

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน ของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

ธารกมล ฐานะชาลา

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

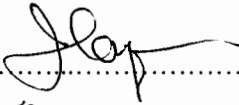
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2558

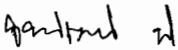
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

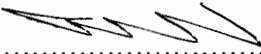
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ ธารกมล ฐานะชาลา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ของมหาวิทยาลัยบูรพา
ได้

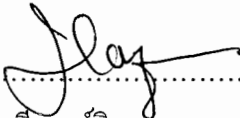
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

..........อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์สุณี หงษ์วิเศษ)

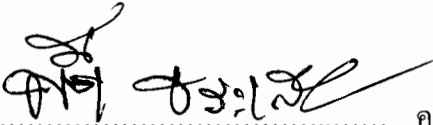
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

..........ประธาน
(อาจารย์ ดร.ชนวัฒน์ พิมลจินดา)

..........กรรมการ
(อาจารย์พรเทพ นามกร)

..........กรรมการ
(อาจารย์สุณี หงษ์วิเศษ)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา

.......... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนี ธารเสนา)

วันที่...11...เดือน.....มิถุนายน.....พ.ศ....2558.....

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน ของบริษัท วุศุท (ประเทศไทย) จำกัด สำเร็จลุล่วงได้ดีด้วยความกรุณาจากหลายท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลืออย่างยิ่ง โดยเฉพาะอาจารย์สุณี หงษ์วิเศษ อาจารย์ที่ปรึกษาในการทำงานนิพนธ์ในครั้งนี้ที่ได้ให้คำแนะนำในเรื่องที่ศึกษา ตลอดจนดูแลเอาใจใส่ต่อผู้วิจัยเป็นอย่างดีจนสำเร็จอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณบริษัท วุศุท (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและกรุณาให้ความช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และเพื่อน ๆ ที่คอยช่วยสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ท้ายสุดนี้คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบน้อมบูชาคุณบิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย ตลอดจนสำเร็จการศึกษา

ธารกมล ฐานะชาลา

56930172: สาขาวิชา: การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน; รป.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)

คำสำคัญ: ปัจจัย/ ความต้องการแรงงาน

ชารกมล ฐานะชาลา: ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน ของบริษัท วุกเทค (ประเทศไทย) จำกัด (FACTORS AFFECTING NEEDS FOR WORKFORCE OF VUQTEX (THAILAND) CO., LTD) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: สุณี หงษ์วิเศษ, กศ.ม. 86 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน ของบริษัท วุกเทค (ประเทศไทย) จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานและศึกษาคุณลักษณะของแรงงานที่พึงประสงค์ในภาคธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของบริษัท วุกเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีประชากรจำนวน 117 คน ที่ใช้ในการศึกษา 3 ระดับคือ 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับกลาง 3) ระดับหัวหน้างาน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากผลการศึกษาพบว่า ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งอยู่ในระดับหัวหน้างาน และสังกัดอยู่ฝ่ายควบคุมการผลิต ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานบริษัท วุกเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานในอันดับแรก รองลงมาคือ ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน ในขณะที่เดียวกันเมื่อพิจารณาคุณลักษณะของแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุกเทค (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า คุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุกเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย จำนวน 3 อันดับ ได้แก่ ด้านความสามารถของแรงงาน ด้านบุคลิกภาพของแรงงาน และด้านความรู้ของแรงงาน

56930172: MAJOR: PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT; M.P.A.
(PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT)

KEYWORDS: FACTORS/ NEEDS FOR LABOUR

TANKAMON TANACHALA: FACTORS AFFECTING NEEDS FOR
WORKFORCE OF VUQTEX (THAILAND) CO., LTD. ADVISOR: SUNEE HONGWISSET,
M.Ed. 86 P. 2015.

The purposes of this study were to investigate factors affecting the needs for labor and to examine desired laborer attributes as required by Vuqtex Company (Thailand) in a section of auto-part production. The population participating in this study was 117 employees, including those in top-management level, a middle level, and division heads. The instrument used to collect the data was a questionnaire. The statistical tests used to analyze the collected data included frequency, percentage, means, and standard deviation.

The results of the study revealed that the majority of participants were male who were division heads for practitioner level, and worked for production monitoring division. Also, the level of factors affecting the needs for labor of Vuqtex Company (Thailand) was found at a high level. In addition, external factors were rated with the highest means as factors influencing the needs for labor, followed by internal factors. Finally, the level of desired laborer attributes was found at high level. Specifically, the attribute in relation to the ability of laborers was rated with the highest means, followed by their personality and knowledge, respectively

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	7
ข้อมูลบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
ประชากร.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย.....	52
4 ผลการวิจัย.....	54
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนประชากรของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงานและสังกัดที่ปฏิบัติงาน.....	54

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานของผู้บริหาร บริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด.....	56
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหาร บริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด.....	58
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	64
สรุปผลการวิจัย.....	64
อภิปรายผล.....	65
ข้อเสนอแนะ.....	70
บรรณานุกรม.....	71
ภาคผนวก.....	74
ภาคผนวก ก.....	75
ภาคผนวก ข.....	81
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	86

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ ตำแหน่งงานและสังกัดที่ปฏิบัติงาน..... 54
2	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของปัจจัยภายนอกที่ส่งผล ต่อความต้องการแรงงานบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด..... 56
3	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของปัจจัยภายในที่ส่งผล ต่อความต้องการแรงงานบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด..... 57
4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความต้องการแรงงานบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม..... 57
5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของคุณลักษณะแรงงาน ตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านการศึกษา..... 58
6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของคุณลักษณะแรงงาน ตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านบุคลิกภาพ..... 59
7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของคุณลักษณะแรงงาน ตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านความรู้ ของแรงงาน 60
8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของคุณลักษณะแรงงาน ตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านความสามารถของแรงงาน..... 61
9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของคุณลักษณะแรงงาน ตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านทักษะ ของแรงงาน..... 62
10	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของคุณลักษณะแรงงาน ตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม..... 63

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2 ตัวอย่างโครงสร้างองค์การของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล.....	18
3 โครงสร้างองค์การบริษัท วุศุทเทค (ประเทศไทย) จำกัด.....	45

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แรงงานมีความสำคัญในฐานะที่เป็นปัจจัยการผลิตในการผลิตสินค้า และเป็นทุนมนุษย์ที่สามารถพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นได้ แรงงานจึงเปรียบเสมือนพลังของการผลิต ซึ่งนับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดผลผลิตในระบบเศรษฐกิจ พลังของผู้ใช้แรงงานจะแฝงอยู่ในผลผลิตทุกชิ้น ความมั่นคงก้าวหน้าหรือความอ่อนแอต่อหลังทางเศรษฐกิจย่อมชี้ขาดด้วยพลังการผลิตคือแรงงาน ทำให้แรงงานในระบบเศรษฐกิจกลายเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้เกิดผลผลิต ตลาดแรงงานไทยในปัจจุบันเน้นแรงงานที่จบระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นอย่างต่ำ จึงไม่สอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิต (อรพรรณ ศรีเสาวลักษณ์, 2550)

ประเทศไทยเป็นประเทศที่ต้องมีการพึ่งพาแรงงานพื้นฐานเป็นจำนวนมากในแทบทุกสาขาการผลิต ทำให้การว่าจ้างงานมีความสำคัญสำหรับภาคธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในภาคการผลิตที่มีความต้องการแรงงานถึงทักษะกลุ่มอาชีวศึกษาในจำนวนที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามการเจริญเติบโตของภาคอุตสาหกรรมที่พึ่งพาเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง ทำให้ไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา ตลาดแรงงานไทยต้องประสบกับภาวะการขาดแคลนแรงงานมาโดยตลอด ทั้งในส่วนของจำนวนแรงงานพื้นฐานและแรงงานถึงทักษะที่มีความสามารถตรงตามความต้องการของธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการว่าจ้างแรงงานต่างด้าวเข้ามาทำงาน ชดเชยแรงงานท้องถิ่นที่ขาดแคลนไป อีกทั้งยังมีการจ้างแรงงานที่มีทักษะไม่ตรงกับลักษณะงานในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เพื่อเข้ามาทำกิจกรรมทางธุรกิจและทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง ถึงแม้หลายอุตสาหกรรมมีแนวโน้มที่จะพัฒนาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตในช่วงหลายปีข้างหน้า แต่แรงงานก็ยังคงเป็นภาคส่วนที่มีความสำคัญต่อภาคธุรกิจและเศรษฐกิจไทย เพราะแรงงานที่มีคุณภาพหรือผลิตภาพ จะมีบทบาทช่วยสนับสนุนศักยภาพทางการแข่งขันที่เปรียบเสมือนการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับประเทศไทยอย่างแท้จริง (จักรพันธ์ วาทนาสุข, 2556)

อุตสาหกรรมยานยนต์จัดเป็นอุตสาหกรรมในระดับต้นที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ การจ้างงาน การสร้างมูลค่าเพิ่ม และการพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุนอื่น ๆ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก โดยในอดีตที่ผ่านมาประเทศไทยมีการพัฒนาอุตสาหกรรมนี้มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 จากการเติบโตและขยายตัวของเศรษฐกิจในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งใน 2-3 ปีที่ผ่านมา

อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยมีกำลังการผลิตรถยนต์โดยเฉลี่ย 2.75 ล้านคันต่อปี มีมูลค่าการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออกที่ก่อให้เกิดมูลค่าคิดเป็นร้อยละ 10 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมการผลิต (Gross domestic product originating from manufacturing) มีการจ้างงานกว่า 5 แสนคน ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมยานยนต์จะสามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็วในช่วงที่ผ่านมา แต่จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้ยอดการผลิตรถยนต์ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2557 มีแค่ 1.27 แสนคัน ลดลงจากช่วงเดียวกันในปี พ.ศ. 2556 ถึง 25.64% และลดลงรวม 30.11% จากเดือนมีนาคม พ.ศ. 2557 ซึ่งถือได้ว่า อยู่ในระดับต่ำที่สุดในรอบ 28 เดือน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากยอดการผลิต 4 เดือนแรกของปีนี้ มีทั้งสิ้น 6.44 แสนคัน ลดลง 27.77% โดยแยกเป็นการผลิตเพื่อขายในประเทศ 44% และผลิตเพื่อส่งออก 56% มีวันทำงานน้อย และไม่มีการผลิตเพื่อป้อนโครงการรถยนต์คันแรกแล้ว ทำให้มีความต้องการรถยนต์ของตลาดภายในประเทศลดลง ทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ต้องลดกำลังการผลิตเพื่อขายในประเทศ จากเดิมที่มีเป้าหมายที่ 1.2 ล้านคัน ในขณะที่การผลิตเพื่อส่งออกที่ยังขยายตัวได้ดีจึงยังคงเป้าหมายที่ 1.2 ล้านคัน ในทางกลับกัน หากพิจารณาโดยรวม พบว่า มูลค่าการส่งออกรวมรถยนต์สำเร็จรูป เครื่องยนต์ชิ้นส่วนอื่น ๆ อะไหล่รถยนต์ รถจักรยานยนต์ ชิ้นส่วน และอะไหล่รถจักรยานยนต์ รวมทั้งสิ้น 2.72 แสนล้านบาท เพิ่มขึ้น 9.01% (สถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555)

จากวิกฤติอุตสาหกรรมยานยนต์ พ.ศ. 2551 ที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์การเงินในสหรัฐอเมริกา ทำให้อุตสาหกรรมมีการชะลอตัวและมียอดการผลิตรถยนต์ต่ำกว่าเป้าหมาย ต่อมาในปี พ.ศ. 2556 เริ่มมีการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงประเทศไทยได้เป็นฐานการผลิตและส่งออกรถกระบะขนาด 1 ตัน อันดับ 1 ของโลก ในขณะเดียวกัน อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยสามารถสร้างงานให้กับแรงงานจำนวนกว่า 100,000 คน โดยมีผู้ผลิต 1,657 ราย และโรงงานรวม 2,237 แห่ง (ถาวร ชลัษเฐียร, 2557) จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้รัฐบาลต้องตระหนักและความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการผลักดันความเจริญก้าวหน้าของประเทศ และเพื่อเป็นการรองรับอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่จะเติบโตในอนาคต สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้เตรียมจัดทำแผนงานหรือแผนยุทธศาสตร์ เพื่อรองรับปัญหาด้านแรงงานที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ 10 ปี (พ.ศ. 2554-2563) โดยแนวทางหลักของการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนและการพัฒนาแรงงาน คือ การพยายามพัฒนาศักยภาพของแรงงานให้มีคุณลักษณะและสามารถตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการมากที่สุด (ประสาทศิลป์ อ่อนอรอด, 2557)

ในขณะเดียวกันการเปิดการค้าเสรีได้ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของภาคการผลิตและภาคแรงงาน ซึ่งนำไปสู่ความต้องการแรงงานไร้ฝีมือและกึ่งฝีมือมากขึ้น ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ

เช่น อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งส่งผลให้อัตรากำลังแรงงานสูงขึ้น นอกจากนี้มาตรฐานแรงงานหรือคุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงานในกระบวนการผลิตต่าง ๆ จะสูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การค้าเสรีไม่ได้ก่อให้เกิดผลกระทบในทางบวกต่อผู้ใช้แรงงานในภาคอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่อาจก่อให้เกิดปัญหาความไม่มั่นคงในอาชีพของแรงงานไร้ฝีมือ และนำมาซึ่งปัญหาช่องว่างทางรายได้และสวัสดิการระหว่างผู้ใช้แรงงานที่มีระดับฝีมือแตกต่างกัน และระหว่างแรงงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมต่างประเภทกัน กลุ่มผู้ใช้แรงงานที่จะมีปัญหามากที่สุดในการปรับตัวเพื่อเตรียมพร้อมกับสถานการณ์ คือ กลุ่มแรงงานที่อยู่ในวัยกลางคนขึ้นไป (อายุมากกว่า 40 ปี) และกลุ่มแรงงานไร้ฝีมือ หรือผู้มีการศึกษาน้อย (อภิญา เลื่อนฉวี, 2553)

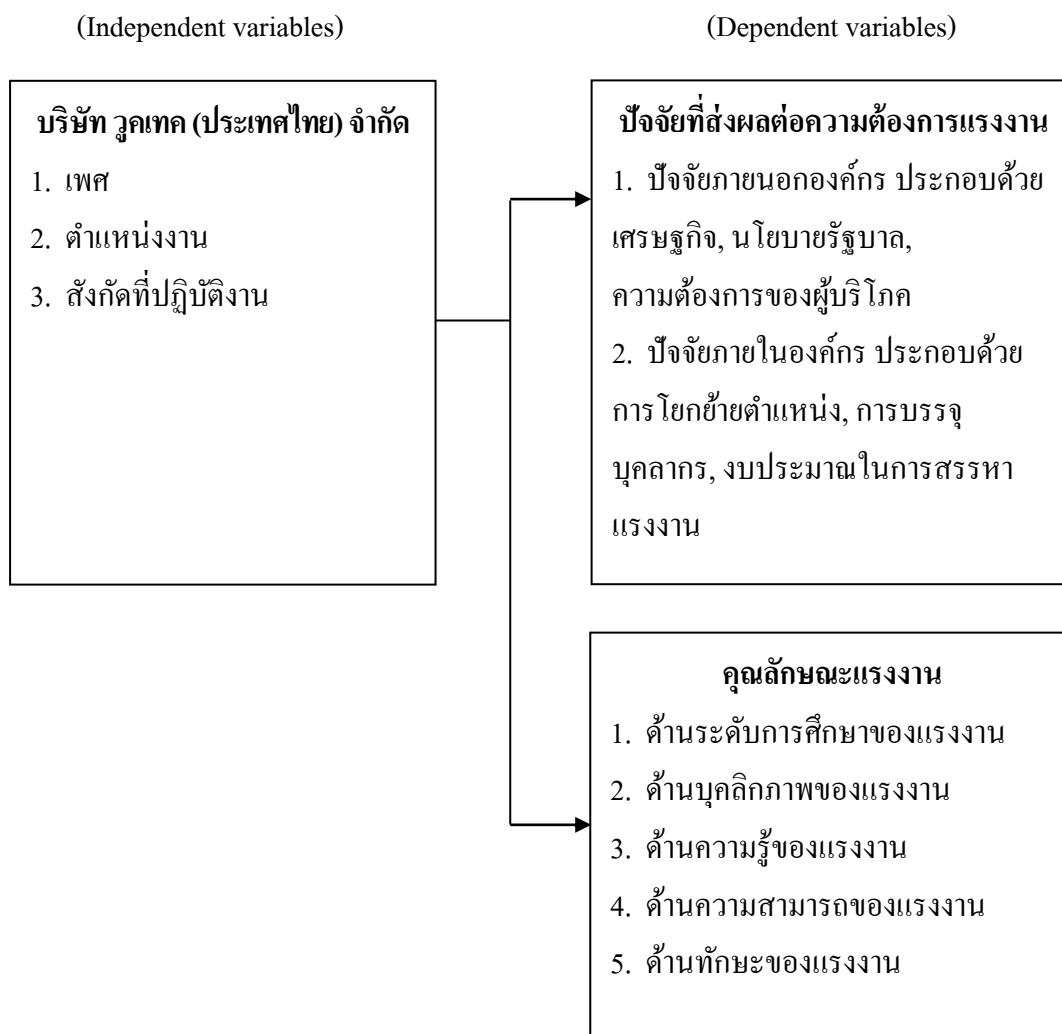
ทั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า จากสถานการณ์ด้านแรงงานข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาต้องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานและคุณลักษณะของแรงงานที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์พึงประสงค์ เนื่องจากคุณลักษณะของแรงงานจะส่งผลต่อการจ้างงานประกอบกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยแรงงานฝีมือและแรงงานไร้ฝีมือจำนวนมากในกระบวนการผลิต ซึ่งผลจากการสำรวจงานวิจัยจะส่งผลให้มีการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ/ มาตรฐานฝีมือแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานของกระทรวงแรงงานและแผนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานของสมาคม ชิ้นส่วนยานยนต์ที่มุ่งเน้นยกระดับมาตรฐานแรงงานในเขตพื้นที่สมุทรปราการ ชลบุรี ระยอง พระนครศรีอยุธยา ฉะเชิงเทรา ราชบุรี และนครราชสีมา (เผด็จชัย สะสมทรัพย์, 2556)

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานและสภาพการจ้างงานในภาคธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของแรงงานที่พึงประสงค์ในภาคธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด” ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยตามแนวคิดของสุนันทา เลานันท์ (2546) ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการศึกษาเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารสำหรับการวิเคราะห์สภาพการจ้างงานในภาคธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด
2. ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานและสภาพการจ้างงานในภาคธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด
3. ทราบลักษณะของแรงงานที่เป็นที่ต้องการในการจ้างงานในภาคธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลความต้องการแรงงาน สภาพการจ้างงาน และคุณลักษณะของแรงงานที่พึงประสงค์ในภาคธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

2. ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาครั้งนี้ มีประชากรในการศึกษาจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับกลาง 3) ระดับหัวหน้างาน โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 117 คน (สถิติ ณ วันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลความต้องการแรงงาน สภาพการจ้างงาน และคุณลักษณะของแรงงานที่พึงประสงค์ของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ระหว่างเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2557 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2558

นิยามศัพท์เฉพาะ

บริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด หมายถึง องค์การที่ดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อส่งมอบให้แก่อุตสาหกรรมที่ผลิตและประกอบรถยนต์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการผลิต ต้องการประโยชน์หรือกำไรจากการกระทำกิจกรรมนั้น ๆ

ผู้บริหาร หมายถึง คณะผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย ประธานบริษัท รองประธานบริษัท กรรมการผู้จัดการ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

ผู้จัดการฝ่าย หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการในฝ่ายที่ตนรับผิดชอบ
ผู้จัดการแผนก หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่จัดแบ่งงานและดูแลเรื่องระเบียบวินัยของพนักงาน
ในแผนก

หัวหน้าแผนก หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานทั้งงานของตนเองและงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในแผนก

หัวหน้าแผนกปฏิบัติการ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยภายนอกองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการแรงงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด อาทิเช่น เศรษฐกิจ, นโยบายรัฐบาล, ความต้องการของผู้บริโภค เป็นต้น

ปัจจัยภายในองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการแรงงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด อาทิเช่น การโยกย้ายตำแหน่ง, การบรรจุบุคลากร, งบประมาณในการสรรหาแรงงาน เป็นต้น

ระดับการศึกษาของแรงงาน หมายถึง วุฒิการศึกษาที่บริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ต้องการจ้างงาน

บุคลิกภาพของแรงงาน หมายถึง คุณลักษณะทางกาย ทางจิตใจ และความรู้สึกลึกซึ้งอันเป็นที่ต้องการจ้างงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

ความรู้อของแรงงาน หมายถึง ความเข้าใจด้านวิชาชีพระบบคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์และยานยนต์ กิจกรรม 5 ส มาตรฐานความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ที่พึงมีต่อการเข้ารับการปฏิบัติการของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

ความสามารถของแรงงาน หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา นำเสนอ และเขียนรายงาน

ทักษะของแรงงาน หมายถึง ความชัดเจนหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่บริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ต้องการจ้างงาน อาทิเช่น ความชำนาญในการใช้และบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องจักร ทักษะทางด้านภาษา และทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์

การจ้างงาน หมายถึง การจ้างงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยการจ่ายค่าตอบแทนในเป็นรายเดือนหรือรายวัน และสวัสดิการอื่น ๆ

แรงงาน หมายถึง คนงานหรือผู้ใช้แรงงานที่อาศัยอยู่ในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานของบริษัท วุศุทเทค (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. ข้อมูลบริษัท วุศุทเทค (ประเทศไทย) จำกัด
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

อนิวัช แก้วจางงค์ (2555) อธิบายถึง แนวคิดการทำงานในสมัยดั้งเดิม โดยเฉพาะในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในระยะปลายศตวรรษที่ 17 ถึงช่วงต้นศตวรรษที่ 18 ที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดของนายจ้างเกี่ยวกับคนและงานตามลำดับ ซึ่งอาจเป็นภาพกว้างตามวิธีการของบุคคลในระดับเจ้าของกิจการหรือผู้ควบคุมดูแลธุรกิจ โดยบุคคลที่มีแนวคิดที่เกี่ยวกับคนและงานในยุคแรก ๆ และอาจกล่าวได้ว่า เป็นบุคคลที่ริเริ่มนำหลักการบริหารบุคคลมาใช้ในองค์กร ได้แก่

