัย
ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนอัตราการหยุดงานของพนักงานรวมทั้งองค์การที่ควบคุมได้	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 2 ความถี่ในการพบกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารขององค์การ	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 3 จำนวนของข้อร้องทุกข์จากพนักงานในองค์การต่อปี	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของการขอโอนย้ายของพนักงานในแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์การ	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนของข้อร้องเรียนจากพนักงานในองค์การ	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนของข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นภายในองค์การ	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนของเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์การ	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 8 ผลการตรวจแรงงานของเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานของหน่วยงานภาครัฐ	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 9 การมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 10 อัตราการขาดงานของพนักงานในองค์การระดับปฏิบัติการ	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 11 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่สามารถดำเนินการได้ตามเงื่อนไข	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 12 จำนวนชั่วโมงที่ไม่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดทำงาน	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 13 จำนวนคำปรึกษาพยาบาลของพนักงานในองค์การโดยเฉลี่ยต่อคน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 14 ค่าเฉลี่ยระดับความเข้าใจของพนักงานในองค์การโดยรวม	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 15 จำนวนพนักงานที่ไม่ป่วย สาย ลา ขาด โดยรวมทั้งปีขององค์การ	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 16 ประสิทธิภาพของพนักงานในองค์การด้านการผลิ	4.00*	1.00

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยฯ
ตัวชี้วัดที่ 17 จำนวนของผลผลิตขององค์การต่อพนักงานหนึ่งคนต่อชั่วโมง	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 18 อัตรา Direct Labour ต่อ Indirect Labour	4.00*	0.50
ตัวชี้วัดที่ 19 การมีระบบความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์การ	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 20 มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้นำและพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 21 มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างพนักงานกับพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 22 มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 23 มีระบบการดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 24 มีระบบการดำเนินการอุทธรณ์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 25 มีระบบการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 26 มีระบบการให้พนักงานในองค์การย้าย เลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 27 มีระบบให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งโดยการออกจากงานอย่างยุติธรรม	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 28 อัตราการลาออกของพนักงานในองค์การ	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 29 ร้อยละของพนักงานในองค์การที่เข้าร่วมกิจกรรมคุณภาพ	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 30 จำนวนของคดีความที่สู่ศาลแรงงานขององค์การ	4.00*	1.00

หมายเหตุ: * ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในพันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัด ในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ของตัวชี้วัดทั้งหมด 30 ตัวชี้วัด จากการสร้างสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ทุกตัว ตามข้อมูลจากค่าสถิติตามตารางข้างต้น

ตารางที่ 4.15 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยฯ
ตัวชี้วัดที่ 1 การศึกษาระยะเวลาสนองตอบต่อข้อมูลที่ได้รับการร้องขอจากพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 2 การศึกษาร้อยละของการหยุดการทำงานของระบบ HRIS	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 3 การศึกษาร้อยละการรายงานข้อมูลที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 4 การศึกษาปัญหาของบุคลากรที่ดูแลด้านสารสนเทศต่องาน HR	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 5 การศึกษาผลตอบแทนจากการลงทุนในเทคโนโลยีด้าน HR	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 6 การศึกษาโดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในองค์การต่องาน HR	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 7 การศึกษารายได้ขององค์การที่ส่งผลต่อค่าตอบแทนของพนักงาน	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 8 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานขององค์การ	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 9 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรกิจต่อคน	4.00*	2.00
ตัวชี้วัดที่ 10 การศึกษาจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการต่อ FTEs ด้านทรัพยากรมนุษย์	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 11 การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการวางแผน สรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 12 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของงานด้านทรัพยากรมนุษย์	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 13 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพงานด้านทรัพยากรมนุษย์	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 14 การศึกษาเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยรวม	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 15 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของพนักงาน	4.00*	1.50
ตัวชี้วัดที่ 16 การศึกษาเกี่ยวสาเหตุในการขาด ลา ป่วย สาย ของพนักงาน	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 17 การศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจในงานของพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 18 การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 19 การศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาระบบสุขภาพและความปลอดภัยในองค์การ	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 20 การศึกษาเกี่ยวกับระบบค่ารักษาพยาบาลของพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 21 การศึกษาสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุของพนักงานในองค์การ	5.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 22 การวิเคราะห์ความงบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 23 การศึกษาปัญหาการบริหารงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 24 การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อระบบแรงงานสัมพันธ์	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 25 การศึกษาสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 26 การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์	4.00*	1.00
ตัวชี้วัดที่ 27 การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อการสรรหา คัดเลือกพนักงาน	4.00*	1.00

หมายเหตุ: * ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในพันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ของตัวชี้วัดทั้งหมด 27 ตัวชี้วัด จากการสร้างสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ทุกตัว ตามข้อมูลจากค่าสถิติตามตารางข้างต้น

4.4 เฟสที่ 4 สรุปฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 4 ตามตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ฉันทามติจากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

ตัวชี้วัดพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	จำนวนตัวชี้วัด	ฉันทามติ	
		ใช้เป็นตัวชี้วัดได้	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์	42	31	11
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	27	18	9
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	31	23	8
4. การรักษาทรัพยากรมนุษย์	37	30	7
5. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์	39	27	12
รวม	176	129	47

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ พบว่าตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทยทั้งหมด จำนวน 176 ตัวชี้วัด ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดได้จำนวนทั้งสิ้น 129 ตัวชี้วัด ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้จำนวนทั้งสิ้น 47 ตัวชี้วัด (รายละเอียดในภาคผนวก ข)

4.5 ผลการตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัด

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 นี้ แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยน้ำหนักและเกณฑ์ของแต่ละตัวชี้วัด (ตัวแบบโครงสร้างตัวชี้วัด ภาคผนวก ค) หลังจากนั้นเป็นการนำเสนอในส่วนที่ 2 คือ ผลการตรวจสอบโครงสร้างของตัวชี้วัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตามลำดับ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย น้ำหนักและเกณฑ์ของแต่ละตัวชี้วัด ตามตารางที่

4.17-4.21

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในด้านการจัดหา ทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดการจัดการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนัก	เกณฑ์
1. ร้อยละของผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานขององค์กร	3.671	0.716*	ผ่าน
2. อัตราการปฏิเสธไม่ทำงานของผู้สมัครงานกับองค์กร	3.691	0.783*	ผ่าน
3. คะแนนเฉลี่ยในการทดลองปฏิบัติงาน	4.019	0.677*	ผ่าน
4. ร้อยละของการสรรหาพนักงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	3.537	0.810*	ผ่าน
5. จำนวนครั้งที่เสนอขออนุมัติแล้วไม่ผ่านการอนุมัติ	3.438	0.792*	ผ่าน
6. จำนวนครั้งที่มีการเลื่อนการปฐมนิเทศพนักงานขององค์กร	3.517	0.820*	ผ่าน
7. จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการทำสัญญาจ้างงาน	3.695	0.761*	ผ่าน
8. ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างพนักงานต่อยอดขายขององค์กร	3.391	0.791*	ผ่าน
9. ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานทั้งหมดขององค์กร	3.292	0.646*	ผ่าน
10. ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานหนึ่งคน	3.355	0.813*	ผ่าน
11. จำนวนพนักงานทั้งหมดต่อ FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างพนักงาน	4.087	0.417*	ผ่าน
12. อัตราส่วนสรรหาพนักงานภายในมากกว่าภายนอก	3.968	0.642*	ผ่าน
13. จำนวนครั้งที่มีการยกเลิกในองค์กร	3.513	0.800*	ผ่าน
14. จำนวนครั้งที่มีการขาดในองค์กร	3.600	0.735*	ผ่าน
15. อัตราส่วนจำนวนพนักงานจริงเทียบกับแผนกำลังคนขององค์กร	3.620	0.767*	ผ่าน

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนัก	เกณฑ์
16. ระยะเวลาในการขออนุมัติสรรหาพนักงาน	3.952	0.878*	ผ่าน
17. ความรวดเร็วระยะเวลาในการสรรหาพนักงาน/ระยะเวลาก่อนเริ่มงาน	3.652	0.807*	ผ่าน
18. อัตราส่วนของผู้บริหารน้อยกว่าพนักงาน	3.976	0.467*	ผ่าน
19. นำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	3.798	0.759*	ผ่าน
20. มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล	3.660	0.731*	ผ่าน
21. มีกระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐานเที่ยงตรงและเชื่อถือได้	3.426	0.773*	ผ่าน
22. จำนวนครั้งที่ต้องมีการจ้างเพิ่มเนื่องจากบุคลากรขาดในองค์กร	3.316	0.797*	ผ่าน
23. จำนวนครั้งที่ต้องมีการเลิกจ้างเนื่องจากมีบุคลากรเกินในองค์กร	3.537	0.781*	ผ่าน
24. จำนวนครั้งที่ได้ใบสมัครน้อยกว่าจำนวนที่องค์กรกำหนด	3.351	0.797*	ผ่าน
25. ร้อยละของตำแหน่งงานที่ได้ใบสมัครทันเวลาให้องค์การไม่เสียหาย	3.343	0.795*	ผ่าน
26. ร้อยละของใบสมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรกำหนด	3.454	0.821*	ผ่าน
27. อัตราส่วนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อตำแหน่งที่องค์กรรับสมัคร	3.810	0.651*	ผ่าน
28. จำนวนค่า FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างต่อยอดขายขององค์กร	3.565	0.632*	ผ่าน
29. อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับสูง)	3.715	0.598*	ผ่าน
30. อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับกลาง/หัวหน้างาน)	4.094	0.411*	ผ่าน
31. อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ)	3.786	0.629*	ผ่าน

หมายเหตุ: * P < .05

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวชี้วัดทั้ง 31 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทุกตัว แสดงว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญขององค์ประกอบในพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย และผ่านเกณฑ์การตัดสินจากผู้ปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิตทุกตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในองค์ประกอบด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนัก	เกณฑ์
1. ความตรงต่อเวลาในการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน	3.683	0.787*	ผ่าน
2. ร้อยละของความผิดพลาดในกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน	3.683	0.814*	ผ่าน
3. ต้นทุนแรงงานและค่าจ้างต่อรายได้ขององค์กร	3.865	0.704*	ผ่าน
4. ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพต่อพนักงานในองค์กร	3.671	0.877*	ผ่าน
5. ค่าตอบแทนรวมโดยเฉลี่ยต่อพนักงานในองค์กร	3.426	0.806*	ผ่าน
6. เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรเทียบกับค่ากลางของช่วงเงินเดือน	3.695	0.842*	ผ่าน
7. ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.675	0.745*	ผ่าน
8. ร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด	3.525	0.841*	ผ่าน
9. ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.395	0.860*	ผ่าน
10. ร้อยละของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา	3.466	0.874*	ผ่าน
11. ประสิทธิภาพของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา	4.166	0.496*	ผ่าน
12. มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน	4.079	0.656*	ผ่าน
13. มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและยุติธรรม	3.770	0.717*	ผ่าน
14. มีการกำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	3.956	0.672*	ผ่าน
15. มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส	3.936	0.657*	ผ่าน
16. มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน	4.229	0.594*	ผ่าน
17. มีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงาน	3.976	0.732*	ผ่าน
18. มีหลักการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ	3.881	0.745*	ผ่าน

หมายเหตุ: * $P < .05$

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวชี้วัดทั้ง 18 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทุกตัว แสดงว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญขององค์ประกอบในพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย และผ่านเกณฑ์การตัดสินจากผู้ปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิตทุกตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในองค์ประกอบ
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนัก	เกณฑ์
1. จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมพนักงานต่อหนึ่งปี	3.798	0.656*	ผ่าน
2. ระดับความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในองค์กร	3.660	0.781*	ผ่าน
3. ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร	3.426	0.814*	ผ่าน
4. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานในองค์กร	3.581	0.669*	ผ่าน
5. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อค่าใช้จ่ายโดยรวมขององค์กร	3.549	0.823*	ผ่าน
6. อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากการพัฒนา	3.363	0.760*	ผ่าน
7. จำนวนโครงการพิเศษในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กร	3.660	0.602*	ผ่าน
8. อัตราการเปลี่ยนสถานภาพของพนักงานสัญญาจ้างเป็นพนักงานประจำ	3.454	0.767*	ผ่าน
9. อัตราส่วนของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณากรณีพิเศษ	3.818	0.769*	ผ่าน
10. ร้อยละของการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานภายในองค์กร	3.620	0.745*	ผ่าน
11. มีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน	3.588	0.794*	ผ่าน
12. ระดับคุณภาพของระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน	3.766	0.826*	ผ่าน
13. ระดับการศึกษา/อายุโดยเฉลี่ยของพนักงานในองค์กร	3.553	0.694*	ผ่าน
14. สัดส่วนของหลักสูตร/กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้พนักงานในองค์กร	3.857	0.434*	ผ่าน
15. จัดกิจกรรมการดำเนินงานที่ส่งเสริมไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.968	0.630*	ผ่าน
16. จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กร โดยรวม	3.897	0.681*	ผ่าน
17. มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดผลที่คุ้มค่าต่อองค์กร	3.818	0.804*	ผ่าน
18. มีการพัฒนาอาชีพกับพนักงานทุกหน่วยงานในองค์กร	3.604	0.804*	ผ่าน
19. มีการส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้โดยการฝึกอบรม	3.513	0.833*	ผ่าน
20. มีการเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต	3.739	0.842*	ผ่าน
21. มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพแก่พนักงานในองค์กร	3.596	0.767*	ผ่าน
22. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อยอดขายขององค์กร	3.814	0.798*	ผ่าน
23. มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ	3.569	0.674*	ผ่าน

หมายเหตุ: * P < .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวชี้วัดทั้ง 23 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทุกตัว แสดงว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญขององค์ประกอบในพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย และผ่านเกณฑ์การตัดสินจากผู้ปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอุตสาหกรรมการผลิตทุกตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบจากความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในองค์ประกอบด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนัก	เกณฑ์
1. จำนวนอัตราการหยุดงานของพนักงานรวมทั้งองค์การที่ควบคุมได้	4.166	0.634*	ผ่าน
2. ความถี่ในการพบกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารขององค์การ	4.079	0.765*	ผ่าน
3. จำนวนของข้อร้องทุกข์จากพนักงานในองค์การต่อปี	3.770	0.833*	ผ่าน
4. ร้อยละของการขอโอนย้ายของพนักงานในแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์การ	3.956	0.789*	ผ่าน
5. จำนวนของข้อร้องเรียนจากพนักงานในองค์การ	3.936	0.796*	ผ่าน
6. จำนวนของข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นภายในองค์การ	4.229	0.745*	ผ่าน
7. จำนวนของเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์การ	3.976	0.801*	ผ่าน
8. ผลการตรวจแรงงานของเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานของหน่วยงานภาครัฐ	4.110	0.549*	ผ่าน
9. การมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ	4.106	0.805*	ผ่าน
10. อัตราการขาดงานของพนักงานในองค์การระดับปฏิบัติการ	3.893	0.779*	ผ่าน
11. ร้อยละของข้อร้องเรียนที่สามารถดำเนินการได้ตามเงื่อนไข	3.588	0.818*	ผ่าน
12. จำนวนชั่วโมงที่ไม่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดทำงาน	3.608	0.663*	ผ่าน
13. จำนวนค่ารักษาพยาบาลของพนักงานในองค์การ โดยเฉลี่ยต่อคน	3.703	0.754*	ผ่าน
14. ค่าเฉลี่ยระดับความเข้าใจของพนักงานในองค์การโดยรวม	3.877	0.608*	ผ่าน
15. จำนวนพนักงานที่ไม่ป่วย สาย ลา ขาด โดยรวมทั้งปีขององค์การ	3.802	0.503*	ผ่าน
16. ประสิทธิภาพของพนักงานในองค์การด้านการผลิต	3.687	0.750*	ผ่าน
17. จำนวนของผลผลิตขององค์การต่อพนักงานหนึ่งคนต่อชั่วโมง	4.403	0.527*	ผ่าน
18. อัตรา Direct Labour ต่อ Indirect Labour	4.296	0.600*	ผ่าน
19. การมีระบบความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์การ	4.177	0.523*	ผ่าน

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนัก	เกณฑ์
20. มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและพนักงาน	4.430	0.619*	ผ่าน
21. มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับพนักงาน	4.075	0.560*	ผ่าน
22. มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน	4.071	0.679*	ผ่าน
23. มีระบบการดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	3.928	0.718*	ผ่าน
24. มีระบบการดำเนินการอุทธรณ์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	3.802	0.690*	ผ่าน
25. มีระบบการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	3.845	0.613*	ผ่าน
26. มีระบบการให้พนักงานในองค์การย้าย เลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม	3.948	0.751*	ผ่าน
27. มีระบบให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งโดยการออกจากงานอย่างยุติธรรม	3.782	0.694*	ผ่าน
28. อัตราการลาออกของพนักงานในองค์การ	4.000	0.670*	ผ่าน
29. ร้อยละของพนักงานในองค์การที่เข้าร่วมกิจกรรมคุณภาพ	0.170	0.655*	ผ่าน
30. จำนวนของคคีความที่สู่ศาลแรงงานขององค์การ	4.395	0.416*	ผ่าน

หมายเหตุ: * P < .05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวชี้วัดทั้ง 30 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทุกตัว แสดงว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญขององค์ประกอบในพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย และผ่านเกณฑ์การตัดสินจากผู้ปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอุตสาหกรรมการผลิตทุกตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในองค์ประกอบด้าน
การวิจัยทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนัก	เกณฑ์
1. การศึกษาระยะเวลาสนองตอบต่อข้อมูลที่ได้รับการร้องขอจากพนักงาน	4.474	0.547*	ผ่าน
2. การศึกษาร้อยละของการหยุดการทำงานของระบบ HRIS	4.442	0.508*	ผ่าน
3. การศึกษาร้อยละการรายงานข้อมูลที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก	4.304	0.556*	ผ่าน
4. การศึกษาปัญหาของบุคลากรที่ดูแลด้านสารสนเทศต่องาน HR	3.786	0.473*	ผ่าน
5. การศึกษาผลตอบแทนจากการลงทุนในเทคโนโลยีด้าน HR	3.549	0.429*	ผ่าน
6. การศึกษาโดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในองค์การต่องาน HR	3.687	0.466*	ผ่าน
7. การศึกษารายได้ขององค์การที่ส่งผลต่อค่าตอบแทนของพนักงาน	4.209	0.604*	ผ่าน
8. การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานขององค์การ	4.486	0.677*	ผ่าน
9. การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรกิจต่อคน	4.260	0.628*	ผ่าน
10. การศึกษาจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการต่อ FTEs ด้านทรัพยากรมนุษย์	3.648	0.574*	ผ่าน
11. การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการวางแผน สรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	3.0713.4	0.565*	ผ่าน
12. การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของงานด้านทรัพยากรมนุษย์	15	0.605*	ผ่าน
13. การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพงานด้านทรัพยากรมนุษย์	4.201	0.667*	ผ่าน
14. การศึกษาเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยรวม	3.207	0.603*	ผ่าน
15. การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของพนักงาน	4.600	0.487*	ผ่าน
16. การศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุในการขาด ลา ป่วย สาย ของพนักงาน	3.403	0.707*	ผ่าน
17. การศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจในงานของพนักงาน	4.699	0.422*	ผ่าน
18. การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.446	0.576*	ผ่าน
19. การศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาระบบสุขภาพและความปลอดภัยในองค์การ	4.4073.1	0.510*	ผ่าน
20. การศึกษาเกี่ยวกับระบบการรักษาพยาบาลของพนักงาน	46	0.644*	ผ่าน
21. การศึกษาสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุของพนักงานในองค์การ	4.347	0.693*	ผ่าน
22. การวิเคราะห์ความงบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ	4.110	0.609*	ผ่าน
23. การศึกษาปัญหาการบริหารงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์	3.023	0.606*	ผ่าน
24. การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อระบบแรงงานสัมพันธ์	4.249	0.719*	ผ่าน
25. การศึกษาสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน	3.150	0.720*	ผ่าน
26. การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์	4.450	0.787*	ผ่าน
27. การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อการสรรหา คัดเลือกพนักงาน	4.217	0.741*	ผ่าน

หมายเหตุ: * P < .05

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ยและค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวชี้วัดทั้ง 27 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทุกตัว แสดงว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญขององค์ประกอบในพันธกิจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย และผ่านเกณฑ์การตัดสินจากผู้ปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอุตสาหกรรมการผลิตทุกตัวชี้วัด

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบโครงสร้างของตัวชี้วัดพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงตามตารางที่ 4.22-4.23 และภาพที่ 4.1

ตารางที่ 4.22 สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ในตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

พันธกิจ	การจัดการฯ	การให้รางวัลฯ	การพัฒนาฯ	การรักษาฯ	การวิจัยฯ
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	-				
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	0.547**	-			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.560**	0.552**	-		
การรักษาทรัพยากรมนุษย์	0.637**	0.578**	0.632**	-	
การวิจัยทรัพยากรมนุษย์	0.614**	0.515**	0.600**	0.664**	-
ค่าเฉลี่ย	3.664	3.980	3.827	4.025	3.996
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	0.582	0.572	0.597	0.578	0.659

