

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การศึกษาเรื่อง ดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์การ
โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

ศักดิ์ดา หวานแก้ว

- 7 ส.ค. 2552

256908

TH 0015347

เริ่มบริการ

- 9 พ.ย. 2552

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

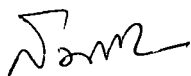
คณะกรรมการจัดการและทอ่งเทียว มหาวิทยาลัยบูรพา

มกราคม 2552

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ ศักดิ์ดา หวานแก้ว ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

..........ประธาน

(ดร.สมศรี ศิริไหวะประพันธ์)

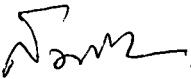
..........กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธุ์)

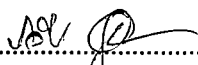
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..........ประธาน

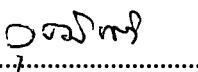
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชาตรี นนทศักดิ์)

..........กรรมการ

(ดร.สมศรี ศิริไหวะประพันธ์)

..........กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธุ์)

..........กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชชาติ สุนทรสมัย)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา

..........รักษาการคณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พัทธนี นนทศักดิ์)

วันที่ 17 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาดัชนีชี้วัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย” ถือเป็นงานวิจัยที่เป็นเอกสารเชิงวิชาการชิ้นสำคัญของผู้วิจัย หากจะนับให้เป็นงานวิจัยที่มีคุณค่าต่อสังคม ผู้วิจัยใคร่ขอยกให้ความสำเร็จและคุณประโยชน์ดังกล่าวนี้ต่อบุคคลหลายท่านที่กรุณาช่วยเหลือแนะนำ ซึ่งบุคคลทั้งหลายที่จะกล่าวถึงและรวมถึงรายชื่อบุคคลที่ได้อ้างอิงในภาคผนวกของงานวิจัยชิ้นนี้ ถือเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญที่มากด้วยประสบการณ์ในวิชาชีพบริหารงานบุคคล ผลสรุปจากการวิจัยที่ผ่านความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ ผู้วิจัยเชื่อว่าจะได้รับการนำไปใช้อ้างอิงในการพัฒนางานบริหารงานบุคคลของประเทศไทย จุดเริ่มต้นของงานวิจัยครั้งนี้ ได้รับความช่วยเหลือจาก ดร.สมศรี ศิริไหวประพันธ์ และ รองศาสตราจารย์ รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาแนะนำให้ผู้วิจัยได้ฝึกฝนประสบการณ์ในการเป็นนักวิจัย ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติ นนทศักดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย สุนทรสมัย คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พัทธนี นนทศักดิ์ ที่กรุณาให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ รวมถึงให้ความช่วยเหลือมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยจะขอสำนึกพระคุณของท่านเหล่านี้ไว้ตลอดไป

ความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์นี้ไม่อาจล่วงลงได้ หากไม่ได้รับการสนับสนุน การให้ข้อมูลจากผู้บริหารงานในวิชาชีพบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 ท่าน ที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง ทั้งรอบ 3 รอบตามเทคนิคเดลฟาย ซึ่งท่านเหล่านี้ต้องประมวลความรู้จากประสบการณ์ของท่าน รวมถึงการให้เวลาในการทำวิจัยมากกว่าปกติ ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร บริษัท ที ไอ พี เอส จำกัด (ท่าเรือบี 4) จำกัด ที่กรุณาอนุญาตให้ข้าพเจ้านำเวลาส่วนหนึ่งของบริษัทมาทำงานวิจัยนี้

ขออานิสงส์อันเกิดจากคุณประโยชน์ของวิทยานิพนธ์นี้จึงบังเกิดแก่ผู้มีพระคุณต่อผู้วิจัย หากมีข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในส่วนใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และพร้อมจะขอปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

นายศักดิ์ หวานแก้ว

44923486: สาขาวิชา: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก/ การบริหารแรงงานสัมพันธ์/ ทรัพยากรมนุษย์/

เทคนิคเดลฟาย

ศักดิ์ดา หวานแก้ว: การศึกษาเรื่อง ดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหาร
แรงงานสัมพันธ์ในองค์กร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) (THE STUDY OF KEY
PERFORMANCE INDICATORS IN LABOUR RELATION MANAGEMENT IN

ORGANIZATION BY DELPHI TECHNIQUE) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์:

สมศรี สิริไหวประพันธ์, Ph.D., รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธุ์, 246 หน้า. ปี พ.ศ. 2551.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) ที่เหมาะสม
ของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อสรุปและคัดเลือกดัชนีวัดผลงานหลัก ที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์
และเพื่อสรุปและให้คำนิยามเกี่ยวกับสูตรและวิธีการคำนวณดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงาน
สัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสบการณ์ในวิชาชีพการบริหารงาน
บุคคลไม่ต่ำกว่า 10 ปี ซึ่งทำงานอยู่ในสถานประกอบการประเภทกลุ่มอุตสาหกรรมของภาคเอกชน โดยเลือกหน่วย
ตัวอย่างแบบเจาะจง ด้วยวิธีการ Snowball Sampling Technique จำนวน 21 คน ดำเนินการโดยตอบแบบสอบถามความ
คิดเห็นชนิดปลายเปิดและปลายปิดรอบที่ 1 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ตอบกลับมาสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่
เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ และส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง นำแบบสอบถามที่ตอบกลับมาวิเคราะห์หาคำมัย
ฐานและคำพิสัยควอร์ไทล์ จัดทำเป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อพิจารณาข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน
มาสรุปเป็นผลการวิจัย

ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์
จำนวน 13 ตัวชี้วัด โดยแบ่งเป็น 1. ดัชนีชี้วัดขั้นต้น (เชิงรุก) ซึ่งเป็นการวัดถึงสภาวะองค์กรโดยทั่วไป ทำให้เห็น
แนวโน้ม หรือทิศทาง ก่อนที่จะเกิดปัญหาทางด้านแรงงาน มีจำนวน 7 ดัชนีชี้วัด ได้แก่ อัตราการออกจากงานต่อปี
สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหาร
แรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจาก
งานทั้งหมดต่อปี สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด และค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อ
คน ต่อปี และ 2. ดัชนีชี้วัดขั้นปลาย (เชิงรับ) ซึ่งเป็นการวัดถึงสภาวะองค์กรที่ไม่อยู่ในสภาวะปกติ มีการเรียกร้อง
มีการแสดงออก หรือเกิดปัญหาด้านแรงงานขึ้นแล้ว มีจำนวน 6 ดัชนีชี้วัด ได้แก่ อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิต
หรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปี ย้อนหลัง)
อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน อัตราของข้อร้องเรียนที่มีการแก้ไขต่อปี อัตราเฉลี่ยการยื่น
ข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน และสัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน

สำหรับข้อเสนอแนะจากงานวิจัย เห็นว่าควรนำผลวิจัยครั้งนี้ไปทดลองใช้ปฏิบัติจริงในองค์กร เพื่อ
ศึกษา ทดสอบและเปรียบเทียบการใช้ดัชนีชี้วัดด้านแรงงานสัมพันธ์ทั้งดัชนีชี้วัดเชิงรุก และดัชนีชี้วัดเชิงรับ ตลอดจน
ควรวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำดัชนีชี้วัดผลงานไปใช้งาน หรือหาผลเปรียบเทียบระหว่างอุตสาหกรรมที่
แตกต่างกัน เพื่อกำหนดเป็นค่ามาตรฐานของแต่ละอุตสาหกรรม

44923486: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; MM. in HRM
(HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: KEY PERFORMANCE INDICATORS/ LABOUR RELATION/
HUMAN RESOURCE/ DELPHI TECHNIQUE

SAKDA HWANKAEW: THE STUDY OF KEY PERFORMANCE INDICATORS IN LABOUR
RELATION MANAGEMENT IN ORGANIZATION BY DELPHI TECHNIQUE: ADVISOR: SOMSRI
SIRIWAIPRAPAN, Ph.D., RAWEEWAN ANGKANURAKPHAN. 246 P. 2008.

Main objective of this research is to study the key performance indicators of employee relation management, to summarize, find appropriated key indicators, define and set up formula in each indicators. The sampling group consist of 21 experts who work in management level with experience of more than 10 years and in human resource management and labour relation management of whom are specially selected by Snowball Sampling Technique. The process is firstly conducted using questionnaires with open-end and close-end questions. Then the result would be gathered as to re-design the second questionnaires using Likert's Scale and send to those experts answer again. Finally the questionnaires would be analyzed to find median and interquartile range as to redesign again for the third questionnaires in order to find a final summary of this research.

Result of the finding had revealed the experts agreed on 13 indicators concerning labour relation management which could be separated into 2 categories; 1. Proactive Indicator is an indicators which is used to measure organization environment, to forecast a possibility of labour dispute before it could rise in future consisting of 7 indicators such as turn over rate per year, benefits cost per total labour cost ratio, employee satisfaction in labour relation management, absent rate average per year (sickness, late, absent, leave), lay off per total termination ratio, labour relation officer per total employee ratio and average of labour relation cost per head per year. 2. Reactive Indicators is an indicator which is used to measure unusual circumstance within the organization after labour dispute or labour problem consisting of 6 indicators such as production lost time ratio under labour disputation, strike or stoppage average per year (5 years accumulated), average of appeal letter per month, settlement of labour disputation ratio per year, average amount of labour disputation submit to government officer per month and amount of punishment per month ratio.

This research also suggested bringing this study to realize implement in organization, compare results of proactive and reactive indicators. From this research, it is to suggest also that result of this finding should be applied in actual practice/situation within an organization for purpose as to study and compare using proactive and reactive indicators and analyze factor which cause effect the usage of such indicators to different industries in order to set a standardization.

44923486: สาขาวิชา: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก/ การบริหารแรงงานสัมพันธ์/ ทรัพยากรมนุษย์/

เทคนิคเดลฟาย

ศักดิ์ดา หวานแก้ว: การศึกษาเรื่อง ดัชนีชี้วัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหาร
แรงงานสัมพันธ์ในองค์การ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) (THE STUDY OF KEY
PERFORMANCE INDICATORS IN LABOUR RELATION MANAGEMENT IN
ORGANIZATION BY DELPHI TECHNIQUE) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์:
สมศรี สิริไหวประพันธ์, Ph.D., รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธุ์, 246 หน้า. ปี พ.ศ. 2551.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) ที่เหมาะสม
ของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อสรุปและคัดเลือกดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์
และเพื่อสรุปและให้คำนิยามเกี่ยวสูตรและวิธีการคำนวณดัชนีชี้วัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงาน
สัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสบการณ์ในวิชาชีพการบริหารงาน
บุคคลไม่ต่ำกว่า 10 ปี ซึ่งทำงานอยู่ในสถานประกอบการประเภทกลุ่มอุตสาหกรรมของภาคเอกชน โดยเลือกหน่วย
ตัวอย่างแบบเจาะจง ด้วยวิธีการ Snowball Sampling Technique จำนวน 21 คน ดำเนินการโดยตอบแบบสอบถามความ
คิดเห็นชนิดปลายเปิดและปลายปิดรอบที่ 1 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ตอบกลับมาสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่
เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ และส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง นำแบบสอบถามที่ตอบกลับมาวิเคราะห์หาคำมัย
ฐานและค่าพิสัยควอร์ไทล์ จัดทำเป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อพิจารณาข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน
มาสรุปเป็นผลการวิจัย

ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับดัชนีชี้วัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์
จำนวน 13 ตัวชี้วัด โดยแบ่งเป็น 1. ดัชนีชี้วัดขั้นต้น (เชิงรุก) ซึ่งเป็นการวัดถึงสภาวะองค์การโดยทั่วไป ทำให้เห็น
แนวโน้ม หรือทิศทาง ก่อนที่จะเกิดปัญหาทางด้านแรงงาน มีจำนวน 7 ดัชนีชี้วัด ได้แก่ อัตราการออกจากงานต่อปี
สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหาร
แรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจาก
งานทั้งหมดต่อปี สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด และค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อ
คน ต่อปี และ 2. ดัชนีชี้วัดขั้นปลาย (เชิงรับ) ซึ่งเป็นการวัดถึงสภาวะองค์การที่ไม่อยู่ในสภาวะปกติ มีการเรียกร้อง
มีการแสดงออก หรือเกิดปัญหาด้านแรงงานขึ้นแล้ว มีจำนวน 6 ดัชนีชี้วัด ได้แก่ อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิต
หรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปี ย้อนหลัง)
อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน อัตราของข้อร้องเรียนที่มีการแก้ไขต่อปี อัตราเฉลี่ยการยื่น
ข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน และสัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน

สำหรับข้อเสนอแนะจากงานวิจัย เห็นว่าควรนำผลวิจัยครั้งนี้ไปทดลองใช้ปฏิบัติจริงในองค์การ เพื่อ
ศึกษา ทดสอบและเปรียบเทียบการใช้ดัชนีชี้วัดด้านแรงงานสัมพันธ์ทั้งดัชนีชี้วัดเชิงรุก และดัชนีชี้วัดเชิงรับ ตลอดจน
ควรวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำดัชนีชี้วัดผลงานไปใช้งาน หรือหาผลเปรียบเทียบระหว่างอุตสาหกรรมที่
แตกต่างกัน เพื่อกำหนดเป็นค่ามาตรฐานของแต่ละอุตสาหกรรม

44923486: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; MM. in HRM
(HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: KEY PERFORMANCE INDICATORS/ LABOUR RELATION/
HUMAN RESOURCE/ DELPHI TECHNIQUE

SAKDA HWANKAEW: THE STUDY OF KEY PERFORMANCE INDICATORS IN LABOUR
RELATION MANAGEMENT IN ORGANIZATION BY DELPHI TECHNIQUE: ADVISOR: SOMSRI
SIRIWAIPRAPAN, Ph.D., RAWEEWAN ANGKANURAKPHAN. 246 P. 2008.

Main objective of this research is to study the key performance indicators of employee relation management, to summarize, find appropriated key indicators, define and set up formula in each indicators. The sampling group consist of 21 experts who work in management level with experience of more than 10 years and in human resource management and labour relation management of whom are specially selected by Snowball Sampling Technique. The process is firstly conducted using questionnaires with open-end and close-end questions. Then the result would be gathered as to re-design the second questionnaires using Likert's Scale and send to those experts answer again. Finally the questionnaires would be analyzed to find median and interquartile range as to redesign again for the third questionnaires in order to find a final summary of this research.

Result of the finding had revealed the experts agreed on 13 indicators concerning labour relation management which could be separated into 2 categories; 1. Proactive Indicator is an indicators which is used to measure organization environment, to forecast a possibility of labour dispute before it could rise in future consisting of 7 indicators such as turn over rate per year, benefits cost per total labour cost ratio, employee satisfaction in labour relation management, absent rate average per year (sickness, late, absent, leave), lay off per total termination ratio, labour relation officer per total employee ratio and average of labour relation cost per head per year. 2. Reactive Indicators is an indicator which is used to measure unusual circumstance within the organization after labour dispute or labour problem consisting of 6 indicators such as production lost time ratio under labour disputation, strike or stoppage average per year (5 years accumulated), average of appeal letter per month, settlement of labour disputation ratio per year, average amount of labour disputation submit to government officer per month and amount of punishment per month ratio.

This research also suggested bringing this study to realize implement in organization, compare results of proactive and reactive indicators. From this research, it is to suggest also that result of this finding should be applied in actual practice/situation within an organization for purpose as to study and compare using proactive and reactive indicators and analyze factor which cause effect the usage of such indicators to different industries in order to set a standardization.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	จ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฑ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	9
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	14
องค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	17
การบริหารแรงงานสัมพันธ์.....	32
ดัชนีวัดผลงานหลัก.....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	81
เทคนิคเดลฟาย.....	87
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	92
รูปแบบการวิจัย.....	92
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	92
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	93
การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	94
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล.....	95

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย (ต่อ).....	
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	99
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรกลุ่มตัวอย่าง	99
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงาน.....	100
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหาร แรงงานสัมพันธ์รายดัชนี.....	102
5 อภิปรายและสรุปผล.....	137
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	138
อภิปรายผล.....	145
ข้อเสนอแนะ.....	151
บรรณานุกรม.....	162
ภาคผนวก.....	168
ภาคผนวก ก.....	168
ภาคผนวก ข.....	171
ภาคผนวก ค.....	196
ภาคผนวก ง.....	232
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	246

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	สรุปเปรียบเทียบองค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามข้อเสนอแนะวิชาการ 26
2	ข้อควรปฏิบัติ ข้อควรละเว้น เพื่อการเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์..... 43
3	ตัวอย่างวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการ 54
4	แผนที่กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ดัชนีวัดผลงานหลัก เป้าหมายและแผนงาน..... 56
5	ตัวอย่างดัชนีวัดผลงานหลักระดับหน่วยงาน..... 62
6	ตัวอย่างดัชนีวัดผลงานหลักของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 64
7	ดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ 75
8	ดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ 77
9	ตัวอย่างดัชนีวัดผลงานหลักด้านทรัพยากรมนุษย์แบบเก่าและแบบใหม่ 78
10	สรุปดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์..... 85
11	จำนวนผู้เชี่ยวชาญและการลดลงของความคลาดเคลื่อน 89
12	ความถี่ และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ..... 99
13	ความถี่ และร้อยละ ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรอบของการตอบ แบบสอบถาม 99
14	ประมวลข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลัก ด้านแรงงานสัมพันธ์ จากแบบสอบถามรอบที่ 1 100
15	ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัด ผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์..... 101
16	ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 1 สัดส่วนของผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรงต่อพนักงาน ทั้งหมด..... 102
17	ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 2 สัดส่วนสัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด 103
18	ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 3 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี 104

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
19 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 4 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม.....	105
20 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 5 ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ ของพนักงาน.....	106
21 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 6 อัตราการออกจากงานต่อปี.....	107
22 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 7 อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี.....	108
23 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 8 อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี.....	109
24 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 9 อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี.....	110
25 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 10 อัตราของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง.....	111
26 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 11 อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน.....	112
27 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 12 อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน.....	113
28 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 13 สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้.....	114
29 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 14 สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน.....	115
30 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 15 อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)	116

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
31 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 16 อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้องทุกข์กล่าวโทษต่อข้อเรียกร้อง ในรอบ 1 ปี.....	117
32 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 17 อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาท แรงงาน.....	118
33 คำมัชฐานและคำพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัด ที่ 18 จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับ	119
34 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ระดับความเห็นด้วยกับดัชนี และการนำไปใช้วัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี	120
35 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหาร แรงงานสัมพันธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ เรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็น จากมากไปหาน้อย.....	122
36 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราการออกจากงานต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับ ความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย	124
37 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการ ต่อต้นทุนแรงงานรวมและวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ เรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย	125
38 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี ร้อยละของคะแนนผลการ สำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงานและวัตถุประสงค์ ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็น จากมากไปหาน้อย	126
39 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การ ยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย	127

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
40	สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย 128
41	สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน และวัตถุประสงค์ของการวัดที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย 129
42	สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี สัดส่วนสัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย 130
43	สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง) และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย .. 131
44	สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย 132
45	สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย 133
46	สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย .. 134
47	สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย..... 135

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
48	สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย 136
49	กลยุทธ์ในการบริหารแรงงานสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ 156

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2 แบบจำลองกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	15
3 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	19
4 หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	21
5 ขั้นตอนของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	22
6 ขอบข่ายประกอบโครงสร้างภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	24
7 กรอบแนวคิด เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.....	28
8 องค์ประกอบของการบริหารแรงงานสัมพันธ์.....	33
9 ระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์กร.....	38
10 ระดับโอกาสที่จะล้มเหลวจากการแก้ปัญหาด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์.....	42
11 การติดตามผลของดัชนีวัดผลงานหลักของ ซีร็อกซ์ (Xerox).....	51
12 วิธีการจัดทำดัชนีวัดผลงานหลัก.....	52
13 การกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักระดับองค์กร.....	60
14 ระดับความสัมพันธ์และตัวชี้วัดด้านแรงงานสัมพันธ์.....	80
15 ขั้นตอนเทคนิคเดลฟาย	90

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยในช่วงการนำระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมมาใช้ในการบริหารประเทศ ทำให้มีการมุ่งเน้นแต่การพัฒนาทางด้านวัตถุนิยม พัฒนาด้านอุตสาหกรรม มากกว่าด้านการศึกษา สังคมและวัฒนธรรม ทำให้ขาดสมดุลในหลายด้าน ซึ่งหลายปัจจัยมีผลกระทบสำคัญต่องานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขณะที่นโยบายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ต้องการให้ประชาสังคมมีความเข้มแข็งเพื่อบริการสังคม ประชาชนต้องให้ความสนใจมีส่วนร่วม มีความร่วมมือระหว่างภาคต่าง ๆ อย่างโปร่งใส มีการบริหารจัดการที่ดี มีความยั่งยืนเป็นสุข และมีความสมานฉันท์ สถานการณ์ของประเทศในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการ ทั้งปัญหาด้านการเมือง ปัญหาวิกฤตน้ำมันแพง ปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัว ปัญหาเงินเฟ้อ เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต้องแข่งขันกันในระบบทุนนิยม ในมุมมองทางด้านการบริหารธุรกิจ มีวัตถุประสงค์ชัดเจน คือ กำไร ซึ่งสามารถวัดผลได้ง่าย ในขณะที่การแข่งขันก็เน้นที่การมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี และการปรับตัวเพื่อการอยู่รอด

เป้าหมายสำคัญอย่างหนึ่งของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำให้องค์การสามารถแข่งขันได้ โดยใช้ปัจจัยด้าน "คน" กับ "ปัญญาความรู้" และทักษะความสามารถของพนักงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนแนวคิดใหม่ จึงถูกชูขึ้นเป็นหัวใจหลักของการสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน และขับเคลื่อนองค์การให้รุกเติบโตและสามารถแข่งขันในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" จำเป็นต้องปรับตัว ต้องคิด วิเคราะห์ และวางแผน โดยคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้เท่าทัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจยุคใหม่ จึงต้องสร้างให้คนในองค์การทำงานแบบมืออาชีพ ทำงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่องค์การกำหนด มุ่งการบริหารเชิงทรัพยากร แก้ปัญหาเชิงระบบ ก้าวพ้นจากการยึดกฎระเบียบ มุ่งสู่การใช้องค์ความรู้ในการบริหาร โดยทำให้พนักงานมีความสุขในชีวิตการทำงาน มีความรักความผูกพันต่อองค์การ มีความรับผิดชอบต่อภารกิจงานของตนเอง และทำให้นายจ้างเป็นนายจ้างที่ดี มีจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ รับผิดชอบต่อสังคมและสานประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินธุรกิจ

ทั้งนี้ประเด็นปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน คือ ประเด็นปัญหา

ความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง งานบริหารคนที่ดี จึงจำเป็นต้องมีการบริหารด้าน แรงงานสัมพันธ์ให้สอดคล้องกันด้วย จึงจะสามารถสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับในอนาคต คุณค่า ของการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี คือ สันติสุขในองค์กร โดยยึดถือประโยชน์ร่วมกันของส่วนรวมเป็น สำคัญ ในขณะที่แนวคิดเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก คือ การสร้างให้เกิดระบบแรงงาน สัมพันธ์ในเชิงป้องกันและสร้างสรรค์ นอกจากนั้นยังมีความหมายครอบคลุมไปถึงความสามารถ ในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ในยามที่เกิดภาวะวิกฤตให้มีประสิทธิภาพอีกด้วย

ข้อมูลสถานการณ์แรงงานของประเทศ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2544) พบว่ามีสถิติข้อมูลจำนวนมาก ที่ชี้บ่งว่าปัญหาด้านแรงงานยังคงมีอยู่และมีแนวโน้มจะมีความสำคัญ มากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ โดยได้สรุปถึงปัญหาสำคัญเร่งด่วน ที่ทุกฝ่ายต้องรีบดำเนินการแก้ไข กล่าวคือ ปัญหาคุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงาน ปัญหาการพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ ปัญหา ความปลอดภัยในการทำงานและสุขอนามัยของผู้ใช้แรงงาน เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและรักษาไว้ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์อันมีค่าของประเทศ ในขณะที่รายงานปัญหาสถานการณ์ด้านแรงงานสัมพันธ์ มีแนวโน้มจะสูงขึ้นเรื่อย ๆ จากข้อมูลสถานการณ์ด้านการข่มขู่เรียกร้อย จากข้อมูลของกระทรวง แรงงาน รอบ 5 ปี (พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2543) ในระดับมหภาค ซึ่งเป็นการข่มขู่ของกลุ่มราษฎรและ กลุ่มพลังต่าง ๆ มีจำนวน 3,998 ครั้ง เฉลี่ยปีละ 799.6 ครั้ง ในขณะที่การข่มขู่เฉพาะด้านแรงงาน เกิดขึ้น 442 ครั้ง เฉลี่ยปีละ 88.4 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 11.1 ประเด็นปัญหาที่มีการข่มขู่เรียกร้อย สูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ 1. ปัญหาการเลิกจ้าง 2. ปัญหาเรื่องค่าจ้าง 3. ปัญหาเรื่อง สวัสดิการ 4. ปัญหาข้อพิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง 5. ปัญหาการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเรียกร้อง (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2547) พบว่ามีสถาน ประกอบกิจการแจ้งข้อเรียกร้องเพื่อขอเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง ทั่วประเทศ จำนวน 237 แห่ง จาก จำนวน 274 ครั้ง โดยมีลูกจ้างเกี่ยวข้อง จำนวน 145,466 คน มาจากข้อเรียกร้อง ของสหภาพแรงงาน จำนวน 175 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 63.87 ลูกจ้าง จำนวน 53 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 19.34 นายจ้าง จำนวน 29 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 10.38 และเมื่อพิจารณาถึงผลการเจรจาข้อเรียกร้อง ปรากฏว่า นายจ้าง ลูกจ้าง สามารถเจรจายุติตกลงกันเองในระบบทวิภาคี ได้เพียง จำนวน 124 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 53 และที่ตกลงกันไม่ได้ จำนวน 113 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 47 ของข้อเรียกร้องทั้งหมด

ข้อมูลสถานการณ์แรงงาน (กระทรวงแรงงาน, 2548) พบว่า การเกิดข้อเรียกร้อง/ข้อ พิพาทแรงงานและข้อขัดแย้ง ในช่วงปี 2548 มีการแจ้งข้อเรียกร้อง 205 แห่ง 214 ครั้ง ลูกจ้างที่ เกี่ยวข้อง 160,957 คน เป็นกิจการเอกชน 189 แห่ง ร้อยละ 92.2 หน่วยงานในกำกับดูแลของรัฐ 8 แห่ง ร้อยละ 3.9 และข้อเรียกร้องสามารถยุติได้โดยระบบทวิภาคีโดยตกลงกันได้ 108 แห่ง และ

ถอนข้อเรียกร้อง 5 แห่ง สำหรับข้อเรียกร้องที่ไม่สามารถตกลงได้และเกิดข้อพิพาทแรงงานมีจำนวน 72 แห่ง ลูกจ้างที่เกี่ยวข้อง 27,554 คน โดยพนักงานประณอมข้อพิพาทแรงงานสามารถดำเนินการไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาทแรงงานจนยุติได้ จำนวน 67 แห่ง ร้อยละ 93.05 ลูกจ้างที่เกี่ยวข้อง 26,726 คน และยังไม่ยุติจำนวน 5 แห่ง มีลูกจ้างเกี่ยวข้อง 828 คน

ข้อมูลสถานการณ์แรงงาน (กระทรวงแรงงาน, 2549) พบว่า เรื่องที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายมากที่สุด คือ เรื่องข้อบังคับในการทำงานมีร้อยละ 47.2 รองลงมาคือ การจ่ายค่าจ้างวันหยุด และค่าล่วงเวลาและค่าทำงาน และค่าจ้างขั้นต่ำ สำหรับประเภทอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมายมากที่สุด คือ อุตสาหกรรม ขยายส่ง ขยายปลีก การซ่อมแซมรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน ร้อยละ 37.07 รองลงมาคือ การผลิตและโรงแรม ภัตตาคาร ร้อยละ 32.66 และ ร้อยละ 7.65 ตามลำดับ นอกจากนี้ในช่วงปี 2549 มีการแจ้งข้อเรียกร้อง 230 แห่ง 242 ครั้ง ลูกจ้างที่เกี่ยวข้อง 130,755 คน เป็นกิจการเอกชน 221 แห่ง หรือร้อยละ 96.09 ส่วนหน่วยงานในกำกับดูแลของรัฐพบว่ามีกรแจ้งข้อเรียกร้อง 5 แห่ง หรือร้อยละ 2.17 และข้อเรียกร้องสามารถยุติได้โดยระบบทวิภาคี 196 แห่ง ลูกจ้างเกี่ยวข้อง 110,076 โดยสามารถตกลงกันเอง 130 แห่ง ถอนข้อเรียกร้อง 1 แห่ง และอื่น ๆ 9 แห่ง สำหรับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นมีจำนวน 60 แห่ง ลูกจ้างที่เกี่ยวข้อง 25,531 คน โดยพนักงาน ประณอมข้อพิพาทแรงงานสามารถดำเนินการไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาทแรงงานจนยุติได้ จำนวน 56 แห่ง หรือร้อยละ 93.33 ลูกจ้างที่เกี่ยวข้อง 23,275 คน และยังไม่ยุติจำนวน 4 แห่ง มีลูกจ้างเกี่ยวข้อง 2,256 คน การเลิกจ้างแรงงาน มีสถานประกอบกิจการที่เลิกกิจการ จำนวน 22,058 แห่ง ลูกจ้างถูกเลิกจ้าง 191,790 คน ส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการขนาดเล็ก 1-9 คน โดยมีสัดส่วนร้อยละ 88.10 ของสถานประกอบการที่เลิกจ้างทั้งหมด ลูกจ้างถูกเลิกจ้างจำนวน 37,406 คน หรือร้อยละ 19.50 ของจำนวนลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างทั้งหมด โดยประเภทกิจการที่มีการเลิกจ้างสูงสุด คือ ประเภทการค้าเครื่องใช้ไฟฟ้า ยานพาหนะ จำนวน 3,457 แห่ง หรือร้อยละ 15.67 รองลงมาคือ ประเภทร้านสินค้าเบ็ดเตล็ด การค้าอื่น ๆ จำนวน 2,564 แห่ง หรือร้อยละ 11.62 และร้านขายอาหาร โรงแรม ห้องเช่า จำนวน 1,735 แห่ง หรือร้อยละ 7.87

สภาพปัญหาแรงงานที่เกิดขึ้นในแต่ละปี ไม่ว่าจะเป็นการเรียกร้องขอให้แก้ไขปรับปรุงกฎหมาย การเรียกร้องเกี่ยวให้ปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ การเรียกร้องให้ประกันการว่างงาน ฯลฯ และปัญหาระดับจุลภาคที่เกิดขึ้นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในสถานประกอบการ อาทิ ปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงานบุคคล การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน เช่น ค้างจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ปัญหาการยื่นข้อเรียกร้องเพื่อขอปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสภาพการ ฯลฯ ปัญหาดังกล่าวหลาย ๆ กรณีได้ขยายวงกว้างออกไปสู่การใช้มาตรการในการชุมนุม การผลัดงาน การนัดหยุดงาน เพื่อ

กดดันนายจ้างให้ยินยอมตามที่เรียกร้องหรือกดดันหน่วยงานของรัฐให้เข้ามาช่วยเหลือแก้ไขปัญหา การชุมนุมด้านแรงงานจากสาเหตุของปัญหาต่างๆ ข้างต้นนอกจากจะก่อให้เกิดความเสียหายในเชิง เศรษฐกิจ บางกรณีมีการนำเอามาตรการและวิธีการที่รุนแรงผิดกฎหมายมาใช้ เช่น การชุมนุมปิด กั้นถนน ปิดกั้นเส้นทางเข้า-ออกสถานประกอบการ การทำลายทรัพย์สิน เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อ ภาพพจน์และบรรยากาศการลงทุน รวมถึงกระทบต่อความสงบเรียบร้อยของสังคมและสร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชนที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น

นอกจากนั้นรายงานสรุปสถานการณ์แรงงานเขตภาคตะวันออก ชุมชนบริหารงานบุคคล จังหวัดชลบุรี (2549, หน้า 5-8) ได้รายงานข้อมูลสรุปสถานการณ์แรงงาน ที่สำคัญ ดังนี้

ปี 2548 สถานการณ์แรงงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความเคลื่อนไหวใน องค์การขนาดใหญ่ คือ การกลับมาก่อตั้งใหม่ของสหภาพฯ แรงงานบริษัทไคกินฯ พร้อมยื่นข้อ เรียกร้อง 17 ข้อ (นายจ้างตกลงให้ 16 ข้อ) การยื่นข้อเรียกร้องและการตั้งสหภาพแรงงานมิตซูบิชิ เอเลเวเตอร์ฯ ที่บ้านปลายไปู่การเดินขบวนจากนิคมฯ ไปยังศาลากลางจังหวัดชลบุรี และยังมีการ ตั้งสหภาพแรงงานขึ้นอีกในหลายสถานประกอบการ ลักษณะการเจรจาจะไม่เปิดให้นายจ้างมีการ ต่อรองมากนัก แนวทางการเจรจาจะใช้วิธีการแจ้งเป็นข้อพิพาทหลังจากการเจรจากันแค่ 1 หรือ 2 นัด สถานการณ์แรงงานในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบังและเครือสหพัฒน์ ก็มีความรุนแรงไม่แพ้ กัน มีการชุมนุมประท้วงของพนักงานบริษัทฟูจิซีฯ ที่มาชุมนุมกันที่ สำนักงานสวัสดิการและ คู่คุ้มครองแรงงาน การชุมนุมของพนักงานบริษัท ฮิโรเซิมิซึ ที่ศาลากลางจังหวัดชลบุรี สถานการณ์แรงงานในเขตจังหวัดระยองของนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด มีความเคลื่อนไหว ทางด้านแรงงานอย่างคึกคัก มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานในบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ รวมถึงการ ยื่นข้อเรียกร้องที่มีตัวเลขในการเรียกร้องในเกณฑ์ที่สูง การเจรจาต่อรองของกลุ่มแรงงานใช้วิธีการ ไม่ทำงานล่วงเวลา และแจ้งเป็นข้อพิพาทเมื่อผ่านการเจรจาเพียง 1-2 ครั้ง มีการชุมนุมประท้วง รวมถึงการปิดงานกันทั้งที่ บริษัท ออโตอัลลายแอนซ์ บริษัทเซคูริท เซนทัลโกลบัล บริษัทเจนเนอรัล ซิทติ้ง โดยมีสหภาพแรงงานของบริษัท ออโต อัลลายแอนซ์ เป็นผู้นำในย่านนี้

ปี 2549 มีการยื่นข้อเรียกร้องประมาณ 20 บริษัท ครั้งหนึ่งสามารถตกลงกันได้โดย เรียบร้อย มีการเจรจาเพียงนัดเดียว เช่น ข้อเรียกร้องของมิตซูบิชิ เอเลเวเตอร์ฯ บริษัทไคกิน บริษัท มิตซูบิชิ คอนซูเมอร์ฯ เป็นต้น สถานการณ์แรงงานในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบังและ เครือสหพัฒน์ มีเพียงสถานการณ์การประท้วงที่ บริษัท พี ซี บี เซ็นเตอร์ ในนิคมเครือสหพัฒน์ นอกจากนั้นสถานการณ์แรงงานในเขตจังหวัดระยองของนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด มีการ ยื่นข้อเรียกร้องและตั้งสหภาพแรงงานของ บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ ซึ่งเป็นบริษัทที่มีการจ่าย ค่าจ้างค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ ในอัตราที่สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ (บริษัท เจนเนอรัล

มอเตอร์ เป็นเป้าหมายที่กลุ่มสมาพันธ์ยานยนต์ ตั้งเป้าไว้ตั้งแต่ พ.ศ.2544) บริษัท ออโต อัลลายแอนซ์ สหภาพแรงงานได้ยื่นข้อเรียกร้อง รวมหัวข้อย่อยด้วยเป็น 37 ข้อ ซึ่งมีการยื่นข้อเรียกร้องผลประโยชน์ให้กับ ผู้รับเหมาแรงงาน ซึ่งเป็นประเด็นข้อพิพาทสำคัญเพิ่มเติม ที่มีการถกเถียงกันว่า ผู้รับเหมาแรงงาน (Sub-contractor) ควรมีการคุ้มครองตาม พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ ให้ครอบคลุมเพียงใด

จากรายงานประมวลข่าวแรงงาน (เอ็มอาร์ แอนด์ ทีเอส, 2551, หน้า 1-10) ได้สรุปว่า สถานการณ์แรงงานที่สำคัญ ดังนี้ ปี 2550 สหภาพแรงงานธนาคารไทยพาณิชย์ (สร.ธพ.) ได้ยื่นข้อเรียกร้องเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง ฉบับลงวันที่ 4 มิถุนายน 2550 มีข้อเรียกร้อง 11 ข้อ เช่น ขอปรับขึ้นฐานเงินเดือนให้พนักงานอีก 1,000 บาท จ่ายโบนัสเพิ่มอีก 1 เดือน เป็น 3 เดือน โดยจ่ายปีละ 2 ครั้ง ในเดือนมิถุนายน 1.5 เดือน และในเดือนธันวาคม อีก 1.5 เดือน และขอให้ปรับค่ารักษาพยาบาลจาก 1,500 บาท เป็น 3,000 บาท ซึ่งมีการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงานไปแล้ว 3 ครั้ง เมื่อวันที่ 21 และ 29 มกราคม และ 15 กุมภาพันธ์ 2551 ที่สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน โดยเมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2551 ที่ผ่านมา มีการเจรจาครั้งที่ 4 ทั้งสองฝ่ายสามารถตกลงกันได้ สำหรับสถานการณ์แรงงานในปี 2551 เป็นปีที่รัฐบาล ได้กฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับใหม่ ในชื่อ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2551 (ฉบับที่ 2) ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา และมีผลบังคับใช้วันที่ 27 พฤษภาคม 2551 กฎหมายฉบับนี้มุ่งหมายแก้ไขการจ้าง การใช้แรงงาน โดยวิธีจ้างเหมาค่าแรง หรือเอ้าท์ซอร์ซซิง ที่แพร่หลายขยายตัวไร้ขอบเขตแห่งความถูกต้อง เกิดนายจ้างตัวแทน กินหัวคิวค่าแรงคนงานที่ส่งไปทำงานในโรงงานต่าง ๆ นับหมื่นนับแสนคน มาตรา 11 (1) สาระสำคัญเหมือนเดิม คือ สถานประกอบการอันเป็นผู้จ้างวานผู้อื่นนำคนงานมาทำงาน ตกอยู่ในฐานะนายจ้างด้วย ที่สำคัญและดูเหมือนจะมุ่งจำกัดการจ้างแรงงานแบบเหมาค่าแรง คือ ข้อความในวรรคสองของมาตรา 11 (1) ที่ว่า “ให้ผู้ประกอบกิจการดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้าง ตามสัญญาจ้างโดยตรง ได้รับสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการที่เป็นธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติ” ถ้อยคำที่เปลี่ยนแปลงจากร่างเดิม นำไปสู่ปัญหาในการตีความที่แตกต่างกันว่า สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมนั้นเป็นอันใด ได้ทำลายเจตนาที่จะคุ้มครองลูกจ้างของนายจ้างโนมิनीให้ได้รับความมั่นคงในอาชีพ และได้คำตอบแทนที่เป็นธรรม เช่นเดียวกับคนงานอื่นที่ทำงานอยู่เคียงข้างกันหรือไม่ ผลจากกฎหมายดังกล่าวจึงทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติใช้กฎหมายของผู้ประกอบการเป็นอันมาก ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลสถานการณ์แรงงานที่เกิดตามมา คือ บริษัท บางปะกงวู้ด จำกัด ผู้ประกอบกิจการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา จ.ยะลา มีลูกจ้าง 270 คน ได้ผลงาน เพราะไม่มั่นใจว่านายจ้างจะดำเนินกิจการต่อไปหรือไม่ เนื่องจากบริษัทประสบปัญหาภาวะขาดทุนจนไม่สามารถดำเนินกิจการ

ต่อไปได้จากปัญหาขับไพรม์ในสหรัฐ เพราะบริษัทผลิตเฟอร์นิเจอร์เพื่อส่งออกไปตลาดสหรัฐมาก ถึง 80% และมีปัญหาเงินบาทแข็งค่า บริษัทจ่ายค่าชดเชยให้ลูกจ้างคนละ 1 เดือน และหางานใหม่ให้ทำ โดยขณะนี้ลูกจ้างรับข้อเสนอของนายจ้างไปแล้วจำนวน 150 คน ส่วนที่เหลืออยู่ในระหว่างเจรจา ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2551 พนักงานของบริษัท บีเอ็นดีซี อินดัสตรีส์ จำกัด (ประกอบกิจการผลิตเฟอร์นิเจอร์ส่งออกต่างประเทศ เปิดโรงงานมาแล้ว 10 ปี มีพนักงานทั้งหมด 600 คน) จำนวน 500 คน ชุมนุมประท้วงที่หน้าโรงงาน ที่บางนา-ตราด กม.23 อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ เนื่องจากเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2551 เมื่อพนักงานเดินทางมาทำงานตามปกติในตอนเช้า ทางบริษัทได้นำประกาศมาติดด้านหน้าประตู โรงงานว่า จะยุบบริษัทที่ตั้งอยู่ในปัจจุบัน คือ ถนนบางนา-ตราด กม.23 ไปรวมกับสาขาในเครือซึ่งตั้งอยู่ที่ ถนนบางนา-ตราด กม.35 พนักงานไม่พอใจเพราะเค็ดร่อนในการปรับตัวและการเดินทาง ซึ่งหัวหน้าฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสมุทรปราการ ได้เข้าเจรจากับตัวแทนฝ่ายนายจ้างเพื่อหาข้อยุติ และในวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2551 บริษัทไทยอินดัสเทรียลแก๊ส ได้เรียกพนักงานไปพบ ทางสหภาพแรงงานไทยอินดัสเทรียลแก๊ส จึงแต่งตั้งตัวแทนเข้าร่วมด้วย โดยบริษัทได้แจ้งพนักงานว่า พนักงานต้องเซ็นสัญญาจ้างใหม่โอนย้ายไปเป็นพนักงานของ บริษัท เอสสตริมคอปเปอร์เรชั่น อันเป็นวิธีการพ่วงถ่ายคนงาน โดยไม่นับอายุงานต่อเนื่อง พนักงานที่รู้ไม่ทันเกม ได้ยอมเซ็นสัญญาใหม่ ยกเว้นพนักงานกลุ่มหนึ่งจำนวน 9 คน ซึ่งเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานด้วย ต่อมาทั้ง 9 คนดังกล่าว ถูกห้ามเข้าโรงงานโดยได้รับแจ้งว่าถูกเลิกจ้างเพราะไม่ยอมเปลี่ยนสัญญาจ้าง ไปเป็นลูกจ้างของบริษัทรับเหมาค่าแรงรายใหม่

จากข้อมูลสถานการณ์แรงงานข้างต้น จึงเห็นได้ว่า ในเขตกรุงเทพมหานคร ภาคตะวันออกและจังหวัดใกล้เคียง ยังเป็นเขตที่มีปัญหาด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และยังมีแนวโน้มว่าปัญหาดังกล่าวจะเพิ่มและทวีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นงานบริหารแรงงานสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญที่ควรจะต้องได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษจากทุกฝ่าย เพื่อทำให้งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานะของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานในสายงานทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องเข้าใจในหลักการและวัตถุประสงค์ของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในฐานะที่เป็นผู้มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร และการบริหารงานด้วยการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของตัวบุคคล และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติต่าง ๆ ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือจัดการ (Management's Expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์กรเจริญเติบโตให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มปริมาณสูงขึ้น แต่ต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร คนมี

ชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงาน โดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

จากประเด็นแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมองเห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ 3 ประการ คือ

ประการแรก ผู้วิจัย เห็นว่า ในปัจจุบันผู้ปฏิบัติงานในสายงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังขาดทักษะความชำนาญในทุกด้าน จึงยังไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมากนัก เมื่อเทียบกับเป้าหมายและความคาดหวังต่อผลงานในองค์กร ที่ต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการเกี่ยวกับ “คน” เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการสรรหาคนเข้าทำงาน ฝึกอบรมพัฒนาทักษะให้มีผลปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ บริหารสวัสดิการและค่าจ้างที่เป็นธรรม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง บริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก การรักษาคณเฑาะและคนดี หรือแม้กระทั่งการลงโทษพนักงาน การคุ้มครองแรงงาน หรือ การเลิกจ้าง เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ จึงควรต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน

ประการที่สอง หากพิจารณาจากประโยชน์และความสำคัญของดัชนีวัดผลงานหลักข้างต้น ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญและการใช้ประโยชน์ของดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่พบว่าปัจจุบันมีหนังสือและตำราทางวิชาการมากมายได้กล่าวถึงดัชนีวัดผลงานหลักบ้าง แต่ผู้วิจัยพบว่าเมื่อเอกสารอ้างอิงจำนวนไม่มากนักที่กล่าวถึงดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในทางปฏิบัติจะเห็นว่า ดัชนีวัดผลงานหลักมีประโยชน์ต่อการนำไปวัดผลงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรต่าง ๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาดัชนีชี้วัดผลงานหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีดัชนีอะไรบ้างที่เหมาะสมที่องค์กรต่าง ๆ ควรจะนำไปใช้วัดผลการปฏิบัติงานของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน

ประการที่สาม ในการศึกษาดัชนีชี้วัดผลงานหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั้น หากจะศึกษาให้ครบถ้วน ผู้วิจัย มีความเห็นว่า สามารถศึกษาได้ จำนวน 9 ตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหาและคัดเลือก
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา
4. การบริหารค่าตอบแทน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การธำรงรักษาพนักงาน

7. ความปลอดภัยและสุขภาพ

8. การบริหารแรงงานสัมพันธ์

9. ระเบียบวินัย การให้คำปรึกษาและธุรการทั่วไป

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หากจะศึกษาดัชนีชี้วัดผลงานหลักให้ครบทั้งหมดนั้น จำเป็นต้องใช้เวลามาก ดังนั้นในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาหัวข้อที่ผู้วิจัยมีความสนใจเป็นพิเศษ คือ ดัชนีชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าประเทศไทยมีองค์การธุรกิจจำนวนมาก หลากหลายระดับและประเภทกิจการ ทั้งองค์การธุรกิจที่เป็นทุนต่างประเทศ การร่วมทุนต่างประเทศ ทุนท้องถิ่น มีทั้งประเภทธุรกิจข้ามชาติ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง จนกระทั่งถึง SME และธุรกิจครอบครัว ทุกองค์การธุรกิจจำเป็นต้องมีงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากไม่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดีได้ สิ่งตามมา คือ การสร้างปัญหาการบริหารแรงงานสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ดังจะเห็นได้จากรายงานสถานการณ์แรงงานที่เกิดขึ้นในภาคตะวันออกดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น อีกทั้งหากมองไปถึงความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามระดับความเข้มข้นของขอบเขตการปฏิบัติงาน แล้วผู้วิจัยมีความเห็นว่า มีผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ระดับ อยู่ในองค์การธุรกิจที่แตกต่างกัน คือ

1. ระดับที่ยังไม่มีแนวคิดด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
2. ระดับที่มีแนวคิดการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์บางส่วน
3. ระดับที่เป็นการบริหารทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์
4. ระดับที่มีการบริหารทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

จากระดับความเข้มข้นดังกล่าว ระดับที่เป็นความคาดหวังในมุมมองที่เหมาะสม คือ ควรจะเป็นนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มีความสามารถอยู่ในระดับที่ 4 คือ การบริหารทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักที่จะทำให้ทุกคนมีความสามารถได้ในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้นเพื่อให้ผลการศึกษานี้สามารถเป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ดัชนีชี้วัดผลงานหลักด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ โดยคาดว่าผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับสามารถนำผลไปใช้ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการบริหารด้านแรงงานสัมพันธ์ ให้มีตัวชี้วัดผลงานหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร สังคมและประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อกำหนดดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) ที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์
2. เพื่อสรุปและคัดเลือกดัชนีวัดผลงานหลัก ที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์
3. เพื่อสรุปและให้คำนิยามเกี่ยวกับสูตรและวิธีการคำนวณดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

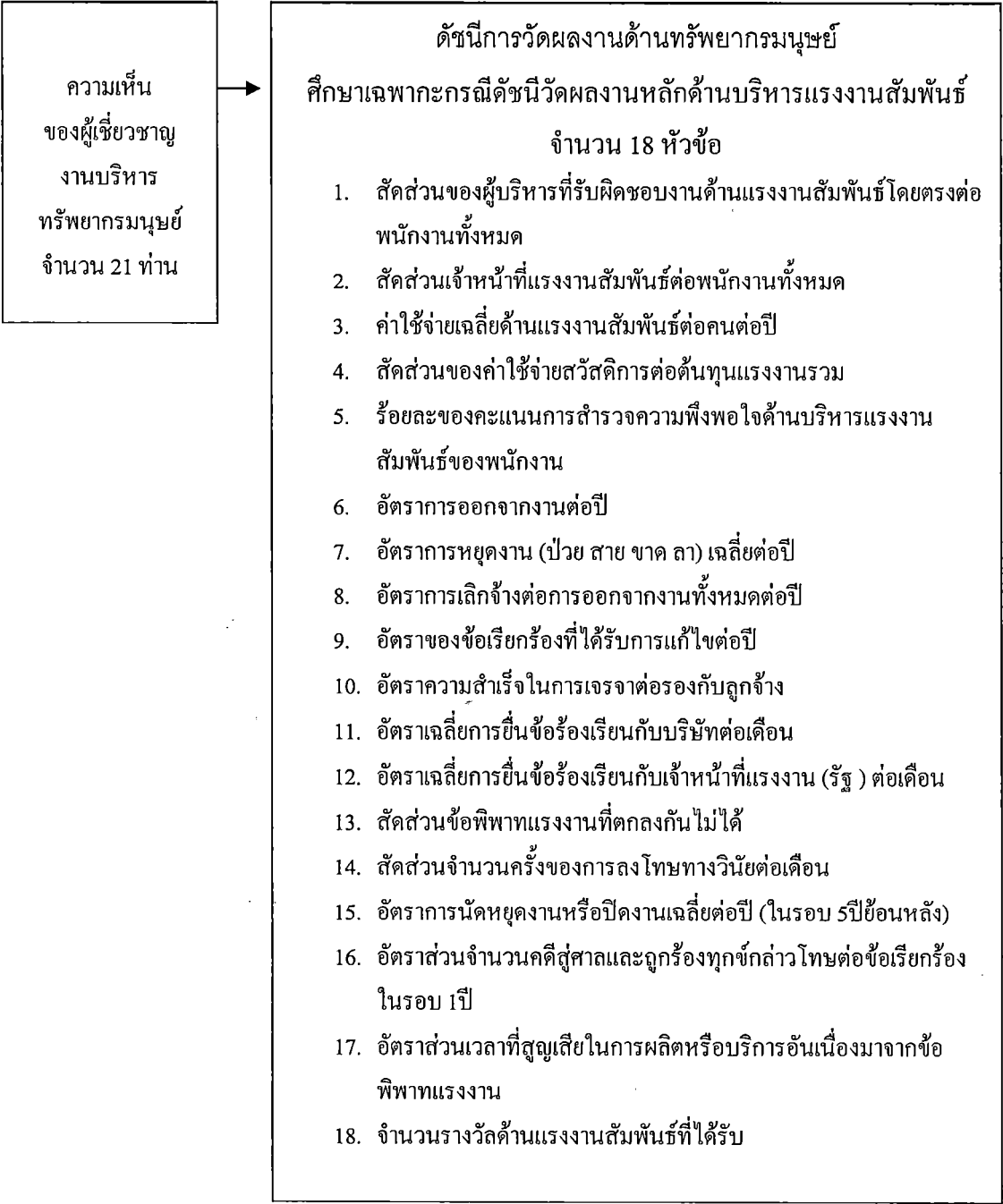
1. ทำให้ทราบว่ดัชนีวัดผลงานหลัก ที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์มีอะไรบ้าง
2. ทำให้ทราบถึง ความหมาย คำนิยามเกี่ยวกับสูตรและวิธีการคำนวณดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์
3. สามารถนำผลการวิจัย ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดผลการปฏิบัติงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือผลงานขององค์กร
4. สามารถนำผลการวิจัย ไปใช้เป็นแนวทางการสำหรับพัฒนาดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรต่าง ๆ ในด้านอื่น ๆ ได้อีกในอนาคต

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. การกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์ ในแต่ละช่วงเวลา ขึ้นอยู่กับปัจจัยในหลายด้าน เช่น ประสบการณ์ ภูมิหลัง สถานะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดตัวชี้วัดของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
2. เอกสารเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยต่างประเทศ ของผู้วิจัยมีจำนวนน้อย จึงอาจไม่สามารถนำผลการวิจัยไปเปรียบเทียบกับการศึกษางานวิจัยของต่างประเทศ
3. การศึกษางานวิจัยดังกล่าว เป็นการศึกษาดัชนีวัดผลงานหลักงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กรเอกชน เฉพาะประเภทกลุ่มอุตสาหกรรม จึงอาจไม่สอดคล้องกับการนำผลการวิจัยไปใช้กับลักษณะองค์กรในประเภทอื่น ๆ
4. การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเป็นส่วนสำคัญของเทคนิคเดลฟาย ความเชื่อถือได้ของงานวิจัยขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมในการตอบแบบสอบถามในการวิจัย ถ้าผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามโดยไม่กล้ากรอกเป็นอย่างดี อาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับผิดพลาดไปด้วย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กรใน
ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลระหว่างเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2551 ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2551 โดยผู้วิจัยมีประเด็นการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ

1.1 ขอบเขตของเนื้อหาของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ผู้วิจัยศึกษา กระบวนการของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ 9 ด้าน ดังนี้

- 1.1.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
- 1.1.2 ด้านการสรรหาบุคลากรและการคัดเลือก (Recruitment & Selection)
- 1.1.3 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)
- 1.1.4 ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation & Benefits)
- 1.1.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
- 1.1.6 ด้านการรักษาพนักงาน (Retention)
- 1.1.7 ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety & Health)
- 1.1.8 ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee & Labor)
- 1.1.9 ด้านระเบียบวินัย การให้คำปรึกษาและธุรการ (Discipline Consulting & Other Administration)

1.2 ขอบเขตของเนื้อหาของดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ ประกอบด้วย 18 ดัชนี ดังนี้

- 1.2.1 สัดส่วนของผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรงต่อ พนักงานทั้งหมด
- 1.2.2 สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด
- 1.2.3 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี
- 1.2.4 สัดส่วนของค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม
- 1.2.5 ร้อยละของคะแนนการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของ พนักงาน
- 1.2.6 อัตราการออกจากงานต่อปี
- 1.2.7 อัตราการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี
- 1.2.8 อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี
- 1.2.9 อัตราของข้อเรียกร้องที่ได้รับการแก้ไขต่อปี

- 1.2.10 อัตราความสำเร็จในการเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง
- 1.2.11 อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัทต่อเดือน
- 1.2.12 อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน
- 1.2.13 สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้
- 1.2.14 สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน
- 1.2.15 อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)
- 1.2.16 อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้องทุกข์กล่าวโทษต่อข้อเรียกร้องในรอบ

1ปี

- 1.2.17 อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาท

แรงงาน

- 1.2.18 จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธที่ได้รับ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการพัฒนาดัชนีวัดผลงานหลักที่ได้จากการศึกษา โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 45 ท่าน และได้รับการตอบรับเข้าร่วมวิจัยในการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 รอบ จำนวน 21 ท่าน หรือคิดเป็นร้อยละ 46.66 ของทั้งหมด สำหรับสาเหตุที่ผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ได้ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีภารกิจงานบริหารมาก จึงไม่สามารถจัดสรรเวลาเพื่อตอบคำถามการวิจัยที่มีข้อมูลให้แสดงความคิดเห็นจำนวนมากได้ครบทั้ง 3 รอบ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ดัชนีวัดผลงานหลัก หมายถึง ตัวแปรที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดการเปลี่ยนแปลง หรือบ่งบอกสภาพรวมหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สามารถนำมาใช้วัดความสำเร็จหรือผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
2. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้
 - 2.1 เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในสายวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ต่ำกว่า 10 ปี
 - 2.2 ทำงานในตำแหน่งระดับผู้จัดการด้านบริหารงานบุคคล หรือบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบดูแลงานนี้โดยตรง
 - 2.3 มีประสบการณ์ในการดูแลงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ หรือเคยทำงานอยู่ในองค์กรที่มีสภาพแรงงานมาก่อน

3. การบริหารแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในฐานะนายจ้าง และบุคลากรในฐานะลูกจ้าง ซึ่งมีผลต่อการบริหารและการจัดการ ภายในองค์กร หรือทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศ

4. เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) หมายถึง วิธีการหาข้อสรุปจากการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยอาศัยแบบสอบถามหลาย ๆ รอบ จนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ใช้ในการคาดคะเนหรือหาข้อมูลในเชิงการวิจัย จุดมุ่งหมายของเทคนิคเดลฟายนั้น มุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาตัดสินใจ และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต ในส่วนที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และหรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น วิธีวิจัยนี้สามารถจะทราบผลทันที และให้โอกาสที่จะยืดหยุ่นปรับความคิดเห็นในกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ทำให้เทคนิคเดลฟายนี้เอื้อต่องานวิจัยที่ใช้แก้ปัญหาและตัดสินใจวางแผนที่สร้างสรรค์ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

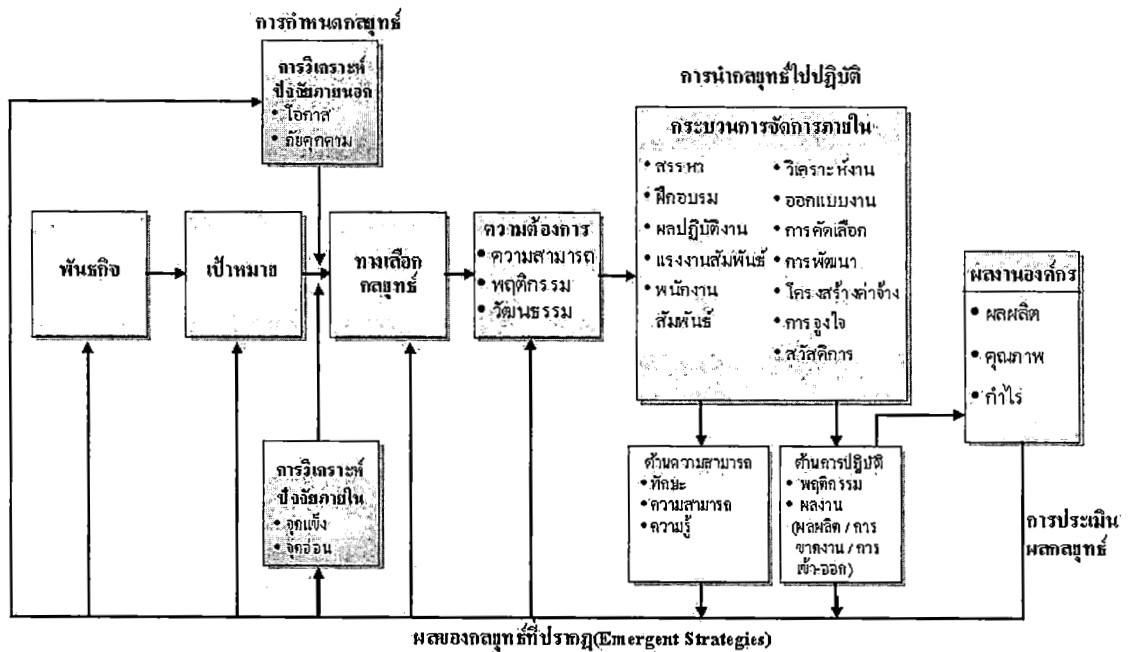
การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. องค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
4. งานบริหารแรงงานสัมพันธ์
5. ดัชนีวัดผลงานหลัก
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. เทคนิคเดลฟาย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารเป็นกระบวนการสำคัญทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ ตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารธุรกิจ จะประกอบด้วยหลายหน่วยงาน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งทุกหน่วยงานจะต้องทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ วางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ การควบคุมทรัพยากรบุคคล และวัตถุประสงค์ให้เกิดผลดีต่อการจัดการสามารถแก้ปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน มีศักยภาพในการแข่งขัน สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือเป็นหน่วยงานหลักที่สำคัญหนึ่งขององค์การที่ต้องการบรรลุความสำเร็จในการสร้างโอกาสในการแข่งขัน โดยการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มาเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจ ทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รูปแบบของการวางแผนการขยายตัว และกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการตั้งใจที่จะทำให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ในภาพรวมของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ จึงสามารถอธิบายได้เป็นกระบวนการ ตั้งแต่การออกแบบกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนการประเมินผล เพื่อให้ได้ผลงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ

แบบจำลองกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (A Model of the Strategic Management Process)



ภาพที่ 2 แบบจำลองกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ A Model of the Strategic Management Process (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2000, p. 44)

จากแผนภาพที่ 2 ได้กล่าวถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ จำต้องมีการดำเนินการตามกระบวนการ ดังนี้

1. การเริ่มต้นกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทต่อการออกแบบกลยุทธ์ของหน่วยงานให้สัมพันธ์อย่างเป็นระบบกับภารกิจ และเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร การเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป้าหมายเหล่านี้บรรลุผลสำเร็จ ในการกำหนดกลยุทธ์สามารถทำได้ 4 ทางเลือก คือ 1. กำหนดแผนจากงานบริหารงานประจำวัน 2. กำหนดแผนจากกลยุทธ์ขององค์กร 3. กำหนดแผนจากหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนำเสนอไปตามลำดับขั้นให้ผู้บริหารระดับสูงอนุมัติ หรือ 4. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เสนอแผนงานและได้รับการอนุมัติจากฝ่ายจัดการของบริษัท ทั้งนี้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์นั้น จะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งจากภายนอกและจากภายในองค์กร วิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กรว่าเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร และองค์กรต้องการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกด้าน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในการที่จะช่วยสนับสนุน ส่งเสริมในการดำเนินธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

2. การกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Choice) ในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำเอาผลสรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทางเลือกที่ได้รับการออกแบบจะเปรียบเสมือนแนวทางและทิศทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ว่าองค์กรจะต้องการคุณลักษณะ ด้านทักษะด้านพฤติกรรม และด้านวัฒนธรรม ที่องค์กรคาดหวังอย่างไรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Practices) ในขั้นตอนนี้จะเป็นการวางแผนระดับปฏิบัติการที่จะต้องกำหนดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในภาคปฏิบัติ การสรรหาบุคลากร การวิเคราะห์งาน การฝึกอบรม การประเมินผลงาน การบริหารแรงงานสัมพันธ์ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นต้น ซึ่งแผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นจะต้องมีการระบุถึงภารกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถวัดความสามารถของการบริหารงาน และผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

4. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำไปปฏิบัติ (Firm Performance) ซึ่งวัดจาก ผลผลิต คุณภาพ และกำไรขององค์กร ตลอดจนการประเมินผล และติดตามผล เพื่อเป็นการตรวจสอบแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ว่าในการนำไปปฏิบัติจริงแล้ว มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร ซึ่งการประเมินผลและติดตามผลที่ดีผู้บริหารแผนควรจะต้องได้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนและรวดเร็วทันสถานการณ์ เพื่อที่จะได้แก้ปัญหา และปรับแนวทางของแผนปฏิบัติการตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้แผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของภาพที่ 2 ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดทำ เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้วัดประสิทธิภาพผลงานของหน่วยงาน ทั้งนี้ในการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม นั้นจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายด้าน กล่าวคือ

1. ต้องสามารถนำมาเป็นทางเลือกในการตัดสินใจเลือกประเภทของกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงได้ เช่น การเลือกกลยุทธ์แบบมุ่งสู่ศูนย์กลาง (Concentration Strategies) แบบเจริญเติบโตจากภายใน (Internal Growth Strategies) แบบควบกิจการและซื้อกิจการ (Merger and Acquisition Strategies) หรือ กลยุทธ์แบบการลดขนาดองค์กร (Down Sizing Strategies) เป็นต้น

2. ต้องสามารถวิเคราะห์ถึงความแตกต่างได้ระหว่างกลยุทธ์ที่คาดหวังไว้ (Intended Strategies) กับกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Emergent Strategies) เพื่อให้ผู้บริหารจะได้มีการปรับปรุงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน และ

3. ต้องสามารถทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันได้อย่างเหมาะสม และมีส่วนในการสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อมีส่วนร่วมในการผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์การให้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ที่องค์การกำหนดไว้

องค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน (Human Resource Management at Work) เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การซึ่ง มอนดี นูและเพรเมอกซ์ (Mondy, Noe & Premeaux, 1999 อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 10-12) ได้กล่าวถึงงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การว่าควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถสรรหาได้เมื่อมีความจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การในอนาคต ดังนี้

1.1 การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ

1.2 การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน

1.3 การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน

2. การสรรหาบุคลากร เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

3. การคัดเลือก เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

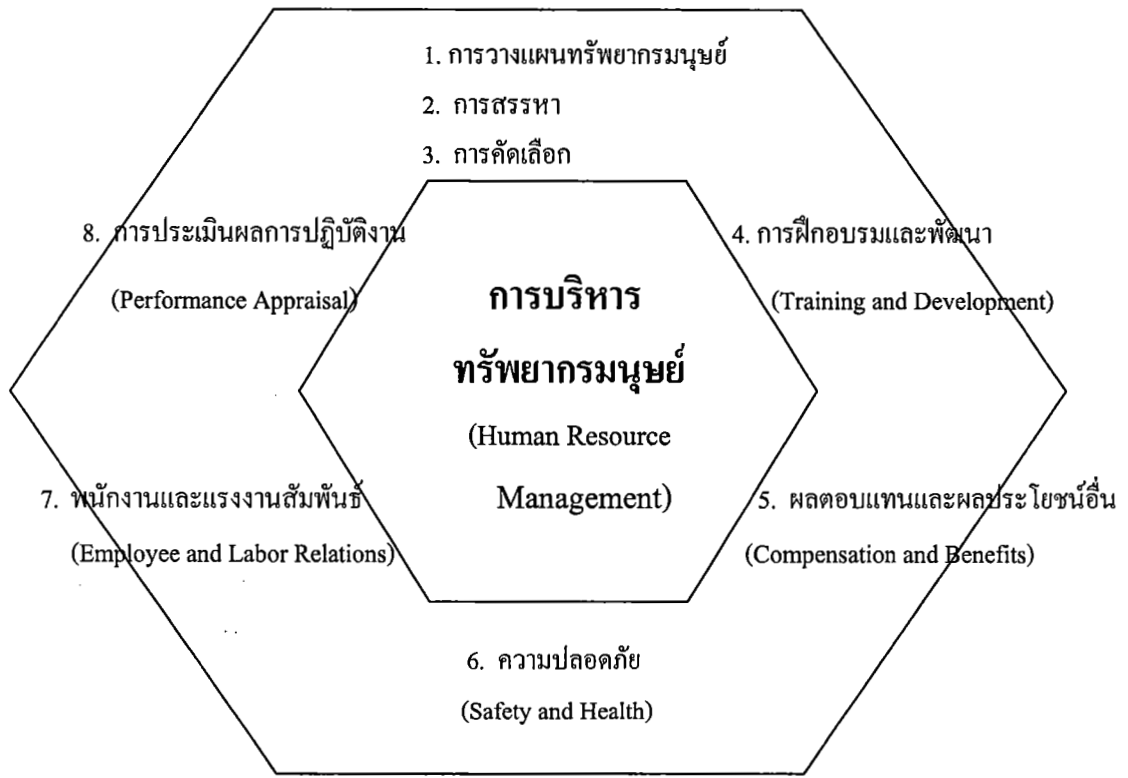
5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น ประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยวค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพเป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ฝ่ายจัดการ)