แนวคิดของ Ferderick W. Taylor

Taylor (1982) เป็นผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าที่ Midvale Steel Company ที่เมือง Philadelphia สหรัฐอเมริกา ได้สังเกตเห็นว่า การทำงานของคนงานในโรงงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และขาดมาตรฐานในการทำงาน คนงานจำนวนมากไม่ทำตามกฎที่โรงงานตั้งไว้ ละเลยหน้าที่ ทำให้ผลผลิตในแต่ละวันต่ำกว่าเป้าหมาย ส่งผลกระทบต่อโรงงานอย่างหนัก โดย Taylor ได้ตั้งสมมติฐานจากสิ่งที่สังเกตพบ ดังนี้

1. คนงานอาจมีความกังวลหรือปัญหาในการทำงาน จึงทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ
2. กฎที่โรงงานกำหนดไม่มีความชัดเจนและไม่แน่นอน
3. ค่าจ้างรายชั่วโมงที่คนงานได้รับอาจน้อยเกินไป ไม่สัมพันธ์กับปริมาณที่ทำ
4. ขนาดของอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานไม่สัมพันธ์กับลักษณะของคนงานแต่ละคน

Taylor ได้ตัดสินใจทำการศึกษาเพื่อค้นหาวิธีการทำงาน โดยเริ่มต้นศึกษาจากหัวหน้าคนงาน (Foreman) และการวิเคราะห์งานเครื่องกลึง (Lathe work) มีการเก็บข้อมูลทุกด้านของคนงานที่ต้องทำงานกับเครื่องกลึง ส่งผลทำให้ Taylor ค้นพบวิธีการตัดเหล็กอย่างไรให้ได้มาตรฐานและสามารถจัดตั้งสิ่งสูญเสียเปล่าต่าง ๆ ได้เพิ่มขึ้นในแต่ละวัน

นอกจากนี้ Taylor ยังได้ทำการศึกษาการเคลื่อนไหวของคอนงานที่ขนแร่เหล็กออกจากเตาหลอม 5 เตา ไปยังรถบรรทุก ซึ่งปกติต้องใช้แรงงานมากถึง 95 คน วิธีการทำงานของคอนงาน คือการนำแร่เหล็กออกจากเตาแล้วกองไว้ข้างรถ จากนั้นจะมีคอนงานอีกชุดหนึ่งขนแร่ธาตุมีน้ำหนัก 92 ปอนด์ โดยนำขึ้นรถบรรทุกด้วยการเดินผ่านไม้กระดานที่พาดไว้กับตัวรถ วิธีการดั้งเดิมนี้ทำกันมานาน ส่งผลให้โรงงานต้องจ่ายค่าแรงงานจำนวนมากต่อวัน แต่ได้ผลงานเท่าเดิม Taylor จึงคิดว่าน่าจะมีวิธีการที่ดีกว่าในการเพิ่มผลผลิต เขาได้เฝ้าสังเกตการทำงานของคอนงานเกี่ยวกับการเดินและการหยุดระหว่างการขนแร่เหล็กออกจากเตาและยกแร่เหล็กผ่านไม้กระดานขึ้นรถบรรทุก จากการสังเกต Taylor มีความคิดว่า น่าจะเปลี่ยนปลั๊กตัวกรรเหล็กจากเดิมที่มีขนาดใหญ่และคอนงานต้องใช้กำลังมากในการใช้พลังในการทำงานแต่ละครั้ง

Taylor ได้ปรับเปลี่ยนขนาดปลั๊กเพื่อให้มีน้ำหนักที่พอเหมาะต่อการใช้งาน รวมถึงได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการจ่ายค่าจ้างแก่คอนงานใหม่ จากเดิมมีการจ่ายเท่ากันทุกคนในแต่ละวันเป็นการกำหนดค่าจ้างที่สูงขึ้น หากคอนงานสามารถทำงานได้เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ การทดลองและการเฝ้าสังเกตโดยทำการเปรียบเทียบกับการทำงานแบบเดิมที่ใช้ปลั๊กขนาดใหญ่ไม่มีการกำหนดการเดิน การยก และสร้างสิ่งจูงใจ เขาพบว่า วิธีการทำงานแบบใหม่ ทำให้คอนงานทำงานได้ถูกวิธี มีเวลาพัก ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และคอนงานได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น ส่งผลให้โรงงานประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ อีกทั้งคอนงานก็พึงพอใจกับวิธีการของ Taylor เป็นอย่างมาก

สรุปแนวคิดของ Taylor ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในโรงงานได้จริง ดังนี้ (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1995)

1. พัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการ (The development of a true science of management)

Taylor ได้ทำการค้นหาวีการทำงานที่ดีที่สุด โดยการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์แทนการใช้กฎระเบียบที่ไม่แน่นอน ปราศจากการวางแผนไว้ล่วงหน้า หรือปล่อยให้ไปตามธรรมชาติ ทั้งนี้ต้องทำการสังเกตและบันทึกสิ่งที่เห็นและรับรู้ทั้งหมดแล้วนำมาวิเคราะห์อย่างรอบคอบ เพื่อพัฒนาไปสู่แนวทางที่คิดว่าควรจะเป็นและต้องเป็นแนวทางที่ดีที่สุด

2. ใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific selection of worker)

โดยนำหลักของเหตุและผลมาใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน เช่น คอนงานที่แข็งแรงก็ต้องให้ทำงานที่ต้องใช้กำลังมากกว่าคนที่รูปร่างผอมบางกว่า เมื่อรับคนเข้าทำงานแล้ว ต้องฝึกหัดให้เขาทำงานโดยฝึกงานหรือสอนงานอย่างไม่ปิดบัง และพัฒนาคนงานให้มีคุณสมบัติตรงตามหน้าที่ของแต่ละคนจนเขาสามารถเพิ่มผลผลิตได้ตามที่ต้องการ

3. การให้การศึกษาและพัฒนาคนงาน (The scientific education and development of the worker)

เพื่อให้คนงานเกิดความชำนาญในงานและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้นั้น จะต้อง

จัดการศึกษาโดยการสอนงานให้แก่พนักงานทุกคน แม้ว่าพวกเขาจะผ่านการคัดเลือกเข้ามาทำงานแล้วก็ต้องทำการสอนงานต่อไป เพื่อนำวิธีการทำงานที่ดีที่สุดให้แก่พวกเขา

4. ควรให้ความใกล้ชิดระหว่างคนงานและผู้บริหาร (Intimate, friendly cooperation between management and labor) ทั้งนี้เพื่อสร้างมิตรภาพ ความสามัคคี และเป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายของโรงงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

จากหลักความเชื่อทั้ง 4 ประการข้างต้น จึงอาจวิเคราะห์ได้ว่า การทำงานของ Taylor เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้แนวความคิดเชิงวิทยาศาสตร์ โดยมีเหตุผลสนับสนุนดังนี้

1. การสังเกต (Observation) โดย Taylor จะทำการสังเกตการณ์ทำงานของคนงานแล้วทำการดำเนินการบันทึกข้อมูลการทำงาน เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความไร้ประสิทธิภาพ โดยไม่ควรละเลยเรื่องสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานด้วย เพราะเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างสิ่งจูงใจในการทำงาน โดยต้องทำการสังเกตและบันทึกสิ่งที่ได้เห็นและรับรู้ทั้งหมด แล้วจึงนำมาวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้วพัฒนาไปสู่แนวทางที่คิดว่าควรจะเป็นและต้องเป็นแนวทางที่ดีที่สุด

2. การกำหนดปัญหา (Definition of the problem) พบว่า มีการกำหนดปัญหานั้น คือ การทำงานของคนงานที่ไร้ประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสามารถกำหนดข้อจำกัดหรืออุปสรรคในการทำงานหลังจากที่ได้มีการสังเกตการณ์แล้ว สิ่งเหล่านี้อาจอยู่ในรูปปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานของคนงาน การกำหนดออกมาเป็นปัญหาหลักและปัญหารอง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางหรือวิธีการเพื่อหาแนวทางแก้ไขให้ดีขึ้นในครั้งถัดไป

3. การตั้งสมมติฐาน (Formulation of hypothesis) เป็นการกำหนดข้อสมมติเกี่ยวกับคุณลักษณะของตัวแปรหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา

4. การทดลอง (Experimentation) โดยการดำเนินการในหลาย ๆ วิธี เพื่อแสวงหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยไม่ลืมที่จะทดสอบสมมติฐานที่กำหนดขึ้นว่าเป็นจริงหรือไม่อย่างไร โดยอาจทำการทดลองซ้ำก็ได้ หากต้องการทราบผลที่แน่ชัด และอาจทำการทดลองได้มากกว่า 1 วิธี ก่อนทำการตัดสินใจครั้งสุดท้าย

5. การพิสูจน์ (Verification) เป็นวิธีการค้นหาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นและเป็นขั้นตอนสุดท้ายเพื่อหาข้อสรุปผลที่ได้จากการทดลอง โดยหากเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ก็ไม่ต้องทดลองซ้ำหรือบางครั้งทำการทดลองซ้ำ เพื่อให้เกิดความแน่ใจและได้สรุปที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

แนวคิดของ Hugo Munsterberg

บุคคลที่มีความสำคัญในฐานะนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่ได้ใช้ความรู้ทางจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมมาใช้กับคนงานบุคคลผู้นี้ คือ Hugo Munsterberg นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม

(Industrial psychologist) ชาวเยอรมัน ที่ได้ทำการศึกษาหาวิธีการในการปรับปรุงและพัฒนาคนงาน ให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ เพราะโดยธรรมชาติของคนจำเป็นต้องได้รับการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง เจ้าของโรงงานจึงควรทำการศึกษาคนงานของตนเอง เพื่อให้รู้ว่าจะกระตุ้นให้คนงานทำงานได้อย่างไร และด้วยวิธีการใด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการแสวงหากคน คัดเลือก และหางานที่เหมาะสมได้

Munsterberg (1985) ได้เสนอแนวคิดที่สะท้อนให้เห็นความสำคัญของวิชาจิตวิทยา โดยจัดพิมพ์หนังสือ “Psychology and industrial efficiency” เนื้อหาแสดงความสำคัญของการจัดการตามแนวคิดของ Taylor โดยแนะนำวิธีการที่จะทำให้สามารถแสวงหากบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดเพื่อเข้ามาทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงงานได้ ซึ่งวิธีการดังกล่าว คือ การใช้เทคนิคทางจิตวิทยาในการคัดเลือก ความแตกต่างของแต่ละบุคคล Munsterberg จึงได้พัฒนาวิธีการทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อใช้ในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานในองค์กร การใช้จิตวิทยาจึงมีความสำคัญและอยู่คู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาจนถึงปัจจุบัน จึงพบว่า จิตวิทยาอุตสาหกรรมมีความสำคัญ (Industrial psychology) มีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาหลาย ๆ แห่งได้จัดให้มีการเรียนการสอนหรือการฝึกอบรมด้านนี้มากขึ้น บุคคลที่สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชานี้สามารถออกไปประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้ทุกองค์กร

แนวคิดทฤษฎีจูงใจของ Douglas McGregor

McGregor (1960) ได้ให้แนวคิดการทำงานให้บรรลุสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ โดยจะต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเจ้าของโรงงานต้องเข้าใจในพฤติกรรมของคนงาน โดยต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ McGregor จึงเฝ้าติดตามการทำงานของคนงานแต่ละคนในโรงงาน ทำให้สามารถจำแนกคนงานออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ คนงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งแทนด้วย X และคนงานที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเป็นตัวแทนด้วย Y ต่อมาได้รับการยอมรับเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎี X

1. คนงานส่วนใหญ่มักไม่ชอบทำงาน โดยพยายามหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงเสมอ หากได้โอกาสหรือหาโอกาสที่จะทำก็จะทำทันที
2. เมื่อคนงานไม่ชอบทำงาน เขามักจะต้องทำก็ต่อเมื่อได้รับการบังคับ บังคับ คุกคาม และถูกควบคุมการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาที่เข้มงวดเท่านั้น

3. คนงานส่วนใหญ่ไม่ต้องการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ ไม่มีความทะเยอทะยานในการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ แต่พวกเขาเหล่านั้นต้องการแรงจูงใจด้านการเงิน ความมั่นคง และความปลอดภัย

4. คนงานส่วนใหญ่มักขาดความคิดริเริ่มและชอบต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

5. คนงานส่วนใหญ่มักใช้ตัวเองเป็นศูนย์กลาง ไม่สนใจผู้อื่น และเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้โดยทั่วไปเจ้าของโรงงานจะไม่ไว้วางใจคนงานที่มีลักษณะแบบ X และจะใช้การควบคุมแบบบังคับขู่เข็ญในการบริหารงานให้เป็นผลสำเร็จ เป็นไปในทิศทางตรงข้ามกับคนงานที่มีลักษณะของ Y ที่มองคนในเชิงบวก ดังนี้

1. มนุษย์มีความพยายาม ทั้งทางด้านกายภาพและการทำงาน โดยธรรมชาติแล้วจิตใจของมนุษย์ต้องการทั้งการพักผ่อนและการละเล่น

2. มนุษย์สามารถทำการควบคุมและบังคับตนเองในการทำงานให้กับองค์กร เพื่อให้ภาระหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้

3. ภาระความผูกพันในการทำงานขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่จะทำให้สำเร็จ

4. โดยเฉลี่ยมนุษย์เรียนรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขที่เหมาะสม มนุษย์ไม่เพียงแต่จะยอมรับ แต่กลับแสดงความรับผิดชอบในงานด้วย

5. บุคคลมีจินตนาการสูงจะมีความสามารถในระดับสูง มีความซื่อสัตย์และสามารถแก้ไขปัญหาค่าการได้ในระดับกว้าง

องค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันที่ผู้บริหารมีความเชื่อตามทฤษฎี Y จะสามารถใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้โดยง่ายในการพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและใช้ศักยภาพที่มีออกมาในงานได้มากที่สุด ทั้งนี้องค์กรจะต้องให้ความสนใจ ดูแล และเฝ้าระวังเป็นรายบุคคลสำหรับบุคคลมีพฤติกรรมเป็นไปตามทฤษฎี X ทั้งนี้องค์กรจะต้องเสริมสร้างขวัญกำลังใจ กระตุ้นด้วยผลตอบแทน และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น เพื่อให้บุคคลตามทฤษฎี X มีเหตุผลและปรับเปลี่ยนตนเองเป็นบุคคลตามทฤษฎี Y

แนวคิดของ Robert Owen

ภายหลังจากการผ่านช่วงแห่งการปรับเปลี่ยนแนวคิดของนายจ้างเกี่ยวกับคนและงานแล้ว นายจ้างเริ่มเห็นความสำคัญของคนและงานมากขึ้น เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กิจการอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับอุตสาหกรรมอื่น นายจ้างที่ชาญฉลาดเริ่มมองเห็นความเป็นมนุษย์ของคนงานมากขึ้น และเห็นว่าสิ่งนี้จะเป็นการสร้างความได้เปรียบของการทำงานและได้ผลงานมากกว่าคู่แข่ง ถ้าสามารถคุมคนงานให้มีความซื่อสัตย์ ทุ่มเท และอยู่ทำงานกับองค์กรตลอดไป ดังนั้นจึงพบว่า ในช่วงกลางศตวรรษที่ 19 นายจ้างเริ่มหันมาใช้หลักการจัดการอย่างจริงจัง หลายกิจการ

เริ่มหันมาดูแลและจัดการเกี่ยวกับคนมากขึ้น โดยเฉพาะกิจการในประเทศอังกฤษของ Robert Owen ที่ให้ความสำคัญกับคนงานอย่างมาก มีการจัดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบเรื่องคน โดยเฉพาะ

ทั้งนี้ Owen (1821) ได้ใช้หลักมนุษยธรรมในการจัดการเกี่ยวกับคน โดยเริ่มต้นจากการจ้างงานคนงานที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปี มีการจัดที่อยู่อาศัยให้กับคนงานเป็นหลักแหล่ง เพื่อความสะดวกในการทำงาน จัดให้ลูกคนงานหรือคนงานเดิมที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปี ได้มีโอกาสศึกษาเล่าเรียนก่อนการทำงาน เพิ่มพื้นที่พักผ่อนบริเวณ โรงงาน และลดชั่วโมงการทำงานลงเหลือเพียง 10 ชั่วโมงต่อวัน เป็นต้น ตัวอย่างการดำเนินการเกี่ยวกับคนงานเหล่านี้ก็เพื่อให้ได้คนงานที่มีคุณภาพ โดยเขาเห็นว่า หากโรงงานมีคนงานที่มีคุณภาพ โรงงานก็จะได้ผลงานที่มีคุณภาพตามไปด้วย

Owen ได้ให้ความสนใจและความสำคัญเกี่ยวกับคนในองค์กร โดยยังคงดำเนินการตามแนวคิดเดิมในเรื่องคน และพยายามผลักดันให้เกิดพระราชบัญญัติโรงงานและสามารถทำได้สำเร็จ ทำให้ในปี ค.ศ. 1819 ได้รับการยกย่องว่าเป็น “บิดาของการจัดการงานบุคคล”

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการ คุ้มครองรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการทำงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต (ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์, 2542)

ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์ (2542) ได้อธิบายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและสมาชิกขององค์กรใน 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ก่อนเข้าร่วมงาน หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรต้องทำการวางแผน ทรัพยากรบุคคล สรรหาและจูงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงาน ที่ต้องการให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการสรรหาบุคลากร ดังนั้น ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ของแต่ละองค์กรสมควรที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่องค์กร มีความต้องการให้ร่วมงานด้วยได้อย่างเหมาะสม โดยที่การจูงใจบุคคลให้สนใจที่จะเข้าร่วมงานกับ องค์กรอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ดังที่จะกล่าวถึงรายละเอียดในส่วนของ การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร

2. ขณะปฏิบัติงาน นอกจากการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กรแล้ว งานทรัพยากรบุคคลยังมีหน้าที่ซึ่งรักษาให้สมาชิกขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม จัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดสรรสวัสดิการและเสริมสร้างสุขอนามัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล เพื่อให้บุคคลมีความพร้อมในการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ส่งผลให้สามารถทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่

3. ภายหลังจากการร่วมงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานกับองค์กรจนครบอายุเกษียณหรือบุคคลที่มีความจำเป็นที่ต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข อาทิ การให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทนหรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ฉันทูพันธ์ เจริญนนท์ (2542) อธิบายถึง ปัจจุบันงานทรัพยากรบุคคลได้มีความสำคัญและขยายขอบเขตการดำเนินงานมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการในหลายระดับ ดังต่อไปนี้

1. สังคม งานทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม เนื่องจากตามปกติแต่ละสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคต ดังนั้น หน่วยงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรจึงมีความเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกในสังคม นอกจากนี้งานบุคคลยังส่งเสริมการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

2. องค์กร งานทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม ดังที่กล่าวมาแล้วว่า หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงาน ขณะปฏิบัติงาน และภายหลังจากการร่วมงานกับองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจให้้องค์กรว่า จะมีบุคคลที่มีความสามารถร่วมงานอยู่ตลอดเวลา และเขาเหล่านั้นจะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับ้องค์กรได้อย่างเต็มที่

3. บุคลากร เหตุผลสำคัญข้อหนึ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ต้องทำงานก็เพื่อให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการระดับต่าง ๆ ของบุคลากร โดยสามารถพิจารณาจากงานของหน่วยงาน บุคลากรที่เริ่มตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา การวางแผนอาชีพและวางแผนแนวทางสำหรับอนาคต การจัดการกรรมสันตนาการ ซึ่งงานเหล่านี้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลให้ดีขึ้น

หน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

ฉัตรภูพันธ์ เจริญนนท์ (2542) ได้อธิบายถึง การจัดสรรหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในแต่ละองค์การอาจมีความแตกต่างกันตามความเหมาะสมของขนาดหรือความสำคัญของหน่วยงานบุคลากรภายในองค์การนั้น ซึ่งตามปกติสามารถจำแนกหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลออกเป็น 2 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ เป็นหน้าที่ของงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานของทั้งองค์การ โดยเราสามารถจำแนกหน้าที่ของงานทรัพยากรบุคคลออกเป็น 2 ระดับ ดังต่อไปนี้

1.1 กำหนดนโยบาย หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากรของแต่ละหน่วยงานภายในองค์การ โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลที่มีความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลขององค์การให้กับผู้บริหาร ตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรขององค์การ ทั้งในด้านภาพรวมและนโยบายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงาน

1.2 ให้คำแนะนำ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีลักษณะเช่นเดียวกับหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์การ เช่น การเงิน การตลาด วิศวกร เป็นต้น คือ แต่ละหน่วยงานจะมีความชำนาญในสาขาวิชาชีพที่ตนปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ งานที่สัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ นับตั้งแต่การดึงดูด การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การประเมินผล ตลอดจนงานดูแลเกี่ยวกับผลตอบแทนสวัสดิการ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์การ

1.3 ให้บริการ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะมีลักษณะเป็นหน่วยงานสนับสนุน มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนและคำปรึกษาแก่สายงานหลัก เมื่อเกิดปัญหาหรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร การให้บริการอาจมีลักษณะเป็นบริการ เมื่อมีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเกิดความต้องการหรือร้องขอ นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลอาจมีการจัดงานบริการในด้านต่าง ๆ ในระดับองค์การ หน่วยงาน หรือบุคลากร เช่น โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การให้

คำปรึกษาแก้ไขปัญหา และวางแผนชีวิตแก่บุคลากร การรับคำร้องทุกข์ การรณรงค์เรื่อง ความปลอดภัย หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสนับสนุนสวัสดิการต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นต้น

1.4 ควบคุม การควบคุมกำลังคน ถือเป็นหน้าที่สำคัญของงานทรัพยากรบุคคล เนื่องจากถ้าองค์กรมีบุคลากรในจำนวนที่มากเกินไปกว่าจำนวนงานก็จะก่อให้เกิดรายจ่ายที่สูงเกินไป ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรมีบุคลากรน้อยเกินไปก็จะส่งผลให้งานล่าช้า บุคลากรแต่ละคนทำงานหนักจนเกินขนาด ซึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน อันตรายในการปฏิบัติงาน และความเครียดในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียขึ้นกับองค์กรในระยะยาว ดังนั้น หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลต้องมีหน้าที่ตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานเกี่ยวกับกำลังคน ขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการอยู่ตลอดเวลา