Bartlett's test of Sphericity Chi-Square = 881.51 , df = 10 , p = 0.000 , KMO = 0.878

หมายเหตุ: ** p < 0.01

จากตารางที่ 4.22 พบว่าตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย มีค่าความสัมพันธ์กันและมีค่าเป็นบวกทุกคู่ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.515 - 0.664 แสดงว่า องค์ประกอบทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์ระหว่างกันจริง โดยเป็นในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

ตัวแปรสังเกตได้ พันธกิจการบริหารทรัพยากร มนุษย์	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลัก ในประเทศไทย				
	สัมประสิทธิ์	S.E.	T	คะแนน องค์ประกอบ	R ²
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	0.33	0.02	13.41	0.49	0.42
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	0.59*	0.03	19.57	0.71	0.87
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.52	0.04	13.59	0.65	0.43
การรักษาทรัพยากรมนุษย์	0.40	0.03	11.85	0.58	0.34
การวิจัยทรัพยากรมนุษย์	0.29	0.04	8.01	0.38	0.16

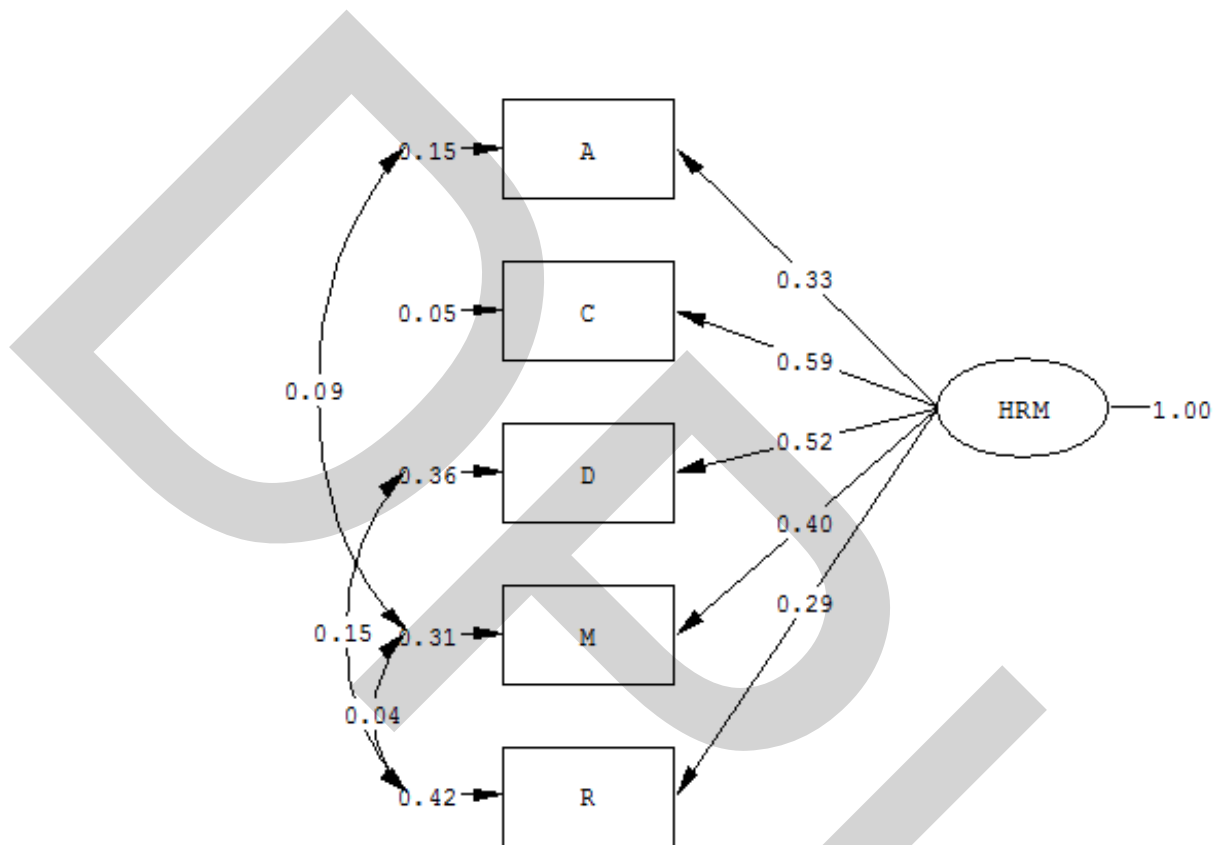
$$\chi^2 = 1.09, df = 2, p = 0.58, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99$$

$$|t| > 1.96 \text{ หมายถึง } p < 0.05; |t| > 2.54 \text{ หมายถึง } p < 0.01$$

หมายเหตุ: * มีน้ำหนักความสำคัญอันดับที่ 1

จากตารางที่ 4.23 พบว่าผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พบว่ามีความสอดคล้องกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้ง 5 องค์ประกอบ สำหรับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญที่สุดจากผลการศึกษาคือ พันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาคือ พันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และพันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับและที่สำคัญในการวัดตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทุกตัวมีค่าน้ำหนักเป็นบวกและมีความสัมพันธ์กันทางบวกแสดงว่ามีความสัมพันธ์เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ไม่ได้แยกจากกันอย่างอิสระ และภาพประกอบที่ 4.1

ภาพโครงสร้างตัวแบบตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรม
การผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย



Chi-Square=1.09, df=2, P-value=0.57845, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.1 ตัวแบบโครงสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย

ในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอภาพรวมของการศึกษาเรื่อง การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง และตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย คำถามของการวิจัยครั้งนี้คือ ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีอะไรบ้าง สิ่งที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมคืออะไร และการตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดที่ได้มีโครงสร้างและคุณภาพเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการศึกษาไว้ คือ ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทยที่สร้างขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีระเบียบวิธีการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนในการสร้างตัวชี้วัดและขั้นตอนในการตรวจสอบตัวชี้วัด สำหรับการสร้างตัวชี้วัดในครั้งนี้สร้างโดยผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และดำเนินการตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดโดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้มี 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มแรก คือ ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มที่สอง คือ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ และตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 19 ท่าน และผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 328 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด ซึ่งชุดแรก เป็นแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายแบ่งออกเป็น 4 เฟส สำหรับเฟสแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิด เฟสที่สอง สาม และสี่ เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และชุดที่สอง เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับที่ได้มาจากการพัฒนาแบบสอบถามด้วยเทคนิคเดลฟายในเฟสที่สี่ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาหาคุณภาพโดยการหาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน จากนั้นก็นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องนำไปเก็บข้อมูลเพื่อค่าความเชื่อมั่น โดยแบบสอบถามผ่านเกณฑ์การหาคุณภาพเครื่องมือทั้งสองชนิด ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับตัวอย่างในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ซึ่ง

ประกอบด้วย 2 กลุ่มอุตสาหกรรม คือ กลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติได้อธิบายไว้ในบทที่ 4 แล้ว โดยละเอียด สำหรับในบทนี้เป็นบทที่ 5 เป็นการนำเสนอ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ รวมไปถึงการเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการศึกษาพบว่า ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ทั้ง 5 พันธกิจ มีจำนวนทั้งหมด 129 ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) พันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ได้ตัวชี้วัดที่ผ่านการคัดเลือกด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 31 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) ร้อยละของผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานขององค์กร 2) อัตราการปฏิเสธไม่ทำงานของผู้สมัครงานกับองค์กร 3) คะแนนเฉลี่ยในการทดลองปฏิบัติงาน 4) ร้อยละของการสรรหาพนักงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด 5) จำนวนครั้งที่เสนอขออนุมัติแล้วไม่ผ่านการอนุมัติ 6) จำนวนครั้งที่มีการเลื่อนการปฐมนิเทศพนักงานขององค์กร 7) จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการทำสัญญาจ้างงาน 8) ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างพนักงานต่อยอดขายขององค์กร 9) ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานทั้งหมดขององค์กร 10) ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานหนึ่งคน 11) จำนวนพนักงานทั้งหมดต่อ FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างพนักงาน 12) จำนวนครั้งที่มิบุคลากรเกินในองค์กร 13) จำนวนครั้งที่มิบุคลากรขาดในองค์กร 14) อัตราส่วนจำนวนพนักงานจริงเทียบกับแผนกำลังคนขององค์กร 15) ระยะเวลาในการขออนุมัติสรรหาพนักงาน 16) ความรวดเร็วระยะเวลาในการสรรหาพนักงาน/ระยะเวลาก่อนเริ่มงาน 17) มีการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน 18) มีการสรรหาพนักงานภายในและภายนอกองค์กรตามตำแหน่ง 19) นำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 20) มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล 21) มีกระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐานเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ 22) จำนวนครั้งที่ต้องมีการจ้างเพิ่มเนื่องจากบุคลากรขาดในองค์กร 23) จำนวนครั้งที่ต้องมีการเลิกจ้างเนื่องจากมีบุคลากรเกินในองค์กร 24) จำนวนครั้งที่ได้ใบสมัครน้อยกว่าจำนวนที่องค์กรกำหนด 25) ร้อยละของตำแหน่งงานที่ได้ใบสมัครทันเวลาทำให้องค์กรไม่เสียหาย 26) ร้อยละของใบสมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรกำหนด 27) อัตราส่วนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อตำแหน่งที่องค์กรรับสมัคร 28) จำนวนค่า FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างต่อยอดขายขององค์กร 29) อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับสูง) 30) อัตราการรับ

พนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับกลาง/หัวหน้างาน) และ 31) อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ)

2) พันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ได้ตัวชี้วัดที่ผ่านการคัดเลือกด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 18 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) ความตรงต่อเวลาในการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน 2) ร้อยละของความผิดพลาดในกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน 3) ต้นทุนแรงงานและค่าจ้างต่อรายได้ขององค์กร 4) ค่าใช้จ่ายในการดูแลสภาพต่อพนักงานในองค์กร 5) ค่าตอบแทนรวมโดยเฉลี่ยต่อพนักงานในองค์กร 6) เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรเทียบกับค่ากลางของช่วงเงินเดือน 7) ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) ร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด 9) ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร 10) ร้อยละของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา 11) ประสิทธิภาพของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา 12) มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน 13) มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและยุติธรรม 14) มีการกำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย 15) มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโปร่งใส 16) มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน 17) มีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงาน และ 18) มีหลักการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

3) พันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ตัวชี้วัดที่ผ่านการคัดเลือกด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 23 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมพนักงานต่อหนึ่งปี 2) ระดับความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในองค์กร 3) ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร 4) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานในองค์กร 5) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อค่าใช้จ่ายโดยรวมขององค์กร 6) อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากการพัฒนา 7) จำนวนโครงการพิเศษในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กร 8) อัตราการเปลี่ยนสถานภาพของพนักงานสัญญาจ้างเป็นพนักงานประจำ 9) อัตราส่วนของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณากรณีพิเศษ 10) ร้อยละของการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานภายในองค์กร 11) มีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน 12) ระดับคุณภาพของระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน 13) ระดับการศึกษา/อายุโดยเฉลี่ยของพนักงานในองค์กร 14) สัดส่วนของหลักสูตร/กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้พนักงานในองค์กร 15) มีการจัดกิจกรรมการดำเนินงานที่ส่งเสริมไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 16) จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรโดยรวม 17) มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้องก่อให้เกิดผลที่คุ้มค่าต่อองค์กร

18) มีการพัฒนาอาชีพกับพนักงานทุกหน่วยงานในองค์กร 19) มีการส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้โดยการฝึกอบรม 20) มีการเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต 21) มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพแก่พนักงานในองค์กร 22) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อยอดขายขององค์กร และ 23) มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ

4) พันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้ตัวชี้วัดที่ผ่านการคัดเลือกด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 30 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) จำนวนอัตราการหยุดงานของพนักงานรวมทั้งองค์กรที่ควบคุมได้ 2) ความถี่ในการพบกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารขององค์กร 3) จำนวนของข้อร้องทุกข์จากพนักงานในองค์กรต่อปี 4) ร้อยละของการขอโอนย้ายของพนักงานในแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์กร 5) จำนวนของข้อร้องเรียนจากพนักงานในองค์กร 6) จำนวนของข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร 7) จำนวนของเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร 8) ผลการตรวจแรงงานของเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานของหน่วยงานภาครัฐ 9) การมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ 10) อัตราการขาดงานของพนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติการ 11) ร้อยละของข้อร้องเรียนที่สามารถดำเนินการได้ตามเงื่อนไข 12) จำนวนชั่วโมงที่ไม่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดทำงาน 13) จำนวนค่ารักษาพยาบาลของพนักงานในองค์กรโดยเฉลี่ยต่อคน 14) ค่าเฉลี่ยระดับความเข้าใจของพนักงานในองค์กรโดยรวม 15) จำนวนพนักงานที่ไม่ป่วย สาย ลา ขาด โดยรวมทั้งปีขององค์กร 16) ประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรด้านการผลิต 17) จำนวนของผลผลิตขององค์กรต่อพนักงานหนึ่งคนต่อชั่วโมง 18) อัตรา Direct Labour ต่อ Indirect Labour 19) การมีระบบความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร 20) มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและพนักงาน 21) มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับพนักงาน 22) มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน 23) มีระบบการดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ 24) มีระบบการดำเนินการอุทธรณ์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ 25) มีระบบการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ 26) มีระบบการให้พนักงานในองค์กรย้ายเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม 27) มีระบบให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งโดยการออกจากงานอย่างยุติธรรม 28) อัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร 29) ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรมคุณภาพ และ 30) จำนวนของคดีความที่สู่ศาลแรงงานขององค์กร

5) พันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ได้ตัวชี้วัดที่ผ่านการคัดเลือกด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 27 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) การศึกษาระยะเวลาสนองตอบต่อข้อมูลที่ได้รับการร้องขอจากพนักงาน 2) การศึกษาร้อยละของการหยุดการทำงานของระบบ HRIS 3) การศึกษาร้อยละการรายงานข้อมูลที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก 4) การศึกษาปัญหาของบุคลากรที่ดูแลด้านสารสนเทศ

ต่องาน HR 5) การศึกษาผลตอบแทนจากการลงทุนในเทคโนโลยีด้าน HR 6) การศึกษาโดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรต่องาน HR 7) การศึกษารายได้ขององค์กรที่ส่งผลต่อค่าตอบแทนของพนักงาน 8) การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานขององค์กร 9) การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรกิจต่อคน 10) การศึกษาจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการต่อ FTEs ด้านทรัพยากรมนุษย์ 11) การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการวางแผน สรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 12) การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 13) การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 14) การศึกษาเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยรวม 15) การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของพนักงาน 16) การศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุในการขาด ลา ป่วย สาย ของพนักงาน 17) การศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจในงานของพนักงาน 18) การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน 19) การศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาระบบสุขภาพและความปลอดภัยในองค์กร 20) การศึกษาเกี่ยวกับระบบค่ารักษาพยาบาลของพนักงาน 21) การศึกษาสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุของพนักงานในองค์กร 22) การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของงบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 23) การศึกษาปัญหาการบริหารงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ 24) การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อระบบแรงงานสัมพันธ์ 25) การศึกษาสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน 26) การศึกษาสำรวจความพึงใจต่อระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์และ 27) การศึกษาสำรวจความพึงใจต่อการสรรหา คัดเลือกพนักงาน

5.1.2 ผลการตรวจสอบเพื่อตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ผลการศึกษาเป็นดังต่อไปนี้

1) ผลการตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดตามสมมติฐาน พบว่า ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทยที่สร้างขึ้นจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามสมมติฐานของการศึกษาโดยพิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบยืนยัน ได้แก่ ค่า $\chi^2 = 1.09$, $df = 2$, $p = 0.58$, $RMSEA = 0.000$, $GFI = 1.00$, $AGFI = 0.99$

2) ผลการตรวจสอบค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดพันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด มีค่าน้ำหนัก 0.59

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยอภิปรายผลตามข้อค้นพบหลักที่ได้จากการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ 2 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.1 ผลการตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 5 พันธกิจ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์และพันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย รวมทั้งเป็นไปตามแนวคิดจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำเสนอมาในข้างต้นของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ รวมทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์ (2545, น.253-293) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เกื้อกูล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการออกจากงาน ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าการตรวจสอบโครงสร้างของตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

5.2.2 ผลการตรวจสอบยืนยันค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัด พบว่า พันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด (ค่าน้ำหนัก 0.59) จากผลการวิจัยข้างต้นจะแสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลักทั้ง 2 อุตสาหกรรม จะให้ความสำคัญกับการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก จะเห็นว่าการให้รางวัลมีความสำคัญมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นางลักษณ์ แสงมหาชัย (2552, น.131-139) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า รางวัลมีอิทธิพลทางบวกต่อผลลัพธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ทวีศักดิ์ สุทกาทิน (2551, น.8) กล่าวว่า องค์การในปัจจุบันต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ มีความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อความสำเร็จ

ขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ เมื่อ้องค์กรต้องการให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ้องค์กรจะต้องมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน รางวัลจึงถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญของ้องค์กร ผลการศึกษาครั้งนี้ ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจที่กล่าววามมนุษย์มีการไต่ตรงถึงผลของการกระทำก่อนที่จะลงมือแสดงพฤติกรรม (Hume, 1995, pp.27-28) ซึ่งคุณลักษณะของรางวัลที่จะจูงใจพนักงานได้ พนักงานต้องเห็นว่าแผนรางวัลมีความยุติธรรม (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001, p.402) รวมถึงสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังที่กล่าวถึงความคาดหวังกับรางวัลว่าพนักงานจะใช้ความพยายามการทำงานมากขึ้นถ้าพนักงานคาดว่าจะได้รับรางวัลที่มีคุณค่า โดยคุณค่าของรางวัลที่เป็นตัวเงินที่เสนอให้แก่พนักงานต้องดึงดูดใจ (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001, pp.365-366) จากผลการศึกษาครั้งนี้ ค่าตอบแทนเป็นองค์ประกอบหนึ่งในตัวชี้วัดพันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และมีความสำคัญเพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับค่าจ้างและเงินเดือนตลอดจนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ประเด็นที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่งจากการวิเคราะห์้องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในส่วนของการให้รางวัลมีน้ำหนักเป็นอันดับแรก แสดงว่าค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลนั้นมีความสำคัญมากที่สุดของอุตสาหกรรมดังกล่าว ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเพราะว่าค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลสำหรับทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ้องค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์ (2545, น.253-293) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ค่าตอบแทนมีน้ำหนักเป็นอันดับแรกของตัวบ่งชี้และยังซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Henderson (2003, P.159) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือที่สำคัญทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ในการจูงใจให้คนที่มีความสามารถทำงานกับ้องค์กรและเพื่อให้มีการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงให้ทำงานกับ้องค์กรในระยะยาวดังนั้น นโยบายและกิจกรรมแนวปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทนซึ่งแต่ละ้องค์กรกำหนดขึ้น จะเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานใน้องค์กรมีความตั้งใจในการสร้างผลการปฏิบัติงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของ้องค์กร และพนักงานก็ต้องการสิ่งตอบแทนจาก้องค์กรในรูปของค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับ การบริหารค่าตอบแทนจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของ้องค์กรระยะยาวกับแนวคิดของ Milkovich and Newman (2005, p.175) กล่าวว่า การออกแบบกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน จำเป็นต้องนำโครงสร้างค่าตอบแทนโดยรวมของการจ่ายค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลทั้งหมด มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน ซึ่งการบริหารค่าตอบแทนนั้นมีหลายวิธีที่จะให้รางวัลพนักงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

องค์การต้องใช้เครื่องมือเหล่านี้ผสมผสานกัน เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทำให้เห็นนโยบายและการปฏิบัติการจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัล เกิดประสิทธิผลสูงสุดและแนวคิดของ Harvey and Brown (1996, p.209) ที่กล่าวไว้ว่า ค่าตอบแทนนอกจากจะมีความจำเป็นและสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของบุคลากรแล้ว ค่าตอบแทนยังทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคลากร อีกทั้งยังสะท้อนถึงควมมีคุณค่าของบุคลากร และบ่งบอกถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ หากปรารถนาที่จะให้พนักงานในองค์การปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรจะต้องคำนึงถึงพันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยในขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้องค์ประกอบอื่นๆ ต่างก็มีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทุก ๆ องค์ประกอบ เพียงแต่ตัวอย่างให้ความสำคัญแก่องค์ประกอบหลักแต่ละองค์ประกอบแตกต่างกันออกไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) การนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกันระหว่างตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวัดพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ทั้ง 5 พันธกิจ และวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ทั้งอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์นำไปใช้ในการกำกับดูแลกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเลือกตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องและสำคัญ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การตรงตามความต้องการของหน่วยงาน

2) การนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรนำตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ไปเชื่อมโยงใช้ควบคู่กับเครื่องมืองานทรัพยากรมนุษย์ อีกเครื่องมือหนึ่งคือ HR Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีลักษณะสำคัญประกอบด้วย 4 มุมมองที่สำคัญคือ มุมมองด้านกลยุทธ์ มุมมองด้านปฏิบัติการ มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน

ซึ่งอาจจะทำให้ทั้งสองเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มความสำเร็จในงานทรัพยากรมนุษย์ให้กับองค์การธุรกิจที่ใช้แรงงานเป็นหลักในเชิงกลยุทธ์ได้

3) การนำไปใช้ในเรื่องค่าตอบแทน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในเรื่องพันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากที่สุด ในประเด็นค่าตอบแทน สามารถนำไปใช้ในการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ หรือกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้ในการจูงใจให้คนที่มีความสามารถร่วมทำงานกับองค์การ และเพื่อให้เกิดการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง ให้ทำงานกับองค์การในระยะยาว ซึ่งกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน จะเป็นกลไกในการสนับสนุนให้พนักงานขับเคลื่อนผลการปฏิบัติการขององค์การ ทั้งนี้ค่าตอบแทนที่ดีที่จะสามารถกระตุ้นพนักงานให้ทำงานจนประสบความสำเร็จและสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ โดยการกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนนั้นจำเป็นต้องทราบถึงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การและนำกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเป็นตัวช่วยสนับสนุนอย่างไร โดยที่กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนควรจะต้องมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนจะสะท้อนถึงจุดมุ่งหมาย ทิศทางของกรอบการทำงานและนโยบายปฏิบัติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยอาศัยพื้นฐานของความเข้าใจ สร้างสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การและความต้องการพนักงานให้มีความพึงพอใจให้เกิดขึ้นทั้งขององค์การและของพนักงาน ทั้งนี้กลยุทธ์ค่าตอบแทนจะต้องมีส่วนสนับสนุนการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน จะต้องให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยให้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์การต่อไป

4) การนำไปใช้ในงานตรวจสอบทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการตรวจสอบงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่องานทรัพยากรมนุษย์เพื่อจะได้บอกได้ว่างานใดประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด โดยตรวจสอบเปรียบเทียบจากตัวชี้วัดในเรื่องนั้น ๆ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาเรื่อง การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการดำเนินการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาเกณฑ์ที่จะใช้วัดในตัวชี้วัดแต่ละตัวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย
2. ควรมีการศึกษาตัวชี้วัดเฉพาะในแต่ละอุตสาหกรรม เพื่อให้ผลการศึกษาชัดเจนมากขึ้น
3. ควรมีการศึกษาแยกตามตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดประสิทธิผล และตัวชี้วัดผลกระทบ
4. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับตัวชี้วัดในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อเตรียมการปรับองค์กรและปรับตัวชี้วัดให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
5. ควรมีการศึกษาการสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในลักษณะนี้กับองค์กรที่ไม่ใช่การผลิต เพื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรด้านการผลิตกับองค์กรที่ไม่ใช่การผลิต
6. ควรมีการศึกษาเพื่อลดจำนวนตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 5 พันธกิจ ซึ่งมีจำนวนมากถึง 129 ตัวชี้วัด



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย เฟสที่ 1

แบบสอบถามการวิจัย เฟสที่ 2

แบบสอบถามการวิจัย เฟสที่ 3

แบบสอบถามการวิจัย เฟสที่ 4

แบบสอบถามการวิจัย ฉบับสมบูรณ์

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

โดยการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย
(เฟสที่ 1)

โดย

นายภิราช รัตนันต์

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ

(เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

เรียน ผู้เชี่ยวชาญ (.....)

ด้วยพมนายภิราช รัตนันต์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ ในสังกัดบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ในกรอบการวิจัยพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 5 พันธกิจ ประกอบด้วย พันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อเรียบร้อยแล้ว และขณะนี้ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์) เพื่อนำมาสรุปเป็นเครื่องมือการวิจัยต่อไป จึงขอความอนุเคราะห์ท่านผู้เชี่ยวชาญโปรดให้ข้อมูลในทัศนะและจากประสบการณ์การทำงานของท่านเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบดังกล่าวด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง ทั้งนี้ได้แนบบนิยามศัพท์เกี่ยวกับพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบการวิจัยมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์

นายภิราช รัตนันต์
นักศึกษาระดับปริญญาเอก

นิยามศัพท์เฉพาะ :

เรื่องการสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

1. **พันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์** เป็นการสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการจัดหา
ทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย
การวิเคราะห์และออกแบบงาน การวางแผน สรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

2. **พันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์** เป็นการสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการให้
รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย
ประกอบด้วย ค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. **พันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** เป็นการสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ประกอบด้วย การ
พัฒนาพนักงาน การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาอาชีพทรัพยากรมนุษย์

4. **พันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์** เป็นการสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการรักษา
ทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ประกอบด้วย การ
แรงงานสัมพันธ์ การออกจากงาน สุขภาพและความปลอดภัย

5. **พันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์** เป็นการสร้างตัวชี้วัดในพันธกิจการวิจัยทรัพยากร
มนุษย์ ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย ประกอบด้วย การวิจัยในการ
จัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการรักษา
ทรัพยากรมนุษย์

แบบสอบถามการวิจัย ฉบับที่ 1 (เฟสที่ 1)

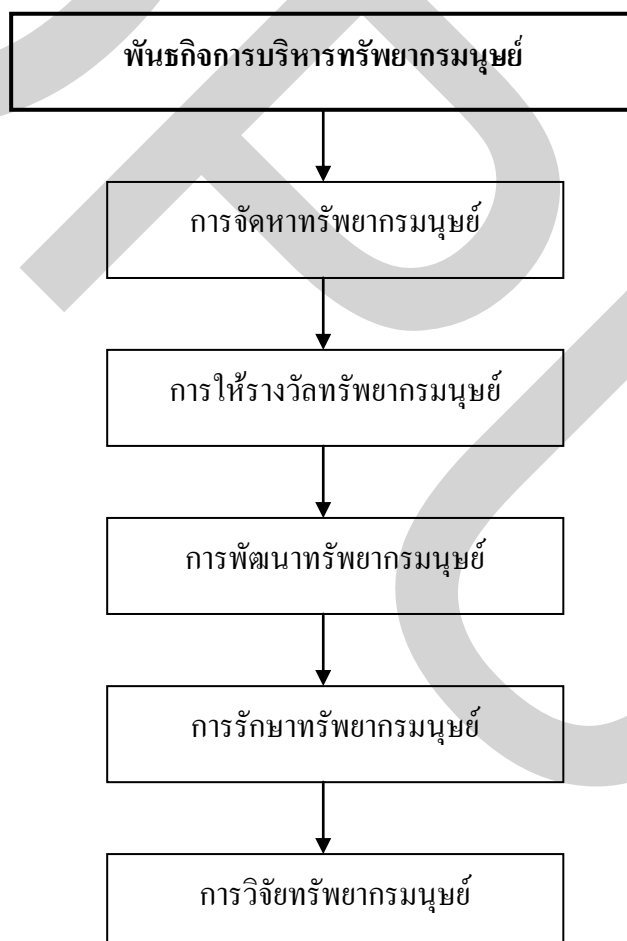
เรื่อง

การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรม

การผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

เรียน ผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามและข้อเสนอแนะในทักษะและประสบการณ์การทำงานของท่าน ตามแนวคิดดังภาพประกอบพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์



1. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดที่สำคัญในพันธกิจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยตัวชี้วัด อะไรบ้าง ?

(การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์และออกแบบงาน การวางแผนสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

2. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดที่สำคัญในพันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดอะไรบ้าง ?

(การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์ และบริการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

3. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดที่สำคัญในพันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยตัวชี้วัดอะไรบ้าง ?

(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การพัฒนาพนักงาน การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาอาชีพทรัพยากรมนุษย์)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

4. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดที่สำคัญในพันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยตัวชี้วัดอะไรบ้าง ?

(การรักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การแรงงานสัมพันธ์ การออกจางาน สุขภาพ และความปลอดภัย)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

5. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดที่สำคัญในพันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยตัวชี้วัดอะไรบ้าง ?

(การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการวิจัยใน การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการรักษาทรัพยากรมนุษย์)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

6. ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรม
การผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

6.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์

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

6.2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

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

6.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

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

6.4 การรักษาทรัพยากรมนุษย์

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

6.5 การวิจัยทรัพยากรมนุษย์

.....

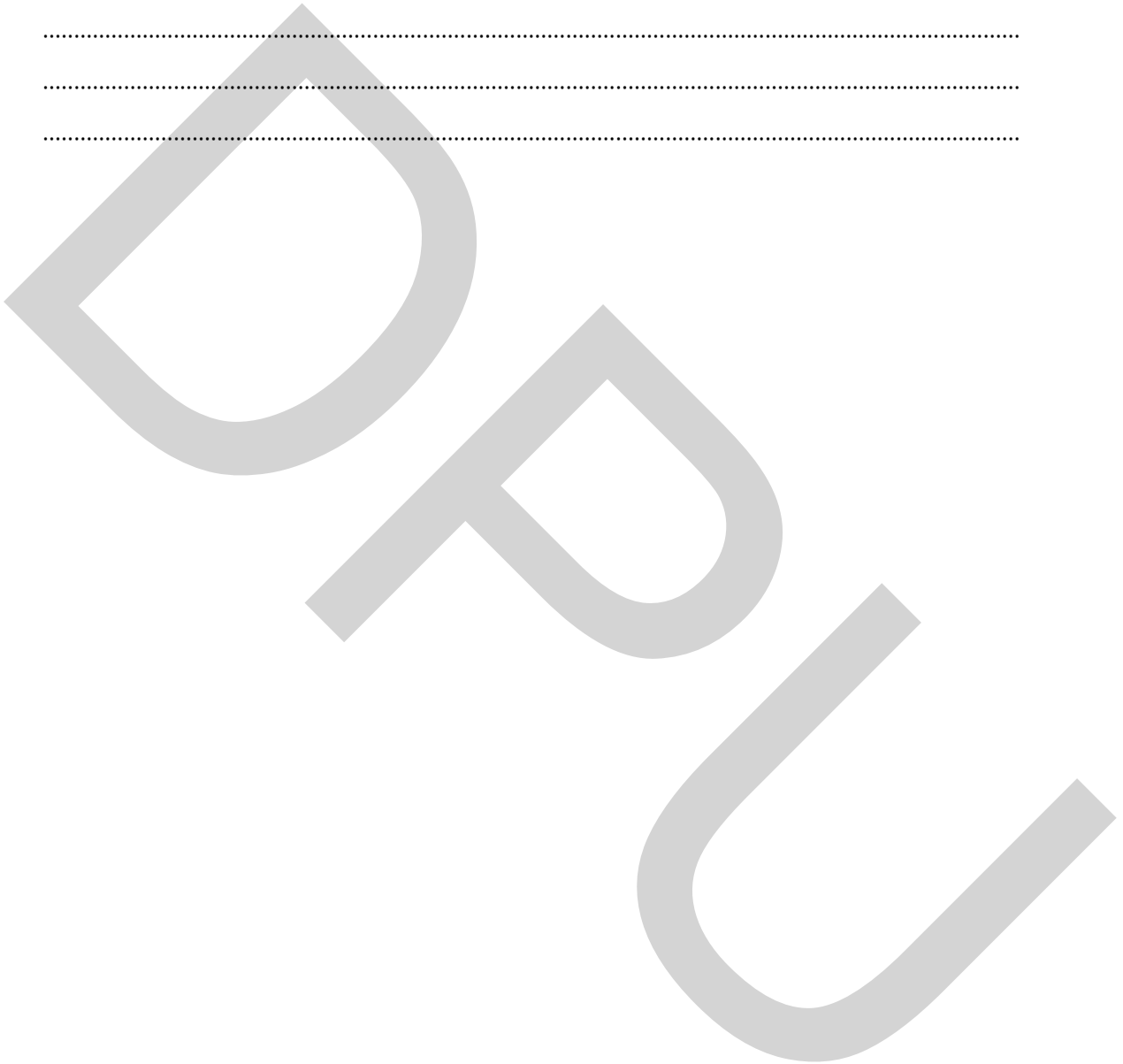
.....

.....

.....

.....

.....



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

โดยการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย
(เฟสที่ 2)

โดย

นายภิราช รัตน์นัต

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ

(เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

แบบสอบถามการวิจัย เฟสที่ 2

เรื่อง

การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

เรียน ผู้เชี่ยวชาญ

โปรดอ่านและพิจารณาข้อความจากแบบสอบถามในแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ว่าท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ ที่มีประสบการณ์จากภาคธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตและภาควิชาการ ซึ่งการตอบแบบสอบถามในเฟสนี้เป็นเฟสที่ 2 ผู้วิจัยสรุปจากแบบสอบถามปลายเปิดในเฟสที่ 1 เป็นการพิจารณาว่าตัวชี้วัดตามแบบสอบถามฉบับนี้สามารถนำไปใช้ได้จริงในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทยเพียงใด

เกณฑ์การพิจารณาตัวชี้วัด

- 5 หมายถึง ตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 0 หมายถึง ตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM ที่สร้างขึ้นไม่เหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สังกัดของผู้เชี่ยวชาญ

- ☼ สถาบันสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม
- ☼ สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
- ☼ สถาบันการศึกษา

ตำแหน่งปัจจุบัน

- ☼ ผู้อำนวยการฝ่าย/แผนกทรัพยากรมนุษย์
- ☼ ผู้จัดการฝ่าย/แผนกทรัพยากรมนุษย์
- ☼ หัวหน้าฝ่าย/แผนกทรัพยากรมนุษย์
- ☼ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ประสบการณ์การทำงาน

- ☼ ต่ำกว่า 3 ปี
- ☼ ตั้งแต่ 3 - 6 ปี
- ☼ มากกว่า 6 ปี

ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
		5	4	3	2	1	0
	พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 มีการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน						
2	ตัวชี้วัดที่ 2 นำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร						
3	ตัวชี้วัดที่ 3 มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล						
4	ตัวชี้วัดที่ 4 มีการสรรหาพนักงานภายในและภายนอกองค์กรตามตำแหน่ง						
5	ตัวชี้วัดที่ 5 มีกระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐานเที่ยงตรงและเชื่อถือได้						
6	ตัวชี้วัดที่ 6 อัตราส่วนสรรหาพนักงานภายในมากกว่าภายนอก						
7	ตัวชี้วัดที่ 7 มีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์						
8	ตัวชี้วัดที่ 8 อัตราส่วนของผู้บริหารน้อยกว่าพนักงาน						
9	ตัวชี้วัดที่ 9 จำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งมากเพียงพอต่อการคัดเลือก						
10	ตัวชี้วัดที่ 10 จำนวนพนักงานที่คัดเลือกมีสัดส่วนเหมาะสม						
11	ตัวชี้วัดที่ 11 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการรับสมัครไม่มากเกินไป						
12	ตัวชี้วัดที่ 12 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงาน						
13	ตัวชี้วัดที่ 13 มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้าพอสมควร						
14	ตัวชี้วัดที่ 14 จำนวนครั้งในการปรับเปลี่ยนแผนทรัพยากรมนุษย์						
15	ตัวชี้วัดที่ 15 การสรรหาพนักงานได้สัดส่วนกับรายได้ขององค์กร						
16	ตัวชี้วัดที่ 16 จำนวนครั้งที่มีบุคลากรเกินในองค์กร						
17	ตัวชี้วัดที่ 17 จำนวนครั้งที่มีบุคลากรขาดในองค์กร						
18	ตัวชี้วัดที่ 18 อัตราส่วนจำนวนพนักงานจริงเทียบกับแผนกำลังคนขององค์กร						
19	ตัวชี้วัดที่ 19 จำนวนครั้งที่ต้องมีการจ้างเพิ่มเนื่องจากบุคลากรขาดในองค์กร						
20	ตัวชี้วัดที่ 20 จำนวนครั้งที่ต้องมีการเลิกจ้างเนื่องจากมีบุคลากรเกินในองค์กร						
21	ตัวชี้วัดที่ 21 จำนวนครั้งที่ได้ใบสมัครน้อยกว่าจำนวนที่องค์กรกำหนด						
22	ตัวชี้วัดที่ 22 ร้อยละของตำแหน่งงานที่ได้ใบสมัครทันเวลาให้องค์กรไม่เสียหาย						
23	ตัวชี้วัดที่ 23 ร้อยละของใบสมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรกำหนด						
24	ตัวชี้วัดที่ 24 ร้อยละของต้นทุนการสรรหาต่อฐานค่าจ้างพนักงานใหม่						
25	ตัวชี้วัดที่ 25 อัตราส่วนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อตำแหน่งที่องค์กรรับสมัคร						
26	ตัวชี้วัดที่ 26 ร้อยละของผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานขององค์กร						
27	ตัวชี้วัดที่ 27 อัตราการปฏิเสธไม่ทำงานของผู้สมัครงานกับองค์กร						
28	ตัวชี้วัดที่ 28 คะแนนเฉลี่ยในการทดลองปฏิบัติงาน						
29	ตัวชี้วัดที่ 29 ร้อยละของการสรรหาพนักงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด						
30	ตัวชี้วัดที่ 30 จำนวนครั้งที่เสนอขออนุมัติแล้วไม่ผ่านการอนุมัติ						

ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
		5	4	3	2	1	0
	พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)						
31	ตัวชี้วัดที่ 31 จำนวนครั้งที่มีการเลื่อนการปฐมนิเทศพนักงานขององค์กร						
32	ตัวชี้วัดที่ 32 จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการทำสัญญาจ้างงาน						
33	ตัวชี้วัดที่ 33 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างพนักงานต่อยอดขายขององค์กร						
34	ตัวชี้วัดที่ 34 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานทั้งหมดขององค์กร						
35	ตัวชี้วัดที่ 35 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานหนึ่งคน						
36	ตัวชี้วัดที่ 36 จำนวนพนักงานทั้งหมดต่อ FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างพนักงาน						
37	ตัวชี้วัดที่ 37 จำนวนค่า FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างต่อยอดขายขององค์กร						
38	ตัวชี้วัดที่ 38 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับสูง)						
39	ตัวชี้วัดที่ 39 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับกลาง/หัวหน้างาน)						
40	ตัวชี้วัดที่ 40 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ)						
41	ตัวชี้วัดที่ 41 ระยะเวลาในการขออนุมัติสรรหาพนักงาน						
42	ตัวชี้วัดที่ 42 ความรวดเร็วระยะเวลาในการสรรหาพนักงาน/ระยะเวลาก่อนเริ่มงาน						
	พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 ความตรงต่อเวลาในการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน						
2	ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของความผิดพลาดในกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน						
3	ตัวชี้วัดที่ 3 ต้นทุนแรงงานและค่าจ้างต่อรายได้ขององค์กร						
4	ตัวชี้วัดที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพต่อพนักงานในองค์กร						
5	ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าตอบแทนรวมโดยเฉลี่ยต่อพนักงานในองค์กร						
6	ตัวชี้วัดที่ 6 เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรเทียบกับค่ากลางของช่วงเงินเดือน						
7	ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
8	ตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด						
9	ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร						
10	ตัวชี้วัดที่ 10 ร้อยละของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา						
11	ตัวชี้วัดที่ 11 ประสิทธิภาพของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา						
12	ตัวชี้วัดที่ 12 มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน						
13	ตัวชี้วัดที่ 13 มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและยุติธรรม						
14	ตัวชี้วัดที่ 14 มีการกำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย						
15	ตัวชี้วัดที่ 15 มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส						
16	ตัวชี้วัดที่ 16 มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน						

ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
		5	4	3	2	1	0
	พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)						
17	ตัวชี้วัดที่ 17 มีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงาน						
18	ตัวชี้วัดที่ 18 มีหลักการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ						
19	ตัวชี้วัดที่ 19 การจ่ายเงินเดือนอิงตามประกาศราชการ						
20	ตัวชี้วัดที่ 20 การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการตามประกาศอุตสาหกรรม						
21	ตัวชี้วัดที่ 21 มีระบบการปรับค่าจ้างและเงินเดือนตามหลักเกณฑ์						
22	ตัวชี้วัดที่ 22 จำนวนค่าตอบแทนเป็นสากล						
23	ตัวชี้วัดที่ 23 มีการวางแผนการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนล่วงหน้า						
24	ตัวชี้วัดที่ 24 มีการกำหนดการจ่ายผลประโยชน์ของพนักงานตามประจำปี						
25	ตัวชี้วัดที่ 25 จำนวนความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ						
26	พนักงาน						
27	ตัวชี้วัดที่ 26 จำนวนสวัสดิการและผลประโยชน์ต่อจำนวนพนักงานในองค์กร						
	ตัวชี้วัดที่ 27 จำนวนค่าตอบแทนต่อความสามารถในการจ่ายขององค์กร						
1	พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
2	ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมพนักงานต่อหนึ่งปี						
3	ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในองค์กร						
4	ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนา						
5	บุคลากร						
6	ตัวชี้วัดที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานในองค์กร						
7	ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อค่าใช้จ่ายโดยรวมขององค์กร						
8	ตัวชี้วัดที่ 6 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อยอดขายขององค์กร						
9	ตัวชี้วัดที่ 7 อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากการพัฒนา						
10	ตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาขององค์กร						
11	ตัวชี้วัดที่ 9 จำนวน โครงการพิเศษในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงของ						
12	องค์กร						
13	ตัวชี้วัดที่ 10 อัตราการเปลี่ยนสถานภาพของพนักงานสัญญาจ้างเป็นพนักงานประจำ						
14	ตัวชี้วัดที่ 11 อัตราส่วนของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณากรณีพิเศษ						
15	ตัวชี้วัดที่ 12 ร้อยละของการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานภายในองค์กร						
16	ตัวชี้วัดที่ 13 ร้อยละของความสำเร็จในกิจกรรมการพัฒนาองค์กรของพนักงาน						
17	ตัวชี้วัดที่ 14 ระดับของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร						
	ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับคุณภาพของระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน						
	ตัวชี้วัดที่ 16 ระดับการศึกษา/อายุโดยเฉลี่ยของพนักงานในองค์กร						
	ตัวชี้วัดที่ 17 สัดส่วนของหลักสูตร/กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้พนักงานในองค์กร						

ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
		5	4	3	2	1	0
	พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)						
18	ตัวชี้วัดที่ 18 มีการจัดกิจกรรมการดำเนินงานที่ส่งเสริมไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้						
19	ตัวชี้วัดที่ 19 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรโดยรวม						
20	ตัวชี้วัดที่ 20 มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดผลที่คุ้มค่าต่อองค์กร						
21	ตัวชี้วัดที่ 21 มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ						
22	ตัวชี้วัดที่ 22 มีการส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้โดยการฝึกอบรม						
23	ตัวชี้วัดที่ 23 มีการเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต						
24	ตัวชี้วัดที่ 24 มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพแก่พนักงานในองค์กร						
25	ตัวชี้วัดที่ 25 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานในหน่วยธุรกิจ						
26	ตัวชี้วัดที่ 26 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานหนึ่งคนในองค์กร						
27	ตัวชี้วัดที่ 27 ปฏิบัติตามแผนการพัฒนาพนักงานในองค์กร 80%						
28	ตัวชี้วัดที่ 28 มีกำหนดการหรือแผนในการฝึกอบรมประจำปีขององค์กร						
29	ตัวชี้วัดที่ 29 มีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน						
30	ตัวชี้วัดที่ 30 มีการพัฒนาอาชีพกับพนักงานทุกหน่วยงานในองค์กร						
31	ตัวชี้วัดที่ 31 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายพัฒนาพนักงานต่อค่าใช้จ่ายรวมขององค์กร						
	พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนอัตราการหยุดงานของพนักงานรวมทั้งองค์กรที่ควบคุมได้						
2	ตัวชี้วัดที่ 2 ความถี่ในการพบกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารขององค์กร						
3	ตัวชี้วัดที่ 3 จำนวนของข้อร้องทุกข์จากพนักงานในองค์กรต่อปี						
4	ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของการขอโอนย้ายของพนักงานในแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์กร						
5	ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนของข้อร้องเรียนจากพนักงานในองค์กร						
6	ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนของคดีความที่ผู้ศาลแรงงานขององค์กร						
7	ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนของข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร						
8	ตัวชี้วัดที่ 8 จำนวนของเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร						
9	ตัวชี้วัดที่ 9 ผลการตรวจแรงงานของเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานของหน่วยงานภาครัฐ						
10	ตัวชี้วัดที่ 10 การมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ						
11	ตัวชี้วัดที่ 11 อัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร						
12	ตัวชี้วัดที่ 12 อัตราการขาดงานของพนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติการ						
13	ตัวชี้วัดที่ 13 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่สามารถดำเนินการได้ตามเงื่อนไข						
14	ตัวชี้วัดที่ 14 จำนวนชั่วโมงที่ไม่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดทำงาน						

ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
		5	4	3	2	1	0
	พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)						
15	ตัวชี้วัดที่ 15 จำนวนคำรักษาพยาบาลของพนักงานในองค์กรโดยเฉลี่ยต่อคน						
16	ตัวชี้วัดที่ 16 ค่าเฉลี่ยระดับความเข้าใจของพนักงานในองค์กรโดยรวม						
17	ตัวชี้วัดที่ 17 จำนวนพนักงานที่ไม่ป่วย สาย ลา ขาด โดยรวมทั้งปีขององค์กร						
18	ตัวชี้วัดที่ 18 ประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรด้านการผลิต						
19	ตัวชี้วัดที่ 19 จำนวนของผลผลิตขององค์กรต่อพนักงานหนึ่งคนต่อชั่วโมง						
20	ตัวชี้วัดที่ 20 อัตรา Direct Labour ต่อ Indirect Labour						
21	ตัวชี้วัดที่ 21 การมีระบบความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร						
22	ตัวชี้วัดที่ 22 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรมคุณภาพ						
23	ตัวชี้วัดที่ 23 มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและ						
24	พนักงาน						
25	ตัวชี้วัดที่ 24 มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับพนักงาน						
26	ตัวชี้วัดที่ 25 มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน						
27	ตัวชี้วัดที่ 26 มีระบบการดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้						
28	ตัวชี้วัดที่ 27 มีระบบการดำเนินการอุทธรณ์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้						
29	ตัวชี้วัดที่ 28 มีระบบการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้						
30	ตัวชี้วัดที่ 29 มีระบบการให้พนักงานในองค์กรย้าย เลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม						
31	ตัวชี้วัดที่ 30 มีระบบให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งโดยการออกจากงานอย่างยุติธรรม						
32	ตัวชี้วัดที่ 31 มีการดำเนินการลงโทษตามวินัยของพนักงานในองค์กร						
33	ตัวชี้วัดที่ 32 จำนวนข้อร้องเรียนของพนักงานได้รับการแก้ไขเป็นที่พึงพอใจ						
34	ตัวชี้วัดที่ 33 การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานขององค์กร 100%						
35	ตัวชี้วัดที่ 34 ความถี่ของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ต่อปี						
36	ตัวชี้วัดที่ 35 จำนวนค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดจากการร้องทุกข์ของพนักงานต่อครั้ง						
37	ตัวชี้วัดที่ 36 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบาดเจ็บอันเกิดจากการทำงาน						
	ตัวชี้วัดที่ 37 อัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญ						
1	พันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์						
2	ตัวชี้วัดที่ 1 การศึกษาระยะเวลาสนองตอบต่อข้อมูลที่ได้รับการร้องขอจากพนักงาน						
3	ตัวชี้วัดที่ 2 การศึกษาร้อยละของการหยุดการทำงานของระบบ HRIS						
4	ตัวชี้วัดที่ 3 การศึกษาร้อยละการรายงานข้อมูลที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก						
5	ตัวชี้วัดที่ 4 การศึกษาปัญหาของบุคลากรที่ดูแลด้านสารสนเทศต่องาน HR						
	ตัวชี้วัดที่ 5 การศึกษาผลตอบแทนจากการลงทุนในเทคโนโลยีด้าน HR						

ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
		5	4	3	2	1	0
	พันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)						
6	ตัวชี้วัดที่ 6 การศึกษาโดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในองค์การต่องาน HI						
7	ตัวชี้วัดที่ 7 การศึกษาโดยการสำรวจความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทนในองค์การ						
8	ตัวชี้วัดที่ 8 การศึกษารายได้ขององค์การที่ส่งผลต่อค่าตอบแทนของพนักงาน						
9	ตัวชี้วัดที่ 9 การศึกษายอดขายขององค์การต่อจำนวนพนักงานขององค์การทั้งหมด						
10	ตัวชี้วัดที่ 10 การศึกษากำไรขององค์การต่อจำนวนพนักงานขององค์การทั้งหมด						
11	ตัวชี้วัดที่ 11 การศึกษางบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่อยอด						
12	ตัวชี้วัดที่ 12 การศึกษางบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานหนึ่งคน						
13	ตัวชี้วัดที่ 13 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อยอดขายขององค์การ						
14	ตัวชี้วัดที่ 14 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานขององค์การ						
15	ตัวชี้วัดที่ 15 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของหน่วยธุรกิจต่อยอดขายขององค์การ						
16	ตัวชี้วัดที่ 16 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรกิจต่อคน						
17	ตัวชี้วัดที่ 17 การศึกษาจำนวนพนักงานทั้งหมดต่อFTEs ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ						
18	ตัวชี้วัดที่ 18 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ของส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ต่อ						
19	ตัวชี้วัดที่ 19 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ของส่วนงานทรัพยากรมนุษย์ต่อ						
20	ตัวชี้วัดที่ 20 การศึกษาจำนวนของผู้บริหารระดับสูงต่อ FTEs ด้านทรัพยากรมนุษย์ในส						
21	ตัวชี้วัดที่ 21 การศึกษาจำนวนผู้บริหารระดับกลาง/หัวหน้างานต่อ FTEs ด้านทรัพยากร						
22	ตัวชี้วัดที่ 22 การศึกษาจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการต่อ FTEs ด้านทรัพยากรมนุษย์						
23	ตัวชี้วัดที่ 23 การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการวางแผน สรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์						
24	ตัวชี้วัดที่ 24 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของงานด้านทรัพยากรมนุษย์						
25	ตัวชี้วัดที่ 25 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพงานด้านทรัพยากรมนุษย์						
26	ตัวชี้วัดที่ 26 การศึกษาเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยรวม						
27	ตัวชี้วัดที่ 27 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของพนักงาน						
28	ตัวชี้วัดที่ 28 การศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุในการขาด ลา ป่วย สาย ของพนักงาน						
29	ตัวชี้วัดที่ 29 การศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจในงานของพนักงาน						
30	ตัวชี้วัดที่ 30 การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน						
31	ตัวชี้วัดที่ 31 การศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาระบบสุขภาพและความปลอดภัยในองค์การ						
32	ตัวชี้วัดที่ 32 การศึกษาเกี่ยวกับระบบการรักษาพยาบาลของพนักงาน						
33	ตัวชี้วัดที่ 33 การศึกษาสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุของพนักงานในองค์การ						
34	ตัวชี้วัดที่ 34 การวิเคราะห์ความงบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ						
35	ตัวชี้วัดที่ 35 การศึกษาปัญหาการบริหารงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์						

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

โดยการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย

(เฟสที่ 3)

โดย

นายภิราช รัตนันต์

นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ

(เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

แบบสอบถามการวิจัย เฟสที่ 3

เรื่อง

การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

เรียน ผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในเฟสที่ 3 โดยมีข้อความเหมือนกับแบบสอบถามเฟสที่ 2 ซึ่งผู้วิจัยได้เพิ่มการระบุสัญลักษณ์ลงในแบบสอบถามเพื่อแสดงสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากตารางแบบสอบถามในเฟสที่ 2 โดยสัญลักษณ์ที่ระบุเพื่อแสดงค่า มัธยฐาน และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ คำตอบจากความคิดเห็นของท่านในเฟสที่ 2 ที่ผ่านมา ซึ่งแสดงด้วยสัญลักษณ์ดังต่อไปนี้

ค่ามัธยฐาน

จะแสดงด้วยสัญลักษณ์



ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

จะแสดงด้วยสัญลักษณ์






คะแนนคำตอบของท่าน

จะแสดงด้วยสัญลักษณ์



คำชี้แจงเพิ่มเติมในการตอบแบบสอบถามในเฟสที่ 3

- ในการตอบแบบสอบถามในเฟสที่ 3 นี้ ขอให้ท่านทบทวนคำตอบที่ตอบไปแล้วในรอบที่ 2 ถ้าท่านยืนยันคำตอบเดิม ตามสัญลักษณ์  นี้ ก็ไม่ต้องเขียนเครื่องหมายใด ๆ ลงในแบบสอบถาม
- ท่านโปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่เลือกใหม่ หากต้องการให้คำตอบใหม่หรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบ
- หากคำตอบของท่านข้อใด มีความแตกต่างไปจากของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ( อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์) และถ้าท่านต้องการยืนยันคำตอบเดิม กรุณาให้เหตุผลประกอบท้ายข้อด้วย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามเฟสที่ 3 ภายใน 2 สัปดาห์ เนื่องจากทุกคำตอบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลคำตอบของท่านจะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานแต่อย่างใด เนื่องจากผู้วิจัยจะรักษาผลการตอบแบบสอบถามของท่านเป็นความลับ

ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
		5	4	3	2	1	0
	ตัวชี้วัดพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานขององค์กร	*	☒				
2	ตัวชี้วัดที่ 2 อัตราการปฏิเสธไม่ทำงานของผู้สมัครงานกับองค์กร	☒	*				
3	ตัวชี้วัดที่ 3 คะแนนเฉลี่ยในการทดลองปฏิบัติงาน	☒	*				
4	ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของการสรรหาพนักงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	*	☒				
5	ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนครั้งที่เสนอขออนุมัติแล้วไม่ผ่านการอนุมัติ	☒	*				
6	ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนครั้งที่มีการเลื่อนการปฐมนิเทศพนักงานขององค์กร	☒	*				
7	ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการทำสัญญาจ้างงาน	☒	*				
8	ตัวชี้วัดที่ 8 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างพนักงานต่อยอดขายขององค์กร	☒	*				
9	ตัวชี้วัดที่ 9 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างพนักงานทั้งหมดขององค์กร	☒	*				
10	ตัวชี้วัดที่ 10 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานหนึ่งคน	☒	*				
11	ตัวชี้วัดที่ 11 จำนวนพนักงานทั้งหมดต่อ FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างพนักงาน	☒	*				
12	ตัวชี้วัดที่ 12 จำนวนครั้งที่มิบุคลาครเกินในองค์กร	☒	*				
13	ตัวชี้วัดที่ 13 จำนวนครั้งที่มิบุคลาครขาดในองค์กร	☒	*				
14	ตัวชี้วัดที่ 14 อัตราส่วนจำนวนพนักงานจริงเทียบกับแผนกำลังคนขององค์กร	*	☒				
15	ตัวชี้วัดที่ 15 ระยะเวลาในการขออนุมัติสรรหาพนักงาน	☒	*				
16	ตัวชี้วัดที่ 16 ความรวดเร็วระยะเวลาในการสรรหาพนักงาน/เวลาก่อนเริ่มงาน	☒	*				
17	ตัวชี้วัดที่ 17 มีการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	☒	*				
18	ตัวชี้วัดที่ 18 มีการสรรหาพนักงานภายในและภายนอกองค์กรตามตำแหน่ง	*	☒				
19	ตัวชี้วัดที่ 19 นำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	☒	*				
20	ตัวชี้วัดที่ 20 มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล	☒	*				
21	ตัวชี้วัดที่ 21 มีกระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐานเที่ยงตรงและเชื่อถือได้	☒	*				
22	ตัวชี้วัดที่ 22 จำนวนครั้งที่ต้องมีการจ้างเพิ่มเนื่องจากบุคลาครขาดในองค์กร	☒	*				
23	ตัวชี้วัดที่ 23 จำนวนครั้งที่ต้องมีการเลิกจ้างเนื่องจากมิบุคลาครเกินในองค์กร	☒	*				
24	ตัวชี้วัดที่ 24 จำนวนครั้งที่ได้ใบสมัครน้อยกว่าจำนวนที่องค์กรกำหนด	☒	*				
25	ตัวชี้วัดที่ 25 ร้อยละของตำแหน่งงานที่ได้ใบสมัครทันเวลาให้องค์กรไม่เสียหาย	☒	*				
26	ตัวชี้วัดที่ 26 ร้อยละของใบสมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรกำหนด	*	☒				
27	ตัวชี้วัดที่ 27 อัตราส่วนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อตำแหน่งที่องค์กรรับสมัคร	*	☒				
28	ตัวชี้วัดที่ 28 จำนวนค่า FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างต่อยอดขายขององค์กร	☒	*				
29	ตัวชี้วัดที่ 29 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับสูง)	☒	*				
30	ตัวชี้วัดที่ 30 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับกลาง/หัวหน้างาน)	☒	*				

ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
		5	4	3	2	1	0
	ตัวชี้วัดพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)						
31	ตัวชี้วัดที่ 31 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ)	*	๕				
	ตัวชี้วัดพันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 ความตรงต่อเวลาในการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน	*	๕				
2	ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของความผิดพลาดในกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน	*	๕				
3	ตัวชี้วัดที่ 3 ต้นทุนแรงงานและค่าจ้างต่อรายได้ขององค์กร	๕	*				
4	ตัวชี้วัดที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพต่อพนักงานในองค์กร	๕	*				
5	ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าตอบแทนรวมโดยเฉลี่ยต่อพนักงานในองค์กร	๕	*				
6	ตัวชี้วัดที่ 6 เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรเทียบกับค่ากลางของช่วงเงินเดือน	๕	*				
7	ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๕	*				
8	ตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด	๕	*				
9	ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	๕	*				
10	ตัวชี้วัดที่ 10 ร้อยละของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา	*	๕				
11	ตัวชี้วัดที่ 11 ประสิทธิภาพของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา	๕	*				
12	ตัวชี้วัดที่ 12 มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน	๕	*				
13	ตัวชี้วัดที่ 13 มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและยุติธรรม	๕	*				
14	ตัวชี้วัดที่ 14 มีการกำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	๕	*				
15	ตัวชี้วัดที่ 15 มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส	๕	*				
16	ตัวชี้วัดที่ 16 มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน	*	๕				
17	ตัวชี้วัดที่ 17 มีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงาน	๕	*				
18	ตัวชี้วัดที่ 18 มีหลักการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ	*	๕				
	ตัวชี้วัดพันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมพนักงานต่อหนึ่งปี	*	๕				
2	ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในองค์กร	*	๕				
3	ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร	*	๕				
4	ตัวชี้วัดที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานในองค์กร	*	๕				
5	ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อค่าใช้จ่ายโดยรวมขององค์กร	๕	*				
6	ตัวชี้วัดที่ 6 อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากการพัฒนา	๕	*				
7	ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนโครงการพิเศษในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กร	๕	*				
ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
		5	4	3	2	1	0
	ตัวชี้วัดพันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)						
8	ตัวชี้วัดที่ 8 อัตราการเปลี่ยนสถานภาพของพนักงานสัญญาจ้างเป็นพนักงานประจำ	*	๕				
9	ตัวชี้วัดที่ 9 อัตราส่วนของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณากรณีพิเศษ	๕	*				

10	ตัวชี้วัดที่ 10	ร้อยละของการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานภายในองค์กร	*	๕				
11	ตัวชี้วัดที่ 11	มีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน	*	๕				
12	ตัวชี้วัดที่ 12	ระดับคุณภาพของระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน	๕	*				
13	ตัวชี้วัดที่ 13	ระดับการศึกษา/อายุโดยเฉลี่ยของพนักงานในองค์กร	๕	*				
14	ตัวชี้วัดที่ 14	สัดส่วนของหลักสูตร/กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้พนักงานในองค์กร	*	๕				
15	ตัวชี้วัดที่ 15	มีการจัดกิจกรรมการดำเนินงานที่ส่งเสริมไปผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	๕	*				
16	ตัวชี้วัดที่ 16	จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรโดยรวม	*	๕				
17	ตัวชี้วัดที่ 17	มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดผลที่คุ้มค่าต่อองค์กร	๕	*				
18	ตัวชี้วัดที่ 18	มีการพัฒนาอาชีพกับพนักงานทุกหน่วยงานในองค์กร	๕	*				
19	ตัวชี้วัดที่ 19	มีการส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้โดยการฝึกอบรม	*	๕				
20	ตัวชี้วัดที่ 20	มีการเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต	๕	*				
21	ตัวชี้วัดที่ 21	มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพแก่พนักงานในองค์กร	*	๕				
22	ตัวชี้วัดที่ 22	ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อยอดขายขององค์กร	๕	*				
23	ตัวชี้วัดที่ 23	มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ	๕	*				
ตัวชี้วัดพันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์								
1	ตัวชี้วัดที่ 1	จำนวนอัตราการหยุดงานของพนักงานรวมทั้งองค์กรที่ควบคุมได้	*	๕				
2	ตัวชี้วัดที่ 2	ความถี่ในการพบกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารขององค์กร	๕	*				
3	ตัวชี้วัดที่ 3	จำนวนของข้อร้องทุกข์จากพนักงานในองค์กรต่อปี	๕	*				
4	ตัวชี้วัดที่ 4	ร้อยละของการขอโอนย้ายของพนักงานในแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์กร	๕	*				
5	ตัวชี้วัดที่ 5	จำนวนของข้อร้องเรียนจากพนักงานในองค์กร	๕	*				
6	ตัวชี้วัดที่ 6	จำนวนของข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	๕	*				
7	ตัวชี้วัดที่ 7	จำนวนของเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร	๕	*				
8	ตัวชี้วัดที่ 8	ผลการตรวจแรงงานของเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานของหน่วยงานภาครัฐ	๕	*				
9	ตัวชี้วัดที่ 9	การมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ	๕	*				
10	ตัวชี้วัดที่ 10	อัตราการขาดงานของพนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติการ	*	๕				
11	ตัวชี้วัดที่ 11	ร้อยละของข้อร้องเรียนที่สามารถดำเนินการได้ตามเงื่อนไข	*	๕				
12	ตัวชี้วัดที่ 12	จำนวนชั่วโมงที่ไม่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดทำงาน	*	๕				
ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์		ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
			5	4	3	2	1	0
ตัวชี้วัดพันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)								
13	ตัวชี้วัดที่ 13	จำนวนคำร้องพยาบาลของพนักงานในองค์กร โดยเฉลี่ยต่อคน	๕	*				
14	ตัวชี้วัดที่ 14	ค่าเฉลี่ยระดับความเข้าใจของพนักงานในองค์กร โดยรวม	๕	*				
15	ตัวชี้วัดที่ 15	จำนวนพนักงานที่ไม่ป่วย สาย ลา ขาด โดยรวมทั้งปีขององค์กร	๕	*				
16	ตัวชี้วัดที่ 16	ประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรด้านการผลิต	๕	*				
17	ตัวชี้วัดที่ 17	จำนวนของผลผลิตขององค์กรต่อพนักงานหนึ่งคนต่อชั่วโมง	๕	*				
18	ตัวชี้วัดที่ 18	อัตรา Direct Labour ต่อ Indirect Labour	๕	*				
19	ตัวชี้วัดที่ 19	การมีระบบความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร	*	๕				