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงาน of พนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

จากงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น มอนดี้ มูและเพรมอกค์ (Mondy, Noe & Premeaux, 1999 อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 12) ได้สรุปเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System) ออกเป็น 8 ด้าน ตามภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Mondy, Noe & Premeaux, 1999 อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 12)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 20-23) ได้กล่าวว่า หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ ตามภาพที่ 4 สามารถจำแนกได้ 9 ด้าน คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ปกติหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Corporate Human Resource Planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การจ้างงาน ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กร
3. การจัดการด้านตำแหน่งงาน ได้แก่ การดำเนินการรับและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกกำหนดเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์กร

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์การสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน (Sustain Growth and Development)

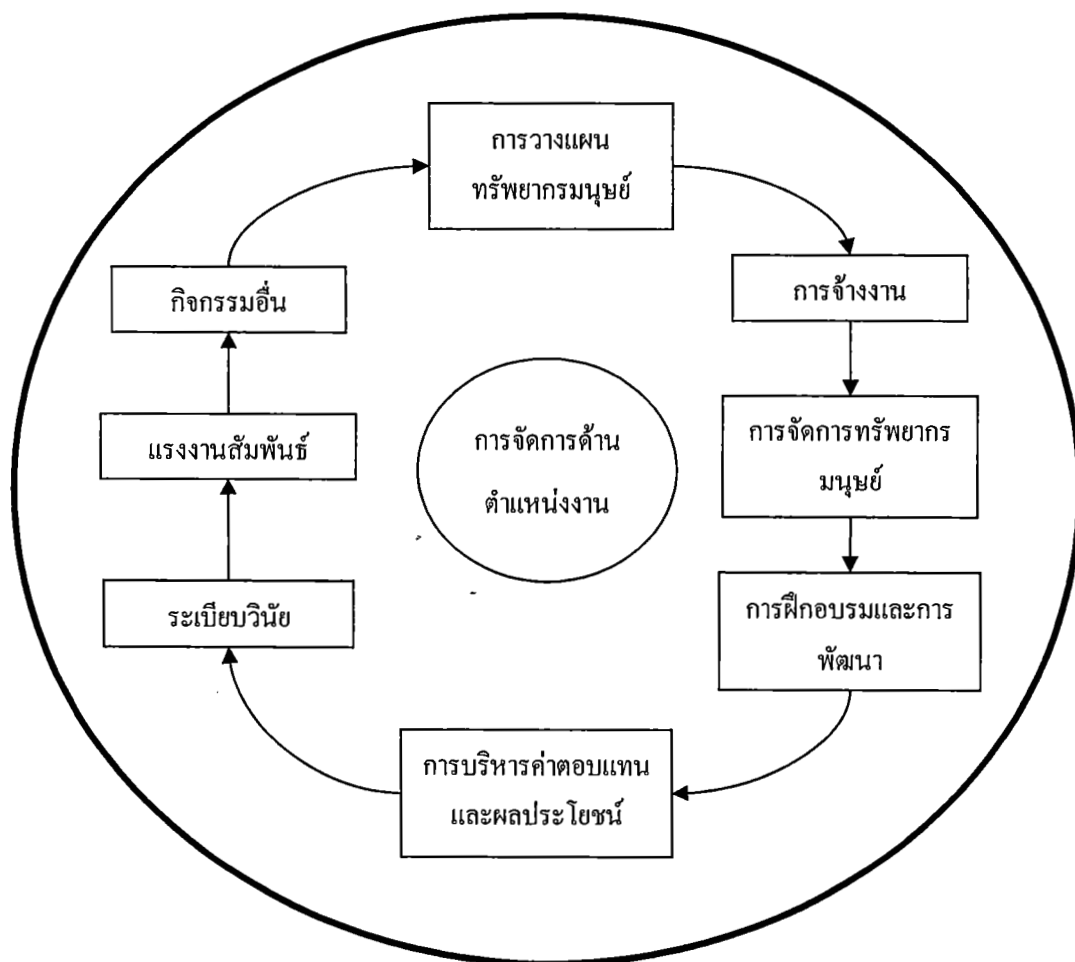
5. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบและกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์การให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ตามหลักการที่ว่า “งานที่เท่ากันต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal Work Equal Pay)”

6. การธำรงรักษา หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญที่จะต้องธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์การอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale) ความผูกพัน (Commitment) ตลอดจนความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อองค์การให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน

7. ระเบียบวินัย การที่คนหมู่มากมาอยู่ร่วมกันจำเป็นต้องมีระเบียบและกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อให้บุคคลอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

8. แรงงานสัมพันธ์ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่โดยตรงทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ทั้งในระดับมหัพภาคและระดับจุลภาค โดยจะต้องจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การ พนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ

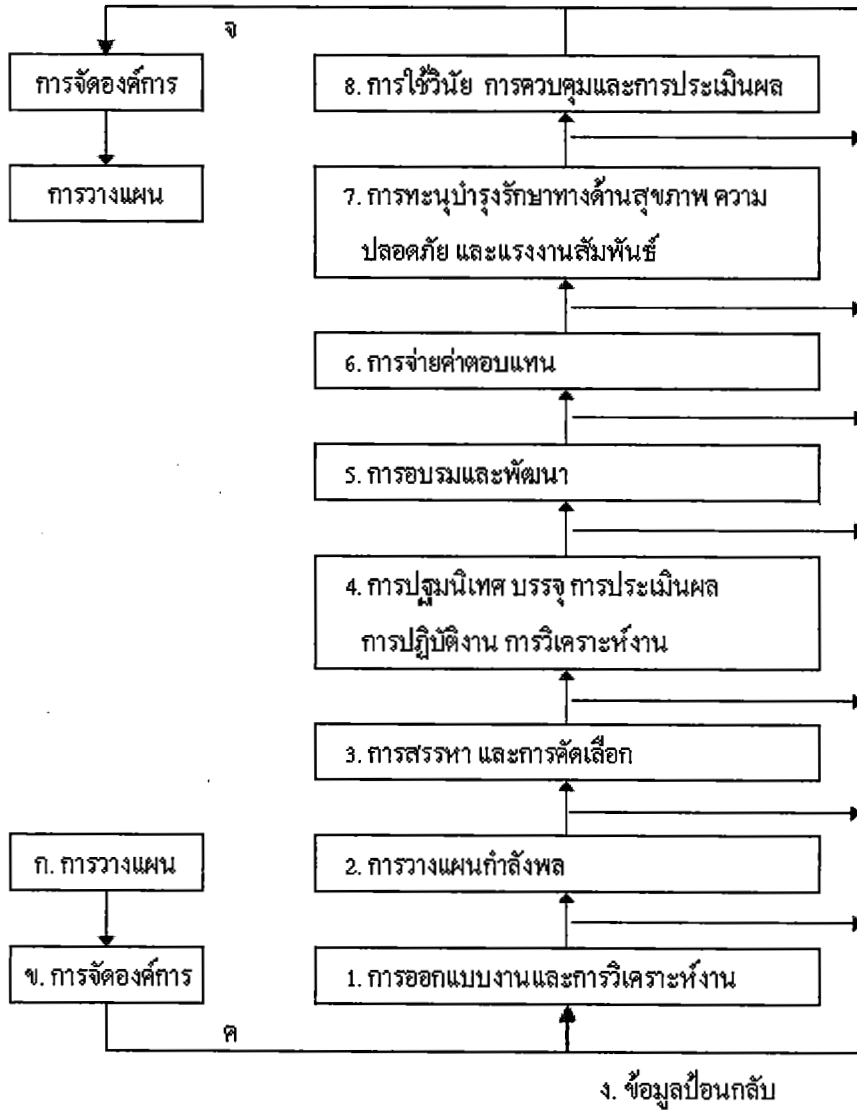
9. กิจกรรมอื่น เช่น การให้คำปรึกษา คำแนะนำหรือบริการพิเศษแก่บุคลากร การให้บริการสังคม เป็นต้น



ภาพที่ 4 หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 40-42) ได้แบ่งงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process) 2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process) 3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) 4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal Process) 5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development Process) 6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process) 7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์ (Health, Safety Maintenance Process and Labor Relations) และ 8. การใช้วินัย และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล (Discipline, Control and Evaluation Process)

จากหน้าที่งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 8 ประการนี้สามารถนำมาแสดงเป็นลำดับ ดังภาพที่ 5 ดังนี้



ภาพที่ 5 ขั้นตอนของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตามภาพที่ 5 อธิบายได้ดังนี้

ก. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ต่อเนื่องมาจากหน้าที่ของผู้บริหาร ประการแรกคือ การวางแผน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายองค์กร (Organization Objectives) ที่ฝ่ายบริหารจัดการทำขึ้นเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามที่หน่วยงานได้มีจุดมุ่งหมายเอาไว้ เช่น กำไรจากการผลิต

สินค้าหรือบริการออกขาย ซึ่งถึงแม้การวางแผนขององค์กรจะมีได้เป็นภารกิจหรือหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ตาม แต่แผนงานขององค์กรย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เข้ามำทำนั้เอง

ข. ประการที่สอง จากงานตามแผนงาน ผู้บริหารระดับสูงก็ต้องดำเนินการ จัดองค์การ หรือการวางแผนองค์การ (Organization Planning) หมายถึง กระบวนการจัดแบ่งกลุ่มงานให้เป็น โครงสร้างองค์การที่ดี มีหน่วยงานที่เหมาะสม สามารถทำงานประสานสอดคล้องกันได้ ตลอดจน การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทุกหน่วยงานอย่างเป็นระเบียบ

ค. จากขั้นนี้เองที่ถือได้ว่าเป็นการเริ่มต้นของหน้าที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ จะต้องพิจารณาเป็นลำดับแรก และต่อเนื่องเรื่อยไปด้วยหน้าที่งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประการ อื่น ๆ

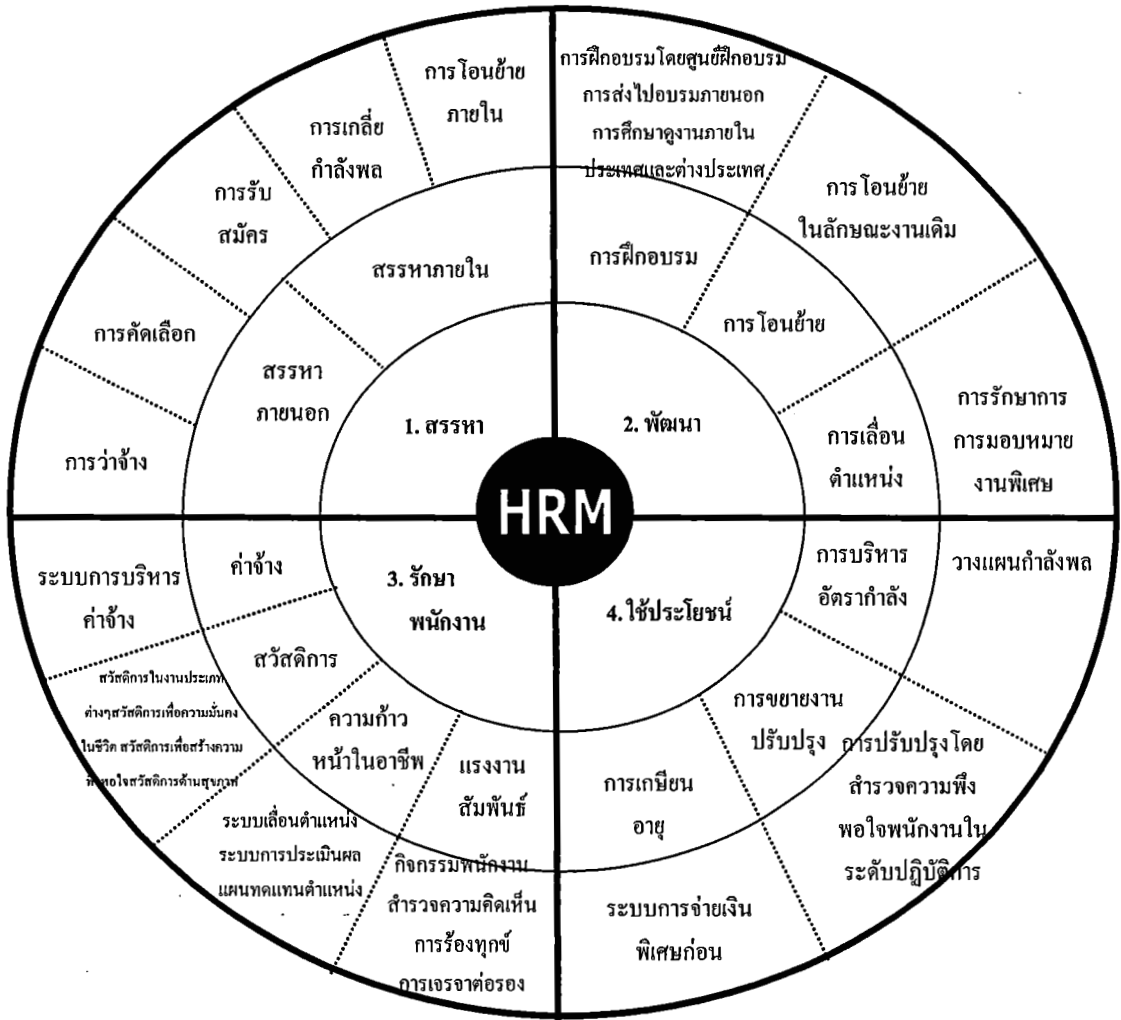
ง. ตลอดเวลาของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลจะต้อง คอยติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของการปฏิบัติด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์หน้าที่ ต่าง ๆ อยู่เสมอ พร้อมทั้งต้องคอยแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาให้ทุกขั้นตอนมีประสิทธิภาพและ ทันสมัยใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น

จ. ผลของการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้ประสิทธิภาพเพียงใดย่อม ส่งผลต่อหน้าที่ของผู้บริหารในทุกสายงาน ที่จะเอื้ออำนวยและช่วยให้การสั่งการและการควบคุม ผลงานให้เป็นไปในทางที่ดี ที่จะได้ผลผลิตสูง และพนักงานมีความพึงพอใจพร้อมกัน

ดนัย เทียนพุฒ (2541, หน้า 26) ได้กล่าวถึงภารกิจของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 4 ด้าน ตามภาพที่ 6 คือ 1. ด้านการสรรหา 2. ด้านการพัฒนา 3. ด้านการรักษาพนักงาน และ 4. ด้านการใช้ประโยชน์

256908

๑
658.54
๘3254



ภาพที่ 6 ขอบข่ายประกอบโครงสร้างภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากภาพที่ 6 จะมีวงกลมซ้อนกันอยู่ 3 ชั้น คือ

1. วงกลมชั้นแรก ระบุถึงภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน
2. วงกลมชั้นที่สอง เป็นขอบข่ายหรือระบบการสนับสนุนภารกิจทั้ง 4 ด้าน คือ
 - 2.1 ด้านการสรรหา จะมีระบบสนับสนุนอยู่ 2 ระบบ คือ
 - 2.1.1 การสรรหาจากภายใน
 - 2.1.2 การสรรหาจากภายนอก
 - 2.2 ด้านการรักษาพนักงาน จะมีระบบการสนับสนุนอยู่ 4 ระบบ คือ
 - 2.2.1 การฝึกอบรม

2.2.2 การโอนย้าย

2.2.3 การเลื่อนตำแหน่ง

2.3 ด้านการรักษาพนักงาน จะมีระบบการสนับสนุนอยู่ 4 ระบบ คือ

2.3.1 ค่าจ้าง

2.3.2 สวัสดิการ

2.3.3 ความก้าวหน้าในอาชีพ

2.3.4 แรงงานสัมพันธ์

2.4 ด้านการใช้ประโยชน์ จะมีระบบการสนับสนุนอยู่ 3 ระบบ คือ

2.4.1 การบริหารอัตราค่าจ้าง

2.4.2 การขยายงาน การปรับปรุงงาน และการเพิ่มคุณค่างาน

2.4.3 การเกษียณอายุ

3. วงกลมชั้นที่สาม เป็นแผนปฏิบัติการเพื่อจะได้สามารถรองรับภารกิจทั้ง 4 ด้าน ตามขอบข่ายงานหรือระบบการสนับสนุน

เมื่อเปรียบเทียบองค์ประกอบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 แบบข้างต้น กับนักวิชาการคนอื่น ๆ แล้วพบว่าผลการศึกษาในเรื่องดังกล่าวไม่มีความแตกต่างกันมากนัก เช่น เกรียงศักดิ์ เจียวยิง (2543) ได้กล่าวว่างานบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 5 ส่วนดังนี้ 1. การเตรียมการและการคัดเลือก แบ่งออกเป็น การวิเคราะห์และการออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น การปฐมนิเทศและการบรรจุ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและลดตำแหน่ง การพ้นจากงาน การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ 3. ค่าตอบแทนและการคุ้มครองป้องกัน แบ่งออกเป็น การบริหารค่าตอบแทน ประโยชน์เกื้อกูลและการบริการความปลอดภัยและสุขภาพ และการจูงใจในการทำงาน 4. แรงงานสัมพันธ์และการร่วมเจรจาต่อรอง แบ่งออกเป็น ความท้าทายด้านแรงงานสัมพันธ์ การบริหารแรงงานสัมพันธ์ และการร่วมเจรจาต่อรอง และ 5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตและการวิจัย แบ่งออกเป็น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2544, หน้า 15-16) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยภารกิจและหลักการพื้นฐานอยู่ 5 ประการคือ 1. การสรรหา (Recruitment) เพื่อสรรหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ามาทำงานให้องค์กรอย่างเพียงพอและตรงกับความต้องการ หลักการคือ เลือกคนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดให้มาทำงานในองค์กร มิใช่เลือกคนที่มีความรู้หรือค่าตัวที่สูงที่สุดมาทำงาน

เสมอไป 2. การพัฒนา (Development) พนักงานจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรให้ได้อย่างตรงตามที่คาดหวัง จึงต้องมีการพัฒนาพนักงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหลักการพัฒนานคน คือ พัฒนาคคนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีขีดความสามารถที่จะรองรับภารกิจหน้าที่มากยิ่งขึ้น 3. การรักษาพนักงาน (Retention) องค์กรจะต้องมีมาตรการในการรักษาคคนให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด หลักการคือ ให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อองค์กรให้มากที่สุด 4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หลักการทั่วไปของทุกองค์กรคาดหวังเสมอว่าสามารถจ้างคคนมาทำงานให้อย่างคุ้มค่าที่สุด และ 5. รุรการทั่วไป (Administration) เป็นภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลางรับผิดชอบอยู่เสมอ เพื่อทำหน้าที่บริหารหรือรุรการทั่วไป โดยสภาพการปฏิบัติงานจะเป็นงานรุรกิจ หรืองานที่ไม่มีผู้ใดรับผิดชอบโดยตรง หลักการคือ บริการแผนกต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้แผนกอื่น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดเวลา

จากข้อเสนอเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือภารกิจของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น แม้ว่านักวิชาการจะมีทัศนะที่ความแตกต่างกันบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็มีความเห็นในลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างกัน ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปเปรียบเทียบองค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามข้อเสนอนักวิชาการ

องค์ประกอบของ งานบริหารทรัพยากรมนุษย์	Mondy, Noe & Premeaux	ณัฐพันธุ์ เจริญนันท	ธงชัย สันติวงษ์	दनัย เทียนพุม	เกรียงศักดิ์ เขียวอึ้ง	จักร อินทจักร และเกรียง ไพโร เขียวบุญศรี
1. การวางแผน / การจัดองค์การ / การวางแผนกำลังพล	X	X	X	X	X	
2. การออกแบบและการวิเคราะห์งาน			X			
3. การสรรหาบุคลากร / การคัดเลือก	X		X	X	X	X
4. การจ้างงาน / การบรรจุ / การใช้ประโยชน์จกทรัพยากรมนุษย์		X		X	X	X
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา	X	X	X	X	X	X

ตารางที่ 1 (ต่อ)