2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร นอกจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแล้ว งานทรัพยากรบุคคลยังมีหน้าที่โดยตรงกับสมาชิกทุกคนขององค์กร ซึ่งเป็นงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่หน่วยงานบุคลากรต้องปฏิบัติ โดยหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ของงานทรัพยากรบุคคล สามารถจำแนกได้ ดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคล การวางแผนมีส่วนช่วยสะท้อนภาพอนาคต เพื่อให้เกิดแนวทางและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ นอกจากนี้ การวางแผนยังเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องในทุกฝ่าย เพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ ปกติหน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะมีหน้าที่ วางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้าน กำลังคนที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ โดยที่แผนการนี้จะต้องมีความสัมพันธ์ สอดคล้อง และสนับสนุนแผนกลยุทธ์ นโยบายขององค์กรและแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น

2.2 การจ้างงาน หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ที่สุดให้เข้าร่วมงานกับองค์กร หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสัมพันธ์ กับนโยบายรวมขององค์กรและความต้องการแรงงานของแต่ละหน่วยงาน การสรรหาและการคัดเลือก บุคลากรอาจกระทำโดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเพียงลำพังหรืออาศัยความร่วมมือกันของบุคคล หลายฝ่ายภายในองค์กร เมื่อสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานแล้ว หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องทำงานหน้าที่ตรวจสอบเอกสารและความถูกต้องของข้อมูลอย่าง ละเอียดอีกครั้ง ก่อนทำสัญญาจ้างงาน รับบุคคลเข้าทำงาน และดำเนินกิจกรรมต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่า

องค์การสามารถรับบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน ตลอดจนสามารถกระตุ้น สร้างทัศนคติที่ดีและ
จูงใจให้บุคคลทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.3 การจัดการด้านตำแหน่งงาน เมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์การ หน่วยงาน
ทรัพยากรบุคคลต้องดำเนินการรับและบรรจุบุคคลให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกต้อง
นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลยังมีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยในการประเมินผลงาน การแต่งตั้ง
การเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมและตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด
ไว้ขององค์การ

2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้้องค์การสามารถ
เจริญเติบโตอย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์
ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องทำหน้าที่ประสานกับหน่วยงานอื่น
ในการตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรมขององค์การของแต่ละหน่วยงานและของบุคลากร
เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผน การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงาน
ทรัพยากรบุคคล หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องทำการประเมินค่างาน ศึกษาเปรียบเทียบ และ
กำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์การให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม นอกจากนี้ หน่วยงาน
ทรัพยากรบุคคลต้องสำรวจ ศึกษา และเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างทั่วไปในสังคม เพื่อใช้ในการกำหนด
อัตราค่าจ้างรวมขององค์การไม่ให้สูงหรือต่ำกว่าอัตรามาตรฐานของธุรกิจหรืออุตสาหกรรม
ในลักษณะเดียวกันมากนัก

ปัจจุบันการให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่บุคลากร ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วน
ส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากองค์การจะเข้ามาแบ่งเบาภาระต่าง ๆ
ของบุคคล เช่น ค่าครองชีพ ค่าพาหนะ ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร และค่ารักษาพยาบาลของสมาชิก
ในครอบครัว เป็นต้น นอกจากนี้การให้ผลประโยชน์เสริมในรูปแบบต่าง ๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญ
และกำลังใจแก่บุคลากรอีกเช่นกัน

2.6 การชำระรักษา การที่แต่ละองค์การจะสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร
แต่ละคนจนมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งทางตรง
และทางอ้อม การที่องค์การต้องสูญเสียบุคลากรไปก่อนระยะเวลาที่สมควร นับเป็นการสูญเสีย
ค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น ดังนั้น หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องชำระรักษา
บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์การอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนาน
โดยพยายามสร้างขวัญกำลังใจ ความรู้สึกมีส่วนร่วม ตลอดจนความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การให้เกิดขึ้น
ในหมู่พนักงาน

2.7 ระเบียบวินัย หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่รักษากฎเกณฑ์ ระเบียบ และ ข้อบังคับขององค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนด โดยที่กฎระเบียบเหล่านั้นจะครอบคลุมในเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์กร เช่น ระเบียบวินัยของพนักงาน การลาพักงาน ลากิจและลาป่วย การเข้าทำงานและการเลิกงาน เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ขององค์กร

2.8 แรงงานสัมพันธ์ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่โดยตรงทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างองค์กร พนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ตั้งแต่รัฐบาล สมาคมวิชาชีพ สมาคม แรงงาน และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรคหรือ ความขัดแย้งขึ้น เนื่องจากปัญหาที่เกิดอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงานขององค์กร

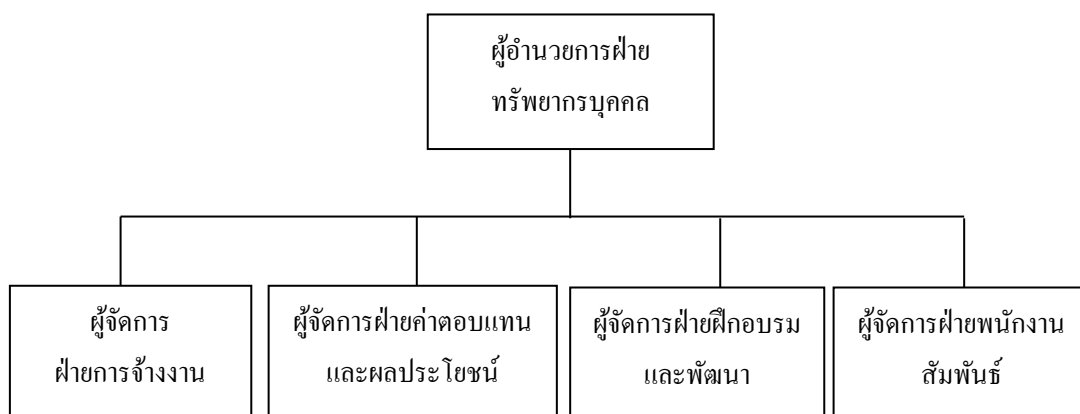
การจัดองค์กรของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

ณัฐพันธ์ เชนันันท์ (2542) กล่าวว่า ปัจจุบันการจัดองค์กรของหน่วยงานทรัพยากร บุคคลจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร หน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสมควร ต้องมีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้มีความสอดคล้องและสอดคล้องกับ โครงสร้างขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลต่อ โครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหาร ในอดีตงานทรัพยากรบุคคลมักถูกมองว่าเป็นงานที่ไม่สำคัญ เนื่องจากงานที่ไม่ได้ก่อให้เกิดรายได้โดยตรงต่อองค์กร ตลอดจนการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคล มักจะใช้เวลาของการปฏิบัติงานของพนักงานและงบประมาณขององค์กร จึงถูกมองว่า เป็นงานที่ สร้างรายจ่ายให้แก่องค์กรโดยไม่จำเป็น ส่งผลให้งานบุคคลไม่ได้รับการสนับสนุนและการพัฒนา เท่าที่ควร หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะทำหน้าที่เพียงดูแลการขาด ลา มา สาย ระเบียบวินัย การจ่ายเงินเดือน และงานประจำที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น แต่ในปัจจุบันผู้บริหาร ที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary executive) ในหลายองค์กร ได้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคล ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จึงดำเนินการส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ ส่งผลให้งาน บุคลากรขยายตัวอย่างต่อเนื่องและทวีความสำคัญขึ้นตามลำดับ

2. ขนาดและโครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน ทรัพยากรบุคคล องค์กรที่มีขนาดต่างกัน ย่อมมีความต้องการและงบประมาณในงานด้านบุคลากร ที่แตกต่างกัน ปกติองค์กรขนาดใหญ่ต้องมีกิจกรรมและใช้งบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลมาก จึงมีความจำเป็นที่จะต้อง มีหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีขนาดใหญ่เพียงพอ ทั้งในด้านปริมาณ

บุคลากรและศักยภาพสำหรับการรองรับ และให้บริการที่ครอบคลุมต่อความต้องการต่าง ๆ ของงานบุคคลขององค์การ ดังภาพตัวอย่างที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวอย่างโครงสร้างองค์การของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและมีความเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัยภายในองค์การ เช่น ความเป็นกันเอง ความสามัคคี บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบุคลากรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง จะมีความสัมพันธ์ในลักษณะหลายทิศทางต่อการดำเนินงานและการจัดโครงสร้างองค์การของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

2.2 ปัจจัยภายนอก สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น รัฐบาล สมาคมแรงงาน สมาคมนายจ้าง องค์การพัฒนาเอกชน (Non-governmental organizations: NGOs) และกระแสความต้องการของสังคม ต่างมีส่วนกำหนดโครงสร้างและการเจริญเติบโตของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล เนื่องจากสิ่งแวดล้อม จะเป็นปัจจัยกำหนดโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ในการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่สังคมมีความสนใจต่อการธำรงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจ ส่งผลให้การจัดโครงสร้างองค์การของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องพิจารณาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยแต่ละด้านอย่างรอบคอบ เพื่อให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถตอบสนองต่อความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

การวางแผนทรัพยากรบุคคล

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2542) ได้อธิบายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลนำหลักการต่าง ๆ มาประยุกต์ในการทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยขั้นตอนที่ละเอียดอ่อนมากมาย โดยขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในงานทรัพยากรบุคคล คือ การวางแผน (Planning) ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกล สามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานและความต้องการของบุคลากรในองค์กร เพื่อที่จะสามารถวางแผนทรัพยากรบุคคลได้อย่างรอบคอบ รัดกุม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลา

ดังนั้น จึงสามารถอธิบายความหมายของการวางแผนทรัพยากรบุคคลได้ว่าเป็นกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อบริษัทแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่า องค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคงและการเจริญเติบโตขององค์กร ทั้งนี้การวางแผนทรัพยากรบุคคล จะประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังนี้

1. กระบวนการ การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยผู้มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรบุคคลต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษาวิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

2. การคาดการณ์ การวางแผนทรัพยากรบุคคลต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการบุคลากรขององค์กรว่า มีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์กรหรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความเข้าใจถึงสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กรทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถที่จะนำความรู้และความเข้าใจนั้นมาประกอบวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. วัตถุประสงค์ เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว นักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางในแต่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การชํารงรักษา จนถึงการศึกษาของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม

4. องค์กรและบุคลากร นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันว่า องค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามความต้องการมาร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคล

ณัฐพันธ์ เชนันันท์ (2542) ได้อธิบายถึง ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรบุคคลไว้ว่า นักบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องทำการวางแผนทรัพยากรบุคคล โดยการศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดเป้าหมาย และแสวงหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงที่สุด ตลอดจนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในสังคมอย่างเหมาะสม โดยที่เราสามารถจำแนกเหตุผลของความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรบุคคลออกเป็น 4 ประการดังนี้

1. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สังคมมนุษย์จะมีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาในอัตราที่แตกต่างกันไป ซึ่งเราสามารถยกตัวอย่างได้จากในอดีตที่มนุษย์เข้ามารวมกลุ่มกันตามลักษณะเครือญาติและตั้งถิ่นฐานตามพื้นที่ราบลุ่มริมฝั่งแม่น้ำและเริ่มทำการเกษตรกรรม โดยทำการเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ไว้เป็นอาหาร สังคมมนุษย์ในสมัยนั้นยังมีความสัมพันธ์ที่ไม่สลับซับซ้อน ในสมัยนี้การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นจะอยู่ในอัตราที่ช้ามาก มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป มนุษย์ส่วนใหญ่ในสังคมสามารถปรับตัวได้ทัน จนกระทั่งต่อมาเมื่อชุมชนเจริญขึ้น สังคมมีขนาดใหญ่ขึ้น มีประชากรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ต้องมีการจัดระเบียบทางสังคม ตลอดจนวางรูปแบบการปกครอง จัดระบบความสัมพันธ์ทางสังคม และแบ่งแยกหน้าที่ของบุคคลในสังคมออกตามความเหมาะสม เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกับกิจกรรมทางสังคมอื่นที่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอดีตมีอัตราที่ไม่มาก ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่ปัญหาหนัก จึงไม่จำเป็นต้องนำหลัก

วิชาการขั้นสูงมาประยุกต์ให้การดำเนินงานราบรื่นและมีประสิทธิภาพ แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่องานทรัพยากรบุคคลขององค์กรทั้งโดยตรงและทางอ้อม ดังจะเห็นได้จากกระแสแรงงานที่มีการศึกษาสูงขึ้น ต้องการเงินเดือนและความรับผิดชอบในหน้าที่มากขึ้น ซึ่งแตกต่างไปจากกระแสแรงงานในอดีตที่ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ นอกจากนี้บุคลากรในหลายองค์กรมีค่านิยมและทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้น เมื่อเทียบกับแรงงานในอดีตที่นิยมทำงานกับองค์กรในลักษณะที่เป็นงานจ้างงานตลอดชีพหรือการเข้ามาของแรงงานต่างชาติในระดับต่าง ๆ ที่พร้อมจะปฏิบัติงานในคุณภาพที่ใกล้เคียงกับบุคลากรที่เป็นชนชาตินั้น แต่ยินดีรับค่าตอบแทนที่แตกต่าง ตลอดจนแรงงานต่างด้าวที่มีลักษณะเฉพาะเข้ามาปฏิบัติงานในบางประเภท เป็นต้น ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนบุคลากรขึ้น เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ของสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่ามกลางความผันผวนที่เกิดขึ้น

2. เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม การจัดการทรัพยากรมนุษย์นับเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนบุคลากร เพื่อรองรับต่อผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรแล้ว การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรยังส่งผลถึงรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน เช่น การที่องค์กรมีความเจริญเติบโตขึ้น ย่อมส่งผลถึงความต้องการบุคลากรในสาขาต่าง ๆ เพื่อที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตามปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ถ้าองค์กรไม่ได้มีการวางแผนบุคลากรไว้ล่วงหน้าแล้ว องค์กรย่อมจะได้รับผลกระทบถึงการขาดแคลนบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงถึงผลิตภาพ (Productivity) การแก้ปัญหาและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร จึงนับเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะต้องทำการวางแผนบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมขององค์กรในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต

3. เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์กัน จึงนับเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีการวางแผนบุคลากรทั้งในระดับเฉพาะและระดับองค์กรขึ้นเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร อันจะส่งผลต่อการพัฒนาและการใช้บุคลากรอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

4. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปริมาณที่เหมาะสม นอกจากนี้ ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมจะผลักดันให้องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรภายในให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ส่งผลให้ภาคธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ การที่จะนำคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถทำงานกับคอมพิวเตอร์ได้อย่างดี ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมีโครงการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ ดังนั้น การวางแผนบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากแผนบุคลากรไม่เพียงแต่คาดการณ์ความต้องการบุคลากรในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นการเตรียมความพร้อม ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นรูปแบบการตัดสินใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งการดำเนินการของทุกองค์กรมีความแตกต่างกัน ดังนั้น กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในแต่ละองค์กรจึงมีความแตกต่างกันด้วย จากลักษณะของกลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้องค์กรต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กร

เป้าหมายของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม

พิชิต เทพวรรณ (2554) อธิบายถึง เป้าหมายของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นความมุ่งมั่นขององค์กรในการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมจะเป็นสิ่งที่องค์กรแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือขั้นตอนในการพัฒนาดึงดูดและรักษาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการระดับสูงใน 3 ลักษณะ (Armstrong, 2009) ดังนี้

1. การจัดการมุ่งผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (High-performance management) เป้าหมายนี้มุ่งให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพในระดับสูง โดยผ่านกระบวนการสรรหา

คัดเลือก พัฒนา และฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน อันจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต คุณภาพและ การบริการ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นขององค์กร

2. การจัดการโดยการมีส่วนร่วมระดับสูง (High-involvement) เป้าหมายนี้มุ่งให้ความสำคัญ กับทรัพยากรมนุษย์ในการมีส่วนร่วมสูง ทั้งในงานและกิจกรรมขององค์กร ด้วยการรับฟัง ความต้องการของพนักงาน การสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัตถุประสงค์ ขององค์กร การสร้างบรรยากาศระหว่างผู้บริหารกับพนักงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนและการสนทนากัน อย่างต่อเนื่อง

3. การจัดการเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรระดับสูง (High-commitment management) เป้าหมายนี้มุ่งการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร การให้ งานที่ท้าทาย การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน การลดหรือยกเลิกลำดับขั้นที่แสดง สถานภาพให้เกิดความแตกต่างระหว่างพนักงาน โดยสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีความผูกพัน ต่องานและต่อองค์กรในระดับสูง

หากพิจารณาถึงเป้าหมายของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมนั้น จะพบว่า มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผูกพัน เกิดการจูงใจ ส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนให้องค์กรมีความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความภักดีต่อองค์กรนั้น ทั้งนี้การนำกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ขององค์กร ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร

ประสิทธิผลของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

พิชิต เทพวรรณ (2554) อธิบายถึง การนำกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติให้องค์กร ประสบความสำเร็จ นอกเหนือจากการที่องค์กรได้มีการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย ตลอดจนกำหนด กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ แล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์ด้านทรัพยากร ประกอบด้วย

1. สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic competencies) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายงานที่ต้องดำเนินการกิจเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน ขององค์กรหรือมีทักษะในการจัดการเปลี่ยนแปลง โดยสมรรถนะดังกล่าว ผู้บริหารจะใช้เป็นแนวทาง เพื่อการออกแบบและสร้างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการกับความสามารถหลัก ของพนักงานและองค์กร

2. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competencies) ได้แก่ การจัดการความรู้และความสามารถ ของผู้บริหารและบุคลากรในฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นความสามารถพื้นฐานทางวิชาชีพ

ในการดำเนินภารกิจหรือหน้าที่พื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ทั้งนี้เพราะหากผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถดำเนินภารกิจพื้นฐานต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว ถือได้ว่าไม่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้

3. ความมีประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management efficiency) เกี่ยวข้องกับการจัดการและดำเนินงานของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เช่น เงินและเวลา โดยคำนึงถึงผลลัพธ์และต้นทุน

4. ผลจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource outcome) คือ ความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงจูงใจ และพฤติกรรมของพนักงานที่จำเป็นต่อการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและปฏิบัติการต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้ประสิทธิผลของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับองค์กรหรือธุรกิจ
2. เป็นการศึกษาและวิเคราะห์รายละเอียดในกลยุทธ์ของธุรกิจหรือองค์กร และความเกี่ยวข้องของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
3. สามารถที่จะนำไปสู่โปรแกรมการปฏิบัติที่สามารถตอบสนองตามความต้องการหรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้
4. เป็นการบูรณาการและสอดคล้องกับองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกในกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
5. มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร พนักงาน และองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร

กลยุทธ์เฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์

พิชิต เทพวรรณ (2554) อธิบายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยกลยุทธ์ทั่วไปด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเป็นการกำหนดแนวทางและวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการได้มา การใช้ประโยชน์ และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป แต่อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม องค์กรต่างต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับกลยุทธ์

เฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน อันประกอบด้วยกลยุทธ์ดังนี้

1. การจัดการทุนมนุษย์ (Human capital management) เป็นกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางในการเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการตัดสินใจดำเนินการ
2. การจัดการมุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (High-performance management) เป็นกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและนำเอาระบบมุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง ไปปฏิบัติใช้กับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรมีผลงานที่ดีและสูงขึ้น
3. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility) เป็นกลยุทธ์ในการส่งเสริมและสร้างให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น มีทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมและสภาพแวดล้อม
4. การพัฒนาองค์กร (Organization development) เป็นกลยุทธ์หรือโปรแกรมที่ออกแบบขึ้น โดยการวางแผนพัฒนาและการปฏิบัติให้้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น
5. การผูกพันในงาน (Engagement) เป็นกลยุทธ์หรือนโยบายที่ออกแบบขึ้น เพื่อการพัฒนาและการนำไปปฏิบัติ เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานในการทำงานและองค์กร
6. การจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นกลยุทธ์ในการสร้าง การได้มา การเก็บรักษา และการถ่ายโอน และใช้ความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงาน
7. การจัดหาพนักงาน (Resourcing) เป็นกลยุทธ์เพื่อการดึงดูดและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง เพื่อให้้องค์การสามารถแข่งขันได้
8. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง (Talent management) เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการที่้องค์การจะจัดการกับการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง เพื่อให้้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและประสบความสำเร็จ
9. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and development) เป็นกลยุทธ์ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
10. การให้รางวัล (Reward) เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนานโยบายและการดำเนินการด้านการให้รางวัลกับทรัพยากรมนุษย์ของ้องค์การ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้องค์การบรรลุซึ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระยะยาว
11. พนักงานสัมพันธ์ (Employee relations) เป็นกลยุทธ์หรือแนวทางที่้องค์การจะต้องดำเนินการในการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง้องค์การ พนักงาน และสภาพแรงงาน

ทั้งนี้แนวโน้มของการใช้กลยุทธ์เฉพาะด้านจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทุนมนุษย์และกลยุทธ์ความผูกพันในงานของพนักงาน โดยให้ความสำคัญกับมนุษย์ในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้ ตลอดจนการมุ่งให้ทรัพยากรมนุษย์มีการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขัน

การพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

พิชิต เทพวรรณ (2554) กล่าวถึง ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องตามสถานการณ์ในทางเลือกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น มีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

1. สร้างแนวทางร่วมมือจากทุกคนและทุกส่วนงานภายในองค์กร
 2. การแสดงให้เห็นภาพที่ต้องการในอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในขอบเขตกลยุทธ์ที่องค์กรสนใจ
 3. มีความเข้าใจในศักยภาพขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนสามารถระบุถึงช่องว่างที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งที่ต้องการในอนาคต
 4. การสร้างแผนกลยุทธ์ (Strategy map) ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่ได้จัดทำจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
 5. การให้ความสำคัญกับระบบที่เป็นพลวัต (มีความสัมพันธ์กับองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ในสิ่งที่จะเกิดในอนาคต
 6. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น กลยุทธ์ที่ได้จัดทำต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารหรือทีมงาน และต้องระบุเป้าหมาย ตลอดจนตัวชี้วัดผลงานให้ชัดเจน
- อย่างไรก็ตาม ประเด็นสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์เฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น องค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจในวิธีการพัฒนากลยุทธ์ โดยพิจารณาในประเด็นที่ครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

1. นโยบาย เป้าหมาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร
2. องค์กรมีแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินการปฏิบัติได้อย่างไร
3. ผู้บริหารสามารถผลักดันเพื่อให้เกิดผลงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่
4. สมรรถนะในทักษะ รวมถึงแรงจูงใจของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อการสนับสนุนให้เกิดผลงานตามที่ต้องการได้แก่อะไรบ้าง

5. ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไรบ้าง

การนำกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ

เนื่องจากกลยุทธ์นั้นเป็นนามธรรม ดังนั้น กลยุทธ์จึงต้องมีความชัดเจนและมีวัตถุประสงค์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามทิศทางขององค์กร ได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น มักจะเกิดปัญหาหรืออาจเรียกได้ว่า เป็นช่องว่าง (Gap) ขึ้น ระหว่างกลยุทธ์ที่ได้จัดทำกับความเป็นจริงในการนำไปปฏิบัติใช้ ซึ่งปัจจัยที่นำไปสู่ช่องว่างดังกล่าว อาจเกิดจากการรับรู้ที่ต่างกันหรือความไม่เข้าใจของพนักงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนขนาดหรือความหลากหลายขององค์กรหรือความไม่สอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับค่านิยมขององค์กร โดยวิธีการที่จำเป็นในการแก้ไขอุปสรรคนี้ จะต้องมีการดำเนินการดังนี้

1. มีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นและความต้องการอย่างจริงจัง โดยอาจใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อบอกถึงความจำเป็นและความต้องการขององค์กร
2. มีการสื่อสารและสร้างความร่วมมือกับบุคลากรทุกระดับขององค์กร โดยสื่อสารถึงความคาดหวังจากการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทราบเหตุผลของการใช้กลยุทธ์กับเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามกลยุทธ์
3. ต้องมีการวางแผน เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องในกลยุทธ์ที่ได้จัดทำ
4. มีการประเมินหรือแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น อันอาจเกิดจากการขาดแคลนทรัพยากร การขาดความร่วมมือ รวมทั้งกระบวนการสนับสนุน เป็นต้น
5. มีการเตรียมแผนการปฏิบัติการ ทั้งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เวลา การมีส่วนร่วม การสื่อสาร และวิธีการติดตาม
6. การนำโครงการหรือกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ต้องมีการตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้า ตลอดจนปรับปรุงกลยุทธ์ตามความจำเป็น

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจขององค์กรในการบูรณาการระหว่างนโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลระดับสูงในการจัดการใน 3 ลักษณะ คือ ผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม และการสร้างความผูกพัน ทั้งนี้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับธุรกิจ ตลอดจนสามารถที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และสามารถตอบสนองความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์เฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรสามารถ

นำมาใช้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดการทุนมนุษย์ การจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ เป็นต้น

การสรรหาและการคัดเลือก

หลังจากที่องค์กรได้ทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แล้ว องค์กรจะต้องใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยดี นักบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่า การสรรหาเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างคุณภาพให้กับองค์กรในระยะยาว เพราะหากองค์กรสามารถจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะทัศนคติ และคุณสมบัติต่าง ๆ เหมาะสมกับตำแหน่งมาสมัครเพื่อรับการคัดเลือก โอกาสที่องค์กรจะได้พนักงานที่มีคุณภาพมาร่วมงานมีสูง และบุคคลเหล่านั้นจะเป็นกำลังในการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ในทางตรงกลับกัน หากองค์กรไม่ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมมาสมัครงาน ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะมีความพร้อมเพียงใด และควบคุมการปฏิบัติงานนั้นดีเพียงใด องค์กรนั้นจะต้องประสบปัญหาส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ถึงหน้าที่อื่น ๆ

จากการตระหนักถึงความสำคัญของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรนี้เอง จึงทำให้บางบริษัทเต็มใจที่จะจ่ายเงินจำนวนมากเพื่อใช้ในการสรรหาผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเข้ามาร่วมงานกับองค์กร เพราะร้อยละ 95 ของผู้ที่ได้รับการจ้างงานจะทำงานอยู่กับองค์กรตลอดไป ยิ่งการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพมีมากขึ้น ยิ่งทำให้การสรรหาที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นด้วย ในหลายองค์กร กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกได้นำมาดำเนินงานเป็นกระบวนการเดียวกันเรียกว่า กระบวนการจ้างงาน

ความหมายของการสรรหา

Sherman and Bohlander (1992) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาและจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร โดยการประชาสัมพันธ์แจ้งให้ ผู้ที่สนใจทราบเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงาน รวมถึงโอกาสของความก้าวหน้าอันพึงจะได้รับจากองค์กร

Gomez-Mejia, Balkin, and Cardy (2007) ได้อธิบายว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหากลุ่มผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับงานแต่ละงาน เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้างงาน โดยองค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ว่างให้ตลาดแรงงานรับทราบ เพื่อดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความสามารถมาสมัคร ซึ่งอาจเป็นการแสวงหากจากแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอกองค์กรได้

DeCenzo and Robbins (2002) เสนอความคิดว่า การสรรหาเป็นกระบวนการค้นพบ ผู้สมัครงานที่มีความสามารถสำหรับบรรจุในตำแหน่งที่ว่างในปัจจุบันหรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่าง ทำให้มั่นใจได้ว่า องค์กรจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการสรรหาเป็นกิจกรรมเชื่อมโยง (Linking activity) ในการนำบุคคลที่ประสงค์จะทำงานมาสู่งานที่ต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้อธิบายว่า การสรรหา หมายถึง การดำเนินงานเพื่อมุ่งที่จะจูงใจ ผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้าร่วมงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์กรประกอบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

พยอม วงศ์สารศรี (2533) ได้ให้คำจำกัดความว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหา และจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์กร โดยเริ่มต้นจากการแสวงหากคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครเพื่อดำเนินการคัดเลือกพนักงานใหม่ต่อไป

สมาคมการจัดธุรกิจแห่งประเทศไทย (2532) ได้นิยามว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการจัดหาผู้สมัครจากแหล่งต่าง ๆ และคัดเลือกโดยวิธีการสัมภาษณ์และทดสอบ หรือวิธีอื่น เพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหา และจูงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิด เข้ามาสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบ ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

กระบวนการสรรหา

สุนันทา เลहनันท์ (2542) ได้กล่าวว่า ในทางปฏิบัตินั้น การสรรหาเป็นกิจกรรมที่ต้องการความเอาใจใส่จากผู้รับผิดชอบและมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ได้มีผู้เปรียบเทียบการสรรหาในปัจจุบันว่า เปรียบเสมือนการผลิตสินค้าในตลาดผู้บริโภคที่เต็มไปด้วยการแข่งขันสูงและค่อนข้างรุนแรง ดังนั้น ในการดำเนินการสรรหา จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นขั้นตอนและมีระบบ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจูงใจบุคคลที่มีคุณภาพสูงมาสมัครงาน ซึ่งเป็นแนวทางให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในที่สุด กระบวนการสรรหาประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้ผู้สรรหาทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่า ต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับพนักงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร และลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ

2. การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ การจัดทำคำขอพนักงานนั้น องค์กรที่จะต้องระบุให้ชัดเจนว่า จะขอพนักงานเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น หลังจากการที่ฝ่ายสรรหาได้รับทราบรายละเอียดจากใบขอจ้าง จึงดำเนินการขั้นต่อไป โดยจะต้องนำไปพิจารณา ร่วมกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

3. การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการขอจ้างพนักงานตามความต้องการขององค์กร ซึ่งเสนอโดยผู้จัดการของแต่ละฝ่าย เป็นการให้ภาพรวมว่า องค์กรต้องการพนักงานใหม่เพื่อทำงานในตำแหน่งใดบ้าง

4. การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หลังจากที่กำหนดตำแหน่งที่จะรับสมัครงานพนักงานใหม่แล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งได้แก่ คำพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่จะต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การประกาศรับสมัครมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์

5. การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้จัดการที่รวบรวมจากใบขอจ้างพนักงาน จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบัน เป็นข้อมูลที่ทันสมัย ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณ์ และตรงกับการความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น

6. การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน การกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน เป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน และการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ซึ่งช่วยกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์กรพึงประสงค์

7. การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา ในบางครั้งถึงแม้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ชี้ให้เห็นความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น แต่องค์กรอาจตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นแทนการสรรหา เพราะบางครั้งเมื่อมีการบรรจุพนักงานไปแล้ว การให้ออกจากงานนั้นทำได้ยาก แม้แต่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ จึงอาจใช้วิธีอื่นแทนการสรรหา เช่น การให้ทำงานล่วงเวลา (Overtime) การจ้างงานชั่วคราว (Temporary employment) การขอเช่าพนักงาน (Employee leasing) การให้ผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting) และการใช้ผู้รับเหมาอิสระ (Independent contractor)

8. การกำหนดวิธีการสรรหา ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งการสรรหาและวิธีการสรรหา แหล่งของการสรรหาจำแนกได้ 2 แหล่ง คือ แหล่งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กร ส่วนวิธีการสรรหา ก็สามารถแบ่งได้เป็นวิธีการสรรหาภายในองค์กรและวิธีการสรรหาภายนอกองค์กร

9. การดำเนินการสรรหา ผู้ดำเนินการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้ เช่น ปิดประกาศ ตำแหน่งงานว่าง การรับสมัครเข้าสอบแข่งขัน การโฆษณาทางสื่อมวลชน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อ

กับสถาบันการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มิคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครให้มากที่สุด องค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดไว้ทำงานกับองค์กรต่อไป

10. การประเมิน เป็นการตรวจสอบว่าจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งครบตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพบว่าบางตำแหน่งไม่มีผู้ใดมาสมัคร ผู้สรรหาก็จะต้องทบทวนวิธีการใช้ในการสรรหา หรืออาจต้องขยายเวลารับต่อไปอีก การประเมินผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงวิธีการและกลยุทธ์ในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพขึ้น

ข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อสรรหา

สุนันทา เลานันท์ (2542) อธิบายถึง ภารกิจสำคัญของการสรรหา คือ การใช้ความพยายามในการสรรหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติต่าง ๆ ตรงตามที่ต้องการให้มาสมัครงาน การมีกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวข้องข้องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ การระบุตำแหน่งที่จะรับพนักงานใหม่ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์งาน การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทน การสรรหา การกำหนดวิธีการสรรหา แหล่งการสรรหาภายใน แหล่งการสรรหาภายนอก วิธีการสรรหาภายใน วิธีการสรรหาภายนอก การดำเนินการสรรหา การประเมินผลการสรรหา สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน บุคคลมาสมัครงานหรือไม่ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือข้อกำหนดหลายอย่าง เช่น ทักษะที่มีต่องานภาพพจน์ขององค์กร การรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานขององค์กร และเงื่อนไขสถานะเศรษฐกิจในขณะนั้น เป็นต้น ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้ 3 ประเภท คือ ปัจจัยในตัวผู้สมัคร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

1. ปัจจัยภายในตัวผู้สมัคร ผู้สมัครแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และความพอใจต่องานและองค์กรแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของแต่ละคน บางครั้งยังได้รับอิทธิพลจากพ่อแม่ ครูอาจารย์ ญาติพี่น้อง และอื่น ๆ อีกด้วย องค์กรประกอบเหล่านี้จะส่งผลต่อผู้สมัคร 2 ประการ คือ เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจที่มีต่องาน และกำหนดวิธีการแสวงหางาน

ดังนั้น การที่ผู้สมัครจะสนองตอบต่อการจูงใจขององค์กร โดยมาสมัครงานย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในตัวผู้สมัครเหล่านั้น ผลการศึกษาพบว่า ผู้สมัครส่วนใหญ่จะตัดสินใจเลือกงานในขณะที่กำลังศึกษาหรือทันทีที่จบการศึกษา จากการเปรียบเทียบกลุ่มที่ได้รับการศึกษาสูงและกลุ่มที่ได้รับการศึกษาต่ำ พบว่า ผู้ที่มีการศึกษาสูงจะมีข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงานดีกว่า ตั้งความคาดหวังกับงานไว้สูงกว่า และพยายามแสวงหาแหล่งงานที่เสนอเงินเดือนสูงและงานที่มั่นคงกว่า ถึงแม้การตัดสินใจเลือกสมัครงานด้วยเหตุผลดังกล่าวจะดูสมเหตุสมผล แต่เมื่อมีการวิเคราะห์เป็นรายบุคคล พบว่า ผู้ตัดสินใจยังได้รับอิทธิพลจากโอกาสและโชคที่เอื้ออำนวยในขณะนั้น นอกจากนี้ยังพบว่า นักศึกษา

จะมีอคติค่อนข้างรุนแรงต่อองค์กรขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะชอบองค์กรที่มีขนาดใหญ่กว่าและมีความมั่นคง สำหรับวิธีการแสวงหางานของผู้สมัครนั้น ส่วนใหญ่จะสำรวจความสนใจในอาชีพ ประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของตัวเอง จากนั้นจึงรวบรวมสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารทางวิชาชีพ องค์กรจัดหางาน หรือแม้แต่ผู้ที่คุ้นเคยกับองค์กรต่าง ๆ เหล่านั้น เป็นต้น เพื่อประกอบการตัดสินใจว่า ควรจะสมัครงานที่ใด ซึ่งในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อก่อนการตัดสินใจ ผู้สมัครยังต้องหาคำตอบจากคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและความพึงพอใจของตนเอง

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ข้อจำกัดและสิ่งท้าทายภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผู้สรรหา การสรรหาที่ต้องดำเนิน ได้แก่

2.1 นโยบายขององค์กร โดยทั่วไปนโยบายขององค์กรมุ่งส่งเสริมให้องค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีเอกภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านผลกำไร ส่งผลดีทางการประชาสัมพันธ์ หรือวัตถุประสงค์อื่น ๆ ซึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสรรหา หากส่งผลกระทบต่อแนวปฏิบัติของการสรรหาสิ่งที่พึงพิจารณา ได้แก่

2.1.1 นโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรภายในองค์กร (Promotion from within policy) นโยบายนี้จะเปิดโอกาสให้พนักงานปัจจุบันขององค์กรที่มีคุณสมบัติดีเด่นได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเมื่อมีตำแหน่งว่าง ช่วยให้พนักงานมั่นใจได้ว่า จะมีอาชีพไม่ซ้ำมีเพียงงานทำ อีกทั้งยังมีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน ดึงดูดให้ผู้แสวงหาอนาคตในการทำงานมาสมัครงาน และช่วยรักษาพนักงานปัจจุบันให้อยู่กับองค์กร นโยบายข้อนี้อาจทำให้คนใหม่ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์เข้ามาร่วมงานกับองค์กรในระดับต่าง ๆ มีจำนวนน้อยลง

2.1.2 นโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทน นโยบายด้านนี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการสรรหา ในทางปฏิบัติฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะรับผิดชอบในการกำหนดอัตราเงินเดือนของงานต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่า เงินเดือนและค่าจ้างของบริษัทมีความเป็นธรรม บางครั้งผู้สรรหาอาจพบผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม น่าจะได้รับพิจารณาให้เงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าที่องค์กรกำหนด แต่ผู้สรรหาไม่มีอำนาจที่จะเสนอเงินเดือนที่สูงกว่าได้ ทำให้องค์กรอาจพลาดโอกาสที่จะได้พนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติได้ เพราะโอกาสที่ผู้สมัครจะพิจารณาองค์กรอื่นที่เสนอเงินเดือนสูงกว่าจะมีมากขึ้น

2.1.3 นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน บางองค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับการจ้างลูกจ้างแบบทำงานไม่เต็มเวลา (Part time) และลูกจ้างชั่วคราว ทั้งนี้เพื่อลดค่าใช้จ่ายในเรื่องประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ที่อาจต้องจ่ายหากจ้างงานแบบเต็มเวลา จึงทำให้ผู้สรรหาจำเป็นต้องปฏิเสธผู้ที่สนใจจะทำงานเต็มเวลา ส่งผลต่อยอดจำนวนผู้สมัครซึ่งอาจมีน้อยลง

2.1.4 นโยบายการจ้างชาวต่างประเทศ นโยบายของบริษัทอาจกำหนดให้จ้างชาวต่างชาติเข้ามาร่วมทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่ร่วมลงทุนกับชาวต่างชาติ ในทำนองเดียวกันบริษัทต่างประเทศอาจมีนโยบายจ้างคนท้องถิ่นมาทำงาน ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดผู้สรรหาจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับด้านกฎหมาย สังคม วัฒนธรรม และวิธีดำเนินธุรกิจของชาติที่เกี่ยวข้อง เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัทของชาวตะวันตกที่ไปตั้งในประเทศญี่ปุ่น พบว่า ยากที่จะดึงดูดผู้จัดการชาวญี่ปุ่นให้เข้ามาร่วมงาน เพราะส่วนใหญ่ไม่อยากจะทิ้งงานเดิมที่มีความมั่นคงและเป็นการจ้างตลอดชีพมารับงานใหม่ เช่นเดียวกับชาวตะวันตกยังลังเลที่จะย้ายไปทำงานในประเทศซาอุดีอาระเบีย เนื่องจากระเบียบกฎหมายของสังคม ทำให้เขาไม่สามารถดำเนินชีวิตอย่างอิสระเสรีเหมือนทางตะวันตกได้ เป็นต้น

2.2 แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในองค์กรที่มีแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้สรรหาสามารถใช้แผนดังกล่าว ประกอบกับการกำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์ในการแสวงหา โดยเฉพาะถ้ามีนโยบายเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรภายในองค์กร ในแผนมีการระบุรายละเอียดว่าตำแหน่งใดบ้างจะต้องบรรจุพนักงานจากภายในองค์กร และตำแหน่งใดที่ต้องการบุคลากรจากภายนอก เมื่อทราบข้อมูลชัดเจนจะทำให้สามารถวางแผนการสรรหาได้ การเลื่อนตำแหน่งจากภายในจะทำให้ช่วยลดปัญหาค่าใช้จ่าย ค่าโฆษณา และประหยัดเวลา ถ้าจำเป็นต้องสรรหาจากภายนอกผู้สรรหาจะต้องเตรียมวางแผนการ โฆษณาหรือการเดินทางไปยังแหล่งต่าง ๆ นอกจากนี้แผนทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยให้ผู้สรรหาได้รับรู้และเข้าใจสภาพรวมของความต้องการบุคลากรของงานต่าง ๆ ในองค์กรได้ดีขึ้น

2.3 ข้อกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน งานแต่ละงานต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป รายละเอียดเกี่ยวกับงานจะศึกษาได้จากการวิเคราะห์งาน ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ บางครั้งอาจได้รับคำร้องขอพนักงานจากผู้จัดการแต่ละฝ่ายให้แสวงหาผู้สมัครที่ดีที่สุดและมีประสบการณ์มากที่สุด แต่ในทางปฏิบัติพบว่าผู้สมัครที่มีคุณสมบัติดีกว่าและมีประสบการณ์สูงกว่ามักจะร้องเรียกค่าตอบแทนสูงกว่าผู้สมัครโดยทั่วไป นอกจากนี้การแสวงหาบุคคลที่มีประสบการณ์สูงก่อนข้างจะเป็นปัญหา กล่าวคือ บุคคลบางคนมีประสบการณ์ทำงานหลายปี แต่ทำงานประเภทเดียวกันตลอด ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจจะมีความสามารถเท่ากับผู้ทำงานเพียงปีเดียวก็ได้ ดังนั้น ผู้สรรหาจะต้องแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน จากคำร้องขอของผู้จัดการ และข้อกำหนดคุณลักษณะของพนักงานมาประกอบการพิจารณาคำหนดวิธีการสรรหา

2.4 งบประมาณในการสรรหา ผู้สรรหาจะต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การสรรหา เช่น การประชาสัมพันธ์ทางสื่อมวลชน การจัดทำประกาศรับสมัคร และการเดินทาง

ไปติดต่อประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในเงินที่ได้รับอนุมัติ ถ้ากระบวนการใช้เวลานาน ค่าใช้จ่ายก็จะเพิ่มขึ้น ผู้สรรหาจึงจำเป็นต้องวางแผนการสรรหาอย่างรอบคอบ ซึ่งจะช่วยให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าและรัดกุม มาตรการหนึ่งที่สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ คือ การเปิดรับสมัครพร้อมกันหลายงาน และต้องแสวงหามาตรการป้องกันการออกกลางคันของผู้สมัคร เพื่อไม่ให้องค์กรสิ้นเปลืองเงินค่าสรรหาโดยไม่จำเป็น ถ้างบประมาณในการสรรหาไม่จำกัด อาจมีผลกระทบต่อ การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ เป็นผลทำให้การสรรหาไม่บรรลุวัตถุประสงค์

2.5 สิ่งจูงใจ ท่ามกลางการแข่งขันของตลาดแรงงานที่มีค่อนข้างสูง สิ่งจูงใจที่องค์กรเสนอให้เป็นสิ่งช่วยดึงดูดบุคคลสนใจมาสมัครงานได้ ขณะเดียวกัน สิ่งจูงใจอาจเป็นข้อจำกัดในการสรรหาขององค์กรได้ ถ้าองค์กรอื่นหรือองค์กรคู่แข่งมีการเสนอสิ่งจูงใจให้แก่ผู้สมัครที่ดีกว่า ตัวอย่างสิ่งจูงใจ เช่น การให้โอกาสศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น การไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ การประกันชีวิตและสุขภาพ และการจัดบริการเลี้ยงดูเด็กเล็ก เป็นต้น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์เกี่ยวกับและสวัสดิการที่พนักงานได้รับจะเป็นแรงเสริมจูงใจให้มีการพิจารณาตัดสินใจสมัครงานได้

2.6 ภาพพจน์ขององค์กร การรับรู้ที่สาธารณชนมีต่อองค์กรมีผลกระทบโดยตรงต่อการสรรหา ถ้าเงื่อนไขในการจ้างทุกอย่างเท่ากัน องค์กรที่มีภาพพจน์ในทางบวกมีโอกาสดึงดูดและรักษาพนักงานได้มากกว่าองค์กรที่มีภาพพจน์ในทางลบ ภาพพจน์ขององค์กรเป็นเรื่องที่ซับซ้อนส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับว่าองค์กรทำอะไร ผู้คนทั่วไปรับรู้ว่าเป็นอย่างไร องค์กรขนาดใหญ่มีโอกาสที่จะมีภาพพจน์ที่ดีมากกว่า ทำให้ในปัจจุบันมีการณรงค์ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพพจน์ขององค์กร และพบว่า หลายองค์กรมุ่งเน้นในการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมหรือช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดังนั้นส่วนหนึ่งของการสรรหาที่ประสบความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับภาพพจน์ที่ผู้สมัครงานมีต่อองค์กรนั้น