20	ตัวชี้วัดที่ 20 มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและพนักงาน	☑	☑				
21	ตัวชี้วัดที่ 21 มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับพนักงาน	☑	☑				
22	ตัวชี้วัดที่ 22 มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน	☑	☑				
23	ตัวชี้วัดที่ 23 มีระบบการดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	☑	☑				
24	ตัวชี้วัดที่ 24 มีระบบการดำเนินการอุทธรณ์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	☑	☑				
25	ตัวชี้วัดที่ 25 มีระบบการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	☑	☑				
26	ตัวชี้วัดที่ 26 มีระบบการให้พนักงานในองค์กรย้าย เลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม	☑	☑				
27	ตัวชี้วัดที่ 27 มีระบบให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งโดยการออกจากงานอย่างยุติธรรม	☑	☑				
28	ตัวชี้วัดที่ 28 อัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร	☑	☑				
29	ตัวชี้วัดที่ 29 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรมคุณภาพ	☑	☑				
30	ตัวชี้วัดที่ 30 จำนวนของคดีความที่ผู้ศาลแรงงานขององค์กร	☑	☑				
ตัวชี้วัดพันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์							
1	ตัวชี้วัดที่ 1 การศึกษาระยะเวลาสนองตอบต่อข้อมูลที่ได้รับการร้องขอจากพนักงาน	☑	☑				
2	ตัวชี้วัดที่ 2 การศึกษาร้อยละของการหยุดการทำงานจากระบบ HRIS	☑	☑				
3	ตัวชี้วัดที่ 3 การศึกษาร้อยละการรายงานข้อมูลที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก	☑	☑				
4	ตัวชี้วัดที่ 4 การศึกษาปัญหาของบุคลากรที่ดูแลด้านสารสนเทศต่องาน HR	☑	☑				
5	ตัวชี้วัดที่ 5 การศึกษาผลตอบแทนจากการลงทุนในเทคโนโลยีด้าน HR	☑	☑				
6	ตัวชี้วัดที่ 6 การศึกษาโดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรต่องาน HR	☑	☑				
7	ตัวชี้วัดที่ 7 การศึกษารายได้ขององค์กรที่ส่งผลต่อค่าตอบแทนของพนักงาน	☑	☑				
8	ตัวชี้วัดที่ 8 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานขององค์กร	☑	☑				
9	ตัวชี้วัดที่ 9 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรกิจต่อคน	☑	☑				
10	ตัวชี้วัดที่ 10 การศึกษาจำนวนพนักงานปฏิบัติการต่อ FTEs ด้านทรัพยากรมนุษย์	☑	☑				
ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
		5	4	3	2	1	0
	ตัวชี้วัดพันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)						
11	ตัวชี้วัดที่ 11 การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการวางแผน สรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	☑	☑				
12	ตัวชี้วัดที่ 12 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของงานด้านทรัพยากรมนุษย์	☑	☑				
13	ตัวชี้วัดที่ 13 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานด้านทรัพยากรมนุษย์	☑	☑				
14	ตัวชี้วัดที่ 14 การศึกษาเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยรวม	☑	☑				
15	ตัวชี้วัดที่ 15 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของพนักงาน	☑	☑				
16	ตัวชี้วัดที่ 16 การศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุในการขาด ลา ป่วย สาย ของพนักงาน	☑	☑				
17	ตัวชี้วัดที่ 17 การศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจในงานของพนักงาน	☑	☑				
18	ตัวชี้วัดที่ 18 การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	☑	☑				
19	ตัวชี้วัดที่ 19 การศึกษาเกี่ยวกับระบบสุขภาพและความปลอดภัยในองค์กร	☑	☑				
20	ตัวชี้วัดที่ 20 การศึกษาเกี่ยวกับระบบการรักษาพยาบาลของพนักงาน	☑	☑				
21	ตัวชี้วัดที่ 21 การศึกษาสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุของพนักงานในองค์กร	☑	☑				
22	ตัวชี้วัดที่ 22 การวิเคราะห์งบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	☑	☑				

23	ตัวชี้วัดที่ 23 การศึกษาปัญหาการบริหารงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์	✓	*				
24	ตัวชี้วัดที่ 24 การศึกษารวความพึงพอใจต่อระบบแรงงานสัมพันธ์	✓	*				
25	ตัวชี้วัดที่ 25 การศึกษารวความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน	✓	*				
26	ตัวชี้วัดที่ 26 การศึกษารวความพึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์	✓	*				
27	ตัวชี้วัดที่ 27 การศึกษารวความพึงพอใจต่อการสรรหา คัดเลือกพนักงาน	✓	*				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำอธิบายประกอบ ตัวอย่างข้อที่ 1 ด้านการจัดหาฯ

แสดงว่า ค่ามัธยฐานของคำตอบนี้อยู่ในระดับคะแนน 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อยู่ที่ 5 ค่าระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันสูง ซึ่งท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM อยู่ในระดับคะแนน 4

สรุปว่า ตัวชี้วัดในพันธกิจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของร้อยละของผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานขององค์กร อยู่ในระดับสูงมาก

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

โดยการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย

(เฟสที่ 4)

โดย

นายภิราช รัตน์ันต์

นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ

(เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

แบบสอบถามการวิจัย เฟสที่ 4 (เฟสสุดท้าย)

เรื่อง

การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

เรียน ผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในเฟสที่ 4 โดยมีข้อคำถามเหมือนกับแบบสอบถามเฟสที่ 3 ซึ่งผู้วิจัยได้เพิ่มการระบุสัญลักษณ์ลงในแบบสอบถามเพื่อแสดงสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากตารางแบบสอบถามในเฟสที่ 3 โดยสัญลักษณ์ที่ระบุเพื่อแสดงค่า มัธยฐาน และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าตอบจากความคิดเห็นของท่านในเฟสที่ 3 ที่ผ่านมา ซึ่งแสดงด้วยสัญลักษณ์ดังต่อไปนี้

ค่ามัธยฐาน

จะแสดงด้วยสัญลักษณ์



ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

จะแสดงด้วยสัญลักษณ์






คะแนนคำตอบของท่าน

จะแสดงด้วยสัญลักษณ์



คำชี้แจงเพิ่มเติมในการตอบแบบสอบถามในเฟสที่ 4

- ในการตอบแบบสอบถามในเฟสที่ 4 นี้ ขอให้ท่านทบทวนคำตอบที่ตอบไปแล้วในเฟสที่ 3 ถ้าท่านยืนยันคำตอบเดิม ตามสัญลักษณ์  นี้ ก็ไม่ต้องเขียนเครื่องหมายใด ๆ ลงในแบบสอบถาม
- ท่าน โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่เลือกใหม่ หากต้องการให้คำตอบใหม่หรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบ
- หากคำตอบของท่านข้อใด มีความแตกต่างไปจากของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ( อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์) และถ้าท่านต้องการยืนยันคำตอบเดิม กรุณาให้เหตุผลประกอบท้ายข้อด้วย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามรอบที่ 4 ภายใน 2 สัปดาห์ เนื่องจากทุกคำตอบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลคำตอบของท่านจะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานแต่อย่างใด เนื่องจากผู้วิจัยจะรักษาผลการตอบแบบสอบถามของท่านเป็นความลับ

ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
		5	4	3	2	1	0
	ตัวชี้วัดพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานขององค์กร	*	๕				
2	ตัวชี้วัดที่ 2 อัตราการปฏิเสธไม่ทำงานของผู้สมัครงานกับองค์กร	๕	*				
3	ตัวชี้วัดที่ 3 คะแนนเฉลี่ยในการทดลองปฏิบัติงาน	๕	*				
4	ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของการสรรหาพนักงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด	*	๕				
5	ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนครั้งที่เสนอขออนุมัติแล้วไม่ผ่านการอนุมัติ	๕	*				
6	ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนครั้งที่มีการเลื่อนการปฐมนิเทศพนักงานขององค์กร	๕	*				
7	ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการทำสัญญาจ้างงาน	๕	*				
8	ตัวชี้วัดที่ 8 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างพนักงานต่อยอดขายขององค์กร	๕	*				
9	ตัวชี้วัดที่ 9 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานทั้งหมดขององค์กร	๕	*				
10	ตัวชี้วัดที่ 10 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานหนึ่งคน	๕	*				
11	ตัวชี้วัดที่ 11 จำนวนพนักงานทั้งหมดต่อ FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างพนักงาน	๕	*				
12	ตัวชี้วัดที่ 12 จำนวนครั้งที่มิบุคคลากรเกินในองค์กร	๕	*				
13	ตัวชี้วัดที่ 13 จำนวนครั้งที่มิบุคคลากรขาดในองค์กร	๕	*				
14	ตัวชี้วัดที่ 14 อัตราส่วนจำนวนพนักงานจริงเทียบกับแผนกำลังคนขององค์กร	*	๕				
15	ตัวชี้วัดที่ 15 ระยะเวลาในการขออนุมัติสรรหาพนักงาน	๕	*				
16	ตัวชี้วัดที่ 16 ความรวดเร็วระยะเวลาในการสรรหาพนักงาน/เวลาก่อนเริ่มงาน	๕	*				
17	ตัวชี้วัดที่ 17 มีการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	๕	*				
18	ตัวชี้วัดที่ 18 มีการสรรหาพนักงานภายในและภายนอกองค์กรตามตำแหน่ง	*	๕				
19	ตัวชี้วัดที่ 19 นำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	๕	*				
20	ตัวชี้วัดที่ 20 มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล	๕	*				
21	ตัวชี้วัดที่ 21 มีกระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐานเที่ยงตรงและเชื่อถือได้	๕	*				
22	ตัวชี้วัดที่ 22 จำนวนครั้งที่ต้องมีการจ้างเพิ่มเนื่องจากบุคคลากรขาดในองค์กร	๕	*				
23	ตัวชี้วัดที่ 23 จำนวนครั้งที่ต้องมีการเลิกจ้างเนื่องจากมิบุคคลากรเกินในองค์กร	๕	*				
24	ตัวชี้วัดที่ 24 จำนวนครั้งที่ได้ใบสมัครน้อยกว่าจำนวนที่องค์กรกำหนด	๕	*				
25	ตัวชี้วัดที่ 25 ร้อยละของตำแหน่งงานที่ได้ใบสมัครทันเวลาให้องค์การไม่เสียหาย	๕	*				
26	ตัวชี้วัดที่ 26 ร้อยละของใบสมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรกำหนด	*	๕				
27	ตัวชี้วัดที่ 27 อัตราส่วนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อตำแหน่งที่องค์กรรับสมัคร	*	๕				
28	ตัวชี้วัดที่ 28 จำนวนค่า FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างต่อยอดขายขององค์กร	๕	*				
29	ตัวชี้วัดที่ 29 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับสูง)	๕	*				
30	ตัวชี้วัดที่ 30 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับกลาง/หัวหน้างาน)	๕	*				
		ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	4	3	2	1	0
	ตัวชี้วัดพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)						
31	ตัวชี้วัดที่ 31 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ)	*	๕				

	ตัวชี้วัดพันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 ความตรงต่อเวลาในการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน	*	๕				
2	ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของความผิดพลาดในกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน	*	๕				
3	ตัวชี้วัดที่ 3 ต้นทุนแรงงานและค่าจ้างต่อรายได้ขององค์กร	๕	*				
4	ตัวชี้วัดที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพต่อพนักงานในองค์กร	๕	*				
5	ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าตอบแทนรวมโดยเฉลี่ยต่อพนักงานในองค์กร	๕	*				
6	ตัวชี้วัดที่ 6 เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรเทียบกับค่ากลางของช่วงเงินเดือน	๕	*				
7	ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๕	*				
8	ตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด	๕	*				
9	ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	๕	*				
10	ตัวชี้วัดที่ 10 ร้อยละของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา	*	๕				
11	ตัวชี้วัดที่ 11 ประสิทธิภาพของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา	๕	*				
12	ตัวชี้วัดที่ 12 มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน	๕	*				
13	ตัวชี้วัดที่ 13 มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและยุติธรรม	๕	*				
14	ตัวชี้วัดที่ 14 มีการกำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	๕	*				
15	ตัวชี้วัดที่ 15 มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส	๕	*				
16	ตัวชี้วัดที่ 16 มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน	*	๕				
17	ตัวชี้วัดที่ 17 มีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงาน	๕	*				
18	ตัวชี้วัดที่ 18 มีหลักการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ	*	๕				
	ตัวชี้วัดพันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมพนักงานต่อหนึ่งปี	*	๕				
2	ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในองค์กร	*	๕				
3	ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคคล	*	๕				
4	ตัวชี้วัดที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานในองค์กร	*	๕				
5	ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อค่าใช้จ่ายโดยรวมขององค์กร	๕	*				
6	ตัวชี้วัดที่ 6 อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากการพัฒนา	๕	*				
7	ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนโครงการพิเศษในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กร	๕	*				
ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
		5	4	3	2	1	0
	ตัวชี้วัดพันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)						
8	ตัวชี้วัดที่ 8 อัตราการเปลี่ยนสถานภาพของพนักงานสัญญาจ้างเป็นพนักงานประจำ	*	๕				
9	ตัวชี้วัดที่ 9 อัตราส่วนของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณากรณีพิเศษ	๕	*				
10	ตัวชี้วัดที่ 10 ร้อยละของการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานภายในองค์กร	*	๕				
11	ตัวชี้วัดที่ 11 มีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน	*	๕				
12	ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับคุณภาพของระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน	๕	*				
13	ตัวชี้วัดที่ 13 ระดับการศึกษา/อายุโดยเฉลี่ยของพนักงานในองค์กร	๕	*				
14	ตัวชี้วัดที่ 14 สัดส่วนของหลักสูตร/กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้พนักงานในองค์กร	*	๕				

15	ตัวชี้วัดที่ 15	มีการจัดกิจกรรมการดำเนินงานที่ส่งเสริมไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	☑	☑					
16	ตัวชี้วัดที่ 16	จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรโดยรวม	☑	☑					
17	ตัวชี้วัดที่ 17	มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดผลที่คุ้มค่าต่อองค์กร	☑	☑					
18	ตัวชี้วัดที่ 18	มีการพัฒนาอาชีพกับพนักงานทุกหน่วยงานในองค์กร	☑	☑					
19	ตัวชี้วัดที่ 19	มีการส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้โดยการฝึกอบรม	☑	☑					
20	ตัวชี้วัดที่ 20	มีการเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต	☑	☑					
21	ตัวชี้วัดที่ 21	มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพแก่พนักงานในองค์กร	☑	☑					
22	ตัวชี้วัดที่ 22	ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อยอดขายขององค์กร	☑	☑					
23	ตัวชี้วัดที่ 23	มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ	☑	☑					
ตัวชี้วัดพันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์									
1	ตัวชี้วัดที่ 1	จำนวนอัตราการหยุดงานของพนักงานรวมทั้งองค์กรที่ควบคุมได้	☑	☑					
2	ตัวชี้วัดที่ 2	ความถี่ในการพบกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารขององค์กร	☑	☑					
3	ตัวชี้วัดที่ 3	จำนวนของข้อร้องทุกข์จากพนักงานในองค์กรต่อปี	☑	☑					
4	ตัวชี้วัดที่ 4	ร้อยละของการขอโอนย้ายของพนักงานในแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์กร	☑	☑					
5	ตัวชี้วัดที่ 5	จำนวนของข้อร้องเรียนจากพนักงานในองค์กร	☑	☑					
6	ตัวชี้วัดที่ 6	จำนวนของข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	☑	☑					
7	ตัวชี้วัดที่ 7	จำนวนของเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร	☑	☑					
8	ตัวชี้วัดที่ 8	ผลการตรวจแรงงานของเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานของหน่วยงานภาครัฐ	☑	☑					
9	ตัวชี้วัดที่ 9	การมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ	☑	☑					
10	ตัวชี้วัดที่ 10	อัตราการขาดงานของพนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติการ	☑	☑					
11	ตัวชี้วัดที่ 11	ร้อยละของข้อร้องเรียนที่สามารถดำเนินการได้ตามเงื่อนไข	☑	☑					
12	ตัวชี้วัดที่ 12	จำนวนชั่วโมงที่ไม่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดทำงาน	☑	☑					
ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์		ความเหมาะสมของตัวชี้วัด						
			5	4	3	2	1	0	
ตัวชี้วัดพันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)									
13	ตัวชี้วัดที่ 13	จำนวนค่ารักษาพยาบาลของพนักงานในองค์กรโดยเฉลี่ยต่อคน	☑	☑					
14	ตัวชี้วัดที่ 14	ค่าเฉลี่ยระดับความเข้าใจของพนักงานในองค์กรโดยรวม	☑	☑					
15	ตัวชี้วัดที่ 15	จำนวนพนักงานที่ไม่ป่วย สาย ลา ขาด โดยรวมทั้งปีขององค์กร	☑	☑					
16	ตัวชี้วัดที่ 16	ประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรด้านการผลิต	☑	☑					
17	ตัวชี้วัดที่ 17	จำนวนของผลผลิตขององค์กรต่อพนักงานหนึ่งคนต่อชั่วโมง	☑	☑					
18	ตัวชี้วัดที่ 18	อัตรา Direct Labour ต่อ Indirect Labour	☑	☑					
19	ตัวชี้วัดที่ 19	การมีระบบความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร	☑	☑					
20	ตัวชี้วัดที่ 20	มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้นำและพนักงาน	☑	☑					
21	ตัวชี้วัดที่ 21	มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างพนักงานกับพนักงาน	☑	☑					
22	ตัวชี้วัดที่ 22	มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน	☑	☑					
23	ตัวชี้วัดที่ 23	มีระบบการดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	☑	☑					
24	ตัวชี้วัดที่ 24	มีระบบการดำเนินการอุทธรณ์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	☑	☑					

25	ตัวชี้วัดที่ 25 มีระบบการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	☑	*				
26	ตัวชี้วัดที่ 26 มีระบบการให้พนักงานในองค์กรย้าย เลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม	☑	*				
27	ตัวชี้วัดที่ 27 มีระบบให้พนักงานพ้นจากตำแหน่งโดยการออกจางานอย่างยุติธรรม	☑	*				
28	ตัวชี้วัดที่ 28 อัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร	*	☑				
29	ตัวชี้วัดที่ 29 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรมคุณภาพ	☑	*				
30	ตัวชี้วัดที่ 30 จำนวนของความคิดเห็นที่บุคลากรแรงงานขององค์กร	☑	*				
ตัวชี้วัดพันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์							
1	ตัวชี้วัดที่ 1 การศึกษาระยะเวลาสนองตอบต่อข้อมูลที่ได้รับการร้องขอจากพนักงาน	☑	*				
2	ตัวชี้วัดที่ 2 การศึกษาร้อยละของการหยุดการทำงานของระบบ HRIS	☑	*				
3	ตัวชี้วัดที่ 3 การศึกษาร้อยละการรายงานข้อมูลที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก	☑	*				
4	ตัวชี้วัดที่ 4 การศึกษาปัญหาของบุคลากรที่ดูแลด้านสารสนเทศสถาน HR	☑	*				
5	ตัวชี้วัดที่ 5 การศึกษาผลตอบแทนจากการลงทุนในเทคโนโลยีด้าน HR	☑	*				
6	ตัวชี้วัดที่ 6 การศึกษาโดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรต่องาน HR	*	☑				
7	ตัวชี้วัดที่ 7 การศึกษารายได้ขององค์กรที่ส่งผลต่อค่าตอบแทนของพนักงาน	☑	*				
8	ตัวชี้วัดที่ 8 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานขององค์กร	☑	*				
9	ตัวชี้วัดที่ 9 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรกิจต่อคน	☑	*				
10	ตัวชี้วัดที่ 10 การศึกษาจำนวนพนักงานปฏิบัติการต่อ FTEs ด้านทรัพยากรมนุษย์	☑	*				
ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเหมาะสมของตัวชี้วัด					
		5	4	3	2	1	0
ตัวชี้วัดพันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)							
11	ตัวชี้วัดที่ 11 การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการวางแผน สรรหา คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	*	☑				
12	ตัวชี้วัดที่ 12 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของงานด้านทรัพยากรมนุษย์	*	☑				
13	ตัวชี้วัดที่ 13 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานด้านทรัพยากรมนุษย์	*	☑				
14	ตัวชี้วัดที่ 14 การศึกษาเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยรวม	☑	*				
15	ตัวชี้วัดที่ 15 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของพนักงาน	☑	*				
16	ตัวชี้วัดที่ 16 การศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุในการขาด ลา ป่วย สาย ของพนักงาน	*	☑				
17	ตัวชี้วัดที่ 17 การศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจในงานของพนักงาน	☑	*				
18	ตัวชี้วัดที่ 18 การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	☑	*				
19	ตัวชี้วัดที่ 19 การศึกษาเกี่ยวกับระบบสุขภาพและความปลอดภัยในองค์กร	*	☑				
20	ตัวชี้วัดที่ 20 การศึกษาเกี่ยวกับระบบการรักษาพยาบาลของพนักงาน	☑	*				
21	ตัวชี้วัดที่ 21 การศึกษาสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุของพนักงานในองค์กร	*	☑				
22	ตัวชี้วัดที่ 22 การวิเคราะห์งบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	☑	*				
23	ตัวชี้วัดที่ 23 การศึกษาปัญหาการบริหารงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์	☑	*				
24	ตัวชี้วัดที่ 24 การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อระบบแรงงานสัมพันธ์	☑	*				
25	ตัวชี้วัดที่ 25 การศึกษาสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน	☑	*				
26	ตัวชี้วัดที่ 26 การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์	☑	*				
27	ตัวชี้วัดที่ 27 การศึกษาสำรวจความพึงพอใจต่อการสรรหา คัดเลือกพนักงาน	☑	*				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำอธิบายประกอบ ตัวอย่างข้อที่ 1 ด้านการจัดหาฯ