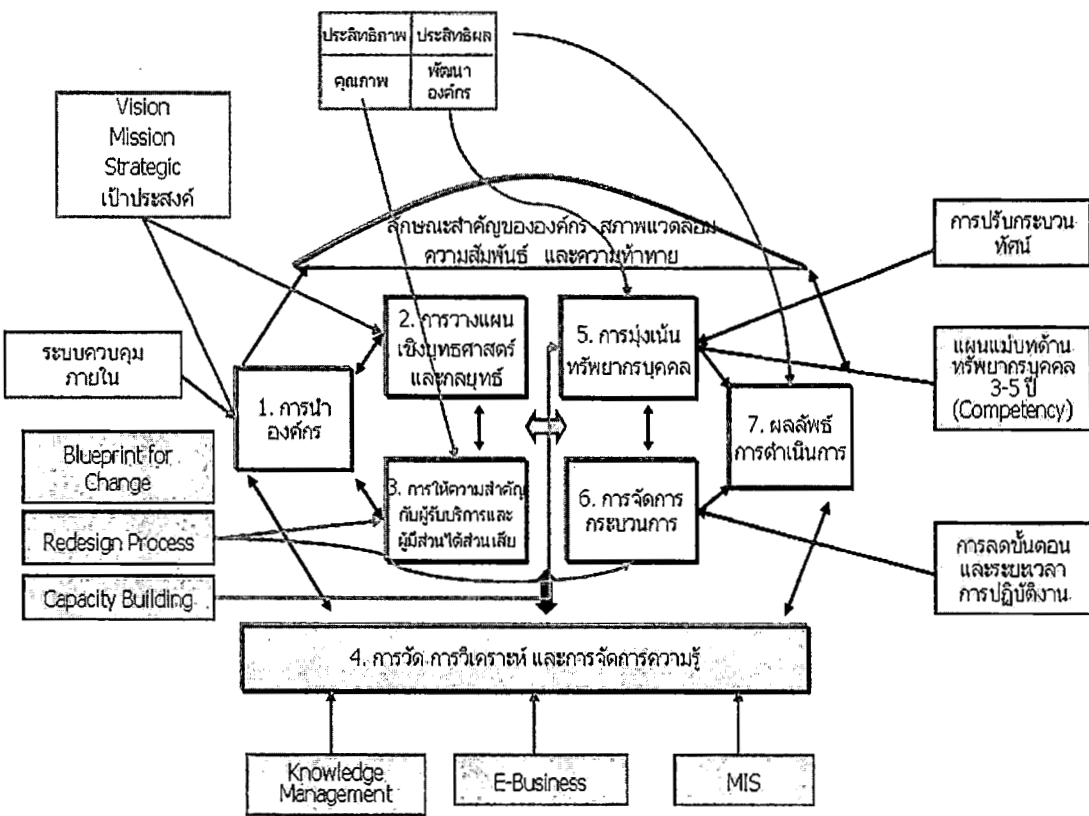
องค์ประกอบของ งานบริหารทรัพยากรมนุษย์	Mondy, Noe & Premeaux	ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์	รัชชัย สันติวงษ์	คณัย เทียนพูน	เกรียงศักดิ์ เพียวยิ่ง	จักร อินทจักร และเกรียง ไกร เจียมบุญศรี
6. การบริหารค่าตอบแทน / ผลตอบแทน หรือประโยชน์อื่น	X	X	X	X	X	
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	X		X	X		
8. การชำระรักษาพนักงาน				X		X
9. ความปลอดภัยและสุขภาพ	X		X	X		
10. แรงงานสัมพันธ์	X	X	X	X	X	
11. ระเบียบวินัย		X	X			

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน และนำมาสรุป
เปรียบเทียบ และเสนอแนะใหม่ โดยได้แบ่งองค์ประกอบหรือภารกิจของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์
ออกเป็น 9 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา
4. การบริหารค่าตอบแทน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การชำระรักษาพนักงาน
7. ความปลอดภัยและสุขภาพ
8. การบริหารแรงงานสัมพันธ์
9. ระเบียบวินัย การให้คำปรึกษาและธุรการอื่น ๆ

ภายหลังจากกำหนดองค์ประกอบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 9 ด้าน เสร็จแล้ว
ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบดังกล่าวเป็นกรอบของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้าน
เทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา
หรือ The Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) เป็นโครงการตามแผนยุทธศาสตร์
การเพิ่มผลผลิตของประเทศ



ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

จากแผนภาพที่ 7 จะเห็นว่ารางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ที่จะเสริมสร้าง
สมรรถนะขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง โดยมีเหตุผลหลายประการที่
แสดงให้เห็นว่า ทำไมองค์กรต้องตรวจประเมินตนเองให้สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
กล่าวคือ ลูกค้านักและผู้แข่งขันผลักดันให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง เกิดความเปลี่ยนแปลง
ขึ้นในอุตสาหกรรม องค์กรอยู่ในระดับแนวหน้าอยู่แล้ว และต้องการที่จะอยู่ในระดับนี้ต่อไป การ

ดำเนินธุรกิจไปด้วยดีและต้องรักษาสภาพนี้ไว้ ทีมผู้นำมุ่งมั่นที่จะตรวจประเมินตนเอง เพื่อขยายผลการเรียนรู้ภายในองค์กร ค่านิยมขององค์กรสอดคล้องกับค่านิยมหลักของเกณฑ์นี้ ผู้บริหารเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญในองค์กร กับแนวทางที่เป็นระบบของเกณฑ์ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงองค์กร และเห็นประโยชน์จากการตรวจประเมินตนเอง และนำแผนปรับปรุงไปลงมือปฏิบัติ เพื่อ เริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างความกระตือรือร้นในการปรับปรุงองค์กร ทำให้ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นไปสู่ “เป้าประสงค์เดียวกัน”

จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (พานิช เหล่าศิริรัตน์, 2546) ได้สรุปสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ โดยนำเสนอจากประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ประการแรก พิจารณาจากสภาพแวดล้อมองค์กร (Organizational Environment) ซึ่งประกอบด้วย ชนิดผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ และกลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้า วัฒนธรรมองค์กร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมองค์กร โครงสร้างพนักงาน เช่น ระดับการศึกษา ข้อกำหนดเฉพาะเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน ความหลากหลายของคนและหน้าที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญของ และเงื่อนไขข้อบังคับที่มีในการดำเนินงาน ข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย การรับรองระบบงาน การรับรองหรือจดทะเบียน และระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม การเงินและผลิตภัณฑ์ ประการที่สอง พิจารณาจากความท้าทายต่อองค์กร (Organizational Challenge) ซึ่งประกอบด้วย 1. สภาพการแข่งขัน (Competitive Environment) และ 2. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) ประการที่สาม พิจารณาจากการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership Direction) ซึ่งประกอบด้วย 1. การกำหนดทิศทางและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่อง ค่านิยมองค์กร ทิศทางระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินงานที่คาดหวัง และสื่อสารไปยังผู้ส่งมอบและลูกค้าโดยผ่านระบบการนำองค์กร และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง การกำหนดผลการดำเนินงานที่คาดหวังโดยมุ่งเน้นสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มคนดังกล่าว และ 2. การสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการให้อำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว นวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน และพฤติกรรมที่ถูกกฎหมายและมีจริยธรรม ประการที่สี่ พิจารณาจากการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (Organizational Performance Review) ซึ่งประกอบด้วย 1. การทบทวนผลการดำเนินการและความสามารถขององค์กร และนำผลที่ได้ไปประเมินผลสำเร็จความสามารถในการแข่งขัน และความคืบหน้าในการมุ่งสู่เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว 2. การนำผลมาประเมินความสามารถสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปขององค์กรตัววัดหลักที่ผู้นำทบทวนเป็นประจำ 3. การใช้ผลการทบทวนดังกล่าวเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่อง

และก้าวกระโดด และหาโอกาสสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมทั้งผลักดันให้การปรับปรุงและนวัตกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร และ 4.การประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการขององค์กรและใช้ผลการประเมินปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง คณะกรรมการองค์กรและระบบการนำองค์กร ประการที่ห้า พิจารณาจาก กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process) ซึ่งประกอบด้วย 1. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีการระบุขั้นตอนสำคัญ ผู้เกี่ยวข้องและกรอบเวลาของแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งวิธีกำหนดกรอบเวลาและความสอดคล้องของการวางแผนกับกรอบเวลาและ 2. การนำปัจจัยดังนี้มาประกอบการวางแผน โดยระบุวิธีรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและตลาด โอกาสทางการตลาด สภาพการแข่งขัน ความสามารถในการแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรมอื่น ๆ ที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์/บริการและการดำเนินงาน จุดแข็งและจุดอ่อนของ ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ การทบทวนการใช้ทรัพยากรกับเรื่องที่มีความสำคัญลำดับสูงกว่า ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม หลักจริยธรรม กฎระเบียบ และด้านอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศและระหว่างประเทศปัจจัยเฉพาะขององค์กร รวมจุดแข็ง-จุดอ่อน ของผู้ส่งมอบและลูกค้า ประการที่หก พิจารณาจากการจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำไปปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment) ซึ่งประกอบด้วย 1. การจัดทำและนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากรและการสร้างความยั่งยืนของวิธีปฏิบัติที่เกิดจากแผนที่วางไว้ 2. การกำหนดแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ การจัดการการเปลี่ยนแปลงสำคัญเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ ลูกค้า และตลาด 3. การกำหนดแผนงานหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ได้จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ระยะสั้น ระยะยาวและแผนปฏิบัติการ และ 4. การกำหนดตัววัดหลักที่ใช้วัดความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ และระบบการวัดที่ส่งเสริมการทำงานที่มีทิศทางเดียวกันภายในองค์กร ครอบคลุมขอบเขตที่ต้องการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ และครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ประการที่เจ็ด พิจารณาจากการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus) ซึ่งประกอบด้วย 1. ระบบงาน (Work Systems) ได้แก่ การจัดและบริหาร (Organization and Management of Work) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance Management System) และการจ้างงานและความก้าวหน้าในการทำงาน (Hiring and Career Progression) เป็นต้น 2. การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ (Employee Learning and Motivation) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Employee Education Training and Development) และการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน (Motivation and Career Development) เป็นต้น และ 3. ความผาสุกและ

ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Well-being and Satisfaction) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) เป็นต้น ประการที่แปดพิจารณาจากผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) ซึ่งประกอบด้วย 1. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results) 2. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Results) 3. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results) 4. ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Results) 5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness Results) และ 6. ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Social Responsibility Results)

ทั้งนี้กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาโดยอาศัยความสำคัญตามแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินั้น ผู้วิจัยพบว่าในการวัดผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Results) นั้น มีองค์ประกอบในประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการหาดัชนีชี้วัดผลงานหลักในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการดูผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะทำให้สามารถวัดค่าระดับปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของผลการดำเนินงานของระบบและประสิทธิภาพการทำงาน ตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดสำคัญที่กำหนด รวมถึงยังสามารถแสดงค่าระดับปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานตามตัววัด หรือดัชนีชี้วัดสำคัญที่กำหนด และนอกจากนั้นยังสามารถแสดงค่าระดับปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของความผูกพัน ความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของพนักงานได้อีกด้วย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าในการวัดการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ จะพบว่า องค์กรเอกชนโดยส่วนใหญ่ มักจะมีเป้าหมายใหญ่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจเพียง 2 ประการ เท่านั้น คือ ประการที่ 1 เป้าหมายของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ ซึ่งจะเกี่ยวข้องไปถึงบรรดาผู้ถือหุ้น หรือหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะรักษาความเป็นหุ้นส่วนไว้หรือไม่ ประการที่ 2 องค์กรเอกชนอาจ จะต้องแสวงหารูปแบบของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเพื่อที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและมีกำไรที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในโลกยุคสมัยใหม่ แนวคิดในการประกอบธุรกิจมิใช่จะมุ่งมองแต่เรื่องผลกำไรและความอยู่รอดทางธุรกิจเป็นสำคัญได้อีกต่อไป ในปัจจุบันจึงจะเห็นว่า การดำรงอยู่ขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนและเป็นผลดีต่อเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการ ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างผลิตภาพด้านแรงงาน จะต้องทำให้องค์กรเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน และทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้องค์กรพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันซึ่งจะทำให้

องค์การมีความเปรียบในการแข่งขัน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีความหมายที่มุ่งเน้น การสร้างความรู้สึกรักให้องค์การให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์การ และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ที่จะไปมีผลต่อสังคมภายนอก สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่าง ๆ กล่าวโดยรวม หากองค์การประสงค์จะปรับปรุงองค์การ โดยใช้แนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะช่วยทำให้องค์การสามารถรู้ถึงสถานะที่เป็นจริงขององค์การในปัจจุบัน สามารถค้นหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขในจุดที่เป็นปัญหา เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และช่วยพัฒนาองค์การในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะเห็นว่าปัจจุบันการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสายงานหนึ่งที่กลายเป็น "ดาวรุ่ง" (Rising Star) ขององค์การต่าง ๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน และแม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐ เพราะไม่ว่าองค์การจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเองไปด้านไหน ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องของคนทั้งสิ้น จนอาจกล่าวได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์การอยู่ที่ "คุณภาพของคน" ในองค์การนั้น ๆ การที่จะสามารถพิสูจน์และสร้างการยอมรับจากทุกฝ่าย หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดผลงานหลักที่เหมาะสม และสามารถนำมาใช้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้จริง

การบริหารแรงงานสัมพันธ์

ความหมายของแรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์ (Labour Relations หรือ Industrial Relation) มีผู้ทรงคุณวุฒิให้ความหมายไว้หลายท่าน แต่ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัย ขอคัดเลือกมาใช้เพียงบางส่วน ดังนี้

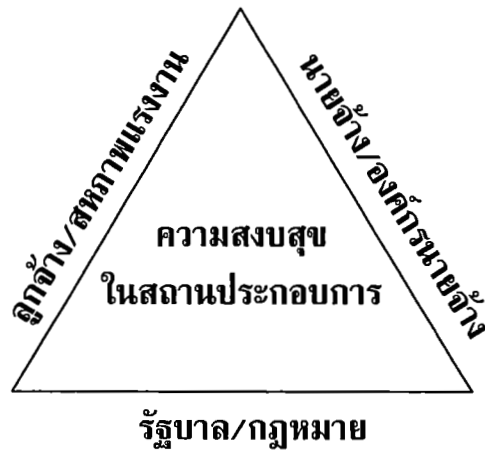
เกษมสันต์ วัฒวรรณ (2540, หน้า 1-2) ได้ให้ความหมายของ แรงงานสัมพันธ์ไว้ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องทางด้านแรงงานระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย ได้แก่ นายจ้าง และลูกจ้าง ซึ่งบุคคลทั้งสองฝ่ายนี้จะต้องร่วมมือร่วมใจกันในการประกอบธุรกิจหรือกิจการอุตสาหกรรม โดยนายจ้างเป็นฝ่ายลงทุนจัดหาเครื่องมือ เครื่องจักร สถานที่ทำงาน วัตถุดิบ ตลอดจนวิธีการผลิตหรือการบริการ ส่วนลูกจ้างเป็นฝ่ายลงแรงและนำความคิดทำงานใช้เครื่องมือ เครื่องจักร ผลิตเป็นสินค้าหรือบริการออกมา

ดวงใจ วงศ์ศรีสกุล (2541, หน้า 16) ได้กล่าวถึงระบบแรงงานสัมพันธ์ว่า คือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการหนึ่ง โดยแสดงออกถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การต่อรองร่วมกัน การร่วมมือกัน สถานประกอบการ การไขข้อขัดข้องใจของพนักงาน การยุติข้อพิพาทแรงงาน นอกจากนี้งานแรงงาน

สัมพันธ์ยังได้รับอิทธิพลจากรัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐบาล รวมถึงสภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม และศาสนาที่สถานประกอบการนั้นอยู่ ซึ่งอิทธิพลดังกล่าวนี้จะสะท้อนออกมาในรูปของ “กฎเกณฑ์” ที่ถูกบังคับในใช้สถานประกอบการ อาทิ บทบัญญัติข้อตกลงระหว่างนายจ้างและลูกจ้างทั้งแบบรายบุคคลและแบบข้อตกลงร่วม รวมไปถึงการตัดสินใจของอนุญาโตตุลาการหรือศาลแรงงาน หรือระเบียบข้อบังคับในการทำงานต่าง ๆ

องค์ประกอบและทฤษฎีการบริหารแรงงานสัมพันธ์

ชำนาญ พิมลรัตน์ (2551, หน้า 1-5) ได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ว่าการแรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องของไตรภาคีซึ่งมีองค์ประกอบ ตามแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 8 องค์ประกอบของการบริหารแรงงานสัมพันธ์

จากภาพที่ 8 จะเห็นว่า หลักแรงงานสัมพันธ์ที่ดี นั้นจะมาจากการบริหารดุลยภาพ 3 ฝ่ายซึ่งเป็นองค์ประกอบหลัก ในการสร้างความสงบสุขภายในสถานประกอบการ ระหว่าง 1. ลูกจ้าง/สหภาพแรงงาน 2. นายจ้าง-องค์กรนายจ้าง และ 3. รัฐบาล/กฎหมาย โดยมีแนวทางในการป้องกันที่สำคัญ คือ 1. เน้นการป้องกันปัญหา 2. ร่วมกันแก้ปัญหาด้วยการปรึกษาหารือ 3. ยึดหลักชนะ-ชนะ มิใช่ แพ้-ชนะ หรือ แพ้-แพ้ 4. หันหน้าเข้าหากันและใช้ระบบทวิภาคีอย่างจริงจัง และ 5. อยู่ในกฎกติกาแรงงานสัมพันธ์และกรอบของกฎหมาย สำหรับปัจจัยสำคัญของสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีควรมาจาก 1. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน 2. ความร่วมมือระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง 3. การให้ลูกจ้างเป็นส่วนร่วม 4. การสื่อสารอย่างทั่วถึงและสื่อในสิ่งที่ลูกจ้างอยากรู้ด้วย 5. การลงโทษที่ถูกต้องและเป็นธรรม ระบบรับฟังและการแก้ไขข้อร้องทุกข์ 6. การเจรจาต่อรองร่วมแบบชนะ-ชนะและการทำ

ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างที่ชัดเจน รัดกุม สมบูรณ์และถูกต้อง และ 7. การบริหารหรือปฏิบัติ ตามข้อตกลงและการแก้ไขข้อขัดแย้งในการตีความ ทั้งนี้ในการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีอื่น ๆ ควรจะมีแนวทาง ดังนี้ 1.ลดช่องว่างระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง 2. การเปลี่ยนบทบาทของ ผู้บังคับบัญชาจากการกำกับดูแลมาเป็นการชี้นำ 3. เน้นการให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมมากขึ้น 4. ขยาย ขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบของลูกจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจและเพื่อให้มีโอกาใช้ศักยภาพ อย่างเต็มที่ 5. บริหารบุคคลอย่างมีระบบและครบวงจร 6. การให้การยอมรับสภาพแรงงานและเปิด ฉากสร้างความสัมพันธ์กับสภาพแรงงาน และ 7. เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับในด้านการบริหารบุคคล นอกจากนั้นในระดับสถานประกอบการ ระบบทวิภาคี คือ หัวใจ สำคัญของการแรงงานสัมพันธ์ โดยมีรูปแบบของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ 2 รูปแบบ คือ 1. เิง ตั้งรับ (Defensive Labor Relations Program) เป็นรูปแบบเดิมที่มีการปฏิบัติกันในการบริหารแรงงาน สัมพันธ์ 2. เิงรุก (Non-Defensive Labor Relations Program) หรือเิงสร้างสรรค์ (Positive Labor Relations Program) เน้นยุทธศาสตร์แรงงานสัมพันธ์เิงรุก “5ส” หรือแบบสร้างสรรค์ ที่ให้ ความสำคัญ 5 ด้าน คือ 1. สันติ 2. สวัสดิการ 3. สื่อข้อความ (รวมถึงการบังคับบัญชาที่ดีและการให้ ความเป็นธรรมด้วย) 4. สนุก (การให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมลงมือ ปฏิบัติ) และ 5. สภาพการทำงาน

ในขณะที่ จำเียร จวงตระกูล (2551, หน้า 1-5) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการ แรงงานสัมพันธ์ตะวันตก กับ แนวคิดทฤษฎีการแรงงานสัมพันธ์ตามแนวพุทธศาสนา ว่ามีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเสนอไว้ว่าทฤษฎีการแรงงานสัมพันธ์จากประเทศตะวันตก มีทฤษฎี ที่สำคัญ 5 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีเอกภาพหรือทฤษฎีความเป็นหนึ่งเดียว (The Unitary Perspective) ทฤษฎีนี้ถือว่า องค์การเป็นที่รวมของคนที่มาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมขององค์การ ผู้ที่มาทำงาน ร่วมกันจะต้องเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จะต้องไม่มีความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ทฤษฎีนี้ถือว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ไม่มีเหตุผลและไม่สามารถปล่อยให้เกิดขึ้นได้ เมื่อเกิดความขัดแย้ง จะต้องใช้วิธีการปราบปรามโดยเด็ดขาด ทฤษฎีนี้ถือว่าสภาพแรงงานเป็นบุคคลภายนอกที่เป็นผู้บุกรุกต่อองค์การ จึงไม่เปิดโอกาสให้สภาพแรงงานเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นกรณีใด ๆ ทฤษฎีนี้ถือว่า การตัดสินใจทางการบริหารเป็นอำนาจของฝ่ายจัดการแต่ฝ่ายเดียว

2. ทฤษฎีความขัดแย้งทางอุตสาหกรรม (The Industrial Conflict Perspective) ทฤษฎีนี้ถือว่า ความขัดแย้งทางด้านการเมืองและทางด้านอุตสาหกรรมนั้นกลายมาเป็นสถาบันในสังคมหลังทุน นิยม ความรุนแรงของความขัดแย้งมีลดน้อยลง เนื่องจากเป็นที่ยอมรับของสังคมและมีกฎหมาย

ออกมากำกับควบคุมดูแล ทฤษฎีนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติในองค์กร เพราะองค์การประกอบไปด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานหลากหลายมีเป้าหมายแตกต่างกัน มีค่านิยมแตกต่างกัน แต่ต้องมาทำงานร่วมกันดังนั้นองค์การจะต้องตอบสนองความแตกต่างทางด้านค่านิยมเป้าหมายและผลประโยชน์ของบุคคล เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินการไปได้อย่างประสบความสำเร็จ ทฤษฎีนี้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นส่วนสำคัญขององค์การ โดยถือเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ในองค์กรที่จะต้องมีการกำหนดกติกาเพื่อออกมากำกับควบคุมดูแล

3. ทฤษฎีพหุนิยม (The Pluralist Perspective) ทฤษฎีนี้ถือว่าความขัดแย้งในองค์กรก่อให้เกิดความตึงเครียด จึงจำเป็นต้องมีการแก้ไข ทฤษฎีนี้ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิใช่เหตุผลและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความขัดแย้งเกิดจากบทบาทที่ต่างกันระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้โดยการกำหนดและใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม ทฤษฎีนี้ยอมรับว่าสหภาพแรงงานเป็นตัวแทนที่ชอบธรรมของลูกจ้างที่สามารถแสดงอิทธิพลต่อนายจ้าง ทฤษฎีนี้จึงมองสหภาพแรงงานในแง่บวก และเปิดโอกาสให้สหภาพแรงงานเข้ามามีส่วน