2.7 แนวปฏิบัติของผู้สรรหา คุณสมบัติของผู้สรรหาเป็นปัจจัยสนับสนุนช่วยให้การสรรหาคำเนินไปได้ดีและประสบความสำเร็จ ผู้สรรหาที่ทำหน้าที่ได้ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 2.7.1 มีความรู้ในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร
- 2.7.2 รู้เรื่องของบริษัทเป็นอย่างดี ทั้งในทางด้านบวกและด้านลบ
- 2.7.3 ไม่พูดแง่ดีของบริษัทมากเกินไปจนเกินความจริง
- 2.7.4 ศึกษาประวัติย่อของผู้สมัครเป็นอย่างดี
- 2.7.5 ตรวจสอบความรู้ของผู้สมัครเกี่ยวกับงานและบริษัท
- 2.7.6 มีความพึงพอใจในการทำงานด้านการสรรหา

- 2.7.7 มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ได้ดี
- 2.7.8 มีทักษะในการใช้คำถามกระตุ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ
- 2.7.9 มีบุคลิกภาพ สุขภาพ ตรงต่อเวลา และจริงใจ
- 2.7.10 มีการติดตามผลและประเมินผลการสรรหา เมื่อแต่ละกิจกรรมสิ้นสุด

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการสรรหา และควรนำมาพิจารณาประกอบการสรรหา ได้แก่

3.1 สภาพตลาดแรงงาน การสรรหาจะได้รับผลกระทบจากสภาพตลาดแรงงานในสองลักษณะ คือ ถ้าในช่วงเวลาที่มีการสรรหา นั้น แรงงานอาชีพมีจำนวนมาก การสรรหาที่สามารถดึงดูดใจผู้สมัครได้เป็นจำนวนมาก ทำให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติได้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากขึ้น แต่ในบางช่วง แรงงานบางอาชีพขาดแคลนและมีการแข่งขันสูง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากดัชนีของโฆษณารับสมัครงาน การสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากผู้สมัครจำนวนน้อย ผู้สรรหาอาจต้องใช้วิธีที่แยบยลมากขึ้น เพื่อดึงดูดใจบุคลากรที่มีคุณสมบัติดี มาสมัครงาน และบางครั้งอาจจำเป็นต้องยืดเวลาออกไป เพื่อดึงใจให้ผู้สมัครมาสมัครเพิ่มขึ้น

3.2 สภาพทางเศรษฐกิจ ในที่นี้รวมถึง อัตราการว่างงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสรรหาพนักงานใหม่ กล่าวคือ ถ้าอัตราการว่างงานมีค่อนข้างต่ำ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว ตลาดแรงงานค่อนข้างตึงตัว การดึงดูดใจคนที่มีคุณสมบัติดีมาทำงานก็ย่อมทำได้ยาก เพราะคนเหล่านั้นต่างมีงานทำอยู่แล้ว ในทางตรงกันข้าม หากสภาพการว่างงานมีมาก โอกาสเลือกคนเก่งก็อาจทำได้ง่ายขึ้น เพราะจำนวนผู้ต้องการทำงานมีมาก

3.3 กำลังแรงงานและสถานที่ตั้งขององค์กร กำลังแรงงาน (Labor force) และสถานที่ตั้งของบริษัทจะมีผลต่อจำนวนบุคคลที่ถูกดึงดูดใจให้มาสมัครงาน ถ้าบริษัทตั้งอยู่ในเมืองใหญ่ ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางด้านการค้าและอุตสาหกรรม การสรรหาแรงงานที่ใช้แรงกายย่อมจะเป็นเรื่องยากและลำบากกว่าบริษัทที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นซึ่งอยู่ใกล้ชิดแรงงาน ข้อกำหนดข้างต้นไม่ว่าจะเป็นปัจจัยในตัวผู้สมัคร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หรือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรก็ตาม ล้วนส่งผลกระทบต่อการสรรหา บ่อยครั้งปัจจัยเหล่านี้จะจำกัดเสรีภาพในการสรรหา ทำให้ต้องมีการปรับแผนการสรรหาให้สอดคล้องกับสภาพที่เผชิญในระหว่างการดำเนินการสรรหา จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้สรรหาต้องตระหนักถึงผลกระทบที่อาจได้รับและเตรียมกลยุทธ์การดำเนินงานอันเหมาะสม เพื่อเผชิญสิ่งเหล่านั้น

กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

สุนันทา เลहनันท์ (2542) การคัดเลือกบุคลากร ไม่ว่าจะดำเนินโดยภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดีมีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานตามความถนัด วิธีการคัดเลือกที่

ใช้จะต้องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้สมัครแต่ละคน การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้จะต้องทำอย่างเป็นระบบ การคัดเลือกบุคลากรจึงจำแนกเป็น 2 ส่วน คือ ขั้นตอนการวางแผนก่อนการคัดเลือก และขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนก่อนการคัดเลือกบุคลากร มีขั้นตอนที่ควรดำเนินงาน 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบตำแหน่งงานที่ว่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบตำแหน่งงานที่ว่าง คือ การวิเคราะห์งาน ซึ่งมีความสำคัญมากที่สุด และขณะเดียวกันก็เป็นปัญหาที่วิกฤตมากที่สุด ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานนอกจากจะให้ข้อมูลด้านคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ต้องการของผู้สมัครแล้ว ยังเป็นพื้นฐานของการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากร การมีความรู้และความเข้าใจในงานโดยชัดเจนอย่างครบถ้วนมีความสำคัญอย่างยิ่ง และจำเป็นจะต้องมีการดำเนินการก่อนการใช้แบบทดสอบเพื่อคัดเลือกและบรรจุพนักงาน

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ ขั้นนี้มี 2 กิจกรรมหลัก คือ การคัดเลือกเกณฑ์ที่จะใช้เป็นดัชนีวัดว่า บุคคลที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานควรมีคุณสมบัติอะไรบ้าง และเป็นอย่างไร เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา การอบรม เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมแรกนี้เป็นการกำหนดคุณลักษณะที่ใช้เป็นเกณฑ์ (Criterion) ในการคัดเลือก ส่วนกิจกรรมที่สอง เป็นการคัดเลือกเครื่องมือวัดที่สามารถใช้ทำนายบุคคลที่จะสามารถทำงานได้สำเร็จ ในที่นี้เรียกว่า ตัวพยากรณ์ (Predictor) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือก การคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ การคัดเลือกเกณฑ์เป็นการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานและการคัดเลือกตัวพยากรณ์จะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้สามารถค้นพบบุคคลที่สามารถทำงานได้สำเร็จ โดยการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ดีและไม่ดีได้ เครื่องมือที่ใช้ในการพยากรณ์นี้ ได้แก่ แบบทดสอบ การสัมภาษณ์ ใบสมัคร และจดหมายรับรอง

ขั้นตอนที่ 3 การวัดผลการปฏิบัติงาน เมื่อคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ได้แล้ว การวัดผลการปฏิบัติงานเริ่มขึ้นด้วยการเสนอตัวพยากรณ์ ซึ่งในที่นี้หมายถึง แบบทดสอบให้ผู้สมัครทำเพื่อวัดผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันอาจให้มีการทดลองปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วย ต้องคอยเฝ้าระวังระยะหนึ่งเพื่อให้พนักงานได้พิสูจน์ตัวเองว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้แล้วจึงวัดผลการปฏิบัติงาน วิธีการทั้งสองอาจต้องใช้ร่วมกัน เพื่อศึกษาว่า เกณฑ์และตัวพยากรณ์ใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ ขั้นนี้เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของผู้สมัครที่ได้จากตัวพยากรณ์ ซึ่งหมายถึง คะแนนที่ได้จากแบบทดสอบและการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยการหา

ความสัมพันธ์ด้วยการใช้กระบวนการทางสถิติเป็นการหาค่าสหพันธ์ (Correlation methods) และการทดสอบหาค่าสำคัญทางสถิติ (Test of statistical significance) ระหว่างตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ ถ้าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นเชิงบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่งผลให้กระบวนการคัดเลือกประสบความสำเร็จ หมายถึง ตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมีความสัมพันธ์ต่อกัน การหาความสัมพันธ์ลักษณะนี้เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของตัวพยากรณ์ได้อีกทางหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 5 การตัดสินใจใช้เครื่องมือคัดเลือก โดยทั่วไปตัวพยากรณ์ใดมีค่าสหสัมพันธ์กับเกณฑ์สูง จะนับว่าเป็นตัวพยากรณ์ที่เชื่อถือได้ นำมาใช้ตัดสินใจเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้ อย่างไรก็ตาม พึงตระหนักว่าการตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับค่าสหสัมพันธ์และค่าสำคัญทางสถิติของตัวพยากรณ์ที่พบเท่านั้น แต่ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยและเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ต้องใช้ประกอบการพิจารณาด้วย เช่น จำนวนผู้สมัคร จำนวนตำแหน่งที่เปิดรับ สัดส่วนของพนักงานปัจจุบันที่ประสบความสำเร็จ และตัวแปรของกลุ่มพนักงานที่ยอมรับว่าประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จ เป็นต้น ผลกระทบเหล่านี้ส่งผลต่อการเลือกใช้ตัวพยากรณ์ทั้งสิ้น

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลวิธีการคัดเลือก เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสังคมที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ทุกสิ่งทุกอย่างมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ วิธีการคัดเลือกที่เคยมีประสิทธิภาพสูงในวันนี้ อาจจะไม่เหมาะสมในวันหน้า เช่น ลักษณะของผู้สมัครเปลี่ยนไป สภาพการทำงานเปลี่ยนไป การคัดเลือกจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้น วิธีการคัดเลือกที่ดีจะต้องมีการประเมินผลทบทวนเป็นระยะ ยังใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรจะต้องพิจารณาตัวพยากรณ์ที่ได้มา เช่น คะแนนผลการทดสอบ ข้อมูลภูมิหลัง การสัมภาษณ์ และใบสมัคร เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของการจ้างงาน ในทำนองเดียวกันก็ต้องพิจารณาเกณฑ์การวัดต่าง ๆ เกี่ยวกับผลผลิต ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมงาน เพื่อให้สามารถใช้เป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นถึงการทำงานอย่างแท้จริงและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายสำคัญที่สุด คือ เพื่อให้ได้เกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่จะเป็นตัวพยากรณ์ที่มีความเที่ยงตรงในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร

2. กระบวนการคัดเลือกบุคลากร หลังจากที่มีผู้ดำเนินการสรรหาได้ดำเนินการเพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่องค์กรประกาศรับแล้ว กิจกรรมขั้นต่อไปเป็นการคัดเลือกเพื่อกลั่นกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม กระบวนการคัดเลือกบุคลากร จึงประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ถ้าผู้สมัครคนใดผ่านขั้นตอนที่ 1 ได้ก็จะได้เข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 และ 3

ต่อไปจนครบทุกขั้นตอน แต่หากผู้สมัครไม่สามารถผ่านขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไปได้ก็อาจถูกปฏิเสธออกจากการคัดเลือก อย่างไรก็ตาม การจัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกแต่ละองค์ระอาจแตกต่างกัน ความสัมพันธ์ของกระบวนการทั้ง 8 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary reception of applicants) กระบวนการคัดเลือกเริ่มต้นเมื่อผู้ประสงค์จะทำงานไปติดต่อขอใบสมัครงานจากองค์กร ผู้รับผิดชอบขององค์กรจะต้องต้อนรับผู้สมัคร อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับผู้สมัคร การติดต่อครั้งแรกนับเป็นการสร้างความรู้สึกของผู้สมัครที่มีต่อองค์กร ซึ่งการรับรู้ครั้งนี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้สมัครว่าจะลงชื่อเพื่อขอรับการสัมภาษณ์และขอข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่ ความประทับใจครั้งแรกจะช่วยดึงดูดใจให้มีผู้สมัครงานจำนวนมาก ทำให้องค์กรมีโอกาสได้คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ต้องการได้ ในการพูดคุยกันครั้งแรก นอกจากจะช่วยในการประชาสัมพันธ์องค์กรแล้ว ยังอาจช่วยกลั่นกรองผู้ที่มีคุณลักษณะไม่เหมาะสมที่เห็นได้ชัดเจน ซึ่งจะเป็ข้อมูลประกอบการพิจารณาในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์กลั่นกรองเบื้องต้น (Preliminary screening interview) ในขั้นตอนนี้แต่ละองค์กรอาจมีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปในกรณีที่ผู้สมัครไปติดต่อด้วยตนเอง ผู้จัดการฝ่ายที่รับผิดชอบจะใช้เวลาพูดคุยเพื่อแสวงหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณสมบัติขั้นต่ำที่ผู้สมัครพึงมี ซึ่งข้อมูลที่ได้จะช่วยลดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการคัดเลือกคำถามที่นิยมถามเป็นเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับระดับการศึกษา ความสนใจและความสามารถพิเศษ เป็นต้น วัตถุประสงค์หลักของขั้นตอนนี้ก็เพื่อกลั่นกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมออก แต่ถ้าพิจารณาเห็นว่า ผู้มีคุณสมบัติสมควรแก่การพิจารณาก็จะให้ผู้สมัครผ่านไปสู่ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการคัดเลือกต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การกรอกใบสมัคร (Completion of application blanks) ในขั้นนี้ผู้สมัครจะต้องกรอกรายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ ลงในใบสมัครที่องค์กรจัดทำไว้ รายละเอียดในใบสมัครจะสอบถามข้อมูล เช่น ประวัติส่วนตัว คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน คุณลักษณะส่วนตัว และความสามารถพิเศษ โดยใบสมัครควรเป็นคำถามที่มีการตอบสั้น คำถามที่ใช้สุภาพมีลักษณะเป็นกลาง และระบุหมายเลขกำกับข้อ ที่สำคัญ คือ คำตอบที่ได้จากตัวคำถามควรจะเป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมที่อาจพึงเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยทั่วไปใบสมัครที่ใช้ในการสมัครงานมี 2 แบบ คือ แบบถามข้อมูลประวัติส่วนตัว (Biographical information blank: BIB) และแบบให้น้ำหนักคะแนน (Weighted application blank: WAB)

ขั้นตอนที่ 4 การทดสอบเพื่อการจ้างงาน (Employment tests) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันในองค์กรต่าง ๆ เพราะการทดสอบเป็นวิธีวัดความแตกต่างของคุณสมบัติระหว่างผู้สมัคร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงาน การทดสอบเป็นวิธีการที่ช่วยเสริมวิธีคัดเลือกอื่น

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเชื่อกันว่าผลการทดสอบสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้ค่อนข้างมาก การทดสอบจึงเป็นการพยายามที่จะวัดคุณสมบัติและความสามารถของผู้สมัครที่เกี่ยวข้องและจำเป็นสำหรับการทำงาน เช่น สถิติปัญญา ความถนัดทักษะ บุคลิกภาพ การเคลื่อนไหวของร่างกาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (Employment interview) เป็นขั้นตอนหนึ่งที่ผู้บริหารมักเลือกนำมาใช้ในการคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงาน เนื่องจากการสัมภาษณ์เปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครได้สนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น เป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศแบบสองทาง กล่าวคือ ผู้สัมภาษณ์ได้รับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ของผู้สมัคร นอกเหนือจากข้อมูลที่ปรากฏในใบสมัครหรือประวัติย่อ ขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สามารถอธิบายให้ผู้สมัครได้รู้จักองค์กรและงานที่ผู้สมัครประสงค์จะทำได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถตอบข้อสงสัยต่าง ๆ ที่ผู้สมัครต้องการทราบเพิ่มเติม ที่สำคัญยิ่งกว่านั้น การสัมภาษณ์ยังเป็นวิธีการยืดหยุ่น สามารถปรับใช้สำหรับการคัดเลือกพนักงานได้ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับปฏิบัติการหรือระดับบริหาร อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การสัมภาษณ์มีค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องมืออื่น ๆ แต่ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดีในการมองเห็นความเหมาะสมของผู้ที่จะทำงานให้กับองค์กร ช่วยยกระดับความรู้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทักษะการสื่อสารของผู้สมัคร ดังนั้น สำหรับงานที่มีคุณลักษณะดังกล่าว มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน การสัมภาษณ์จึงเป็นวิธีการที่ให้ข้อมูลปัจจัยป้อนเข้าประกอบการพิจารณาได้เป็นอย่างดีอีกทางหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบประวัติและจดหมายรับรอง (Reference checks and recommendations) เป็นการตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ การทำงาน และบุคลิกภาพของผู้สมัคร เพื่อช่วยให้ทราบข้อมูลและการทำงานหรือประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้สมัครที่ระบุไว้ในใบสมัคร รวมถึงสิ่งที่ได้รับทราบจากการสัมภาษณ์ว่ามีความถูกต้องและน่าเชื่อถือเพียงใด อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ นี้ ในทางปฏิบัติอาจไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างครบถ้วน จึงจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตโดยมุ่งตรวจสอบเฉพาะข้อมูลสำคัญที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จของงาน โดยแหล่งข้อมูลที่จะขอความร่วมมือในการตรวจสอบประวัติ ได้แก่

1. สถานศึกษาที่ผู้สมัครได้สำเร็จการศึกษา
2. สถานที่ทำงานเดิมหรือผู้บังคับบัญชาเดิม
3. ผู้รับรอง ซึ่งผู้สมัครระบุไว้ในใบสมัคร
4. แหล่งอื่น ๆ เช่น จากประวัติทางราชการ จากองค์กรหรือสถาบันที่ผู้สมัครเคยไปติดต่อ

ตลอดจนเพื่อนที่เคยทำงานร่วมกัน เป็นต้น ในกรณีที่มีความจำเป็นจะต้องตรวจสอบข้อมูลชีวประวัติส่วนตัว วิธีการที่ใช้อาจทำได้โดยการเขียนจดหมายหรือโทรศัพท์ไปสอบถามจากหัวหน้างานเดิม

เพื่อตรวจสอบข้อสงสัยบางประการที่อาจเกิดขึ้น นายจ้างส่วนใหญ่จะไม่พิจารณาเพียงหลักฐานจดหมายรับรองและชีวประวัติส่วนตัว แต่จะใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 7 การตรวจสอบสุขภาพร่างกาย (Physical examinations) เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร เพราะไม่ต้องการให้ผู้สมัครทุกคนเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการตรวจ แต่เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีสุขภาพแข็งแรงก่อนบรรจุเข้าทำงาน องค์กรส่วนใหญ่จึงกำหนดให้ผู้สมัครกรอกแบบสอบถามด้านสุขภาพหรือรับรองการได้รับการตรวจสอบสุขภาพก่อนเป็นเบื้องต้นในการสมัคร และจัดการตรวจสอบสุขภาพหลังจากที่มีการคัดเลือกไประดับหนึ่งแล้ว โดยจุดมุ่งหมายของการตรวจสอบสุขภาพคือ

1. เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงด้านสุขภาพร่างกายในขณะที่จ้างของผู้สมัครไว้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการจ่ายค่าชดเชยต่าง ๆ ในกรณีที่มีอุบัติเหตุหรือการเรียกร้องค่าเสียหายจากลูกจ้าง
2. เพื่อบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับลักษณะสุขภาพของผู้สมัคร
3. เพื่อป้องกันการจ้างพนักงานที่มีโรคติดต่อร้ายแรง
4. เพื่อปฏิเสธบุคคลที่สุขภาพร่างกายไม่เหมาะสมกับงานสำหรับการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งงานที่ต้องใช้แรงงานหนัก องค์กรอาจมีการทดสอบสมรรถนะทางร่างกายประกอบเพื่อดูอัตราการเต้นของหัวใจ การหายใจ และความเมื่อยล้า เป็นต้น นอกจากนี้หลายองค์กรมีการทดสอบโรคมุมิคุ้มกันบกพร่อง และการทดสอบการติดสารเสพติด

ขั้นตอนที่ 8 การตัดสินใจจ้างงาน (Hiring decision) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกสำหรับผู้สมัครที่ผ่านการสอบสัมภาษณ์และการทดสอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลจากการตรวจสอบประวัติ จดหมายรับรอง หรือการตรวจสอบสุขภาพ เป็นที่น่าพอใจ ในกรณีนี้ผู้สมัครจะได้รับข้อเสนอจากองค์กรให้ทำงานและบรรจุเป็นพนักงานใหม่ ในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องแจ้งผู้สมัครที่ไม่ผ่านการคัดเลือกด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ นอกจากนี้ข้อมูลต่าง ๆ เช่น ใบสมัครและเอกสารต่าง ๆ จะต้องเก็บเข้าแฟ้มไว้เพื่อสามารถนำมาใช้ได้เมื่อมีการเปิดรับพนักงานเพิ่ม ในทำนองเดียวกัน ใบสมัครของผู้ที่ได้รับการจ้างงานก็ต้องเก็บไว้เช่นกัน เพื่อประโยชน์ในการติดตามผลและเพื่อตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของกระบวนการคัดเลือกโดยประสานงานกับองค์กรที่พนักงานไปปฏิบัติว่ามีปัญหาอะไรที่ควรปรับปรุง

เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร

สุนันทา เลहनันท์ (2542) อธิบายถึง การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะสอดคล้องกับงานที่จะทำ ซึ่งมีรายละเอียดกำหนดไว้ในคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ซึ่งบางงานอาจจะกำหนดคุณลักษณะไว้กว้าง ๆ ไม่จำเพาะเจาะจง แต่บางงานต้องการความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพเฉพาะด้าน

ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานและลักษณะงาน ดังนั้น ในการพิจารณาคัดเลือกจึงต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ

นอกจากนี้การคัดเลือกมิได้มุ่งหวังที่จะให้พนักงานทำงานเฉพาะหน้าที่เท่านั้น จะต้องพิจารณาถึงบุคลิกภาพ ทักษะ หรือความมีมนุษยสัมพันธ์ประกอบด้วย เกณฑ์ทั่วไปที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรมีดังนี้

1. การศึกษาและการอบรม (Education and training) ได้แก่ ความรู้ วุฒิทางการศึกษาและการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาของแต่ละบุคคล งานบางอย่างต้องการความชำนาญการพิเศษเฉพาะด้าน ระดับการศึกษาและการฝึกอบรมเฉพาะทาง จึงเป็นตัวชี้วัดได้อย่างดี แต่การพิจารณาคุณสมบัติในลักษณะนี้อาจต้องพิจารณาแบบกว้าง ไม่อาจจำกัดเฉพาะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถานศึกษาเท่านั้น

2. ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์จากการทำงาน (Expertise and experience) เป็นการพิจารณาด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน การพิจารณาเรื่องนี้ควรระมัดระวัง เพราะระยะเวลาในการทำงานอาจใช้เทียบกับความชำนาญงานได้ไม่เสมอไป

3. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้มือ การใช้สายตา การฟัง เน้นความสามารถที่จะใช้ ทั้งร่างกายและจิตใจให้ประสานกันในการปฏิบัติงาน สำหรับการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรระดับบริหาร Katz (1983) ได้ระบุว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องมีทักษะเฉพาะ 3 ด้าน คือ

3.1 ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical skill) คือ การมีความรู้ในวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน และเทคนิคในการผลิตหรือการให้บริการต่าง ๆ

3.2 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skill) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และได้รับความร่วมมืออย่างดีจากกลุ่มบุคคลอื่น

3.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) คือ ความสามารถในการวางแผน หรือนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม ทักษะในการบริหารทั้ง 3 ประเภทดังกล่าว จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของงานบริหาร เช่น ผู้บริหารระดับล่างควรมีทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงานมากกว่าด้านอื่น เพราะจะต้องให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหาทางด้านการปฏิบัติการ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะทางด้านความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่น

4. ลักษณะทางร่างกาย (Physical characteristics) หมายถึง ความแข็งแรงและสุขภาพที่สมบูรณ์ของร่างกาย งานที่ต้องใช้แรงงานก็ต้องการพนักงานที่มีร่างกายแข็งแรง มีความคล่องแคล่วในการใช้วชิวะเคลื่อนไหว

5. รูปร่างทางกาย (Appearance) หมายถึง การพิจารณาในทางด้านรูปร่าง การแต่งกาย ความประณีต ความสะอาด ซึ่งงานบางอย่าง เช่น งานขาย งานเลขานุการ และงานประชาสัมพันธ์ จะต้องพิจารณาในด้านนี้เป็นสำคัญ

6. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นการพิจารณาทางด้านการสื่อสาร โต้ตอบ ความคิดและรสนิยม เป็นต้น

7. เซอาน์ปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถในการใช้สติปัญญาในการตัดสินใจ และแก้ปัญหา สามารถประเมินทางเลือกได้อย่างสมเหตุผลและราบรื่น ความมีปฏิภาณ ไหวพริบ และเฉลียวฉลาด

8. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (Initiative and mental alertness) หมายถึง ความคิดที่จะหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำงานได้ดีขึ้น สนใจแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาและพัฒนาให้ดีขึ้น ลักษณะนี้อาจเป็นที่ต้องการสำหรับงานบางประเภท แต่อย่างไรก็ตาม การที่พิจารณาลักษณะข้อนี้อาจทำได้ค่อนข้างยาก ต้องใช้ความละเอียดถี่ถ้วน

9. ความถนัด (Aptitude) หมายถึง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งอาจหาคนที่ได้รับการฝึกอบรมเฉพาะด้านได้ยาก จึงควรพิจารณาคนที่มีความถนัดจะฝึกอบรมได้ง่าย สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานใหม่ได้เร็ว และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรได้นาน

10. ทศนคติที่มีต่อนายจ้าง (Attitude toward employers) หมายถึง ความรู้สึกและความพึงพอใจที่มีต่อองค์กร โดยการค้นหาเหตุผลของการสมัครงาน เพื่อพิจารณาถึงเจตนาารมณ์ของผู้สมัคร รับประทานความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในองค์กรนั้น

11. ความมั่นคงและความรับผิดชอบ (Stability and responsibility) งานที่มีลักษณะต้องรับผิดชอบในทรัพย์สินและความปลอดภัย ต้องเลือกเอาบุคคลที่รับผิดชอบ มีจิตใจมั่นคงมาปฏิบัติงาน คุณสมบัตินี้อาจสอบถามจากองค์กรเดิม สอบประวัติเรื่องฐานะการเงินและความรับผิดชอบในครอบครัว เป็นต้น

12. ความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Self development) เช่น ความกระตือรือร้น ความสนใจในงาน มีความมุ่งมั่นที่จะฝึกอบรมให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น

13. อายุ (Age) งานที่ต้องการประสบการณ์อาจพิจารณาจากอายุหรือใช้อายุเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา แม้ว่าองค์กรอาจต้องการคนหนุ่มสาว แต่งานบางงานก็ต้องการความรู้และประสบการณ์

14. เพศ (Gender) ค่านิยมเรื่องเพศกำลังเริ่มเปลี่ยน เพศหญิงได้รับการยอมรับว่ามี ความสามารถไม่แพ้เพศชาย แต่อาจมีข้อจำกัดในงานที่ต้องใช้กำลังกายและงานที่ทำในเวลาหรือ สถานที่ที่ไม่เหมาะสม โดยทั่วไปเพศชายมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ต้องใช้แรงงาน ส่วนเพศหญิง อาจจะถนัดงานอื่น เช่น การต้อนรับ การติดต่อ ประสานงาน และด้านการใช้ภาษา เป็นต้น

15. ความคาดหวังของผู้สมัคร (Expectation) เช่น อัตราเงินเดือนที่ต้องการ ตำแหน่งและ บัญชีสนับสนุนอื่น ๆ เป็นต้น

16. สภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม สถานภาพการสมรส ระยะทางระหว่างบ้านและที่ทำงาน เป็นต้น

นอกจากเกณฑ์ที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น การพิจารณาคัดเลือกคนจำเป็นต้องสอบถามข้อมูล จากแหล่งอื่นประกอบด้วย เช่น นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาเดิม ผู้รับรองผู้สมัคร อาจารย์ผู้สอน โดยสิ่งที่ทำทนายผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการคัดเลือกบุคคลากรมีดังนี้

1. ในสภาพสังคมปัจจุบัน ซึ่งเป็นสังคมยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการนำเทคโนโลยี ใหม่ ๆ และเครื่องจักรกลระบบอัตโนมัติมาใช้ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น มีผลทำให้ผลวิเคราะห์ลักษณะงาน เงื่อนไขการปฏิบัติ และกระบวนการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงเกิดปัญหาในการนำวิธีการ คัดเลือกที่องค์กรเคยยึดเป็นแนวปฏิบัติมาใช้ว่าจะสามารถคัดเลือกบุคคลได้อย่างเที่ยงตรงตาม เป้าหมายหรือไม่

2. เนื่องจากการคัดเลือกเป็นการพยากรณ์ว่าบุคคลใดสามารถจะประสบความสำเร็จใน การทำงาน แนวโน้มดังกล่าวจะเป็นไปได้ในระยะช่วงสั้น เพราะเมื่อมีการทำงานไปพนักงานที่ได้รับ การคัดเลือกให้รับตำแหน่งสูงขึ้น ตำแหน่งใหม่อาจไม่เหมาะสมกับความสามารถเดิม การคัดเลือก จึงได้ผลเฉพาะในเวลาสั้นและเฉพาะงานเท่านั้น

3. ปัญหาของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการคัดเลือก เช่น ค่านิยมของบุคคลเกี่ยวกับ การทำงาน กลยุทธ์ในการทำงานที่แตกต่าง ปรัชญาแนวคิดที่ขัดแย้งกัน อาจทำให้การคัดเลือกบุคคล ไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ

4. ปัจจุบันมีหลายบริษัทที่ไปลงทุนในต่างประเทศ การคัดเลือกบุคคลไปปฏิบัติงานใน ต่างประเทศ นับเป็นสิ่งที่ทำทนายผู้รับผิดชอบในเรื่องการคัดเลือกบุคคลากร งานวิจัยแสดงให้เห็นว่า การมีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านปฏิบัติเป็นเลิศ ไม่ใช่เป็นสิ่งที่รับรองว่าบุคคลจะประสบความสำเร็จ ในการทำงานในต่างประเทศ ดังนั้น เกณฑ์ในการคัดเลือกอาจต้องแตกต่างจากการคัดเลือกบุคคลากร เพื่อปฏิบัติงานภายในประเทศ

ข้อมูลบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

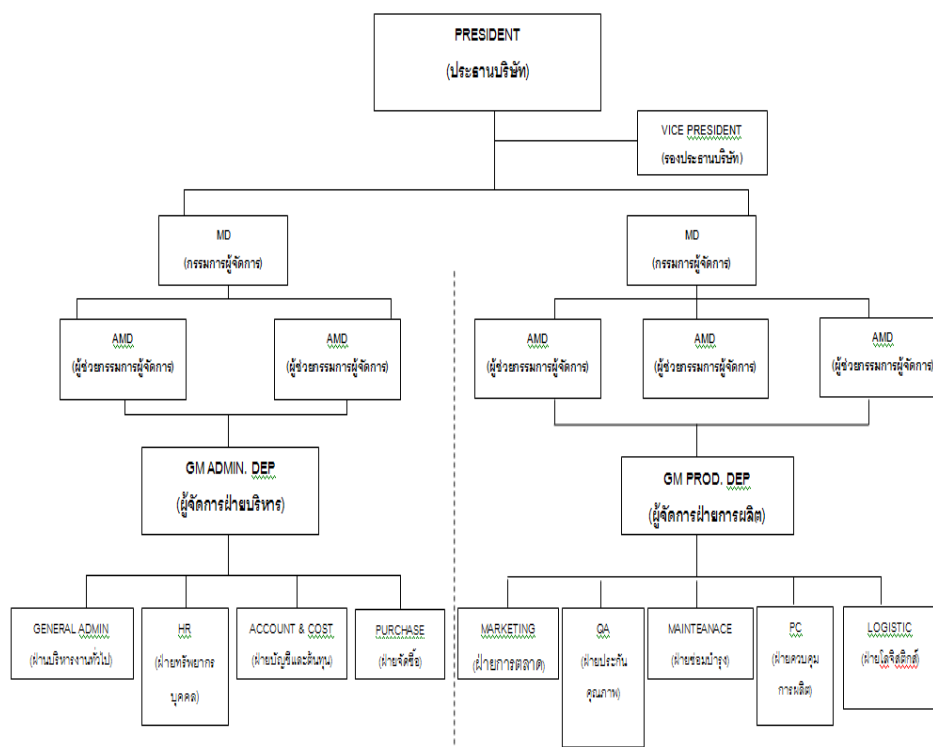
บริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ตั้งอยู่ที่ตำบลสนามจันทร์ อำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรมเหล็ก การประกอบดัดเหล็ก การออกแบบผลิตภัณฑ์ งานประกอบและชิ้นส่วนในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยมีกลุ่มลูกค้าหลัก ได้แก่ บริษัท อีซูซุมอเตอร์ประเทศไทย จำกัด, บริษัท โตโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท เอจีซีออโตโมทีฟ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไกลเน็ทซ์อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด

โครงสร้างองค์กรของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด มีการจัดโครงสร้างองค์กรด้วยการจัดแผนกตามหน้าที่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทราบถึงขอบข่ายความรับผิดชอบในงานของตนอย่างชัดเจน

โครงสร้างองค์กรในระดับปฏิบัติการประกอบด้วย 2 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย 4 หน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบัญชีและต้นทุน และฝ่ายจัดซื้อ
2. ฝ่ายควบคุมการผลิต ประกอบด้วย 5 หน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายควบคุมการผลิต และฝ่ายโลจิสติกส์ (Logistics)



ภาพที่ 3 โครงสร้างองค์กรบริษัท วุกเทค (ประเทศไทย) จำกัด

แผนกลยุทธ์ของบริษัท วุกเทค (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท วุกเทค (ประเทศไทย) จำกัด มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์กรมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้ 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับองค์กร กลยุทธ์ในส่วนนี้เป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่วางแผนการดำเนินของทุกส่วนงานภายในบริษัท ผู้บริหารระดับสูงจะวางแผนกลยุทธ์ระยะยาว โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นแผน 10 ปี 5 ปี 3 ปี 1 ปี ตามลำดับ ผู้บริหารระดับสูงจะจัดตั้งฝ่ายวิจัยและพัฒนา เพื่อให้บริษัทมีการพัฒนาทางด้านการบริการอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงจะวางแผนกลยุทธ์ให้สามารถสร้างกำไรและตอบสนองลูกค้าได้อย่างเร็วที่สุดและบริหารจัดการให้ต้นทุนต่ำที่สุด ผู้บริหารระดับสูงจะพยายามวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับบริษัทและดึงดูดลูกค้าเพื่อสร้างลูกค้ารายใหม่ แผนกลยุทธ์ในส่วนนี้ผู้บริหารระดับสูงจะมีการวางแผนงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินประจำปีและวัดผลการดำเนินงาน โดยรวมของทั้งองค์กรว่า มีผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ การทำงานในส่วนงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพการทำงานที่น่า

พึงพอใจ หรือไม่ จากนั้นนำมาทบทวนและปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์เพื่อใช้วางแผนกลยุทธ์ในปีถัดไปเพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาสทางธุรกิจให้กับองค์กร

2. ระดับธุรกิจ ผู้ที่วางแผนกลยุทธ์ในระดับนี้ คือ ผู้บริหารระดับกลางจะวางแผนกลยุทธ์เป็นรายเดือน รายไตรมาส และ 1 ปี ในส่วนนี้จะมีการวางแผนกลยุทธ์การตลาดที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ในส่วนนี้จะเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและคุณภาพ โดยในการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนของบริษัทนั้น บริษัทจะพยายามลดต้นทุนในส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป เพื่อให้อัตราค่าขนส่งสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ เพราะต้นทุนกว่า 60% ของทางบริษัท เป็นต้น ทุนค่าแรงงาน ซึ่งต้นทุนในส่วนนี้ผู้บริหารระดับกลางจะต้องวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลภายในบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดต้นทุนส่วนเกิน เพราะทุกช่วงเวลาของการทำงานมีต้นทุนเกิดขึ้นทุกเมื่อ ตั้งแต่การออกแบบสายการผลิตอย่างไรให้ใช้เวลาที่น้อยและเร็วที่สุด เพื่อให้ได้ผลผลิตในปริมาณที่มากที่สุด เพราะฉะนั้น Line การผลิตที่เหมาะสมนั้นจะต้องวางแผนการผลิตรองต่อเนื่องกันให้อยู่ใกล้กันที่สุด เพื่อลดระยะเวลาและลดระยะทางในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง ซึ่งถ้าบริษัทมีต้นทุนส่วนเกินในส่วนต่าง ๆ มากก็ยิ่งทำให้บริษัทเสียเปรียบคู่แข่ง เพราะอัตราค่าบริการการขนส่งอาจสูงกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน แต่ทั้งนี้การวางแผนกลยุทธ์ทั้งหมดนี้ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและวิสัยทัศน์ที่ทางบริษัทกำหนดขึ้นระดับปฏิบัติการ กลยุทธ์ในระดับบริษัทเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว จะเป็นการวางแผนงานสำหรับใช้รายวันหรือรายสัปดาห์ ในการวางแผนในระดับปฏิบัติการนี้จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น การวางแผนในส่วนนี้ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการวางแผนทางการผลิตและรายการสินค้า โดยนำข้อมูลมาจากการยืนยันคำสั่งซื้อ การระบุวันที่และเวลาส่งมอบสินค้ามาใช้ในการวางแผน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชาติรี เมื่อนาโพธิ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณสมบัตินักบริหารที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจเอกชน ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัตินักบริหารที่ภาคเอกชนให้ความสำคัญ ได้แก่ ความฉลาด ความมีเหตุผล ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีไหวพริบปฏิภาณ ความขยันหมั่นเพียร ส่วนคุณสมบัตินักบริหารด้านความรู้และประสบการณ์ที่ภาคธุรกิจเอกชนให้ความสำคัญ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ความเอาใจใส่และความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน ความคิดริเริ่ม ความรู้เฉพาะสาขาวิชาที่เรียน และความสามารถในการประยุกต์สาขาวิชาที่เรียนกับงานที่ทำ ซึ่งสามารถสรุปคุณสมบัตินักบริหารที่นายจ้างต้องการได้ คือ นายจ้างที่รับผู้จบการศึกษาจากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานต้องการลูกจ้างที่มีคุณสมบัตินักบริหาร ได้แก่ อายุที่เหมาะสมกับการทำงาน เชื่อฟังคำสั่ง

ของหัวหน้างาน และใช้วาจาสุภาพเรียบร้อย ส่วนคุณสมบัติบัณฑิตที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจเอกชน นายจ้างให้ความสำคัญคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความฉลาด ความมีเหตุผล ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีไหวพริบปฏิภาณ ความขยันหมั่นเพียร ส่วนคุณสมบัติด้านความรู้และประสบการณ์ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ได้ปฏิบัติ ความเอาใจใส่และความรับผิดชอบ ในหน้าที่การงาน ความคิดริเริ่ม ความรู้เฉพาะสาขาวิชาที่เรียน และความสามารถในการประยุกต์สาขาวิชากับงานที่ทำ

สกุลชัย ลัททิตโร (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ และพยากรณ์ความต้องการในอนาคต ผลการศึกษา พบว่า ค่าจ้างมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 เนื่องจากแรงงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับระบบโลจิสติกส์ และทักษะการสื่อสารทางด้านภาษา จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะของแรงงานและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรม โลจิสติกส์

เนาวรัตน์ บุญญา (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ตามความต้องการของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำแนกตามตำแหน่งและประเภทธุรกิจ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายบุคคลและหัวหน้าแผนก ซึ่งผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะ 5 ประการ ตามความต้องการของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ประกอบด้วย ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านการมีวินัยในตนเอง ด้านการควบคุมอารมณ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งหัวหน้าฝ่ายบุคคลและหัวหน้าแผนกมีความต้องการคุณลักษณะ ทั้ง 5 ด้านนี้ อยู่ในระดับมาก

ธัญญา หลวงทะ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด การศึกษาคั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและศึกษาความสามารถที่พึงประสงค์ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน โดยเลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จำนวน 81 คน โดยแบ่งความสามารถออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความสามารถที่พึงประสงค์ด้านการบริหารจัดการ
2. ความสามารถที่พึงประสงค์ด้านความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
3. ความสามารถที่พึงประสงค์ในตำแหน่งหน้าที่

จากผลการศึกษาพบว่า ผลสรุปการให้ระดับคะแนนสำคัญความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ความสามารถที่พึงประสงค์ตัวใดบ้างที่มีระดับความสำคัญมากที่สุดหรือมีระดับความสำคัญน้อยที่สุด ตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับความสำคัญที่มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จากความสามารถที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีมากถึงมากที่สุด ยกเว้นความสามารถทางด้านการตลาดที่อยู่ในระดับปานกลาง

พรทิพา แซ่เอี้ยว (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการแรงงานและคุณลักษณะของแรงงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปริมาณและแนวโน้มปริมาณการจ้างงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของแรงงานไทย จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรมและประเภทอาชีพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และเพื่อศึกษาคุณลักษณะของแรงงานที่พึงประสงค์ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยศึกษาแนวโน้มการจ้างงานจากข้อมูลสถิติภูมิ ช่วงปี พ.ศ. 2549-2552 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสำรวจสถานประกอบการตัวอย่าง สำหรับการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของแรงงาน ได้ศึกษาโดยให้สถานประกอบการตัวอย่างกำหนดคะแนนระดับความสำคัญของคุณลักษณะของแรงงานที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านความรู้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรม จากผลการศึกษาพบว่า ความต้องการแรงงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในปี พ.ศ. 2549 มีจำนวน 61,025-70,455 คน และคาดว่าจะเพิ่มเป็น 81,984-96,511 คน ในปี พ.ศ. 2552 อุตสาหกรรมที่มีความต้องการแรงงานด้านนี้มากที่สุด สามอันดับแรก คือ อุตสาหกรรมการบริการประมวลข้อมูล, อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักรสำนักงาน เครื่องทำบัญชีและเครื่องคำนวณ, อุตสาหกรรมการบริการการบำรุงรักษาและการซ่อมแซมเครื่องจักรสำนักงาน ทั้งนี้สถานประกอบการยังให้ความสำคัญต่อลักษณะด้านความรู้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีสูงกว่าบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าและสูงกว่าปริญญาตรี

ศักดิ์สิทธิ์ เชื้อนแก้ว (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะแรงงานที่หัวหน้างานต้องการของบริษัท สมบูรณ์หล่อเหล็กเหนียวอุตสาหกรรม จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาระดับและเปรียบเทียบคุณลักษณะแรงงานที่หัวหน้างานต้องการของบริษัท สมบูรณ์หล่อเหล็กเหนียวอุตสาหกรรม จำกัด ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานของบริษัท สมบูรณ์หล่อเหล็กเหนียวอุตสาหกรรม จำกัด มีความต้องการคุณลักษณะแรงงานแต่ละด้านในระดับความต้องการที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ปัจจัยส่วนบุคคล อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ขนาดหน่วยงาน และระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลกระทบต่อระดับความต้องการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

วารกรณ์ ศรีบุญ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการในจังหวัดเพชรบุรี โดยวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อศึกษาถึงความต้องการของผู้ประกอบการในจังหวัดเพชรบุรี และศึกษาคุณลักษณะของแรงงานที่ต้องการของผู้ประกอบการในจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการ ผู้ประกอบการ เป็นต้น ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการของผู้ประกอบการ พิจารณาปัจจัย 2 ด้าน ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ผลการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และ 2) ปัจจัยด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม และเมื่อนำปัจจัยด้านคุณลักษณะมาพิจารณาอย่างละเอียด จะพบว่า ผู้ประกอบการมีความต้องการแรงงานที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ พบว่า ในการคัดเลือกจะพิจารณาจากบุคลิกภาพ เชี่ยวชาญ ความมั่นใจ ความกล้าคิด และกล้าตัดสินใจ
2. ด้านความรู้เชิงวิชาการ พบว่า มีความต้องการแรงงานที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีผลการศึกษาเฉลี่ยขั้นต่ำ 2.00
3. ความสามารถในทางทักษะ พบว่า แรงงานที่พึงประสงค์ต้องมีทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ ทักษะในการติดต่อประสานงาน และทักษะในการติดต่อสื่อสาร
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่า แรงงานที่พึงประสงค์ต้องมีความตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีความอดทน มีความเสียสละ และมีความเป็นระเบียบ รอบคอบ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า คุณลักษณะและความสามารถของแรงงานเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันและอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรและเอาชนะคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม ตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้นั้น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยเกื้อหนุนความสำเร็จให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ เช่นเดียวกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้น องค์กรจึงต้องการระดับฝีมือแรงงานที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กร รวมถึงต้องมีการปรับปรุงและสร้างความสามารถในการทำงานให้เกิดขึ้น เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และวิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีลำดับขั้นตอนและระเบียบวิธีการวิจัยในการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร

ประชากรในการศึกษาจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับกลาง 3) ระดับหัวหน้างาน โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 117 คน (สถิติ ณ วันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558) และเนื่องจากประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนเพียง 117 คน จึงจำเป็นต้องใช้ประชากรทั้งหมดในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยต่าง ๆ โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน และสังกัดที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 10 คำถาม จำแนกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน
2. ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน

สำหรับการให้คะแนนเป็นลักษณะที่เป็นมาตราส่วน ใช้มาตรฐานของลิเคิร์ต (Likert scale) โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ระดับความสำคัญมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ระดับความสำคัญมาก

3 คะแนน หมายถึง ระดับความสำคัญปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ระดับความสำคัญน้อย

1 คะแนน หมายถึง ระดับความสำคัญน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับข้อมูลคุณลักษณะของแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 27 คำถาม จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านระดับการศึกษาของแรงงาน จำนวน 4 ข้อ

2. ด้านบุคลิกภาพของแรงงาน จำนวน 5 ข้อ

3. ด้านความรู้ของแรงงาน จำนวน 6 ข้อ

4. ด้านความสามารถของแรงงาน จำนวน 7 ข้อ

5. ด้านทักษะของแรงงาน จำนวน 5 ข้อ

สำหรับการให้คะแนนเป็นลักษณะที่เป็นมาตราส่วน ใช้มาตรฐานของลิเคิร์ต (Likert scale) โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ระดับความต้องการมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ระดับความต้องการมาก

3 คะแนน หมายถึง ระดับความต้องการปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ระดับความต้องการน้อย

1 คะแนน หมายถึง ระดับความต้องการน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แยกออกได้เป็นการหาความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability)

1. ความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาดำเนินการดังนี้

1.1 เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ

1.2 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง
เชิงเนื้อหา

1.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์
อัลฟา (Alpha coefficient) แบบ Cronbach' alpha ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
ปรากฏว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.80

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และมีความสมบูรณ์
ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. แจกขอความร่วมมือกับทุกหน่วยงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด
2. แจกแบบสอบถามพร้อมขอความร่วมมือกับผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย)

จำกัด

3. ผู้ศึกษาคำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
4. ตรวจสอบความเรียบร้อยของแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถาม
5. นำข้อมูลไปวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ ด้วยการคำนวณทางคอมพิวเตอร์ แล้วนำผล
ที่ได้มาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษารังนี้ ใช้โปรแกรมวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยผู้ศึกษา
ได้เลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลและตอบวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน และสังกัดที่ปฏิบัติงาน
ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานจากกลุ่มตัวอย่างของบริษัท วุศเทค
(ประเทศไทย) จำกัด ใช้การหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
(Standard deviation) ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยได้กำหนดหลักเกณฑ์ดังนี้
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21-5.00 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน
ตามหัวข้อนั้น ๆ ในระดับความสำคัญมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41-4.20 หมายถึง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานตามหัวข้อนั้น ๆ ในระดับความสำคัญมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61-3.40 หมายถึง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานตามหัวข้อนั้น ๆ ในระดับความสำคัญปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81-2.60 หมายถึง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานตามหัวข้อนั้น ๆ ในระดับความสำคัญน้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.80 หมายถึง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานตามหัวข้อนั้น ๆ ในระดับความสำคัญน้อยที่สุด

3. ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของแรงงานตามความต้องการจากกลุ่มประชากรของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ใช้การหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยได้กำหนดหลักเกณฑ์ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21-5.00 หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการคุณลักษณะแรงงานตามหัวข้อนั้น ๆ ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41-4.20 หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการคุณลักษณะแรงงานตามหัวข้อนั้น ๆ ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61-3.40 หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการคุณลักษณะแรงงานตามหัวข้อนั้น ๆ ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81-2.60 หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการคุณลักษณะแรงงานตามหัวข้อนั้น ๆ ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.80 หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการคุณลักษณะแรงงานตามหัวข้อนั้น ๆ ในระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษานี้ มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานและคุณลักษณะของแรงงานที่พึงประสงค์ในภาคธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและลำดับขั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N แทน จำนวนผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

μ แทน ค่าเฉลี่ยของประชากร

σ แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนประชากรของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามตำแหน่งงานและสังกัดที่ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 จำนวนผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ ตำแหน่งงาน และสังกัดที่ปฏิบัติงาน

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	90	76.92
หญิง	27	23.08
รวม	117	100.00

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	9	7.69
ผู้จัดการฝ่าย	13	11.11
ผู้จัดการแผนก	14	11.97
หัวหน้าแผนก	32	27.35
หัวหน้าพนักงานปฏิบัติการ	49	41.88
รวม	117	100.00
สังกัดที่ปฏิบัติงาน		
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	8	6.84
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	9	7.69
ฝ่ายบัญชีและต้นทุน	8	6.84
ฝ่ายจัดซื้อ	7	5.98
ฝ่ายการตลาด	16	13.68
ฝ่ายประกันคุณภาพ	11	9.40
ฝ่ายซ่อมบำรุง	7	5.98
ฝ่ายควบคุมการผลิต	29	24.79
ฝ่ายโลจิสติกส์	22	18.80
รวม	117	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 76.92) มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าพนักงานปฏิบัติการ (ร้อยละ 41.88) และสังกัดอยู่ฝ่ายควบคุมการผลิต (ร้อยละ 24.79)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานของผู้บริหาร บริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อ
ความต้องการแรงงานบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อ ความต้องการแรงงาน	ระดับความคิดเห็น					N = 117		แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	μ	σ		
1. ท่านคิดว่าอัตราการขยายตัว ทางเศรษฐกิจมีผลต่อการเพิ่มและ ลดจำนวนพนักงานในองค์กร	69 (58.97)	36 (30.77)	12 (10.26)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.49	0.68	มากที่สุด	1
2. ท่านคิดว่าอุปสงค์ของตลาด รถยนต์มีผลต่อการความต้องการ จ้างงาน	67 (57.26)	39 (33.33)	11 (9.40)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.48	0.66	มากที่สุด	2
3. ท่านคิดว่านโยบายค่าแรง 300 บาท และนโยบายเงินเดือน ปริญญาตรี 15,000 บาทของรัฐบาล ส่งผลต่อองค์กร	53 (45.30)	34 (29.06)	29 (24.79)	1 (0.85)	0 (0.00)	4.19	0.84	มาก	4
4. ท่านคิดว่านโยบายการส่งเสริม อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ยานยนต์ อาทิเช่น สิทธิประโยชน์ ทางภาษี เงินอุดหนุนเบี้ยค่าสำหรับ ภาคอุตสาหกรรมส่งผลต่อ ความต้องการจ้างงาน	48 (41.03)	32 (27.35)	31 (26.50)	6 (5.13)	0 (0.00)	4.04	0.94	มาก	5
5. ท่านคิดว่านโยบายการพัฒนา ฝีมือแรงงานของรัฐบาลส่งผลต่อ ความต้องการจ้างงานขององค์กร	57 (48.72)	30 (25.64)	28 (23.93)	2 (1.71)	0 (0.00)	4.21	0.87	มากที่สุด	3
	ภาพรวม					4.28	0.60	มากที่สุด	

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.28$, $\sigma = 0.60$) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยจำนวน 3 อันดับ ได้แก่ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจมีผลต่อการเพิ่มและลดจำนวนพนักงานในองค์กร ($\mu = 4.49$, $\sigma = 0.68$) อุปสงค์ของตลาดรถยนต์มีผลต่อการความต้องการจ้างงาน ($\mu = 4.48$, $\sigma = 0.66$) และนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานของรัฐบาลส่งผลต่อความต้องการจ้างงาน ขององค์กร ($\mu = 4.21$, $\sigma = 0.87$) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน	ระดับความคิดเห็น					N = 117		แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	μ	σ		
1. แนวโน้มในการขยายกิจการหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต	51 (43.59)	55 (47.01)	11 (9.40)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.34	0.65	มากที่สุด	1
2. นโยบายรับบุคลากรภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง	44 (37.61)	61 (52.14)	11 (9.40)	1 (0.85)	0 (0.00)	4.26	0.66	มากที่สุด	2
3. การโยกย้ายบุคลากรภายในหน่วยงาน	45 (38.46)	58 (49.57)	14 (11.97)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.26	0.66	มากที่สุด	2
4. การกำหนดงบประมาณในการสรรหามีผลต่อการตัดสินใจจ้างงาน	35 (29.91)	37 (31.62)	35 (29.71)	10 (8.55)	0 (0.00)	3.83	0.96	มาก	3
5. ปัจจุบันบุคลากรภายนอกที่ท่านรับเข้าทำงานมีคุณสมบัติตรงตามที่ท่านต้องการ	19 (16.24)	30 (25.64)	55 (47.01)	13 (11.11)	0 (0.00)	3.60	0.78	มาก	4
ภาพรวม						4.06	0.53	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความต้องการของแรงงานบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.06$, $\sigma = 0.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แนวโน้มในการขยายกิจการหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต ($\mu = 4.34$, $\sigma = 0.65$) อยู่ในอันดับแรก รองลงมา คือ นโยบายรับบุคลากรภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง ($\mu = 4.26$, $\sigma = 0.66$) และการโยกย้ายบุคลากรภายในหน่วยงาน ($\mu = 4.26$, $\sigma = 0.66$) ซึ่งอยู่ในอันดับเดียวกัน

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน	N = 117		แปลผล	อันดับ
	μ	σ		
1. ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน	4.28	0.60	มากที่สุด	1
2. ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน	4.06	0.53	มาก	2
รวม	4.17	0.47	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.17, \sigma = 0.47$) เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานอยู่ในอันดับแรก ($\mu = 4.28, \sigma = 0.60$) รองลงมา คือ ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน ($\mu = 4.06, \sigma = 0.53$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของคุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านการศึกษา

ด้านระดับการศึกษา	ระดับความคิดเห็น					N = 117		แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	μ	σ		
1. ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3	19 (16.24)	30 (25.64)	55 (47.01)	13 (11.11)	0 (0.00)	3.60	0.90	มาก	2
2. ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	44 (37.61)	33 (28.21)	39 (33.33)	1 (0.85)	0 (0.00)	3.47	0.87	มาก	3
3. ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรือระดับปริญญาตรี	44 (37.61)	48 (41.03)	23 (19.66)	2 (1.71)	0 (0.00)	4.15	0.79	มาก	1
4. ระดับสูงกว่าปริญญาตรี	2 (1.71)	17 (14.53)	35 (29.91)	50 (42.72)	13 (11.11)	2.53	0.93	น้อย	4
ภาพรวม						3.54	0.55	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า คุณลักษณะของแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านระดับการศึกษาโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.54, \sigma = 0.55$) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยจำนวน 3 อันดับ ได้แก่ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรือระดับปริญญาตรี ($\mu = 4.15, \sigma = 0.79$) ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ($\mu = 3.60, \sigma = 0.90$) และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ($\mu = 3.47, \sigma = 0.87$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของคุณลักษณะแรงงานตาม
ความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านบุคลิกภาพ

ด้านบุคลิกภาพของแรงงาน	ระดับความคิดเห็น					N = 117		แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	μ	σ		
1. เสริมสร้างความสามัคคีกับ เพื่อนร่วมงาน	63 (53.85)	42 (35.90)	12 (10.26)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.44	0.67	มากที่สุด	1
2. ใช้ภาษาพูดหรือวาจา เพื่อการสื่อสารชัดเจนและสื่อ ความหมายได้ดี	53 (45.30)	41 (35.04)	23 (19.66)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.26	0.77	มากที่สุด	4
3. มีสัมมาคารวะ รู้จักกาลเทศะ	55 (47.01)	47 (40.17)	15 (12.82)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.34	0.70	มาก	3
4. มีความรับผิดชอบและเสียสละ ต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	55 (47.01)	50 (42.74)	12 (10.26)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.37	0.66	มาก	2
5. มีลักษณะความเป็นผู้นำ	30 (25.64)	44 (37.61)	36 (30.77)	7 (5.98)	0 (0.00)	3.83	0.88	มาก	5
ภาพรวม						4.25	0.55	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า คุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านบุคลิกภาพของแรงงานโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.25$, $\sigma = 0.55$) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยจำนวน 3 อันดับ ได้แก่ การเสริมสร้างความสามัคคีกับเพื่อนร่วมงาน ($\mu = 4.44$, $\sigma = 0.67$) มีความรับผิดชอบและเสียสละต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ($\mu = 4.37$, $\sigma = 0.66$) และมีสัมมาคารวะ รู้จักกาลเทศะ ($\mu = 4.34$, $\sigma = 0.66$) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของคุณลักษณะแรงงานตาม
ความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านความรู้ของแรงงาน

ด้านความรู้ของแรงงาน	ระดับความคิดเห็น					N = 117		แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	μ	σ		
1. มีความรู้ด้านวิชาการและ วิชาชีพในแขนงที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน	96 (82.05)	16 (13.68)	5 (4.27)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.78	0.51	มากที่สุด	1
2. มีความรู้และความเข้าใจระบบ คุณภาพ ISO/ TS 16949 (ระบบ บริหารจัดการคุณภาพ สำหรับ อุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วน ยานยนต์)	61 (52.14)	31 (26.50)	23 (19.66)	2 (1.71)	0 (0.00)	4.29	0.84	มากที่สุด	2
3. มีความรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับ ISO 45001 (มาตรฐาน ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย)	49 (41.88)	34 (29.06)	32 (27.35)	2 (1.71)	0 (0.00)	4.11	0.87	มาก	4
4. มีความรู้ความสามารถปฏิบัติ เกี่ยวกับ 5 ส.	28 (23.93)	35 (29.91)	48 (41.03)	6 (5.13)	0 (0.00)	3.73	0.89	มาก	5
5. มีความรู้เกี่ยวกับการใช้และ ควบคุม บำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องจักร	38 (32.48)	34 (29.06)	37 (31.62)	7 (5.98)	1 (0.85)	3.86	0.97	มาก	6
6. มีความรู้เกี่ยวกับการใช้ เครื่องมือเทคโนโลยีในการทำงาน	56 (47.86)	40 (34.19)	20 (17.09)	1 (0.85)	0 (0.00)	4.29	0.78	มาก	3
ภาพรวม						4.18	0.57	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า คุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านความรู้ของแรงงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.18$, $\sigma = 0.57$) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยจำนวน 3 อันดับ ได้แก่ มีความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพในแขนงที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ($\mu = 4.78$, $\sigma = 0.51$) มีความรู้และความเข้าใจระบบคุณภาพ ISO/ TS 16949 (ระบบบริหารจัดการคุณภาพ สำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์) ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.84$) และมีความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีในการทำงาน ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.78$) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของคุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านความสามารถของแรงงาน

ด้านความสามารถของแรงงาน	ระดับความคิดเห็น					N = 117		แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	μ	σ		
1. สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง	76 (64.96)	38 (32.48)	3 (2.56)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.62	0.54	มากที่สุด	1
2. มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานได้ดี	65 (55.56)	47 (40.17)	5 (4.27)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.51	0.58	มากที่สุด	2
3. สามารถวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา	64 (54.70)	44 (37.61)	9 (7.69)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.47	0.64	มากที่สุด	3
4. มีความสามารถในการนำเสนอและเขียนรายงานได้อย่างถูกต้อง	55 (47.01)	45 (38.46)	17 (14.53)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.32	0.72	มากที่สุด	6
5. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม	61 (52.14)	41 (35.04)	15 (12.82)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.39	0.71	มาก	5
6. มีความสามารถในการเรียนรู้แสวงหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางาน	48 (41.03)	52 (44.44)	17 (14.53)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.26	0.70	มาก	7
7. สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันได้ดี	63 (53.85)	39 (33.33)	15 (12.86)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.41	0.71	มาก	4
ภาพรวม						4.43	0.51	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า คุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านความสามารถของแรงงานโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.43$, $\sigma = 0.51$) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยจำนวน 3 อันดับ ได้แก่ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง ($\mu = 4.62$, $\sigma = 0.54$) มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานได้ดี ($\mu = 4.51$, $\sigma = 0.58$) และสามารถวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ($\mu = 4.47$, $\sigma = 0.64$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของคุณลักษณะแรงงานตามความต้องการ
ของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านทักษะของแรงงาน

ด้านความทักษะของแรงงาน	ระดับความคิดเห็น					N = 117		แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	μ	σ		
1. มีทักษะการใช้และบำรุงรักษา เครื่องมือเครื่องจักรอย่างถูกต้อง และปลอดภัย	37 (31.62)	34 (29.06)	33 (28.21)	7 (5.98)	6 (5.13)	3.76	1.12	มาก	5
2. มีทักษะการปฏิบัติงานที่มี ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ และปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง	64 (54.70)	44 (37.61)	8 (6.84)	1 (0.85)	0 (0.00)	4.46	0.66	มาก	1
3. มีทักษะการติดต่อสื่อสาร ภาษาอังกฤษการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนได้อย่าง ถูกต้อง	42 (35.90)	44 (37.61)	31 (26.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.09	0.79	มาก	3
4. มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ สำหรับการทำงาน	44 (37.61)	48 (41.03)	25 (21.37)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.16	0.75	มาก	2
5. มีทักษะในการใช้อุปกรณ์ สำนักงานได้อย่างถูกต้องและมี ประสิทธิภาพ	33 (28.21)	49 (41.88)	29 (24.79)	6 (5.13)	0 (0.00)	3.93	0.86	มาก	4
ภาพรวม						4.08	0.52	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า คุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านทักษะของแรงงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.08$, $\sigma = 0.52$) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยจำนวน 3 อันดับ ได้แก่ มีทักษะการปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ($\mu = 4.46$, $\sigma = 0.66$) มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการทำงาน ($\mu = 4.16$, $\sigma = 0.75$) และมีทักษะการติดต่อสื่อสารภาษาอังกฤษ การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนได้อย่างถูกต้อง ($\mu = 4.09$, $\sigma = 0.79$) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผลและอันดับของคุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม

คุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหาร บริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด	N = 117		แปลผล	อันดับ
	μ	σ		
1. ด้านระดับการศึกษา	3.54	0.55	มาก	5
2. ด้านบุคลิกภาพของแรงงาน	4.25	0.55	มากที่สุด	2
3. ด้านความรู้ของแรงงาน	4.18	0.57	มาก	3
4. ด้านความสามารถของแรงงาน	4.43	0.51	มากที่สุด	1
5. ด้านทักษะของแรงงาน	4.08	0.53	มาก	4
รวม	4.11	0.30	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า คุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.11$, $\sigma = 0.30$) โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยจำนวน 3 อันดับ ได้แก่ ด้านความสามารถของแรงงาน ($\mu = 4.43$, $\sigma = 0.51$) ด้านบุคลิกภาพของแรงงาน ($\mu = 4.25$, $\sigma = 0.55$) และด้านความรู้ของแรงงาน ($\mu = 4.18$, $\sigma = 0.57$)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานและคุณลักษณะของแรงงานที่พึงประสงค์ในภาคธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 117 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 9 คน, ผู้จัดการฝ่าย 13 คน, ผู้จัดการแผนก 14 คน, หัวหน้าแผนก 32 คน และหัวหน้าแผนกปฏิบัติการ 49 คน (สถิติ ณ วันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 10 ข้อ จำแนกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 27 ข้อ จำแนกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านระดับการศึกษา ด้านบุคลิกภาพของแรงงาน ด้านความรู้ของแรงงาน ด้านความสามารถของแรงงาน และด้านทักษะของแรงงาน

เครื่องมือนี้ผู้วิจัยนำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน พิจารณาให้ข้อเสนอแนะและแก้ไขปรับปรุง และนำไปทดสอบ (Try-out) จำนวน 30 ชุด กับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน เพื่อหาความเชื่อมั่น ปรากฏว่า ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.80 ผู้วิจัยรวบรวมโดยเก็บแบบสอบถามจากประชากร จำนวน 117 ชุด เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก สามารถนำมาพิจารณาโดยรวมดังนี้

1.1 ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจมีผลต่อการเพิ่มและลดจำนวน

พนักงานในองค์กร, อุปสงค์ของตลาดรถยนต์มีผลต่อความต้องการจ้างงาน และนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานของรัฐบาลส่งผลต่อความต้องการจ้างงานขององค์กร

1.2 ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ แนวโน้มในการขยายกิจการหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต, นโยบายรับบุคลากรภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง และการโยกย้ายบุคลากรภายในหน่วยงาน

2. คุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศุท (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก สามารถพิจารณารายด้านดังนี้

2.1 ด้านระดับการศึกษา อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และระดับปริญญาตรี, ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 และประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)

2.2 ด้านบุคลิกภาพของแรงงาน อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ การเสริมสร้างความสามัคคีกับเพื่อนร่วมงาน, มีความรับผิดชอบและเสียสละต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีสัมมาคารวะ รู้จักกาลเทศะ

2.3 ด้านความรู้ของแรงงาน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ มีความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพในแขนงที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน, มีความรู้และความเข้าใจระบบคุณภาพ ISO/ TS 16949 (ระบบบริหารจัดการคุณภาพ สำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์) และมีความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีในการทำงาน

2.4 ด้านความสามารถของแรงงาน อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง, มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานได้ดี และสามารถวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา

2.5 ด้านทักษะของแรงงาน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ มีทักษะการปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง, มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการทำงาน และมีทักษะการติดต่อสื่อสารภาษาอังกฤษการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนได้อย่างถูกต้อง

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานและคุณลักษณะของแรงงานที่ต้องการของบริษัท วุศุท (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญจากการค้นพบมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการแรงงานของผู้บริหารบริษัท วุศุท (ประเทศไทย) จำกัด ที่มุ่งศึกษาปัจจัยสำคัญ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก สาเหตุเนื่องมาจากสภาพล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารของบริษัท วุศุท (ประเทศไทย) จำกัด ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และความต้องการแรงงานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสกุศลชัย ลัพทิตโร (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และพยากรณ์ความต้องการในอนาคต การวิจัยแสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะของแรงงานและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการแรงงานสามารถจำแนกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