แสดงว่า ค่ามัธยฐานของคำตอบนี้อยู่ในระดับคะแนน 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อยู่ที่ 5 แสดงว่าค่าระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันสูง ซึ่งท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM อยู่ในระดับคะแนน 4

สรุปว่า ตัวชี้วัดในพันธกิจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของ ร้อยละของผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานขององค์กร อยู่ระดับสูงมาก

แบบสอบถามการวิจัย
ฉบับสมบูรณ์

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

ฉบับสมบูรณ์ใช้ในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์

โดย

นายภิราช รัตนันต์

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ

(เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย

คำชี้แจง

โปรดอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ว่าท่านมีความคิดเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทั้งในภาคองค์การธุรกิจและภาควิชาการว่าสามารถที่จะนำไปใช้ได้จริงในองค์การธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทยอย่างไร ประกอบด้วย 2 อุตสาหกรรมคือ อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

เกณฑ์การพิจารณาตัวชี้วัด

- 5 หมายถึง ตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM ที่สร้างขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM ที่สร้างขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริงมาก
- 3 หมายถึง ตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM ที่สร้างขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริงปานกลาง
- 2 หมายถึง ตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM ที่สร้างขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริงน้อย
- 1 หมายถึง ตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM ที่สร้างขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริงน้อยที่สุด
- 0 หมายถึง ตัวชี้วัดในพันธกิจ HRM ที่สร้างขึ้นไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สังกัดประเภทอุตสาหกรรม

- ☼ สถาบันสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม
- ☼ สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

ตำแหน่งปัจจุบัน

- ☼ ผู้อำนวยการฝ่าย/แผนกทรัพยากรมนุษย์
- ☼ ผู้จัดการฝ่าย/แผนกทรัพยากรมนุษย์
- ☼ หัวหน้าฝ่าย/แผนกทรัพยากรมนุษย์
- ☼ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ประสบการณ์การทำงาน

- ☼ ต่ำกว่า 3 ปี
- ☼ ตั้งแต่ 3 - 6 ปี
- ☼ มากกว่า 6 ปี

ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การนำไปใช้ได้จริงในองค์กร					
		5	4	3	2	1	0
	ตัวชี้วัดพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของผู้ที่ผ่านการทดลองปฏิบัติงานขององค์กร						
2	ตัวชี้วัดที่ 2 อัตราการปฏิเสธไม่ทำงานของผู้สมัครงานกับองค์กร						
3	ตัวชี้วัดที่ 3 คะแนนเฉลี่ยในการทดลองปฏิบัติงาน						
4	ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของการสรรหาพนักงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด						
5	ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนครั้งที่เสนอขออนุมัติแล้วไม่ผ่านการอนุมัติ						
6	ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนครั้งที่มีการเลื่อนการปฐมนิเทศพนักงานขององค์กร						
7	ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการทำสัญญาจ้างงาน						
8	ตัวชี้วัดที่ 8 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างพนักงานต่อยอดขายขององค์กร						
9	ตัวชี้วัดที่ 9 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานทั้งหมดขององค์กร						
10	ตัวชี้วัดที่ 10 ต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างต่อพนักงานหนึ่งคน						
11	ตัวชี้วัดที่ 11 จำนวนพนักงานทั้งหมดต่อ FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างพนักงาน						
12	ตัวชี้วัดที่ 12 จำนวนครั้งที่มิบุคลาครเกินในองค์กร						
13	ตัวชี้วัดที่ 13 จำนวนครั้งที่มิบุคลาครขาดในองค์กร						
14	ตัวชี้วัดที่ 14 อัตราส่วนจำนวนพนักงานจริงเทียบกับแผนกำลังคนขององค์กร						
15	ตัวชี้วัดที่ 15 ระยะเวลาในการขออนุมัติสรรหาพนักงาน						
16	ตัวชี้วัดที่ 16 ความรวดเร็วระยะเวลาในการสรรหาพนักงาน/เวลาก่อนเริ่มงาน						
17	ตัวชี้วัดที่ 17 มีการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน						
18	ตัวชี้วัดที่ 18 มีการสรรหาพนักงานภายในและภายนอกองค์กรตามตำแหน่ง						
19	ตัวชี้วัดที่ 19 นำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร						
20	ตัวชี้วัดที่ 20 มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างสมเหตุสมผล						
21	ตัวชี้วัดที่ 21 มีกระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐานเที่ยงตรงและเชื่อถือได้						
22	ตัวชี้วัดที่ 22 จำนวนครั้งที่ต้องมีการจ้างเพิ่มเนื่องจากบุคลาครขาดในองค์กร						
23	ตัวชี้วัดที่ 23 จำนวนครั้งที่ต้องมีการเลิกจ้างเนื่องจากมิบุคลาครเกินในองค์กร						
24	ตัวชี้วัดที่ 24 จำนวนครั้งที่ได้ใบสมัครน้อยกว่าจำนวนที่องค์กรกำหนด						
25	ตัวชี้วัดที่ 25 ร้อยละของตำแหน่งงานที่ได้ใบสมัครทันเวลาให้องค์การไม่เสียหาย						
26	ตัวชี้วัดที่ 26 ร้อยละของใบสมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติที่องค์กรกำหนด						
27	ตัวชี้วัดที่ 27 อัตราส่วนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อตำแหน่งที่องค์กรรับสมัคร						
28	ตัวชี้วัดที่ 28 จำนวนค่า FTEs ด้านการสรรหาว่าจ้างต่อยอดขายขององค์กร						
29	ตัวชี้วัดที่ 29 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับสูง)						
30	ตัวชี้วัดที่ 30 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับกลาง/หัวหน้างาน)						

ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การนำไปใช้ได้จริงในองค์กร					
		5	4	3	2	1	0
	ตัวชี้วัดพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)						
31	ตัวชี้วัดที่ 31 อัตราการรับพนักงานใหม่ (ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ)						
	ตัวชี้วัดพันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 ความตรงต่อเวลาในการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน						
2	ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของความผิดพลาดในกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน						
3	ตัวชี้วัดที่ 3 ต้นทุนแรงงานและค่าจ้างต่อรายได้ขององค์กร						
4	ตัวชี้วัดที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพต่อพนักงานในองค์กร						
5	ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าตอบแทนรวมโดยเฉลี่ยต่อพนักงานในองค์กร						
6	ตัวชี้วัดที่ 6 เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานในองค์กรเทียบกับค่ากลางของช่วงเงินเดือน						
7	ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
8	ตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด						
9	ตัวชี้วัดที่ 9 ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร						
10	ตัวชี้วัดที่ 10 ร้อยละของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา						
11	ตัวชี้วัดที่ 11 ประสิทธิภาพของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าที่ได้รับการพัฒนา						
12	ตัวชี้วัดที่ 12 มีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน						
13	ตัวชี้วัดที่ 13 มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและยุติธรรม						
14	ตัวชี้วัดที่ 14 มีการกำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย						
15	ตัวชี้วัดที่ 15 มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส						
16	ตัวชี้วัดที่ 16 มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน						
17	ตัวชี้วัดที่ 17 มีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงาน						
18	ตัวชี้วัดที่ 18 มีหลักการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ						
	ตัวชี้วัดพันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมพนักงานต่อหนึ่งปี						
2	ตัวชี้วัดที่ 2 ระดับความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในองค์กร						
3	ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนพัฒนาบุคลากร						
4	ตัวชี้วัดที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อจำนวนพนักงานในองค์กร						
5	ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อค่าใช้จ่ายโดยรวมขององค์กร						
6	ตัวชี้วัดที่ 6 อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากการพัฒนา						
7	ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนโครงการพิเศษในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กร						

ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การนำไปใช้ได้จริงในองค์กร					
		5	4	3	2	1	0
	ตัวชี้วัดพันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)						
8	ตัวชี้วัดที่ 8 อัตราการเปลี่ยนสถานภาพของพนักงานสัญญาจ้างเป็นพนักงานประจำ						
9	ตัวชี้วัดที่ 9 อัตราส่วนของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณากรณีพิเศษ						
10	ตัวชี้วัดที่ 10 ร้อยละของการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานภายในองค์กร						
11	ตัวชี้วัดที่ 11 มีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน						
12	ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับคุณภาพของระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน						
13	ตัวชี้วัดที่ 13 ระดับการศึกษา/อายุโดยเฉลี่ยของพนักงานในองค์กร						
14	ตัวชี้วัดที่ 14 สัดส่วนของหลักสูตร/กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้พนักงานในองค์กร						
15	ตัวชี้วัดที่ 15 มีการจัดกิจกรรมการดำเนินงานที่ส่งเสริมไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
16	ตัวชี้วัดที่ 16 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรโดยรวม						
17	ตัวชี้วัดที่ 17 มีกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดผลที่คุ้มค่าต่อองค์กร						
18	ตัวชี้วัดที่ 18 มีการพัฒนาอาชีพกับพนักงานทุกหน่วยงานในองค์กร						
19	ตัวชี้วัดที่ 19 มีการส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้โดยการฝึกอบรม						
20	ตัวชี้วัดที่ 20 มีการเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในอนาคต						
21	ตัวชี้วัดที่ 21 มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพแก่พนักงานในองค์กร						
22	ตัวชี้วัดที่ 22 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อยอดขายขององค์กร						
23	ตัวชี้วัดที่ 23 มีเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาสาระ						
	ตัวชี้วัดพันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 จำนวนอัตราการหยุดงานของพนักงานรวมทั้งองค์กรที่ควบคุมได้						
2	ตัวชี้วัดที่ 2 ความถี่ในการพบกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารขององค์กร						
3	ตัวชี้วัดที่ 3 จำนวนของข้อร้องทุกข์จากพนักงานในองค์กรต่อปี						
4	ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของการขอโอนย้ายของพนักงานในแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์กร						
5	ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนของข้อร้องเรียนจากพนักงานในองค์กร						
6	ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนของข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร						
7	ตัวชี้วัดที่ 7 จำนวนของเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร						
8	ตัวชี้วัดที่ 8 ผลการตรวจแรงงานของเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานของหน่วยงานภาครัฐ						
9	ตัวชี้วัดที่ 9 การมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ						
10	ตัวชี้วัดที่ 10 อัตราการขาดงานของพนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติการ						
11	ตัวชี้วัดที่ 11 ร้อยละของข้อร้องเรียนที่สามารถดำเนินการได้ตามเงื่อนไข						
12	ตัวชี้วัดที่ 12 จำนวนชั่วโมงที่ไม่เกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดทำงาน						

ที่	ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การนำไปใช้ได้จริงในองค์กร					
		5	4	3	2	1	0
	ตัวชี้วัดพันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)						
13	ตัวชี้วัดที่ 13 จำนวนคำรักษาพยาบาลของพนักงานในองค์กร โดยเฉลี่ยต่อคน						
14	ตัวชี้วัดที่ 14 ค่าเฉลี่ยระดับความเข้าใจของพนักงานในองค์กร โดยรวม						
15	ตัวชี้วัดที่ 15 จำนวนพนักงานที่ไม่ป่วย สาย ลา ขาด โดยรวมทั้งปีขององค์กร						
16	ตัวชี้วัดที่ 16 ประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรด้านการผลิต						
17	ตัวชี้วัดที่ 17 จำนวนของผลผลิตขององค์กรต่อพนักงานหนึ่งคนต่อชั่วโมง						
18	ตัวชี้วัดที่ 18 อัตรา Direct Labour ต่อ Indirect Labour						
19	ตัวชี้วัดที่ 19 การมีระบบความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร						
20	ตัวชี้วัดที่ 20 มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและพนักงาน						
21	ตัวชี้วัดที่ 21 มีระบบกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับพนักงาน						
22	ตัวชี้วัดที่ 22 มีระบบการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน						
23	ตัวชี้วัดที่ 23 มีระบบการดำเนินการลงโทษอย่างยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้						
24	ตัวชี้วัดที่ 24 มีระบบการดำเนินการอุทธรณ์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้						
25	ตัวชี้วัดที่ 25 มีระบบการดำเนินการร้องทุกข์ที่เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้						
26	ตัวชี้วัดที่ 26 มีระบบการให้พนักงานในองค์กรย้าย เลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม						
27	ตัวชี้วัดที่ 27 มีระบบให้พนักงานพ้นจากตำแหน่ง โดยการออกงานอย่างยุติธรรม						
28	ตัวชี้วัดที่ 28 อัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร						
29	ตัวชี้วัดที่ 29 ร้อยละของพนักงานในองค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรมคุณภาพ						
30	ตัวชี้วัดที่ 30 จำนวนของความคิดที่สร้างสรรค์ขององค์กร						
	ตัวชี้วัดพันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์						
1	ตัวชี้วัดที่ 1 การศึกษาระยะเวลาสนองตอบต่อข้อมูลที่ได้รับจากร้องขอจากพนักงาน						
2	ตัวชี้วัดที่ 2 การศึกษาร้อยละของการหยุดการทำงานของระบบ HRIS						
3	ตัวชี้วัดที่ 3 การศึกษาร้อยละการรายงานข้อมูลที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก						
4	ตัวชี้วัดที่ 4 การศึกษาปัญหาของบุคลากรที่ดูแลด้านสารสนเทศต่อต้าน HR						
5	ตัวชี้วัดที่ 5 การศึกษาผลตอบแทนจากการลงทุนในเทคโนโลยีด้าน HR						
6	ตัวชี้วัดที่ 6 การศึกษาโดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรต่อต้าน HR						
7	ตัวชี้วัดที่ 7 การศึกษารายได้ขององค์กรที่ส่งผลต่อค่าตอบแทนของพนักงาน						
8	ตัวชี้วัดที่ 8 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานขององค์กร						
9	ตัวชี้วัดที่ 9 การศึกษาค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรกิจต่อคน						
10	ตัวชี้วัดที่ 10 การศึกษาจำนวนพนักงานปฏิบัติการต่อ FTEs ด้านทรัพยากรมนุษย์						

ภาคผนวก ข

ตารางแสดงสรุปตัวชี้วัดในเฟสที่ 4

- ตารางแสดงสรุปตัวชี้วัดในพันธกิจการจัดหาทรัพยากรมนุษย์
- ตารางแสดงสรุปตัวชี้วัดในพันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
- ตารางแสดงสรุปตัวชี้วัดในพันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ตารางแสดงสรุปตัวชี้วัดในพันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์
- ตารางแสดงสรุปตัวชี้วัดในพันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 1 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม $|Md - Mo|$ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	Md	IR	Mo	$ Md - Mo $	บันทึก
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 1	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 2	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 3	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 4	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 5	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 6	4.00	1.50	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 7	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 8	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 9	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 10	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 11	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 12	4.00	0.50	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 13	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 14	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 15	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 16	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 17	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 18	5.00	1.50	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 19	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 20	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 21	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 22	4.00	1.50	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 23	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 24	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 25	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 26	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	Md	IR	Mo	$ Md - Mo $	น้ำหนัก
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 27	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 28	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 29	4.00	1.50	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 30	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ A 31	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้

จากตารางผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ได้รับน้ำหนักที่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ทุก ตัวชี้วัด ตั้งแต่ A 1 – A 31 โดยการพิจารณาและวิเคราะห์จากค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม $|Md - Mo|$ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ข้อ ดังนี้

- ค่ามัธยฐาน มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม
- ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีค่าไม่สูงเกินกว่า 1.50 จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน
- ค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม มีค่าไม่เกิน 1.00 จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 2 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม $|Md - Mo|$ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์	Md	IR	Mo	$ Md - Mo $	ชั้นตามติ
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C1	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C2	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C3	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C4	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C5	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C6	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C7	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C8	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C9	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C10	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C11	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C12	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C13	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C14	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C15	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C16	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C17	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ C18	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้

จากตารางผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ได้รับชั้นตามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ทุกตัวชี้วัด ตั้งแต่ C 1-C 31 โดยการพิจารณาและวิเคราะห์จากค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม $|Md - Mo|$ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัด ในพันธกิจการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้าน
การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ข้อ ดังนี้

- ค่ามัธยฐาน มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่า
ตัวชี้วัดมีความเหมาะสม

- ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีค่าไม่สูงเกินกว่า 1.50 จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมี
ความเห็นสอดคล้องกัน

- ค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม มีค่าไม่เกิน 1.00
จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 3 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR)ค่าฐานนิยม (Mo)และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม $|Md - Mo|$ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	Md	IR	Mo	$ Md - Mo $	นันทามติ
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 1	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 2	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 3	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 4	5.00	1.50	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 5	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 6	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 7	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 8	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 9	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 10	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 11	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 12	4.00	1.50	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 13	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 14	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 15	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 16	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 17	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 18	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 19	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 20	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 21	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 22	4.00	1.50	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ D 23	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้

จากตารางผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ทุก ตัวชี้วัด ตั้งแต่ D 1 – D 23 โดยการพิจารณาและวิเคราะห์จากค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม $|Md - Mo|$ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ข้อ ดังนี้

- ค่ามัธยฐาน มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม
- ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีค่าไม่สูงเกินกว่า 1.50 จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน
- ค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม มีค่าไม่เกิน 1.00 จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม $|Md - Mo|$ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์	Md	IR	Mo	$ Md - Mo $	นันทมติ
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 1	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 2	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 3	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 4	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 5	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 6	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 7	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 8	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 9	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 10	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 11	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 12	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 13	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 14	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 15	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 16	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 17	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 18	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 19	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 20	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 21	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 22	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 23	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 24	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ M 25	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการรักษาพยาบาลรพ.นุญย์	Md	IR	Mo	$ Md - Mo $	ฉันทมติ
ตัวชี้วัดด้านการรักษาพยาบาลรพ.นุญย์ M 26	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาพยาบาลรพ.นุญย์ M 27	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาพยาบาลรพ.นุญย์ M 28	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาพยาบาลรพ.นุญย์ M 29	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการรักษาพยาบาลรพ.นุญย์ M 30	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้

จากตารางผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารพยาบาลรพ.นุญย์ของ
 อุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการรักษาพยาบาลรพ.นุญย์
 ได้รับฉันทมติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารพยาบาลรพ.นุญย์ ได้ทุก ตัวชี้วัด
 ตั้งแต่ M 1 – M 30 โดยการพิจารณาและวิเคราะห์จากค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
 (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม
 $|Md - Mo|$ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหาร
 พยาบาลรพ.นุญย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการ
 รักษาพยาบาลรพ.นุญย์

สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ข้อ ดังนี้

- ค่ามัธยฐาน มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่า
ตัวชี้วัดมีความเหมาะสม
- ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีค่าไม่สูงเกินกว่า 1.50 จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมี
ความเห็นสอดคล้องกัน
- ค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม มีค่าไม่เกิน 1.00
จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางแสดงที่ 5 ค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่า
 สัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม $|Md - Mo|$ จาก
 คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย
 พันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์	Md	IR	Mo	$ Md - Mo $	นันทามติ
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 1	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 2	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 3	4.00	0.50	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 4	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 5	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 6	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 7	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 8	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 9	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 10	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 11	5.00	1.50	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 12	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 13	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 14	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 15	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 16	5.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 17	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 18	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 19	5.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 20	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 21	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 22	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 23	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 24	4.00	1.50	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 25	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์	Md	IR	Mo	$ Md - Mo $	น้ำหนัก
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 26	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้ได้
ตัวชี้วัดด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ R 27	4.00	1.50	4.00	0.00	ใช้ได้

จากตารางผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ได้รับน้ำหนักที่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ทุก ตัวชี้วัดตั้งแต่ R 1 – R 27 โดยการพิจารณาและวิเคราะห์จากค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม $|Md - Mo|$ จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย พันธกิจด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ข้อ ดังนี้

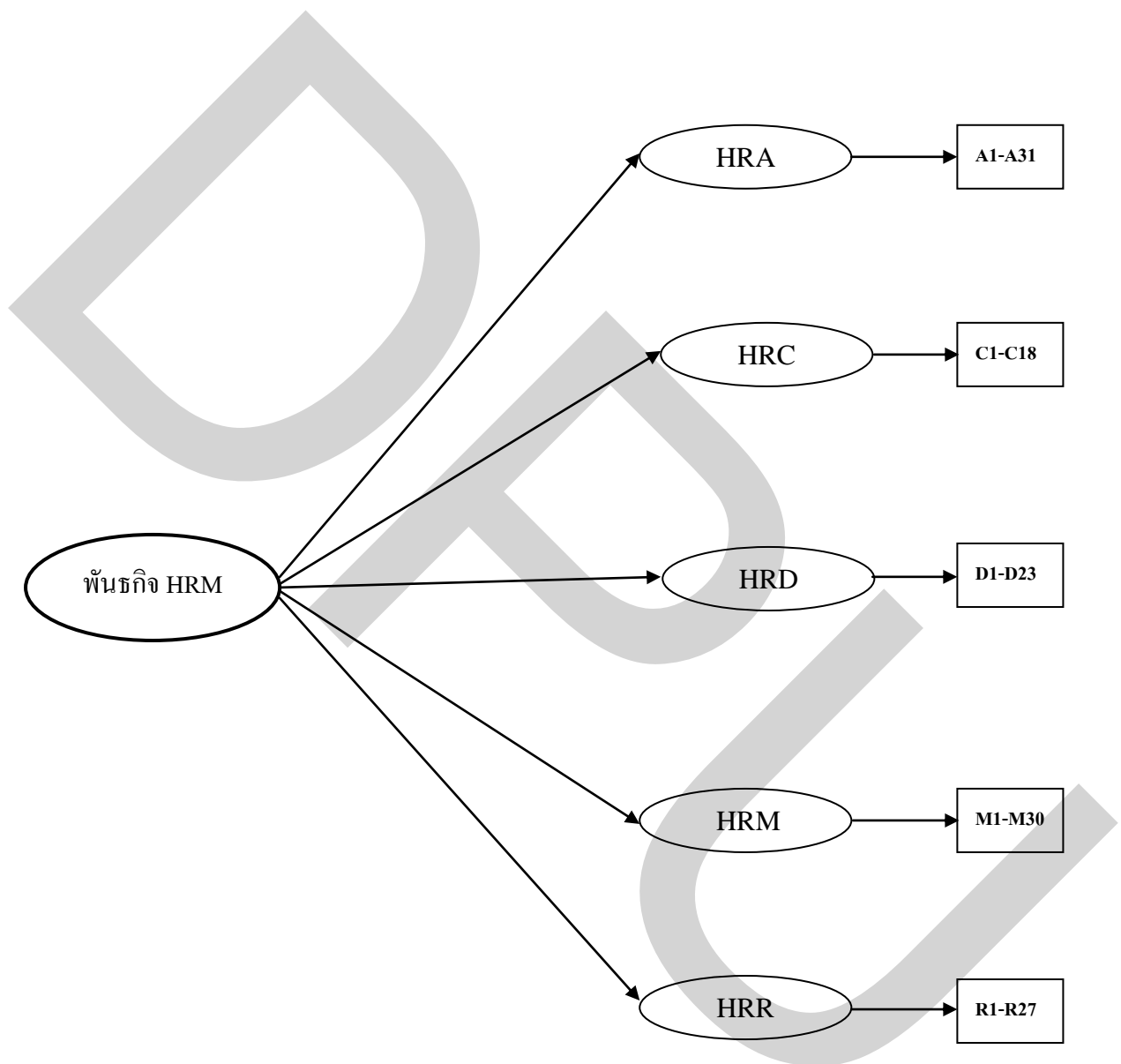
- ค่ามัธยฐาน มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสม
- ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มีค่าไม่สูงเกินกว่า 1.50 จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน
- ค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม มีค่าไม่เกิน 1.00 จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

ภาคผนวก ค

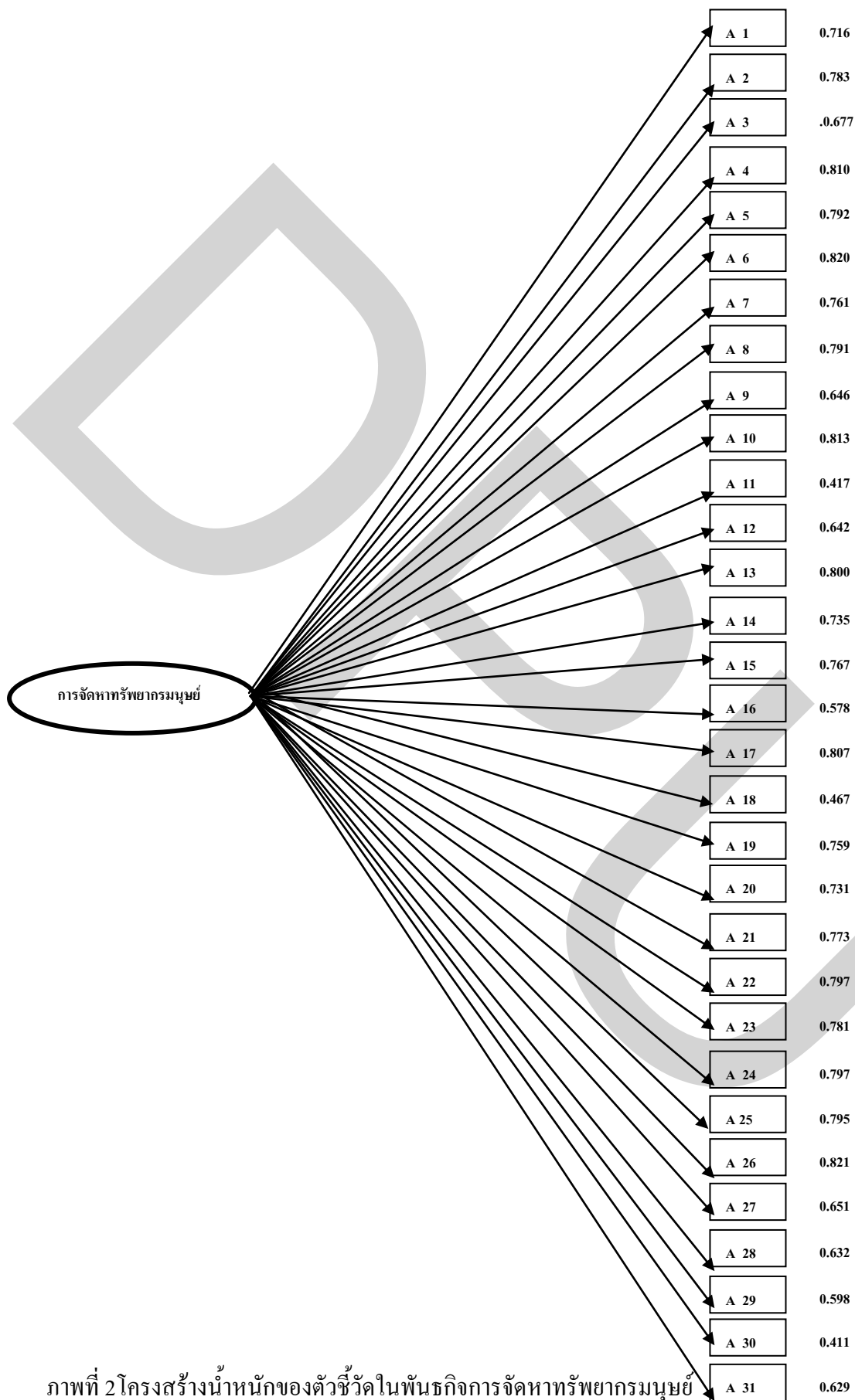
โครงสร้างนำหนักของตัวชี้วัด

- โครงสร้างนำหนักของตัวชี้วัดในพันธกิจการจัดการจัดหาทรัพยากรมนุษย์
- โครงสร้างนำหนักของตัวชี้วัดในพันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
- โครงสร้างนำหนักของตัวชี้วัดในพันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- โครงสร้างนำหนักของตัวชี้วัดในพันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์
- โครงสร้างนำหนักของตัวชี้วัดในพันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

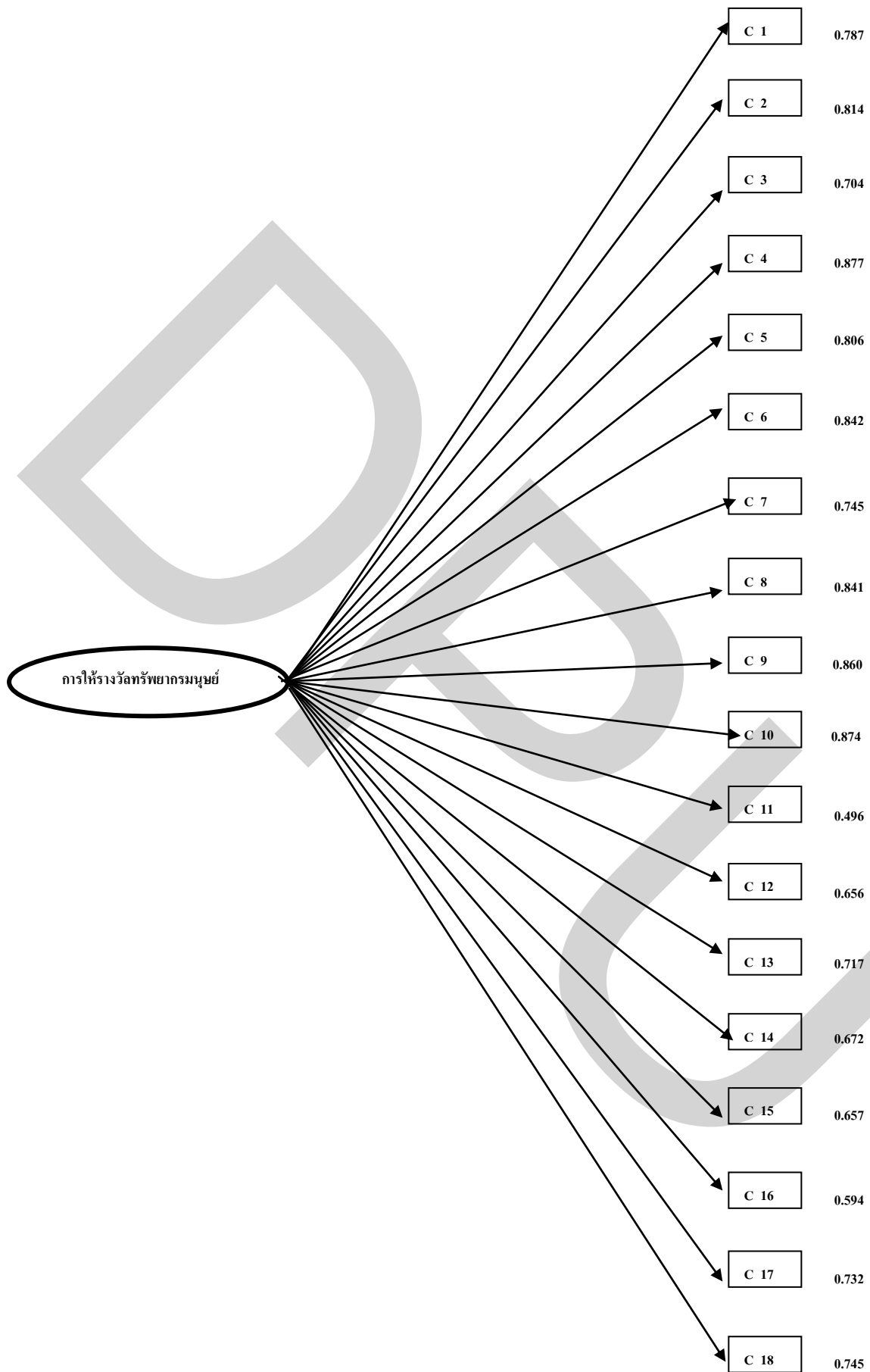
ผลการตรวจสอบยืนยัน โครงสร้างนำหน้าของตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย



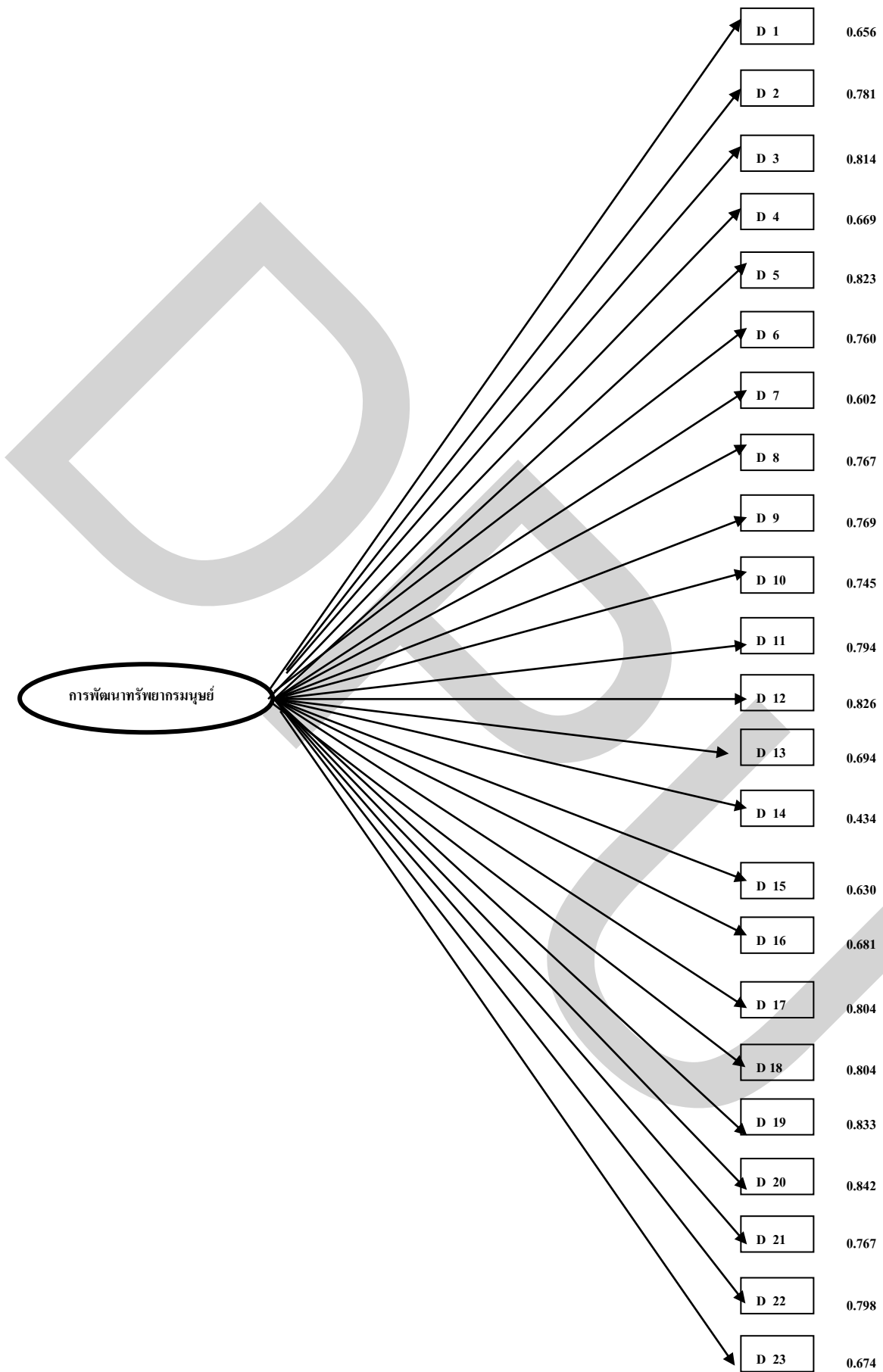
ภาพที่ 1 โครงสร้างนำหน้าของตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์



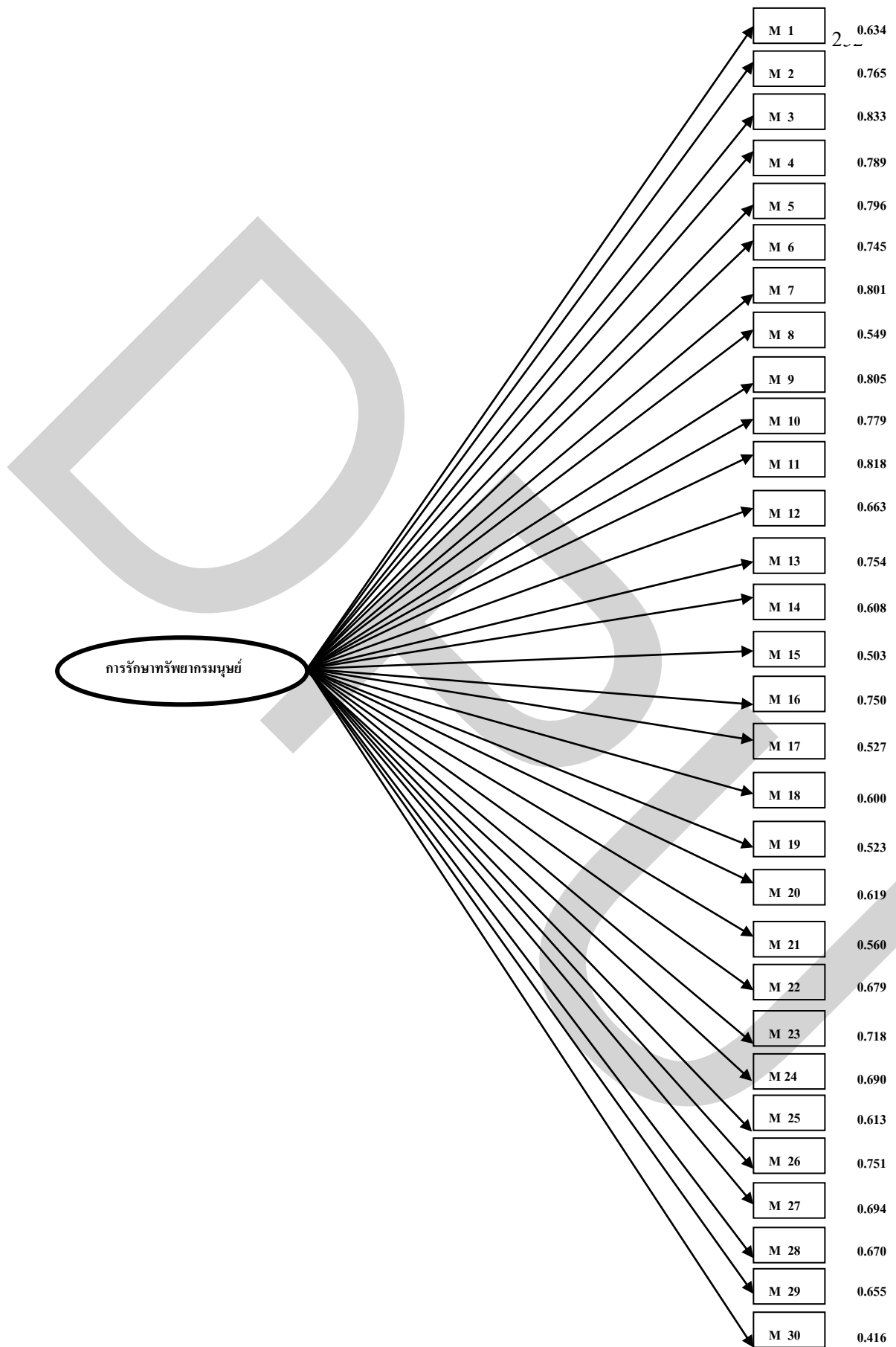
ภาพที่ 2 โครงสร้างนำหน้าของตัวชี้วัดในพันธกิจการจัดการทรัพยากรมนุษย์