4. ทฤษฎีระบบ (The System Model) ซึ่งเห็นว่าการแรงงานสัมพันธ์นั้นเป็นระบบซึ่งประกอบด้วยระบบสำคัญ 3 ส่วนคือ จะต้องมิผู้กระทำ (Actor) จะต้องมิบริบท (Context) จะต้องมิอุดมการณ์ (Ideology) ที่ผูกมัดรวมเข้าด้วยกันเป็นระบบ โดยจะต้องมีกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นเพื่อกำกับการกระทำของผู้กระทำในสถานที่ทำงานและชุมชน ทฤษฎีนี้เห็นว่าผู้กระทำทางด้านการแรงงานสัมพันธ์ที่สำคัญก็คือ นายจ้างลูกจ้างและภาครัฐ โดยผู้กระทำเหล่านี้จะต้องแสดงบทบาทของตนตามกรอบกฎกติกาที่กำหนดไว้ในบริบทใดบริบทหนึ่งทั้งในสถานที่ทำงานและใน

5. ทฤษฎีประชาธิปไตยในอุตสาหกรรม หรือการมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการบริหารกิจการ (Industrial Democracy) ทฤษฎีนี้ยอมรับการมีส่วนร่วมของลูกจ้าง ซึ่งมีหลายระดับเริ่มตั้งแต่การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารการติดต่อสื่อสาร การปรึกษาหารือ การร่วมตัดสินใจและการควบคุมองค์การโดยคนงาน

ทฤษฎีการแรงงานสัมพันธ์ตามแนวพุทธศาสนา มีความแตกต่างจากทฤษฎีที่นิยมใช้ในการเรียนการสอนในประเทศไทย ตาม 5 ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการเผชิญหน้ากันระหว่างฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้าง จะมีที่ลดการเผชิญหน้าลงมาบ้าง ก็คือทฤษฎีพหุนิยมและทฤษฎีประชาธิปไตยในอุตสาหกรรม แม้ว่าทฤษฎีพหุนิยมจะยอมรับว่าสหภาพแรงงานเป็นตัวแทนโดยชอบธรรมของลูกจ้าง แต่ในทางปฏิบัติก็มักจะเกิดการเผชิญหน้าอยู่ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากการไม่ยอมรับสหภาพแรงงาน ในขณะที่ทฤษฎีประชาธิปไตยในอุตสาหกรรมนั้นมุ่งให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจถึงขั้นให้คนงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ แต่ก็มีความเป็นไป

ได้ยากมากในทางปฏิบัติ ทฤษฎีต่าง ๆ ของทางตะวันตกมีลักษณะเป็นจริยธรรมเชิงลบ ซึ่งพัฒนามาจากรากฐานทางวัฒนธรรมทางตะวันตกที่มุ่งเอาชนะผู้อื่น เอาชนะธรรมชาติ และเอาชนะโลก ซึ่งสวนทางกับพื้นฐานวัฒนธรรมดั้งเดิมของไทยซึ่งอิงอยู่กับหลักศาสนาพุทธคือการเดินสายกลาง อยู่กับธรรมชาติและกลมกลืนกับธรรมชาติ หลักธรรมในพุทธศาสนาจึงเป็นจริยธรรมทางบวก ดังนั้นเมื่อนำทฤษฎีตะวันตกมาใช้ในประเทศไทย จึงมักจะเกิดปัญหาการเผชิญหน้า นำไปสู่ความขัดแย้งและข้อพิพาทแรงงานอยู่เสมอ ในขณะที่ประเทศไทยนำเอาทฤษฎีตะวันตกมาใช้ แต่ในต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกาได้นำเอาทฤษฎีตามหลักธรรมของพุทธศาสนาไปสอน โดยในเรื่องนี้ได้นำเอาหลักธรรมคำสอนตามหลักที่พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนไว้ในเรื่องทศทั้ง 6 ในส่วนที่ว่าด้วยทศที่ 5 ซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็น The Buddhist Principle of Industrial Relations และในภาษาไทยอาจเรียกว่าเป็นทฤษฎีแรงงานสัมพันธ์ตามหลักพุทธศาสนา ซึ่งพระพุทธเจ้าทรงกำหนดแนวทางในการปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างไว้ ดังนี้

นายจ้างพึงปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. จัดงานให้ตามความเหมาะสมกับ กำลัง เพศ วัย ความสามารถ
2. ให้ค่าจ้างรางวัลสมควรแก่งานและความเป็นอยู่
3. จัดสวัสดิการดี มีช่วยรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้
4. มีอะไรได้พิเศษมาก็แบ่งปันให้
5. ให้มีวันหยุด และพักผ่อนหย่อนใจ ตามโอกาสอันควร

ลูกจ้างพึงปฏิบัติดังต่อไปนี้

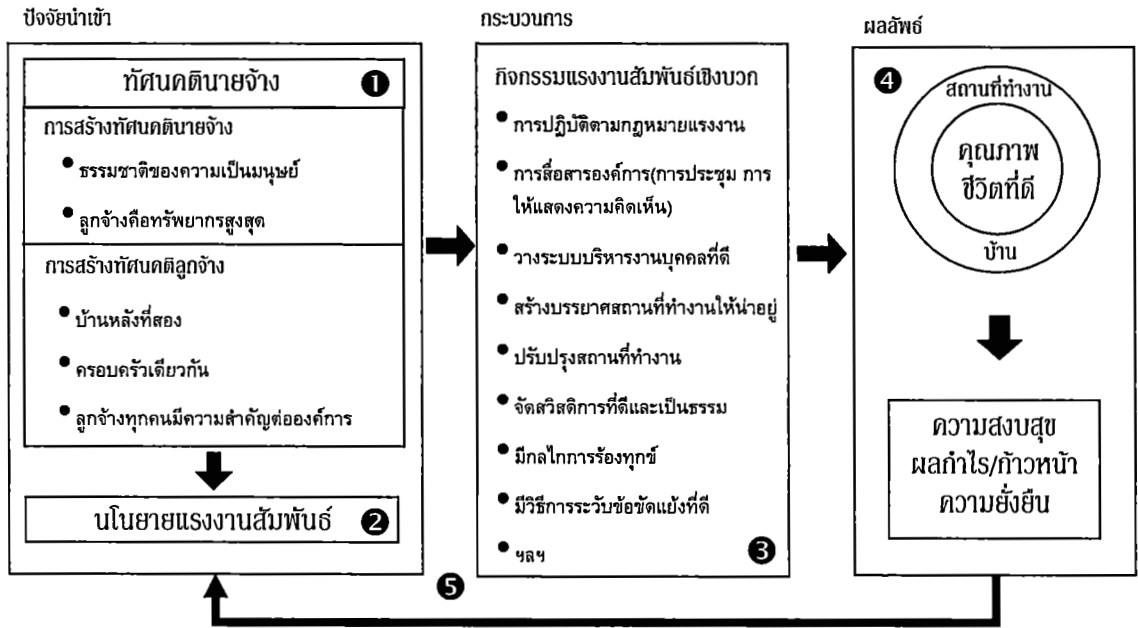
1. เริ่มทำงานก่อน
2. เลิกงานทีหลัง
3. เอาแต่ของทีนายให้
4. ทำการงานให้เรียบร้อยและดียิ่งขึ้น
5. นำความดีของนายและกิจการไปเผยแพร่

โดยสรุปแม้ว่าทฤษฎีทางตะวันตกมีพัฒนาการมาประมาณ 200 กว่าปีเท่านั้น แต่หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้ามีมานานกว่า 2549 ปีแล้ว แต่ก็ยังมีความทันสมัยซึ่งสามารถปรับใช้ได้ สถานการณ์ปัจจุบัน ถ้าหากจะพิจารณาให้ดีแล้วหลักการที่พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนไว้ข้างต้นถือเป็นหลักสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแรงงานสัมพันธ์ได้ทั้งหมด เช่น ในเรื่องการจ้างงาน การจ่ายค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ ซึ่งถ้าหากจะได้นำไปใช้ปฏิบัติร่วมกับหลักคำสอนอื่น ๆ เช่น หลักพรหมวิหาร 4 หลักทศพิธราชธรรม 10 ประการ อปรีหานิยธรรม 7 ประการ การละเว้นอกติ 4

ประการ และหลักธรรมอื่นประกอบกันเข้า จึงเชื่อว่าจะทำให้การแรงงานสัมพันธ์ในบ้านเรามีความสงบสุขมากขึ้น

กระบวนการพัฒนาและบริหารแรงงานสัมพันธ์

เกษมสันต์ วิจารณ์ (2540, หน้า 1-9) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการว่า สถานประกอบการที่ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างต่างก็ปฏิบัติต่อกันด้วยดีเป็นที่พอใจของทุกฝ่ายหรือที่เรียกว่า “แรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวก” นั้น ย่อมมีผลทำให้ลูกจ้างที่ปฏิบัติงานมี “ความรู้สึกเป็นสุขในการทำงาน” ก่อให้เกิด “ความตั้งใจที่จะทำงานและพัฒนางานของตน” และจะมี “ความภักดีต่อสถานประกอบการ” ซึ่งจะทำให้สถานประกอบการนั้นดำเนินกิจการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนสถานประกอบการที่มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเอารัดเอาเปรียบไม่เอาใจใส่ต่อกัน มุ่งประโยชน์ของฝ่ายตนเป็นใหญ่ หรือที่เรียกว่า “แรงงานสัมพันธ์เชิงลบ” นั้น ย่อมทำให้ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานมี “ความรู้สึกไม่อยากทำงานให้” ก่อให้เกิด “การออกจากงาน” และบางครั้งก็พัฒนาไปสู่ “การกระทำในเชิงประท้วงหรือแค้น” ต่อฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการในสถานประกอบการนั้น ซึ่งจะทำให้สถานประกอบการนั้นไม่อาจดำเนินกิจการไปได้อย่างสงบราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์และบางครั้งก็หยุดชะงักหรือต้องล้มเลิกกิจการนั้นไป แนวความคิดการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์หรือการสร้างสรรค์แรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวกนั้นฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการจะต้องเป็นฝ่ายริเริ่มดำเนินการ ทั้งนี้เพราะเป็นฝ่ายที่มีความพร้อมในทุกด้านและได้ประโยชน์โดยตรงจากการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์นั้น การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการเห็นความสำคัญและพยายามดำเนินการกระบวนการในทุกทางเพื่อสร้างสรรค์แรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวกขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายได้จากแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 9 ระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์กร

จากภาพที่ 9 สรุปได้ว่า การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ควรเริ่มต้นจากการที่ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการมีทัศนคติที่ถูกต้อง มีการวางนโยบายแรงงานสัมพันธ์ที่แน่ชัด และมีการดำเนินการสรรค์สร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงบวกที่เหมาะสมในสถานประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัย ดังนี้

ในด้านทัศนคติ ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการจะต้องเห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการนั้น ต้องมีความพยายามที่จะเอาใจใส่ดูแลให้ฝ่ายลูกจ้างหรือฝ่ายผู้ปฏิบัติงานได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งในที่ทำงานและที่บ้าน มีความพยายามที่จะพัฒนาและรักษานุเคราะห์ในสถานประกอบการนั้นตลอดเวลา ทัศนคติที่ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการทุกระดับชั้น ควรมีต่อลูกจ้าง ซึ่งประกอบด้วย 1. ลูกจ้างแต่ละคนเป็นมนุษย์ที่ตกอยู่ภายใต้กฎแห่งธรรมชาติในเรื่องของความต้องการในด้านต่าง ๆ เพื่อสนองตอบต่อการดำรงชีวิตในสังคม 2. ลูกจ้างแต่ละคนมีอารมณ์ซึ่งทำให้พฤติกรรมในการแสดงออกต่อผู้เกี่ยวข้องแปรผันได้หลายประการ 3. ลูกจ้างแต่ละคนเป็นทรัพยากรอันมีค่าของสถานประกอบการที่จะต้องบำรุงและรักษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี 4. ลูกจ้างทุกคนมีความตั้งใจที่จะเป็นคนดี และ 5. ลูกจ้างทุกคนนั้นนายจ้างสามารถอบรมและพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อสถานประกอบการได้เสมอ นอกจากการปรับทัศนคติของฝ่ายนายจ้างแล้ว ฝ่ายนายจ้างต้องพยายามในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของฝ่ายลูกจ้างให้เข้าใจนายจ้างด้วย ซึ่งประกอบด้วย 1. สถานประกอบการที่ลูกจ้างทำงานอยู่เป็นแหล่งงานที่ลูกจ้าง

ทุกคนจะต้องช่วยกันปกป้องรักษาให้คงอยู่เป็นแหล่งผลิตรายได้ที่จะนำไปเลี้ยงชีวิตและครอบครัว
 2. ความเจริญเติบโตของสถานประกอบการกิจการ การจะมีผลทำให้ตำแหน่งหน้าที่การงานตลอดจน
 รายได้ของลูกจ้างสูงขึ้น 3. บุคลากรในฝ่ายจัดการทุกชนชั้นรวมทั้งฝ่ายลูกจ้างต่างก็เป็นเสมือนเฟือง
 แต่ละตัวของเครื่องจักรที่มีความสำคัญทัดเทียมกัน 4. บุคลากรทุกคนในสถานประกอบการเป็น
 เสมือนบุคคลในครอบครัวหรือนักฟุตบอลในทีมเดียวกันและจำเป็นต้องร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่ง
 อันเดียวกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งกว่าสถานประกอบการ
 คู่แข่งขัน

ในการวางนโยบายแรงงานสัมพันธ์ ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการจะต้องวางนโยบาย
 แรงงานสัมพันธ์ที่แนชัด มีการประชุมชี้แจงให้ฝ่ายจัดการทุกระดับมีความเข้าใจและปฏิบัติตาม
 นโยบายนั้นอย่างพร้อมเพรียง นายจ้างหรือฝ่ายจัดการจะต้องจัดพฤติกรรมที่เป็นแรงงานสัมพันธ์
 เชิงลบในสถานประกอบการในเบื้องต้น เช่น การทำสัญญาจ้างแรงงานเอารัดเอาเปรียบ การ
 กำหนดระเบียบหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานที่ไม่เหมาะสม การฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตาม
 กฎหมายคุ้มครองแรงงาน การบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นระบบและไม่มีหลักการที่ถูกต้อง การ
 ลงโทษทางวินัยแก่ลูกจ้างโดยไม่มีหลักเกณฑ์ การเลิกจ้างที่กระทำโดยไม่จำเป็น อันตรายจากการ
 ทำงานที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ชวนเอื้อให้ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน
 ร่วมกันไม่ประสานสามัคคี การดำเนินธุรกิจที่เอารัดเอาเปรียบสังคม เป็นต้น นอกจากนั้นสิ่งที่
 นายจ้างพึงปฏิบัติในการสร้างสรรค์สร้างแรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวกมีวิถีทางและรูปแบบที่นายจ้างหรือ
 ฝ่ายจัดการดำเนินการได้หลายประการ เช่น การปรับเปลี่ยนทัศนคติของฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการ
 ทุกระดับชั้น การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลและการแรงงานสัมพันธ์ การสร้าง
 บรรยากาศในการทำงาน การปรับปรุงสถานที่ทำงานให้เกิดความสงบสุขและความร่วมมือร่วมใจกัน
 ในลักษณะที่โรงงานเป็น “บ้านที่สอง” ของผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีการปรับปรุงสถานที่ทำงานให้
 สภาพแวดล้อมการทำงานดี มีอากาศบริสุทธิ์ มีอุณหภูมิพอเหมาะ แสงสว่างพอดี และมีความ
 ปลอดภัยในการทำงาน พยายามปรับปรุงคุณภาพชีวิตของลูกจ้างและผู้ปฏิบัติงานด้วยการปรับปรุง
 ค่าจ้าง เงินเดือน และค่าตอบแทนในการทำงาน ตามกาลเวลาที่เหมาะสม มีการให้และจัดสวัสดิการ
 และให้สิทธิประโยชน์อื่น มีการสร้างแรงจูงใจ มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ มีการ
 สร้างความพอใจในงาน มีแผนการเลื่อนขั้นตำแหน่ง มีระบบและหลักการบริหารงานบุคคล
 กำหนดวินัยในการทำงานและใช้มาตรการทางวินัยอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ยึดหลักการแก้ไข
 ปัญหาบุคคลด้วยวิธีการทางบวกและยึดหลักการ “ไม่มีการเลิกจ้าง” มีกลไกในการระงับข้อร้องทุกข์
 มีวิธีการระงับข้อขัดแย้ง มีการสื่อสารข้อความที่ดี ทั้งการสื่อสารข้อความจากนายจ้างไปยังลูกจ้าง

(บนลงล่าง) และจากลูกจ้างไปยังนายจ้าง (ล่างขึ้นบน) โดยใช้สื่อและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการกับลูกจ้างหรือฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน มีการอบรมลูกจ้างหรือการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาทและงานในหน้าที่ของตน มีการประชุมสัมมนา เพื่อแก้ไขปัญหาและพิจารณาปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีระบบและโครงการที่ให้โอกาสแก่ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการของฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการในระดับต่าง ๆ มีการสร้างความสัมพันธ์และร่วมกิจกรรมระหว่างฝ่ายจัดการระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานทั้งในและนอกสถานที่ทำงานในโอกาสต่าง ๆ มีโครงการเพื่อนำพาลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานไปร่วมกิจกรรมในการพัฒนาสังคมและบำเพ็ญประโยชน์สาธารณะ มีการกระบวนกรยกย่องและยอมรับนับถือหรือให้รางวัลต่อลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานที่ดีเด่นในด้านต่าง ๆ มีกระบวนการปลูกเร้าเกิดความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน โดยพยายามให้ลูกจ้างร่วมมือกันทำงานในระบบการทำงานเป็นทีม มีจริยธรรมในการประกอบกิจการ และมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีงามของสถานประกอบการด้วยการช่วยพัฒนาสังคมและประเทศชาติ เป็นต้น

สภาองค์การนายจ้างผู้ประกอบการค้าและอุตสาหกรรมไทย (2548, หน้า 1-4) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารแรงงานสัมพันธ์ เป็นบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในฐานะนายจ้าง และบุคลากรในฐานะลูกจ้าง ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการและการจัดการ ภายในองค์การหรือทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศ นอกจากนั้นแรงงานสัมพันธ์ ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบายบุคคล การว่าจ้างไปจนถึงการเลิกจ้าง รวมทั้งวิธีการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน และรวมถึงบุคคลฝ่ายที่สาม คือ รัฐบาลที่เข้าไปมีบทบาทอย่างสำคัญ ในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

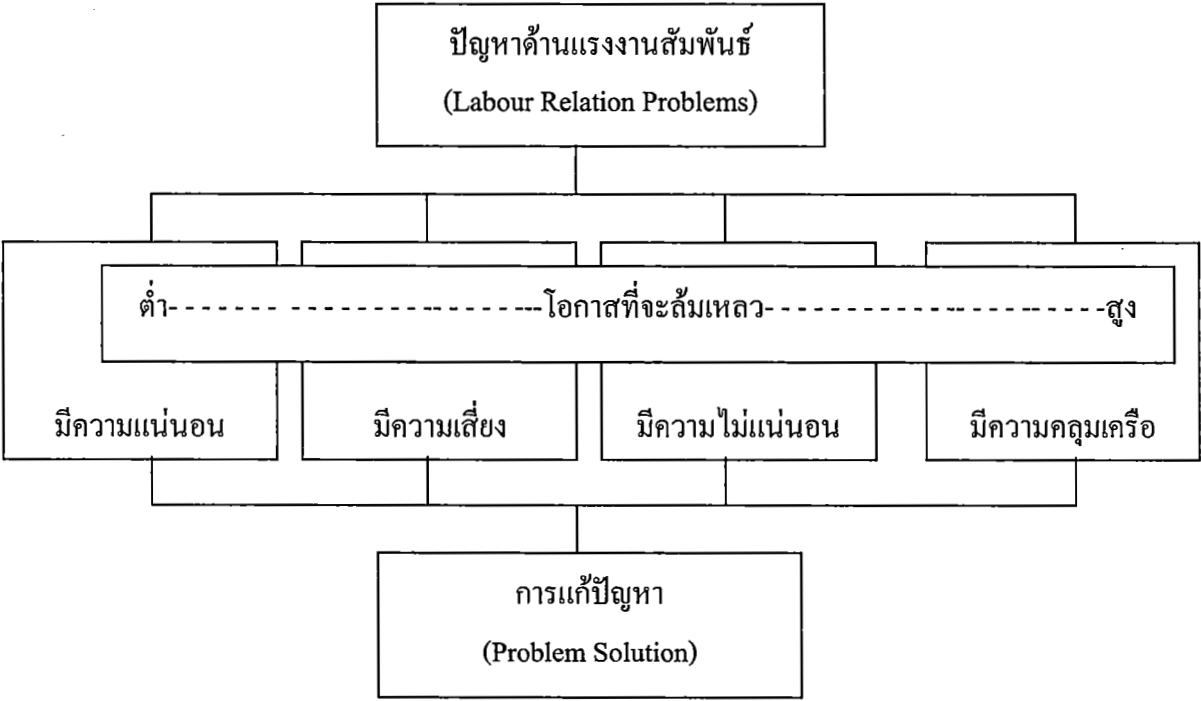
การบริหารแรงงานสัมพันธ์จึง ครอบคลุมในประเด็นที่เกี่ยวข้องในเรื่องดังนี้

1. เป็นการจัดการในองค์การที่เกี่ยวกับการจ้าง
2. เป็นการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
3. การปฏิบัติตามกฎหมาย / ประเพณีปฏิบัติ
4. การทำงานอย่างมีความสุข
5. การเพิ่มผลผลิต
6. การเจรจาต่อรอง และ
7. สิทธิและเสรีภาพ