1.1 ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการแรงงาน เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยภายนอกอันดับแรกที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการแรงงาน เนื่องจากวิกฤติเศรษฐกิจจะส่งผลกระทบต่อภาคการส่งออกสินค้าและบริการ เมื่อการภาคการส่งออกไม่สามารถเติบโตได้ จะส่งผลให้การผลิตสินค้าอุตสาหกรรมและอัตราการใช้จ่ายการผลิตลดลงอย่างมาก ภาคการผลิตต้องปรับลดชั่วโมงการทำงานหรือปลดคนงาน หากสถานการณ์เลวร้าย จึงทำให้ภาครัฐต้องเฟ้อระวางมาตรการจ้างงานอย่างใกล้ชิดในทางกลับกันหากเศรษฐกิจมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและการส่งออกสินค้าขยายตัว ทำให้ภาคอุตสาหกรรมมีการเจริญเติบโต จะส่งผลให้องค์กรมีความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากผู้บริโภคมีกำลังซื้อมากขึ้น ทำให้องค์กรมีความต้องการเพิ่มกำลังการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2552)

1.2 ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการแรงงาน เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า แนวโน้มในการขยายกิจการหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคตเป็นปัจจัยภายในอันดับแรกที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการแรงงาน เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการขยายกิจการหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต จำเป็นต้องมีการสรรหาและคัดเลือกแรงงานที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมเข้ามาทำงานภายในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุนันทา เลานันทน์ (2542, หน้า 84) ที่กล่าวว่า เมื่อองค์กรมีนโยบายรับบุคลากรภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลงและการโยกย้ายบุคลากรภายในหน่วยงาน องค์กรจะมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เพื่อให้ได้

คนดีมีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานตามความถนัด วิธีการคัดเลือกที่ใช้จะต้องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้สมัคร และการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้จะต้องทำอย่างเป็นระบบ

2. คุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด มุ่งศึกษาคุณลักษณะ 5 ด้าน คือ ด้านระดับการศึกษา ด้านบุคลิกภาพของแรงงาน ด้านความรู้ของแรงงาน ด้านความสามารถของแรงงาน และด้านทักษะของแรงงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

2.1 ด้านความสามารถของแรงงาน เมื่อพิจารณาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์รายชื่อ พบว่า ความสามารถของแรงงานที่ผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ แรงงานที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามกำหนดเวลา เป็นการแสดงถึงความกระตือรือร้นและความใส่ใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะหากองค์กรมีบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นและความใส่ใจในงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้องค์กรดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ โดยคุณลักษณะด้านความสามารถของแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอนิวัช แก้วจันทง (2555) ที่อธิบายแนวคิดของ Hugo Munsterberg ว่า วิธีการในการปรับปรุงและพัฒนาคนงานให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ เพราะโดยธรรมชาติของคนจำเป็นต้องได้รับการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรทำการศึกษาคนงานของตนเอง เพื่อให้รู้ว่าจะกระตุ้นให้คนงานทำงานได้อย่างไรและด้วยวิธีการใด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการแสวงหากคน คัดเลือก และหางานที่เหมาะสมได้ นอกจากนี้คุณลักษณะด้านความสามารถของแรงงานยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเนาวรัตน์ บุญญา (2550) ที่แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าฝ่ายบุคคลและหัวหน้าแผนกสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครมีความต้องการคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ด้านความสามารถของแรงงานอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านบุคลิกภาพของแรงงาน เมื่อพิจารณาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์รายชื่อ พบว่า บุคลิกภาพของแรงงานที่ผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ การเสริมสร้างความสามัคคีกับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด เห็นว่า การมีบุคลากรที่มีความสามัคคีจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรและทำให้บุคลากรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุนันทา เลานันทร์ (2542) ที่อธิบายถึง การคัดเลือกมิได้มุ่งหวังที่จะให้พนักงานทำงานเฉพาะหน้าที่เท่านั้น จะต้องพิจารณาถึงบุคลิกภาพ ทักษะ ทักษะ หรือความมีมนุษยสัมพันธ์เป็นเกณฑ์ ในการประกอบการพิจารณา นอกจากนี้คุณลักษณะด้านความสามารถของแรงงานยังสอดคล้องกับ

งานวิจัยของวารสาร ศรีบุญ (2556) ที่แสดงให้เห็นว่า สถานประกอบการจะพิจารณาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นอันดับแรก โดยในการคัดเลือกจะพิจารณาจากบุคลิกภาพด้านการเสริมสร้างความสามัคคีกับเพื่อนร่วมงาน เชาวปัญญา ความมั่นใจ การกล้าคิด และกล้าตัดสินใจ

2.3 ด้านความรู้ของแรงงาน เมื่อพิจารณาโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ความรู้ของแรงงานที่ผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรมีความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพในแขนงที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพราะผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด เล็งเห็นว่า หากรับบุคลากรที่มีมีความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพในแขนงที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จะทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และเข้าใจงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งบุคลากรจะสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ด้านวิชาการเพื่อพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่ตัวองค์กรก็จะได้นางบประมาณ ไปใช้ในการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐพันธ์ เชรนนันท์ (2542) ที่อธิบายว่า หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปริมาณที่เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมจะผลักดันให้องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรภายในให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ส่งผลให้ภาคธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ การที่จะนำคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถทำงานกับคอมพิวเตอร์ได้อย่างดี ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมีโครงการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ ดังนั้น การวางแผนบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากแผนบุคลากรไม่เพียงแต่คาดการณ์ความต้องการบุคลากรในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นการเตรียมความพร้อม ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพรทิวา แซ่เอี้ยว (2551) แสดงให้เห็นว่า สถานประกอบการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของแรงงานที่พึงประสงค์ด้านความรู้ อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านทักษะของแรงงาน เมื่อพิจารณาโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ทักษะของแรงงานที่ผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรมีทักษะการปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เมื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญ

ในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรสามารถใช้ทักษะที่ตนเองมีพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานจะทำให้ผลงานมีคุณภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความเชื่อมั่นในสายตาของผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพิชิต เทพวรรณ (2554) ที่อธิบายว่าการนำกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติให้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกเหนือจากการที่องค์กรได้มีการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ แล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรอีกปัจจัยหนึ่ง คือ สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic competencies) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายงานที่ต้องดำเนินภารกิจเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานขององค์กร หรือมีทักษะในการจัดการเปลี่ยนแปลง โดยสมรรถนะดังกล่าว ผู้บริหารจะใช้เป็นแนวทางเพื่อการออกแบบและสร้างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการกับความสามารถหลักของพนักงานและองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวรากรณ์ ศรีบุญ (2556) ที่แสดงให้เห็นว่า แรงงานที่พึงประสงค์ต้องมีทักษะการปฏิบัติงานที่มีความชำนาญ ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ ทักษะในการติดต่อประสานงาน และทักษะในการติดต่อสื่อสาร

2.5 ด้านระดับการศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด มีความต้องการบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 สาเหตุที่ผู้บริหารมีความต้องการบุคลากรที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 3 เนื่องจากบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และอยู่ในภาคอุตสาหกรรม มีความจำเป็นที่จะต้องจ้างแรงงานจำนวนมากในสายการผลิต ซึ่งระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 เป็นระดับการศึกษาที่ผู้บริหารเห็นควรว่า เป็นระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถนำความรู้เบื้องต้นมาสนับสนุนสายการผลิต จึงทำระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถทำงานในสายการผลิตได้ ในทางกลับกันผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ก็ยังคงมีความต้องการบุคลากรที่มีระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ระดับปริญญาตรี ในลำดับรองลงมา ซึ่งบุคลากรในลำดับดังกล่าว จะปฏิบัติงานในส่วนของช่างเทคนิคหรือผู้ปฏิบัติงานด้านเทคนิค และเจ้าหน้าที่สำนักงาน โดยผลการวิเคราะห์คุณลักษณะแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ด้านระดับการศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลการสำรวจความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ พ.ศ. 2557 พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ต้องการแรงงานผู้จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า เพื่อนำมาสนับสนุนสายการผลิตในขั้นต้น รองลงมา เป็นแรงงานที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งมีความรู้และทักษะที่สามารถส่งเสริมกิจกรรมการผลิตของสถานประกอบการได้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน เนื่องจากสิ่งแวดล้อมจะเป็นปัจจัยกำหนดโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) องค์กรควร โครงสร้างองค์การของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ให้มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแต่ละด้านอย่างรอบคอบ เพื่อให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลสามารถตอบสนองต่อความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
2. การวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร ควรมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึง ความต้องการบุคลากรขององค์กรว่า มีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์กรหรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรสามารถสรรหาแรงงานที่ คุณลักษณะครบถ้วนตามความต้องการ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน ในภาพรวมพบว่า ปัจจัยภายนอก องค์กรและปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อความต้องการแรงงานอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้บริหารของ บริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ควรมีการกำหนดความต้องการใช้แรงงานต่าง ๆ ในอนาคต ทั้งในด้านจำนวนและคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีจำนวนแรงงานที่เหมาะสมต่อความต้องการขององค์กร
2. จากผลการศึกษาคูณลักษณะแรงงาน ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด มีความต้องการคุณลักษณะแรงงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านระดับการศึกษา ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ของแรงงาน ด้านความสามารถของแรงงาน และด้านทักษะของแรงงาน อยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะที่ผู้บริหารของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญ เป็นอันดับแรก คือ ด้านความสามารถของแรงงาน ดังนั้น ภาครัฐควรวางแผนทางการศึกษาและพัฒนา แรงงานให้มีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. เนื่องจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้สนใจควรศึกษาถึงปัจจัยที่สอดคล้องกับความต้องการแรงงานในช่วงเวลานั้นและมีความสอดคล้อง กับองค์กรของท่านมากที่สุด
2. ควรศึกษาถึงรายละเอียดย่อยของคุณลักษณะแรงงานตามความต้องการขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถรับบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามความต้องการ

บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ กานันชัย. (2541). *ความต้องการแรงงานของโรงงานอุตสาหกรรม ในนิคมอุตสาหกรรม ภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่งยง. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- จักรพันธ์ วาทนนำสุข. (2556). *ความแตกต่างค่าจ้างแรงงานระหว่างเพศ: กรณีศึกษาของอุตสาหกรรม ยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมเวท โกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชาติรี เมืองนาโพธิ์. (2550). *คุณสมบัติของบัณฑิตที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ เอกชน*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2542). *การจัดการทรัพยากรบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถาวร ชลัยเสถียร. (2557). *เร่งผลิตกำลังคนอาชีพ 3 กลุ่ม*. วารสาร *HCBI New letter*, 1(1), 2-3.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2526). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ชนญา หลวงทะ. (2551). *ความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนาวรัตน์ บุญญา. (2550). *คุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ตามความต้องการของสถานประกอบการ ในเขตนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประสาทศิลป์ อ่อนอรธ. (2557, 24 ตุลาคม). *สถานการณ์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์*. *ประชาชาติธุรกิจ*, หน้า 16.
- เผด็จชัย สะสมทรัพย์. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กลางของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556-2559)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.moi.go.th>

- พยอม วงศ์สารศรี. (2533). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พรานนอการพิมพ์.
- พรทิวา แซ่เอี้ยว. (2551). *ความต้องการแรงงานและคุณลักษณะของแรงงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- มรกต โกมลดิษฐ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เขาวนุช แสงยนต์. (2549). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีงานทำในทัศนะของนายจ้างและผู้หางานทำ*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัชดา เลิศไพฑูย์สาคร. (2544). *ความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างในจังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรากรณ์ ศรีบุญ. (2556). *ความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการในจังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศักดิ์สิทธิ์ เชื้อนแก้ว. (2554). *คุณลักษณะแรงงานที่หัวหน้างานต้องการของบริษัท สมบูรณ์หล่อเหล็กเหนียวอุตสาหกรรม*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สกุลชัย ลัพทิตโร. (2550). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์*. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม. (2555). *แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaiauto.or.th>.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ฉบับสมบูรณ์)*. กรุงเทพฯ: ไคมอนด์ อินบิสสิเนส เวิร์ลด์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *ทฤษฎีองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.

- สมาคมการจัดธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2532). *ประมวลศัพท์การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดธุรกิจแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2552). *รายงานประจำปี 2552*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง.
- สุนันทา เลานันท์. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา. สุนันทา เลานันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- อนิวัช แก้วจางง. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สงขลา. นำศิลป์โฆษณา.
- อนิวัช แก้วจางง. (2555). *จริยธรรมทางธุรกิจ*. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อภิญญา เลื่อนฉวี. (2553). *การเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีในอาเซียน: ผลกระทบอย่างไรต่อไทย*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิติศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อภินันท์ ไม้งาม. (2541). *คุณลักษณะของแรงงานตามความต้องการของผู้ประกอบการ โรงงานอุตสาหกรรม ในจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรพรรณ ศรีเสาวลักษณ์. (2550). *การบริหารจัดการทรัพยากร*. นนทบุรี. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2002). *Human resource management* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2007). *Management* (3rd ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Katz, R. L. (1983). *Executive success making if in management*. New York: John Wiley and Sons.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Munsterberg, H. (1985). *The arts of Japan: An illustrated history*. Tokyo: Charles E. Tuttle.
- Oven, R. (1821). *Report to the county of Lanark of a plan for relieving public distress*. Glasgow: Glasgow University.
- Sherman, A. W., & Bohlander, G. W. (1992). *Managing human resources* (9th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1995). *Management* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Taylor, M. C. (1982). *The need for self-esteem*. Norwalk: Appleton Century-Crofts.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน ของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน กรณีศึกษา บริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด โดยข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการกรอกแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นหรือความรู้สึกที่แท้จริงของท่านมากที่สุด ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลเสียหายต่อท่านผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใดทั้งสิ้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

กรุณาตอบคำถามเหล่านี้โดยทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. ตำแหน่งงาน

() ผู้บริหาร () ผู้จัดการฝ่าย () ผู้จัดการแผนก

() หัวหน้าแผนก () หัวหน้าพนักงานปฏิบัติการ

3. สังกัดที่ปฏิบัติงาน

() ฝ่ายบริหารงานทั่วไป () ฝ่ายทรัพยากรบุคคล () ฝ่ายบัญชีและต้นทุน

() ฝ่ายจัดซื้อ () ฝ่ายการตลาด () ฝ่ายประกันคุณภาพ

() ฝ่ายซ่อมบำรุง () ฝ่ายควบคุมการผลิต () ฝ่ายโลจิสติกส์ (Logistics)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศเทค (ประเทศไทย)
จำกัด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานขององค์กรท่าน					
1.1 ท่านคิดว่าอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจมีผลต่อการเพิ่มและลดจำนวนพนักงานในองค์กร					
1.2 ท่านคิดว่าอุปสงค์ของตลาดยานยนต์มีผลต่อความต้องการจ้างงาน					
1.3 ท่านคิดว่านโยบายค่าแรง 300 บาทและนโยบายเงินเดือนปริญญาตรี 15,000 บาทของรัฐบาลส่งผลต่อองค์กร					
1.4 ท่านคิดว่านโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ อาทิเช่น สิทธิประโยชน์ทางภาษี เงินอุดหนุนเบี้ยต่ำสำหรับภาคอุตสาหกรรมส่งผลต่อความต้องการจ้างงาน					
1.5 ท่านคิดว่านโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานของรัฐบาลส่งผลต่อความต้องการจ้างงาน					
2. ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานขององค์กรท่าน					
2.1 องค์กรของท่านมีแนวโน้มในการขยายกิจการหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต					
2.2 องค์กรของท่านมีนโยบายรับบุคลากรภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงาน	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2.3 ในหน่วยงานของท่านมีการโยกย้ายบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิม					
2.4 การกำหนดงบประมาณในการสรรหามีผลต่อการตัดสินใจจ้างงานขององค์กร					
2.5 ปัจจุบันบุคลากรภายนอกที่ท่านรับเข้าทำงานมีคุณสมบัติครบถ้วนตามความต้องการ					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของแรงงานตามความต้องการของผู้บริหารบริษัท วุศุทเทค (ประเทศไทย) จำกัด

คุณลักษณะแรงงาน	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ด้านระดับการศึกษาของแรงงานท่านมีความต้องการแรงงานที่มีระดับการศึกษาดังต่อไปนี้					
1.1 ต้องการระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3					
1.2 ต้องการระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)					
1.3 ต้องการประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรือระดับปริญญาตรี					
1.4 ต้องการระดับสูงกว่าปริญญาตรี					
2. ด้านบุคลิกภาพของแรงงานท่าน มีความต้องการแรงงานที่มีบุคลิกภาพดังต่อไปนี้					
2.1 เสริมสร้างความสามัคคีกับเพื่อนร่วมงาน					
2.2 ใช้ภาษาพูดหรือวาจาเพื่อการสื่อสารชัดเจนและสื่อความหมายได้ดี					

คุณลักษณะแรงงาน	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2.3 มีสัมมาคารวะ รู้จักกาลเทศะ					
2.4 มีความรับผิดชอบและเสียสละต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
2.5 มีลักษณะความเป็นผู้นำ					
3. ด้านความรู้ของแรงงาน ท่านต้องการแรงงานที่มีรูปร่างดังต่อไปนี้					
3.1 มีความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพ ในแขนงที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
3.2 มีความรู้และความเข้าใจระบบคุณภาพ ISO/ TS 16949 (ระบบบริหารจัดการคุณภาพ สำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วน ยานยนต์)					
3.3 มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ ISO 45001 (มาตรฐานความปลอดภัยและ อาชีวอนามัย)					
3.4 มีความรู้ความสามารถปฏิบัติเกี่ยวกับ กิจกรรม 5 ส. (สะสาง, สะดวก, สะอาด, สุขลักษณะ และสร้างนิสัย)					
3.5 มีความรู้เกี่ยวกับการใช้และควบคุม บำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องจักร					
3.6 มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีในการทำงาน					
4. ด้านความสามารถของแรงงานท่าน มีความต้องการแรงงานที่มีความสามารถดังต่อไปนี้					
4.1 สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เสร็จตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง					
4.2 มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหา เฉพาะหน้าในการทำงานได้ดี					

คุณลักษณะแรงงาน	ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4.3 สามารถวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา					
4.4 มีความสามารถในการนำเสนอและเขียนรายงานได้อย่างถูกต้อง					
4.5 มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม					
4.6 มีความสามารถในการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางาน					
4.7 สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันได้ดี					
5. ด้านทักษะของแรงงานท่าน มีความต้องการแรงงานที่มีทักษะดังต่อไปนี้					
5.1 มีทักษะการใช้และบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องจักรอย่างถูกต้องและปลอดภัย					
5.2 มีทักษะการปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง					
5.3 มีทักษะการติดต่อสื่อสารภาษาอังกฤษ การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนได้อย่างถูกต้อง					
5.4 มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการทำงาน					
5.5 มีทักษะในการใช้อุปกรณ์สำนักงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ					

ภาคผนวก ข
ค่าความเที่ยงตรง (IOC)

ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการ					
1. ปัจจัยภายนอกองค์กร					
1.1 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจมีผลต่อ การเพิ่มและลดจำนวนพนักงาน	+1	+1	+1	3	
1.2 อุปสงค์ของตลาดยานยนต์มีผลต่อการจ้างงาน	+1	+1	+1	3	
1.3 นโยบายค่าแรง 300 บาทและ เงินเดือนปริญญาตรี 15,000 บาท ของรัฐบาล มีผลต่อองค์กร	+1	+1	+1	3	
1.4 นโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรม ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ส่งผลต่อ ความต้องการจ้างงาน	+1	+1	+1	3	
1.5 นโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงาน ส่งผลต่อความต้องการจ้างงาน	+1	+1	+1	3	
2. ปัจจัยภายในองค์กร					
2.1 แนวโน้มในการขยายกิจการหรือ ตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต	+1	+1	+1	3	
2.2 นโยบายรับหน่วยงานภายนอก มาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง	+1	+1	+1	3	
2.3 การโยกย้ายบุคลากรไปจาก ตำแหน่งเดิม	+1	+1	+1	3	
2.4 การกำหนดงบประมาณ ในการสรรหา	+1	+1	+1	3	
2.5 บุคลากรที่รับเข้าทำงานมีคุณสมบัติ ครบถ้วนตรงตามความต้องการ	+1	+1	+1	3	

ข้อความถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
คุณลักษณะแรงงาน					
1. ด้านระดับการศึกษา					
1.1 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3	+1	+1	+1	3	
1.2 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 และ ปวช.	+1	+1	+1	3	
1.3 ระดับ ปวส. และปริญญาตรี	+1	+1	+1	3	
1.4 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี	+1	+1	+1	3	
2. ด้านบุคลิกภาพ					
2.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรมทั่วไป	0	0	+1	1	
2.2 เสริมสร้างความสามัคคีกับ เพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	3	
2.3 ใช้ภาษาพูดหรือวาจาเพื่อการสื่อสาร ชัดเจนและสื่อความหมายได้ดี	+1	+1	+1	3	
2.4 มีสัมมาคารวะ รู้จักกาลเทศะ	+1	+1	+1	3	
2.5 มีความรับผิดชอบและเสียสละต่อ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	3	
2.6 มีลักษณะความเป็นผู้นำ	+1	+1	+1	3	
3. ด้านความรู้					
3.1 มีความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพใน แขนงที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	3	
3.2 มีความรู้และความเข้าใจระบบ คุณภาพ ISO/ TS 16949	+1	+1	+1	3	
3.3 มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ ISO 45001	+1	+1	+1	3	
3.4 มีความรู้ความสามารถปฏิบัติเกี่ยวกับ 5 ส.	+1	+1	+1	3	

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
3.5 มีความรู้เกี่ยวกับการใช้และควบคุมบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องจักร	+1	+1	+1	3	
3.6 มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีในการทำงาน	+1	+1	+1	3	
4. ด้านความสามารถ					
4.1 สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	3	
4.2 มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานได้ดี	+1	+1	+1	3	
4.3 สามารถวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	3	
4.4 มีความสามารถในการนำเสนอและเขียนรายงานได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	3	
4.5 มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	3	
4.6 มีความสามารถในการเรียนรู้แสวงหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางาน	+1	+1	+1	3	
4.7 สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันได้ดี	+1	+1	+1	3	
5. ด้านทักษะ					
5.1 มีทักษะการใช้และบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องจักรอย่างถูกต้องและปลอดภัย	+1	+1	+1	3	
5.2 มีทักษะการปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	3	
5.3 มีทักษะการติดต่อสื่อสารภาษาอังกฤษการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	3	

ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			คะแนน รวม	ค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
5.4 มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ สำหรับการทำงาน	+1	+1	+1	3	
5.5 มีทักษะในการใช้อุปกรณ์สำนักงาน ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	
5.6 มีทักษะความปลอดภัย มีจิตสำนึก และปฏิบัติตามข้อกำหนดความปลอดภัยอยู่ เสมอ	+1	0	+1	2	