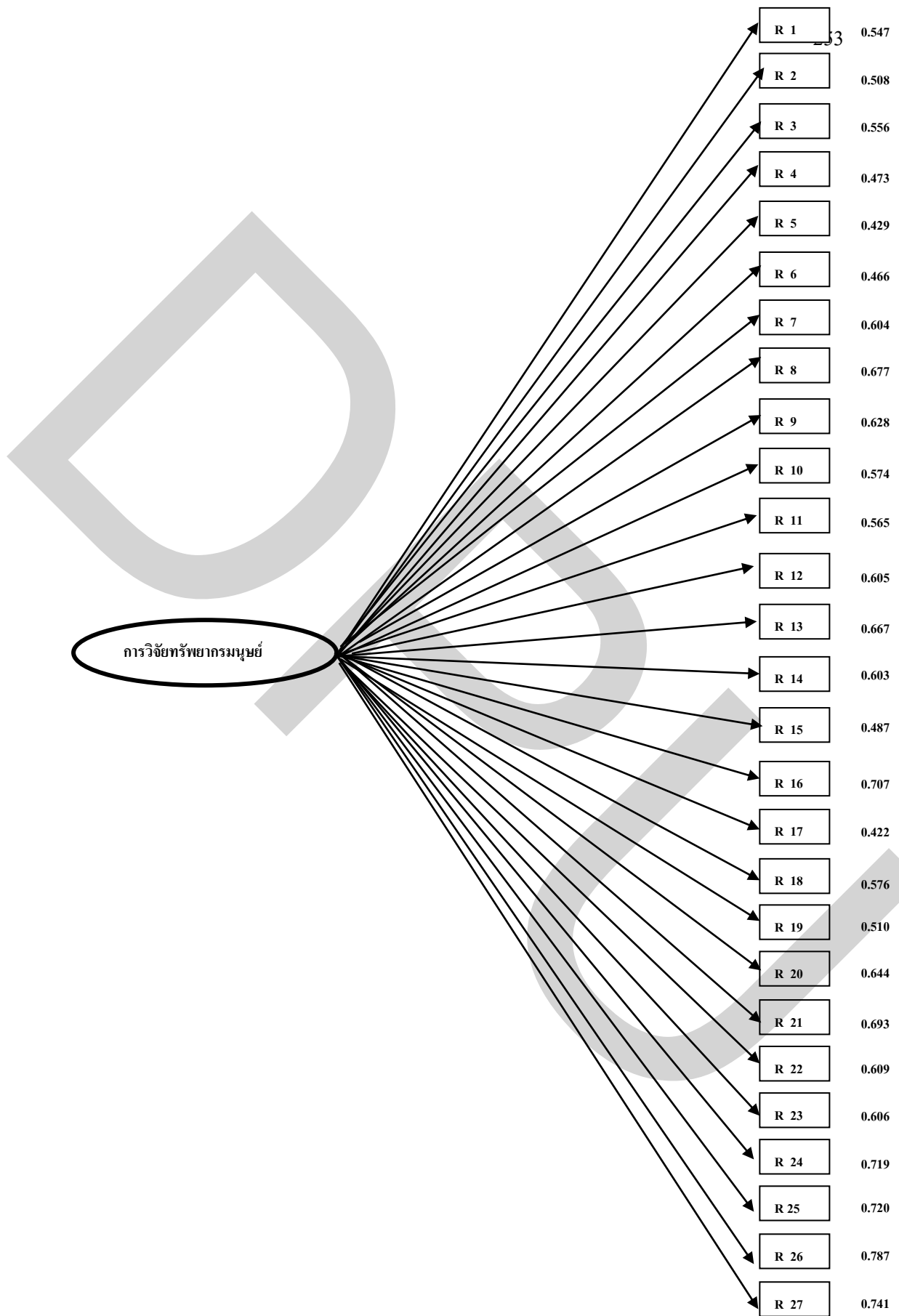
ภาพที่ 3 โครงสร้างนำหน้าักตัวชี้วัดในพันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 4 โครงสร้างนำหน้าของตัวชี้วัดในพันธกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 5 โครงสร้างน้ำหนักตัวชี้วัดในพันธกิจการรักษาทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 6 โครงสร้างนำหนักของตัวชี้วัดในพันธกิจการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

กรม
การ
การ
การ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กอบกุล เลิศกษิต. (2537). *ระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การเอกชน* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: ศูนย์เครือข่ายขององค์ความรู้สาธารณะด้านการจัดการทุนมนุษย์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). *การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองรัตน์ พรินดี้ง.
- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2548). *การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- คู่มือการพิมพ์วิทยานิพนธ์. (2548). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- คู่มือคู่มือบัณฑิต. (ม.ป.ป.). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- จิรประภา อัครบวร, และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์. (2551). *การวัดผลในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในประเทศไทย* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2542). *การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทยการเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีผลกาดำเนินงานดีและไม่ดี* (รายงานการวิจัย). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชูชัย สมितिไกร. (2551). *การสรรหา คัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (2547). *คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (2550). *ตัวอย่างใบกำหนดหน้าที่งาน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

- คณัย เทียนพุฒิ. (2541). รายงานการวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550). กรุงเทพฯ: สถาบันการจัดการงานบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- คณัย เทียนพุฒิ. (2546). *Core Human Competencies: ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ดำรง วัฒนา. (2551). *การศึกษาวิจัยและการแก้ปัญหาทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์* (เอกสารประกอบการบรรยาย). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีศักดิ์ สุทกาทิน. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ประชุมการช่าง.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- นงราม เศรษฐพานิช. (2550). *การพัฒนาตัวชี้วัดและกระบวนการทำงาน* (เอกสารประกอบการบรรยายการพัฒนาตัวชี้วัดและกระบวนการทำงาน). กรุงเทพฯ: สำนักงาน สกส.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทยๆ*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2549). *Competency-based approach*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- บรรยงค์ ไตจินดา. (2546). *การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- บุญศรี พรหมมาพันธุ์, และคณะ. (2547). *การพัฒนาเครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น* (รายงานการวิจัย). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์: แนวทางใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิสนุ พองศรี. (2548). *การพัฒนาตัวชี้วัดระบบประกันคุณภาพตามแนวทางรางวัลมัลคอล์ม บัลดริจ เนชั่นแนล คิวอลิตี อวอร์ด*. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ภรณ์ ศรีสุทธิ, และคณะ. (2546). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ* (เอกสารการสอนชุดวิชา หน่วยที่ 7-15). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ยุดา รักไทย. (2547). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: จงเจริญการพิมพ์.
- รายงานประจำปี 2552. (2552). กรุงเทพฯ: การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- รายชื่อโรงงาน. (2552). กรุงเทพฯ: การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.

- รายชื่อสถานประกอบการในสถาบันสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม. (2553). กรุงเทพฯ: สถาบันสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม.
- รายชื่อสถานประกอบการสถาบันไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์. (2553). กรุงเทพฯ: สถาบันไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2554). ระบบบริหารงานบุคคลไทยสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2558. ม.ป.ท.: ม.ป.ส.
- วรภัทร์ ภูเจริญ, และคนอื่นๆ. (2551). *KPI ทำให้ง่ายๆ*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- วรัญญา ภัทรสุข. (2546). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วลัยจุฬี พรหมบุตร, และคนอื่นๆ. (2549). *วิธีสร้างดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน).
- วัชรภรณ์ สุริยาภิวัฒน์. (2546). *วิจัยธุรกิจยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2544). *รายงานการวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น (รายงานการวิจัย)*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2544). *การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. (2551). *ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) (เอกสารประกอบการบรรยาย)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2542). *ประมวลศัพท์การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พี. เอส. เซอร์วิส.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์หลักการและแนวคิด*. กรุงเทพฯ: เอ็ม. ที. เพรส.
- สุโขทัยธรรมธราช, มหาวิทยาลัย. (2544). หน่วยที่ 10 สถิติพรรณนา. ใน *เอกสารชุดวิชาวิทยานิพนธ์* (น. 150-200). นนทบุรี: บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธราช.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2540). *เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: หลักการ วิธีการ และการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2544). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้าพรินต์ติ้ง.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2545). *การใช้สถิติในงานวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้าพรินต์ติ้ง.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- สุภาวศ์ จันทวานิช. (2546). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ติรกานันท์. (2550). *การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสภิต เครืออยู่. (2545). *การศึกษาการวางแผน การสรรหาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ SERVICE APARTMENT ในเขตกรุงเทพมหานคร (รายงานการวิจัย)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เครือข่ายองค์ความรู้สาธารณะด้านการจัดการทุนมนุษย์.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2552). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2544). *รายงานการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย: การศึกษาเปรียบเทียบ*. กรุงเทพฯ: กองทุนวิจัยรัชดาภิเษกสมโภช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนิวัช แก้วจางค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: นำศิลป์โฆษณา.
- อลงกรณ์ มีสุทธา, และสมิต สัมภูกร. (2542). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวความคิดหลักการ วิธีการ กระบวนการ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- อุทุมพร จามรมาน. (2551). *การสร้างและพัฒนาแบบทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน*. กรุงเทพฯ: เอช. อาร์. เซ็นเตอร์.

บทความวิชาการ

- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2551, กรกฎาคม-กันยายน). กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนเพื่อความ เป็นเลิศ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 119, 48-61.
- เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์. (2549, กรกฎาคม-ธันวาคม). เภณฑ์ชี้วัดคุณสมบัติความเป็นผู้ประกอบการไทย. *BU ACADEMIC REVIEW*, 5(2), 73-85.

- ขนิษฐา วิทยาอนุมาศ. (2531). การวิจัยแบบเดลฟาย: เทคนิคและปัญหาที่พบในการวิจัยการศึกษา. ใน *รวมบทความเกี่ยวกับการวิจัยการศึกษา*. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- จิตรลดา อมรวัฒนา. (2553, มกราคม-มีนาคม). การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 125, 46-78.
- จิระประภา อัครบวร. (2548, เมษายน). ตัวชี้วัด CEO. *ประชาชาติธุรกิจ*, 7.
- จิระจิตต์ บุณนาค. (2545, เมษายน-มิถุนายน). การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 94, 45-59.
- จิระจิตต์ บุณนาค. (2547, มกราคม-มีนาคม). HR scorecard: เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 101, 47-62.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2548, กรกฎาคม-ธันวาคม). การบริหารองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่โดยใช้ HR Scorecard. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 3(2), 80-92.
- ณัช มัสโอดี. (2549, มกราคม-กุมภาพันธ์). Balance life กับ Balance scorecard. *Productivity world*, 11(60), 26-31.
- ดนัย เทียนพุฒิ. (2543, มกราคม-มีนาคม). ทิศทางและบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 21. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 12(46), 49-63.
- ทวีเกียรติ ประพทธิศรีตระกูล. (2553, เมษายน-มิถุนายน). การบ่งชี้ตัวชี้วัดองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันโดยวิธีตารางเดลฟาย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 126, 28-41.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารและวัดผลทุนมนุษย์. ใน *บทความสรุปผลการประชุมสัมมนาการประชุมวิชาการ Human Capital Summit 2003* (หัวข้อ "Measuring and Managing Human Capital" บรรยายโดย Dr. David P. Norton).
- บั้งอร โสฬส. (2553). การวิจัยเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ฉบับปฐมฤกษ์) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับ SMEs. *วารสารเพื่อการพัฒนา SMEs เพิ่มผลผลิต*, 40(5), 44-47.
- พิชิต เทพวรรณ. (2548, มกราคม-มิถุนายน). บทบาทการวิจัยในการพัฒนาฐานข้อมูลของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 23(1), 59-71.

- พิชิต เทพวรรณ. (2548, กันยายน-ธันวาคม). บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจในประเทศไทยกับกลยุทธ์ Six Sigma. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 13 (19), 66-81.
- รัชดาวรรณ เกิดประกอบ. (2545, กรกฎาคม-สิงหาคม). Employee focus จุดเริ่มต้นของ Customer focus. *วารสารเพื่อการผลิต*, 7(39), 41-44.
- ศิริพงษ์ รักใหม่. (2553, มกราคม-ธันวาคม). เทคนิคการวิจัยอนาคต: เครื่องมือวิจัยเพื่อการพัฒนา. *วารสารวิทยาลัยอุตสาหกรรม*, 4, 22-33.
- สมศรี ศิริขวิญชัย. (2548). การสร้างตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตจากมุมมองของประชาชนในหมู่บ้านจัดสรร. *วารสารสาธารณสุขและการพัฒนา*, 3(2), 61.
- สุกฤษฎี ลิ้มโพธิ์ทอง. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. ใน *เอกสารการสัมมนาเสนอผลงานทางวิชาการ ครั้งที่ 3*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสรี ชัดเข้ม. (2547, มีนาคม). การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยั่งยืน. *วารสารวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา*, 2(1), 15-42.

วิทยานิพนธ์

- กฤติมา มังคลาภรณ์. (2545). *การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ก้องเกียรติ บูรณศรี. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ประกอบการขององค์การสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและผลการดำเนินงานของสถานประกอบการอุตสาหกรรมผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในพื้นที่การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). *อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำวัฒนธรรมการทำงานในองค์การและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- คธา เอี่ยมทิม. (2538). *ระบบบริหารงานบุคคลของบรรษัทข้ามชาติในประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- คะเนิงนิจ อนุโรจน์. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศ* (ปริญญานิพนธ์ปริญาคุณวุฒิบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จงพิศ ศิริรัตน์. (2539). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมศาสตร์.
- ชวลิต อยู่กักดี. (2539). *ศักยภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม: กรณีศึกษาประเทศไทย ลาว และเวียดนาม* (ปริญญานิพนธ์ปริญาคุณวุฒิบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล. (2552). *สภาพองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ* (ปริญญานิพนธ์ปริญาคุณวุฒิบัณฑิต). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นงลักษณ์ แสงมหาชัย. (2552). *อิทธิพลของระบบรางวัลต่อผลสัมฤทธิ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย* (ปริญญานิพนธ์ปริญาคุณวุฒิบัณฑิต). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นรา ขำคม. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พงษ์เทพ ศรีโสภากิจ. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศและการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการได้เปรียบทางการแข่งขัน: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย* (ปริญญานิพนธ์ปริญาคุณวุฒิบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพิมล พวงปรีก. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ศักยภาพเกี่ยวกับการฝึกและพัฒนาอาชีพระยะสั้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2551). *สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐกิจในประเทศไทย* (ปริญญานิพนธ์ปริญาคุณวุฒิบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- วัชรพงษ์ อินทรวงศ์. (2552). *อิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา* (ปริญาานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุกัญญา เข้มชะมัง. (2548). *การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถในงานของบุคลากรฝ่ายขายต่างประเทศ บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)* (วิทยานิพนธ์ปริญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุทธิรัช คณกาญจน์. (2547). *การพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ* (ปริญาานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรุณ ชมดี. (2543). *การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม: กรณีศึกษาโรงงานน้ำตาลมิตรผลและบริษัทในเครือ* (วิทยานิพนธ์ปริญามหาบัณฑิต). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2551). *รายชื่อสถานประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม*. สืบค้น 4 กุมภาพันธ์ 2551, จาก http://www.diw.go.th/diw_Web/html/versionthai/data/Download_fac2.as.
- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2551). *รายงานประจำปี 2550*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2551, จาก <http://www.ieat.go.th>
- สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. (2549). *สถิติแรงงานและอุตสาหกรรมแยกตามประเภทสินค้า*. สืบค้น 22 กันยายน 2550, จาก <http://www.thaieei.com>
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2549). *กลยุทธ์ปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม*. สืบค้น 8 กันยายน 2550, จาก <http://www.oie.go.th>
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2550). *ภาวะอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม: ไตรมาสแรก ปี 2550*. สืบค้น 8 กันยายน 2550, จาก http://www.oie.go.th/industrystatus21_th.asp?ind=10.

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

- Armstrong, M. (1994). *Human resource management: Strategy & action*. London: Kogan Page.
- Bamberger, P., & Meshoulan, I. (2000). *Human resource strategy*. London: Sage.
- Bartlett, C. A. (1999). The knowledge-based organization: A managerial revolution. In R. Ruggle, & D. Holtshouse (Eds.), *The Knowledge Advantage* (pp. 103-121). Capstone: Oxford.
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2002). *Continuity management preserving corporate knowledge and productivity when employees leave* (pp. 240).
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Beer, M., et al. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective*. Glencoe, Illinois: The Free Press.
- Bernadin, H. J. (2003). *Human resource management: An experiential approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Bernadin, H. J., & Russel, J. E. A. (1998). *Human resources management* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Betcherman, G., McMullen, K., Leckie, N., & Caron, C. (1994). *The Canadian workplace in transition*. Kingston, Ontario: Industrial Relations Center Press, Queen's University.
- Bohlander, G., Scott, S., & Sherman, A. (2001). *Managing human resources* (12th ed.). Ohio: South-Western College.
- Bureau of Labor Statistics. (2002). *Employment and earnings*. Washington, D. C.: Department of Labor.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1997). *Human resource management*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cappelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. In D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. Sherer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resource* (pp. 165-192). Madison, WI: Industrial

Relations Research Association.

Cascio, W. F. (1995). *Managing human resource: Productivity, quality of work life, profits* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.

Creswell, J. W. (2010). *Designing and conducting mixed methods research*. United Kingdom: SAGE Publications Asia-Pacific.

DeBejar, G., & Milkovich, G. (1984). Human resource strategy at the business level: Description and correlates. In *Paper presented at the strategic human resource planning symposium, human resource planning society*, The Wharton School.

Dessler, G. (2003). *Human resource management* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Eriksson, T. (2001). The effects of new work practices-evidence from employer-employee data. In *Paper presented at the international conference on organizational design, management styles, and firm performance*, University of Bergamo.

French, W. (1994). *Human resource management* (3rd ed.). Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin.

Gatewood, R., & Field, H. (1989). *Human resource selection and employment testing manual*. Boston, M.A.

Gatewood, R., & Field, H. (1990). *Human resource selection* (2nd ed.). Boston, M.A.

Gerhart, B. (1999). Human resource management and firm performance: Measurement issues and their effect on causal and policy inferences. In P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau & G. T. Milkovich (ed.), *Research in personnel and human resource management, Supplement 4*(pp. 31-51). Greenwich, CT: JAI Press.

Henderson, R. I. (2003). *Compensation manager in a knowledge-based world* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hume, D. A. (1995). *Reward management: Employee performance, motivation and pay*. Oxford: Blackwell Business.

Hutchinson, S., Kinnie, N., & Purcell, J. (2003). *HR practices and business performance: What makes a difference?* Work and employment research centre, University of Bath School of Management.

- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1994). *The impact of human resource management practices on productivity* (Working paper). New York: Columbia University.
- Ivancevich, J. M. (1992). *Human resource management: Foundations of personnel* (5th ed.). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Ivancevich, J. M. (2003). *Human resource management* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jensen, C. (1996). *Delphi in depth: Power techniques from the experts berkely*. Singapore: McGraw-Hill.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The delphi method: Techniques*. New York: Addison Wesley.
- Mabey, C., & Salaman, G. (1995). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell.
- Macmillan, T. T. (1971, May). The delphi technique. In *Paper presented at the annual meeting of the California junior colleges associations committee on research and development, monterey, California*.
- Milkovich, & Newman, J. M. (2005). *Compensation* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2001). *Human resource management* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2004). *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

ARTICLES

- Ahman, O., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.
- Arthur, J. B. (1994). Effects on human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43, 502-518.

- Baird, A., & Beechler, S. (1994). Links between business and transnational human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 1, 23-46.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 19(4), 49-61.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
- Barney, J., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Bates, S. (2002, October). Accounting for people. *HR Magazine*, 47, 30-37.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B., & Huselid, M. (2003, December). Measuring HR? *HR Magazine*, 48, 57-61.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implication. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 16 (pp. 53-101).
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265-288.
- Brown, D. (2001, September). Measuring the value of HR. *Canadian HR Reporter*, 1-5.
- D' Arcimoles, C. H. (1997). Human resource policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data. *Organization Studies*, 18(5), 857-874.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of expert. *Management Science: Journal of the Institute of Management Sciences*, 9(3).
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., Albanese, R., & Martocchio, J. J. (1990). Personnel/human resources management, unionization, and strategy determinants of organizational performance. *Human Resource Planning*, 13, 215-227.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 16, 67-80.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 291-314.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-670.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.
- Ichniowski, C., et al. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87, 291-313.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In M. R. Rosenzweig, & L.W. Porters (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 46(pp. 237-264). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Keenoy, T. (1990). Japanese managerial practices in the Malaysian electronics industry: Two case studies. *Journal of Management Studies*, 747-766.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.

- Lynn, G. S. (1998). New product team learning: Developing and profiting from your knowledge capital. *California Management Review*, 40(4), 74-93.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industry and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- McDonough III, E. F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross functional teams. *J. Prod. Innovation Manage*, 17, 221-235.
- McDonough III, E. F., & Barczak, G. (1991). Speeding up new product development: The leadership style and source of technology. *J. Prod. Innovation Manage*, 8, 203-211.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation. *Academy of Management Review*, 10, 39-47.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13, 36-52.
- Miller, P. (1987). Strategic industrial relations and human resource management – distinction, definition, and recognition. *Journal of Management Studies*, 24, 347-362.
- Teo, T., & Stephen, T. (2005). Indicators of strategic HRM effectiveness: A case study of an Australian public sector agency during commercialization. *Personnel Management*, 34(1).
- Thornton, G. D., et al. (1975). Decision making with Delphi techniques: Bayesian procedure and Monte Carlo simulation. *Planning and Changing*, 6(1), 49-59.
- Tracey, B. J., & Nathan, A. E. (2002). The strategic and operational roles of human resources: An emerging model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Cornell University*, 17-26.
- Wan, D., Kok, V., & Ong, C. H. (2002). Strategic human resource management and organizational performance in Singapore. *Compensation and Benefits Review*, 34(4), 33-43.

ELECTRONIC SOURCES

- Bratton, J. (2000). *Strategic human resource management*. Retrieved January 9, 2005, from <http://www.palgrave.com/business/brattonandgold>

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล

ประวัติการศึกษา

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

นายภิราช รัตนันต์

บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) พ.ศ. 2543

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา) พ.ศ. 2546

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) พ.ศ. 2555

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