เป้าหมายของการบริหารงานแรงงานสัมพันธ์แบบบูรณาการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ที่ชัดเจน กับทำงานในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น
 2. แรงงานสัมพันธ์ สามารถบริหารงาน แก้ปัญหาและพัฒนาพื้นที่แรงงานสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake holder) ให้ได้รับประโยชน์สูงสุด
 3. มีการบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลังและทรัพยากรในแรงงานสัมพันธ์
 4. ทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนอย่างมีทิศทางและเป้าหมายหลักร่วมกัน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน การป้องกันและแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่แรงงานสัมพันธ์อย่างชัดเจน
 5. มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สามารถติดตามผลได้ สามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
 6. พันธกิจและทราบว่าจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ทุกคนรับผิดชอบต่อผลงานที่กำหนดไว้
 7. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ได้เป็นผู้แก้ไขปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงขึ้น ลดขั้นตอน เพิ่มความรวดเร็วในการบริการ
 8. พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ติดต่อประสานข้อมูล และร่วมทำงานกับองค์กรภายนอก เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
 9. มีโอกาสปรับปรุงงานและมีส่วนร่วมใช้ดุลพินิจมากขึ้น ระบบการทำงานสั้น ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน ให้สะดวกและรวดเร็ว การปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน ได้รับผลตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน
 10. วิธีการทำงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ (Results) ในการปฏิบัติงาน ที่มีการกำหนดเกณฑ์การวัดทั้งผลผลิตหรือผลงาน (Outputs) กับผลลัพธ์ (Outcomes) ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า
- ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารแรงงานสัมพันธ์
- จากการศึกษาแนวคิดของ ชำนาญ พิมลรัตน์ (2551) จำเนียร จวงตระกูล (2527) เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2540) และสภาองค์กรนายจ้างผู้ประกอบการค้าและอุตสาหกรรมไทย (2548) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หากต้องการความสำเร็จ จึงควรบริหารงานด้วยกลยุทธ์เชิงรุก กล่าวคือ ควรเริ่มจากการประเมินสถานการณ์ ปัญหา และความพร้อมในการนำระบบหรือแนวทางการบริหารงานใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร และเมื่อทราบถึงปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์และสรุปผลว่าควรเตรียม

แผนงานหรือวิธีการอย่างไรเพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่ดีจึงควรเข้าใจปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นอย่างดีซึ่ง เพราะจะทำให้สามารถที่จะเลือกทางเลือกในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อลดโอกาสความล้มเหลวในการทำงาน หรือเพิ่มความสำเร็จให้เกิดขึ้นมากกว่าความล้มเหลวนั่นเอง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ (ไชยะ ไชยคอตคอม, 2551) มาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจแก้ปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้จากแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 10 ระดับโอกาสที่จะล้มเหลวจากการแก้ปัญหาด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์

จากภาพที่ 10 แสดงให้เห็นว่าในกระบวนการแก้ปัญหาทางด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์นั้น ผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้จะมีความเป็นไปได้ในทุกระดับของโอกาส กล่าวคือ มีโอกาสที่จะล้มเหลวสูงหรือประสบความสำเร็จมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและเป็นรูปธรรมซึ่งจำเป็นต้องอาศัย ข้อมูล กระบวนการตัดสินใจ หรือคาดการณ์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะสอดคล้องกับ กรณีสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2548) ซึ่งได้กำหนดข้อควรปฏิบัติ ข้อควรละเว้น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และการเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 ข้อควรปฏิบัติ ข้อควรละเว้น เพื่อการเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

ข้อควรปฏิบัติ	ข้อควรยกเว้น
มีความจริงใจต่อกัน	มีอคติต่อกัน
เชื่อใจซึ่งกันและกัน	ไม่ไว้วางใจ
ให้การยอมรับ	แบ่งพรรคแบ่งพวก
รับผิดชอบต่อหน้าที่	ละเลยต่อหน้าที่
ปรึกษาหารือร่วมกัน	ใช้กฎหมายเพียงอย่างเดียว
แก้ไขปัญหาโดยเร็ว	มองข้ามปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ
ใช้หลักยืดหยุ่น	แข็งกร้าว
แลกเปลี่ยนข้อมูล	ครอบงำความคิด
ผลตอบแทนที่เหมาะสม	เอากำไร
ปฏิบัติด้วยความเสมอภาค	เลือกปฏิบัติ
รักษาระเบียบวินัย	ละเลยข้อร้องทุกข์
ยุติธรรมต่อกัน	ละเลยข้อคิดเห็น
ให้มีส่วนร่วม	ให้บุคคลภายนอกมาเกี่ยวข้อง
ให้ความสำคัญระบบร้องทุกข์	ตั้งงานฝ่ายเดียว
ให้โอกาส	ผูกคูลมเครือ
ยึดหลักครอบครัวเดียวกัน	ขาดการพัฒนา
สร้างขวัญและกำลังใจ	สร้างความกดดันให้อีกฝ่าย
สื่อข้อความให้ชัดเจน	
มีมนุษยสัมพันธ์	
ให้ความรู้ฝึกอบรมสม่ำเสมอ	

นอกจากนั้น กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2548) ยังได้อธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของแรงงานและการจัดองค์การด้านแรงงาน ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารด้านแรงงานสัมพันธ์ ดังนี้

1. เพื่อเรียกร้องด้านความมั่นคงของงาน
2. เพื่อการปรับปรุงด้านค่าจ้างให้สูงขึ้น ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ
3. เพื่อการปรับปรุงด้านชั่วโมงการทำงาน ไม่เอาเปรียบพนักงานในการให้ทำงานเกินเวลาที่กำหนด หรือทำงานในวันหยุดโดยไม่จ่ายค่าล่วงเวลา
4. เพื่อการปรับปรุงสภาพการทำงาน และความปลอดภัยในที่ทำงานเช่นแสงที่พอเหมาะ เสียงที่รบกวนในเวลาทำงาน การใช้เครื่องมือป้องกันอันตราย
5. กฎระเบียบขององค์การที่กำหนดขึ้นตามอำเภอใจ
6. การใช้ระบบพวกพ้องในการเลื่อนตำแหน่งเพื่อแก้ไขการกระทำอันไม่เป็นธรรม การกลั่นแกล้ง ลำเอียง

ขณะเดียวกัน การจะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารแรงงานสัมพันธ์นั้น ควรจะมีแนวทางการบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่ดี เพื่อป้องกันการเกิดสหภาพแรงงาน (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2548) ตามแนวทางดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานในเชิงป้องกัน
2. มีนโยบายที่ยุติธรรม มีเงินเดือนค่าจ้างที่ยุติธรรม ให้ผลประโยชน์ที่พนักงานพอใจ
3. มีการสื่อสารที่เปิดกว้างให้กับพนักงาน ควรแจ้งข่าวสาร เหตุการณ์ให้พนักงานทราบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
4. มีการตรวจสอบความเคลื่อนไหวและกิจกรรมของพนักงานในบริษัทอย่างไม่เป็นทางการตลอดเวลา
5. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับค่าจ้างและผลประโยชน์ต่าง ๆ ในปัจจุบันที่พนักงานได้รับเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ
6. บอกพนักงานถึงสาเหตุที่บริษัทไม่ต้องการให้มีสหภาพแรงงาน
7. บอกพนักงานถึงข้อเสียของการจัดตั้งสหภาพแรงงาน
8. ให้ข้อมูล ชี้แนะตัวอย่างของข้อเสียและผลเสียต่าง ๆ ที่บริษัทอื่นได้รับจากการมีสหภาพแรงงาน
9. ให้คำอธิบายแก่ลูกจ้างในการจัดตั้งสหภาพแรงงาน

10. ห้ามการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสหภาพ
11. ออกกฎระเบียบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ไม่ขัดขวางการดำเนินการของสหภาพแรงงาน
12. นายจ้างและลูกจ้าง คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายรู้หลักการให้และการรับ
13. มีระบบการสื่อสารข้อความที่มีประสิทธิภาพ
14. มีระบบการบริหารและการยุติข้อร้องทุกข์ที่เป็นธรรม
15. มีการร่วมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ
16. สร้างความคุ้นเคย ความไว้วางใจกัน
17. ยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน
18. เปิดโอกาสให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น
19. เคารพในสิทธิและบทบาทหน้าที่ของอีกฝ่าย
20. มีนโยบายแรงงานสัมพันธ์ที่ชัดเจน
21. ใช้ระบบการปรึกษาหารือ
22. ฝ่ายจัดการควรกำหนดกรอบและทิศทางที่จะร่วมมือกับลูกจ้าง
23. ฝ่ายจัดการควรตั้งงบประมาณ
24. หัวหน้างานระดับบริหารทุกระดับจะต้องได้รับการถ่ายทอดนโยบาย
25. ฝึกอบรมหัวหน้างานให้มีทักษะด้านแรงงานสัมพันธ์
26. พนักงานต้องมีวินัย และจริยธรรมในการทำงาน
27. พนักงานต้องตระหนักว่าลูกจ้าง นายจ้างมีผลประโยชน์ร่วมกัน
28. พนักงานศึกษาความรู้ด้านสถานะตลาด การลงทุน และเศรษฐกิจ
ประโยชน์ของแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

สม สุภนกร (2546, หน้า 15-16) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ไว้ดังนี้

ประโยชน์ต่อนายจ้าง คือ 1. สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ ช่วยให้กิจการมีผลกำไรและเจริญก้าวหน้า 2. ไม่ต้องเสียเวลา เสียเงิน เสียความรู้สึกและเสียหน้าเนื่องจากการเกิดข้อขัดแย้ง ข้อพิพาท ข้อร้องทุกข์ หรือคดีแรงงาน 3. สามารถรักษาความระเบียบวินัย ความสงบเรียบร้อยในสถานประกอบการ ประโยชน์สำหรับลูกจ้าง คือ 1. มีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน 2. ได้รับการปรับปรุงค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ สวัสดิการ สภาพการจ้างอื่น ๆ และสภาพการทำงาน และช่วยให้คุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้น 3. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและความสามารถในการทำงานเพื่อการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในอาชีพการทำงานยิ่งขึ้น 4. มีความมั่นคงในการทำงาน ผลประโยชน์ต่อประชาชนคือ แรงงานสัมพันธ์ที่ดีมีผลทำให้การดำเนินการ

ของสถานประกอบการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนทั่วไปในฐานะผู้บริโภค ได้รับสินค้าและบริการที่ดีจากสถานประกอบการต่าง ๆ และผลประโยชน์ต่อประเทศชาติ คือ

1. แรงงานสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้เกิดความสงบสุขในวงการอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศการลงทุนและการขยายตัวของธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นผลดีต่อการเจริญเติบโตของประเทศ
2. แรงงานสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้ไม่เกิดข้อขัดแย้ง ข้อพิพาทแรงงาน การนัดหยุดงานหรือการปิดงานที่ยืดเยื้อซึ่งอาจนำไปสู่เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่สงบสุขในสังคม
3. นายจ้างสามารถดำเนินกิจการได้ต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ มีผลกำไรกิจการเจริญก้าวหน้า
4. ทุกฝ่าย ไม่เสียเวลา ไม่เสียความรู้สึก และไม่เสียหาย
4. นายจ้างสามารถรักษาระเบียบวินัยความสงบเรียบร้อยในสถานประกอบการ
5. ถือเป็นการเสียค่าใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า
6. ลูกจ้างมีขวัญ กำลังใจในการทำงาน
7. ลูกจ้างได้รับค่าจ้าง มีสวัสดิการ ผลประโยชน์ สภาพการจ้างและการทำงานที่ดีขึ้น
8. ลูกจ้างมีโอกาสแสดงความคิดเห็น สามารถพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
9. ลูกจ้างมีความมั่นคงในการทำงาน
10. ผู้บริโภคได้รับสินค้าและบริการที่ดี
11. ประเทศ สามารถส่งเสริมบรรยากาศในการลงทุน
12. ประเทศสามารถขยายตัวของอุตสาหกรรม ความเติบโตทางเศรษฐกิจ และ
13. ประเทศ สามารถสร้างความสงบสุขในสังคม

ดัชนีวัดผลงานหลัก

ความหมายดัชนีวัดผลงานหลัก

ดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator) เป็นสิ่งที่แสดงสถานะหรือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ในภาษาไทยมีคำที่นำมาใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า ตัวชี้วัดอยู่หลายคำ เช่น ดัชนี ตัวชี้ ตัวบ่งชี้ ตัวชี้้นำ และเครื่องชี้วัด เป็นต้น มีผู้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

จอห์นสโตน (Johnstone, 1981) กล่าวว่า วั้ว ดัชนีวัดผลงานหลัก หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์หรือสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสถานะที่เจาะจงหรือชัดเจน แต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้าง ๆ หรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2530) ได้ให้ความหมายของดัชนีวัดผลงานหลักไว้ว่าเป็นสิ่งที่แสดงสถานะหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปโดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งดัชนีวัดผลงานสามารถวินิจฉัย และช่วยชี้บ่งทบทวนหาที่ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคของ

การดำเนินงานขององค์ประกอบต่าง ๆ ของการจัดการศึกษาในช่วงเวลาและระดับที่ต้องการวัดหรือตรวจสอบ

พรพันธ์ บุญยรัตน์ และบุญเลิศ เลี้ยวประไพ (2531) กล่าวว่า ดัชนีวัดผลงานหลัก หมายถึง ตัวแปรหรือกลุ่มของตัวแปรต่าง ๆ ที่จะวัดสภาวะอย่างหนึ่งออกมาเป็นปริมาณ และเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ทราบถึงระดับ ขนาด หรือความรุนแรงของปัญหาหรือสถานการณ์ที่ต้องการวัด

ศิริชัย กาญจนวาสี (2537) ได้กล่าวไว้ว่า ดัชนีวัดผลงานหลัก หมายถึง ตัวประกอบตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งบ่งบอกสถานการณ์ หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน หรือ ผลการดำเนินงาน

วรภัทร์ ภูเจริญ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ดัชนีวัดผลงานหลัก หมายถึง เกณฑ์ (Criteria) และวิธีการวัดผลเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการต่าง ๆ ที่ประกอบกันเป็นระบบคุณภาพ มีประสิทธิผล (Effectiveness) ตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การ

อลงกรณ์ มีสุทธา (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ดัชนีวัดผลงานหลัก หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ขององค์การได้อย่างไร

โอลซ์ รอย และ เวทเทอร์ (Olive, Roy & Wetter, 1999 อ้างถึงใน ณัฐพันธ์ เจริญนันท และวีรวิธ มาฆาศิรานนท์, 2546, หน้า 160) ได้กล่าวว่า ดัชนีวัดผลงานหลัก หมายถึง คำอธิบายอย่างกระชับของการสังเกตการณ์ที่สรุปเป็นตัวเลขหรือเป็นคำใด ๆ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่าดัชนีวัดผลงานหลัก หมายถึง ตัวแปรที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดการเปลี่ยนแปลง หรือบ่งบอกสภาวะรวมหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานสามารถนำมาใช้วัดความสำเร็จหรือผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น

คุณลักษณะของดัชนีวัดผลงานหลัก

จอห์นสโตน (Johnstone, 1981) สรุปลักษณะที่สำคัญของดัชนีวัดผลงานได้ 3 ประการคือ

1. ดัชนีวัดผลงานเป็นสิ่งที่บ่งบอกหรือกำหนดเป็นปริมาณ หรือสามารถทำให้เป็นปริมาณได้ มิใช่เป็นการบรรยายข้อความ ในการตีความค่าตัวเลขของดัชนีวัดผลงานแต่ละตัวจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้น จึงจะสามารถบอกได้ว่าค่าตัวเลขที่ได้สูงหรือต่ำมีความหมายว่าอย่างไร และในการกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายระบบตัวเลขของดัชนีวัดผลงานที่สร้างขึ้นต้องมีความชัดเจน

2. ค่าของดัชนีวัดผลงานเป็นค่าชั่วคราวไม่ถาวร มีการผันแปรตามเวลาและสถานที่ นั่นคือ ดัชนีวัดผลงานจะบ่งบอกความหมายโดยมีเงื่อนไขของเวลาและสถานที่กำกับ กล่าวคือ ดัชนีวัดผลงานจะบ่งบอกความหมายเฉพาะในช่วงเวลาหนึ่ง และเฉพาะเขตพื้นที่หรือบริเวณส่วนใดส่วนหนึ่ง

ของระบบที่ต้องการตรวจสอบ ดัชนีวัดผลงานอาจจะมีช่วงเวลาเป็นเดือน หรือเป็นปีก็ได้ เช่น ดัชนีวัดผลงานในช่วง 3 เดือน หรือ ช่วง 5 ปีของจังหวัด เขต ภูมิภาค หรือประเทศใดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาและสถานที่ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการจัดทำดัชนีวัดผลงานนั้น ๆ

3. ดัชนีวัดผลงาน เป็นสิ่งที่บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในลักษณะกว้าง ๆ หรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไปมากกว่าที่จะเป็นภาพที่เฉพาะเจาะจงในรายละเอียดส่วนย่อย

พรพันธุ์ บุญยรัตน์ และบุญเลิศ เลี้ยวประไพ (2531) กล่าวว่า โดยทั่วไปลักษณะของดัชนีวัดผลงานที่ดีจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติต่อไปนี้

1. มีความตรง สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้
2. มีความไว สามารถแสดงความแตกต่างได้แม้สถานการณ์ที่วัดจะเปลี่ยนแปลงไป

เล็กน้อย

3. มีความเฉพาะเจาะจง จะเปลี่ยนแปลงก็แต่เฉพาะสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นโดยตรงเท่านั้น

4. มีความเชื่อถือได้ ค่าที่ได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพควรจะสอดคล้องกัน ถ้าวัดในสิ่งเดียวกัน ไม่ว่าผู้วัดจะเป็นกลุ่มใดก็ตาม

นอกจากนี้ อลงกรณ์ มีสุทธา (2545) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของดัชนีวัดผลงานหลักดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเท่านั้น โดยดัชนีวัดที่มีความสำคัญแบ่ง

ออกเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 ประเภทที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรหรือที่เรียกว่า ดัชนีวัดผลงาน (Performance Indicators)

2.2 ดัชนีวัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ามีความผิดพลาดเมื่อใด จะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่หลวงต่อองค์กร ดัชนีวัดนี้เรียกว่า “Danger Indicators” เช่น ในการขับรถยนต์ ความเร็วอัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน เป็นดัชนีวัดผลงาน ในขณะที่มาตรวัดความร้อนของเครื่องยนต์ ไฟสัญญาณเตือนน้ำมันเครื่องเป็น Danger Indicators

3. ประกอบด้วยดัชนีวัดผลงานด้านการเงินและด้านอื่น ๆ (การเรียนรู้และการพัฒนา กระบวนการภายใน และลูกค้า) เพราะดัชนีวัดผลด้านการเงินบ่งบอกถึงผลการดำเนินงานในอดีตหรือเหตุการณ์ที่ผ่านพ้นมาแล้ว องค์กรต้องมีดัชนีวัดอื่นที่ช่วยชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงานในอนาคต แม้ว่าในสิ่งที่องค์กรต้องการวัดหรือประเมินมีเป็นจำนวนมาก แต่องค์กรจะต้องคัดเลือกเฉพาะดัชนี

วัดที่สำคัญ ๆ ทั้งหมดประมาณ 20-25 ดัชนีเท่านั้น และร้อยละ 80 ควรเป็นดัชนีวัดด้านอื่นที่มีค่าใช้จ่ายต่ำ

4. ประกอบด้วยดัชนีวัดที่เป็นเหตุและดัชนีวัดที่เป็นผล

4.1 ดัชนีวัดที่เป็นเหตุ เป็นดัชนีตัวชี้หน้าที่ทำให้เกิดผลจากวัตถุประสงค์ที่กำหนด

4.2 ดัชนีวัดที่เป็นผล เป็นดัชนีวัดผลลัพธ์ที่เกิดจากวัตถุประสงค์ที่กำหนดซึ่งเป็นเพียงการบอกให้รู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต เช่น วัตถุประสงค์ คือ เพิ่มความพอใจของผู้ใช้บริการศูนย์ฝึกอบรม มีดัชนีวัดที่เป็นเหตุ คือ ทักษะที่ดีต่อศูนย์ฝึกอบรม และดัชนีวัดที่เป็นผล คือ ลูกค้าเดิมมาใช้บริการที่ศูนย์ฯสม่ำเสมอ

5. ดัชนีวัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบทุกตัว

6. ดัชนีวัดที่สร้างขึ้นมาควรเป็นดัชนีวัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้ เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยดัชนีวัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ดัชนีวัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

7. สามารถวัดได้ และสามารถหาข้อมูลสนับสนุนในการวัดหรือประเมินได้

8. มีความชัดเจน (Validity of KPIs) และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

9. สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการวัดหรือประเมิน

10. สามารถนำไปเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นหรือผลการดำเนินงานในอดีต (Comparability of KPIs)

11. ดัชนีวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับดัชนีวัดอื่นในเชิงเหตุและผล

12. ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงได้ดีว่า การดำเนินงานของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กรเป็นอย่างไร

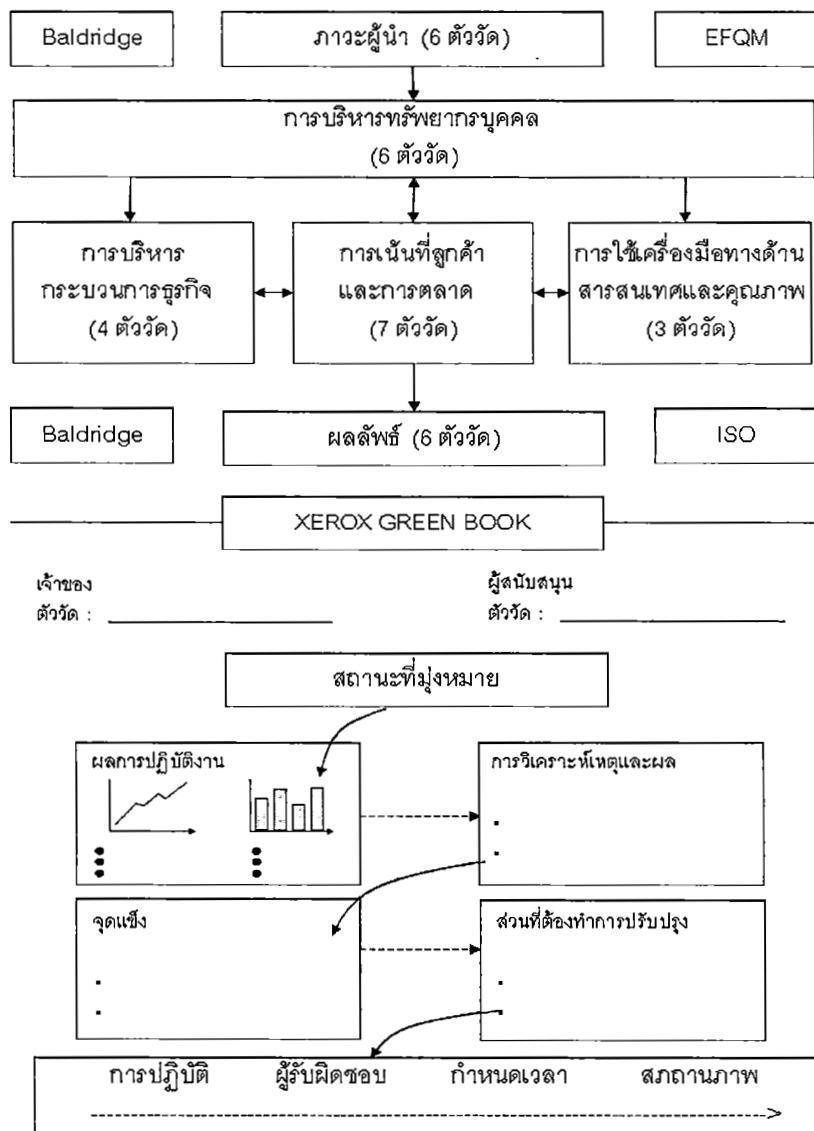
จำนวนดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสม

แน่นอนว่าดัชนีวัดผลงานหลักทั้งหลายได้ถูกเลือกโดยกระบวนการหลัก ๆ จากการแยกวิสัยทัศน์ (Vision) และลิจิตสมดุล (Balanced Scorecard) ของทั้งองค์กร แยกย่อยออกเป็นลิจิตสมดุลในแต่ละส่วนงาน แต่ที่น่าสนใจก็คือ ดัชนีวัดผลงานหลักหลาย ๆ ดัชนีที่คล้าย ๆ กันอาจจะเกิดจากความเห็นที่หลากหลายในระดับที่แตกต่างกันขององค์กร การพิจารณาดัชนีวัดผลงานหลักให้เหมาะสมและชัดเจนจึงมีความสำคัญยิ่ง โดยการใช้เหตุผลดีให้เหลือเพียงเฉพาะดัชนีที่จำเป็นของแต่ละหน่วยงาน การใช้ดัชนีวัดผลงานหลักที่ถูกกำหนดขึ้นด้วยรูปแบบเดียวกันและนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ซึ่ง โอลซ์ รอย และ เวทเทอร์ (Olive, Roy &

Wetter, 1999 อ้างถึงใน ฌญฐพันธ์ เจริญนันทน์ และวีรยุทธ มาฆะศิรินันท์, 2546, หน้า 167) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า องค์การควรจะมีโครงการพัฒนาดัชนีวัดผลงานหลักที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกระบวนการวัดแก่กันและสร้างอะไรที่คล้ายกับทะเบียนกลางหรือห้องสมุด สำหรับทุกหน่วยงานในองค์การให้สามารถเลือกและดึงดัชนีที่ถูกกำหนดไว้เอามาใช้ได้อย่างเหมาะสมในขณะเดียวกันที่บ่อยครั้งมักจะมีคำถามที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ คือ ควรจะใช้ดัชนีวัดผลงานหลักที่ดีกี่ดัชนี สำหรับแต่ละลิติตสมมูลและแต่ละมุมมอง คำตอบก็คือ จำนวนดัชนีวัดผลงานหลักจะหลากหลายไปตามระดับของลิติตสมมูลและแต่ละมุมมอง โดยฌญฐพันธ์ เจริญนันทน์ และวีรยุทธ มาฆะศิรินันท์ (2546, หน้า 167) ได้เสนอแนะว่า ในระดับองค์การจะใช้ดัชนีวัดผลงานประมาณ 15-25 ดัชนี ในขณะที่ระดับแผนกหรือระดับฝ่ายจะใช้เพียง 10-15 ดัชนี และในระดับทีมงาน กลุ่ม หรือระดับบุคคลต้องการดัชนีน้อยลง โดยทั่วไปมักจะใช้ประมาณ 5-10 ดัชนี เป็นที่น่าสังเกตว่าจำนวนดัชนีวัดผลงานหลักที่สำคัญจะน้อยลงตามระดับที่ต่ำลงภายในองค์การ เหตุผลก็คือ จำนวนดัชนีวัดผลงานหลักจะต้องขึ้นอยู่กับระดับของอิทธิพลของหน่วยงานหรือบุคคลที่จะมีต่อดัชนีวัดผลงานหลักเหล่านั้น และสิ่งสำคัญที่จะต้องหลีกเลี่ยงก็คือ การวัดตัวแปรใด ๆ ที่ไม่มีทางที่จะเกิดผลลัพธ์ใด ๆ แก่ระดับแผนกและบุคคล

ดัชนีวัดผลงานหลักของบริษัท ซีร็อกซ์ (ฌญฐพันธ์ เจริญนันทน์ และวีรยุทธ มาฆะศิรินันท์ (2546, หน้า 167)) ซึ่งได้พยายามที่จะทำให้เกิดมาตรฐานคุณภาพระดับสูงจนบรรลุผลเกิดเป็นตัวแบบการบริหารที่มุ่งมั่นสู่การเลิศทางธุรกิจ (Business Excellence Certification) ตัวแบบที่จะช่วยผู้บริหารระดับสูงนี้เน้นดัชนีวัดผลงานหลักทั้งหมด 42 ดัชนี ปัจจุบันนี้ตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาและเรียกชื่อใหม่ว่า “Xerox Management Model” โดยเน้นเพียง 31 ดัชนี ใน 6 กลุ่ม ที่แตกต่างกัน เนื่องจากมีการใช้ตัวแบบนี้ในรูปแบบเดียวกันในซีร็อกซ์ทั่วโลก จึงเป็นไปได้ที่จะนำมาเปรียบเทียบกันในหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้การเรียนรู้และพัฒนาทำได้ง่ายขึ้น ตัวแบบนี้ยังให้กรอบในการทำงานเมื่อหน่วยงานได้รับการตรวจรับรองปีละครั้ง นอกจากนี้นี้ดัชนีวัดผลงานหลักและกลุ่มต่าง ๆ ยังถูกทบทวนและเผยแพร่ออกไปเป็นการภายในทุกไตรมาส เพื่อให้ทุกคนเข้าใจในผลของการประเมินตนเองขององค์การ โดยทุกดัชนีวัดผลงานหลักจะมี “สถานะที่มุ่งหมาย” (Desired State) ในตัวของมันเองเป้าหมายจะถูกกำหนดให้กับแต่ละดัชนีวัดผลงานหลักใน 3 มิติ “ผล (Result) แนวทาง (Approach) และความแพร่หลาย (Pervasiveness)” ปีละครั้ง น้ำหนักของมิตินั้นจะแตกต่างกันสำหรับแต่ละดัชนีวัดผลงานหลัก และเป้าหมายจะถูกตั้งขึ้นด้วยกระบวนการประเมินตนเอง และการเทียบวัด (Calibration) กับผลการปฏิบัติงานของบริษัทอื่น ๆ โดยวัตถุประสงค์นี้จึงได้มีการกำหนดระดับคะแนนไว้เป็นมาตรฐาน โดยมีคะแนนเต็มเท่ากับ 7 ซึ่งหมายถึง “ความเป็นระดับโลก” (World Class)

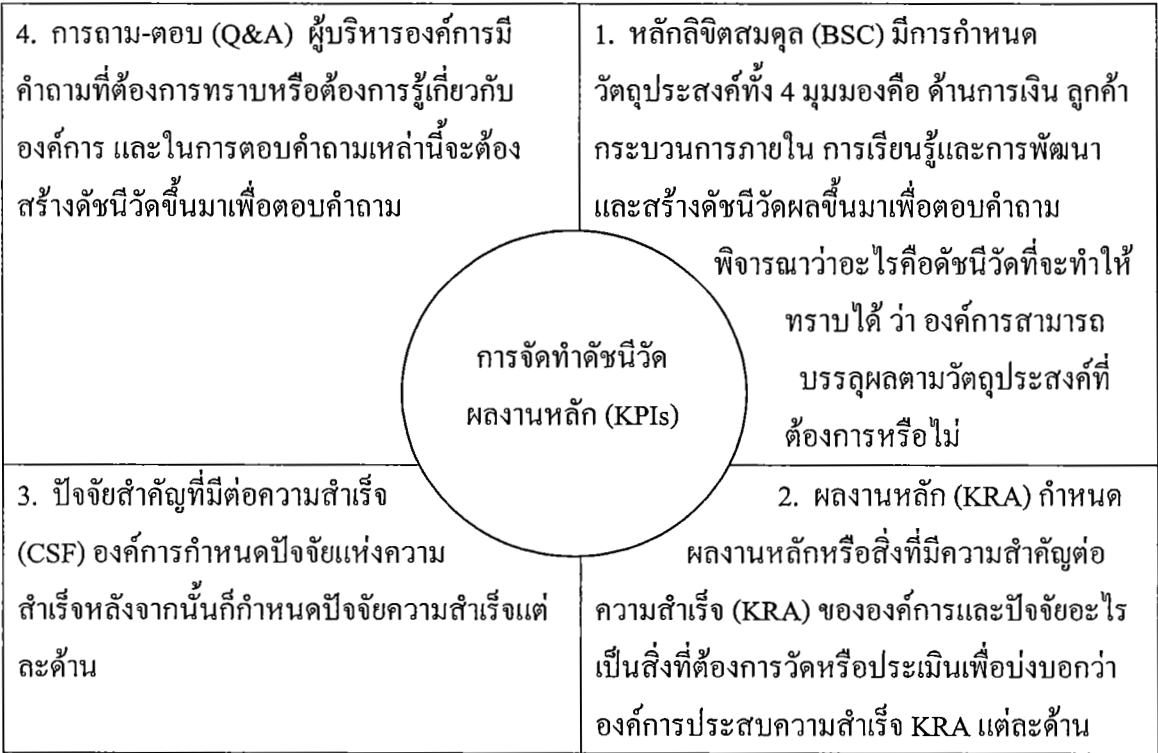
ดังนั้นเมื่อมาตรฐานการวัดเป็นระบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร หน่วยงานต่าง ๆ จึงสามารถแบ่งปันประสบการณ์ในการบรรลุผลของการปรับปรุงงานกันได้ง่ายขึ้น ในขณะที่เดียวกันนอกจากจะมีสถานที่มุ่งหมายแล้ว ทุกกลุ่มของดัชนีวัดผลงานหลักจะมี “เจ้าของ” (Owner) และมี “ผู้สนับสนุน” (Sponsor) ซึ่งมักจะเป็นหนึ่งในคณะกรรมการบริหารของบริษัท “เจ้าของจะเป็นผู้รับผิดชอบในการเตรียมการวิเคราะห์แนวโน้มของดัชนีวัดผลงานหลักเป็นรายไตรมาสพร้อมให้เหตุผลประกอบ (วิเคราะห์สาเหตุ) รวมถึงสำรวจว่าอะไรบ้างที่เป็นตัวทำให้เรารู้สึกพึงพอใจ (ถือเป็นจุดแข็ง-Strengths) และอะไรบ้างที่เราจะต้องปรับปรุง เช่นเดียวกับที่ต้องระบุให้ชัดว่าเราจะต้องดำเนินการอย่างไร โดยใคร เมื่อไร และสถานภาพปัจจุบันนั้นเป็นอย่างไร ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 การติดตามผลของดัชนีวัดผลงานหลักของซีร็อกซ์ (Xerox)

การจัดทำดัชนีวัดผลงานหลัก

การจัดทำดัชนีวัดผลงานหลักมีหลายวิธี ได้แก่ จัดทำจากหลักสถิติสมดุล (BSC :Balanced Scorecard) ผลงานหลัก (KRA : Key Result Area) ปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จ (CSF :Critical Success Factor) และจากการถามตอบ (Q&A : Question & Answer) (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2545, หน้า 122) ดังรายละเอียดตามภาพที่ 12 ต่อไปนี้



ภาพที่ 12 วิธีการจัดทำดัชนีวัดผลงานหลัก

ความเป็นมาของหลักสถิติสมดุล เกิดจากโครงการวิจัยอันยาวนานของ เดวิด นอร์ตัน ที่ปรึกษาด้านการจัดการ และโรเบิร์ต แคปแลน อาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากองค์การธุรกิจชั้นนำระดับนานาชาติ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจสาเหตุที่ตลาดหุ้นของสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาในปี พ.ศ. 2530 และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกานิยมใช้แต่ดัชนีวัดผลทางการเงิน (Financial Indicators) เพียงอย่างเดียว ทั้งสองจึงได้เสนอแนวความคิดใหม่ว่า องค์กรควรมีการประเมินผลใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal

Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เดวิด นอร์ตัน และ โรเบิร์ต แคปแลน ได้เผยแพร่ผลงานการวิจัยนี้กล่าวโดยเขียนบทความลงใน Harvard Business Review ในปี พ.ศ. 2535 และต่อมาในปี พ.ศ. 2539 ทั้งสองได้เขียนหนังสือเรื่อง “Balanced Scorecard Translating Strategy into Action” โดยมุ่งเน้นการใช้หลักจิตสมมูลเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์องค์กรไปสู่ภาคปฏิบัติ ทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับหลักจิตสมมูลเป็นที่ยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2545, หน้า 122)

นิยามของหลักจิตสมมูล คือ เค้าโครง (Framework) หลายมิติที่ใช้สำหรับกำหนดดำเนินการ และบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ (Objectives) แผนงานโครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) และการวัดผลหรือการประเมิน (Measures) กับกลยุทธ์องค์กร ความสมดุลที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นนั้นเป็นความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับวัตถุประสงค์ระยะยาวระหว่างดัชนีวัดที่ใช้วัดต้นทุน (Cost Measures) กับดัชนีวัดที่ใช้วัดในเรื่องที่มีใช้ต้นทุน (Non-cost Measures) ระหว่างดัชนีวัดที่เป็นผล (Lagging Indicator) กับดัชนีวัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicator) และระหว่างมุมมองผลการดำเนินงานภายนอก (External Performance Perspective) กับมุมมองผลการดำเนินงานภายใน (Internal Performance Perspective) สำหรับมุมมองของหลักจิตสมมูลแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วย (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2545, หน้า 123-124)

1. วัตถุประสงค์ คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุผลในด้านต่าง ๆ ดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ตัวอย่างวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการ

มุมมอง	วัตถุประสงค์
ด้านการเงิน	มุ่งเน้นให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดยทั่วไปประกอบด้วย วัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ 1. การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) 2. การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement)
ด้านลูกค้า	ประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1. ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) 2. การรักษาลูกค้าเดิม (Customer Retention) 3. การแสวงหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) 4. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) 5. กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)
ด้านกระบวนการภายใน	มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กระบวนการภายในที่สำคัญ ๆ สามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ทั้งนี้ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter มาใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมหลักและกิจกรรมรอง กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1. กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่าย วัตถุดิบ (Inbound Logistics) 2. กิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ออกมาเป็นสินค้า (Operations) 3. กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่ผลิตแล้วไปยังผู้บริโภค (Outbound Logistics) 4. กิจกรรมเกี่ยวกับการชักจูงใจให้ซื้อสินค้าและบริการ (Marketing and Sales)

ตารางที่ 3 (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์
ด้านกระบวนการภายใน	5. กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดหาหรือจัดซื้อ (Procurement) 6. กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าแก่สินค้าหรือกระบวนการ (Technology Development) 7. กิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) 8. กิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชีและการเงิน เป็นต้น (Firm Infrastructure)
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ภายใต้มุมมองด้านนี้ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงิน ลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไร ดังนั้นวัตถุประสงค์ในด้านนี้ ได้แก่ ด้านทรัพยากรบุคคล 1. ทักษะความสามารถของพนักงาน 2. ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน 3. อัตราการเข้าออกพนักงาน (Turnover) วัฒนธรรมและระบบจูงใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงาน การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของมุมมองต่าง ๆ จะต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุผล โดยวัตถุประสงค์ในมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนาสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมองกระบวนการภายใน วัตถุประสงค์ในมุมมองกระบวนการภายในพัฒนาสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมองลูกค้า วัตถุประสงค์ในมุมมองลูกค้าสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงิน ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันเหล่านี้เป็นจุดสำคัญของหลักจิตสมดุลในอันที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

2. ดัชนีวัดผลงานหลัก ได้แก่ ดัชนีวัดผลของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย ได้แก่ เป้าหมาย หรือตัวเลขที่องค์การต้องการจะบรรลุของดัชนีวัดแต่ละ
ประการ

4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เป็นสิ่งที่องค์การจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่
กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังมีใช้แผนปฏิบัติการ เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่
ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติเมื่อมีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการวัดหรือประเมิน จะต้องม
ีฐานข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data) ประกอบเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด โดย
ใช้แผนที่กลยุทธ์ วัดดูประสงค ดัชนีวัดผลงานหลัก เป้าหมายและแผนงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา, 2545,
หน้า 124) ที่ชัดเจน ทั้งนี้เป้าหมายจะต้องสูงกว่าหรือดีกว่าข้อมูลปัจจุบัน ดังตัวอย่างในตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 แผนที่กลยุทธ์ วัดดูประสงค ดัชนีวัดผลงานหลัก เป้าหมายและแผนงาน

มุมมอง	แผนที่ กลยุทธ์	วัดดู ประสงค	ดัชนีวัดผล งานหลัก KPIs)	ข้อมูล ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
การเงิน	การเพิ่มขึ้น ของรายได้	รายได้จาก ลูกค้าใหม่ เพิ่ม	รายได้จาก ลูกค้าใหม่/ รายได้ ทั้งหมด	10%	15%	-
ลูกค้า	รายได้จาก ลูกค้าใหม่	การหา ลูกค้าใหม่	จำนวน ลูกค้าที่ เพิ่มขึ้น ยอดขายต่อ ลูกค้า 1 ราย	2,000 ราย 100,000 บาท	2,500 ราย 150,000 บาท	1. ออก Promotion ใหม่ 2. เพิ่ม บริการที่ หลากหลาย

ตารางที่ 4 (ต่อ)

มุมมอง	แผนที่กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ดัชนีวัดผล งานหลัก (KPIs)	ข้อมูล ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ กิจกรรม
	การบริการ ที่ดี	การบริการ	อัตราการ ร้องเรียน จากลูกค้า	ไม่เกิน 20%	ไม่เกิน 15%	1. นำระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ มาใช้ใน
	ราคา เหมาะสม		ความเร็วใน การให้ บริการ	ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ไม่เกิน 50 นาที	การให้ บริการ 2. จัดทำ ระบบฐาน ข้อมูลลูกค้า
กระบวนการ	กระบวนการ การจัดส่งที่ รวดเร็ว	การจัดส่งที่ รวดเร็ว	ร้อยละของ การส่งของ ที่ไม่ตรง เวลา	ไม่เกิน 20%	ไม่เกิน 15%	1. นำระบบ บาร์โค้ด มาใช้
	กระบวนการ การผลิตที่ดี					
การเรียนรู้ และการ พัฒนา	ทักษะของ พนักงาน	การพัฒนา ทักษะของ พนักงาน	จำนวนวัน ในการ อบรมต่อปี	7 วัน	10 วัน	1. จัดทำ แผนงาน อบรมอย่าง ต่อเนื่อง
	เทคโนโลยี สารสนเทศ		อัตราการ เข้าออก	15%	10%	2. จัด กิจกรรม พนักงาน สัมพันธ์

5. กระบวนการในการจัดทำหลักจิตสมมูล ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจน

5.2 กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์การ โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ

5.3 วิเคราะห์และกำหนดว่าหลักจิตสมมูลขององค์การควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง (มีมากกว่า 4 หรือน้อยกว่า 4 มุมมองได้ตามความเหมาะสมขององค์การนั้น ๆ) และแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

5.4 จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์การ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง

5.5 ถ้าภายในแต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

5.6 จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ได้แก่

5.6.1 การจัดทำดัชนีวัด

5.6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

5.6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

5.6.4 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่กลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

5.6.5 ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของดัชนีวัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนต่าง ๆ นี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นได้ เช่น เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ดัชนีวัดและเป้าหมายระดับองค์การให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดดัชนีวัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป

วรภัทร์ ภูเจริญ (2545, หน้า 38-50) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำระบบดัชนีวัดผลงานหลักในองค์กรนั้น แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ตามหลักการของเดมมิง ได้แก่

1. ขั้นตอนการวางแผน (Plan) ก่อนที่จะทำหรือกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักในองค์กร จะต้องทราบข้อมูลหรือที่มาของดัชนีวัดผลงานหลัก เช่น ความต้องการของลูกค้าคืออะไร องค์กรมีจุดมุ่งหมายอย่างไร
2. ขั้นตอนการปฏิบัติ (Do) หลังจากขั้นตอนการวางแผนเพื่อให้ได้ดัชนีวัดผลงานหลักแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้
3. การตรวจสอบ (Check) ในการกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักนั้น เมื่อทราบว่าองค์กรมีเป้าหมายหรือเกณฑ์อะไรบ้าง สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ต้องกำหนดก็คือ ความถี่ในการเก็บข้อมูลหรือความถี่ในการแสดงผล
4. การแก้ไขปรับปรุง (Action) หลังจากที่ได้ตรวจสอบแล้วว่า ดัชนีวัดผลงานหลักใดบ้างที่สามารถทำได้บรรลุเป้าหมาย หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ขั้นตอนต่อไปก็คือ การแก้ไขปรับปรุง ซึ่งเมื่อได้บันทึกผลภายหลังจากการทำงานแล้ว จะพบว่ามีผล 2 ประการด้วยกัน คือ ได้ตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้และทำไม่ได้ตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นองค์กรจะต้องพิจารณาว่าดัชนีวัดผลงานหลักที่ทำได้และทำไม่ได้จะมีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไรบ้าง

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545, หน้า 94-102) ได้กล่าวว่า ทุกองค์กรได้มีการกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักอยู่แล้ว แต่ความจำเป็นอยู่ที่ดัชนีวัดผลงานหลักเหล่านั้นเป็นดัชนีวัดผลงานหลักที่แท้จริงขององค์กรนั้น ๆ หรือไม่ หรือเป็นเพียงดัชนีวัดผลงานหลักทั่วไปที่ใช้อยู่ในทุกองค์กร การกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักระดับองค์กรจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการเงิน (Finance) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal Business Process) และด้านการพัฒนาบุคลากร (Learning and Growth) และการกำหนดดัชนีวัดผลงานระดับองค์กรถือเป็นจุดกำเนิดที่จะนำไปสู่การกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักในระดับหน่วยงานและระดับตำแหน่งงานต่อไป ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำดัชนีวัดผลงานหลักระดับองค์กร (Corporate Performance Indicators) ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategies) ขององค์กร ก่อนที่จะมีการกำหนดดัชนีวัดผลงานหลัก สิ่งแรกที่ต้องทราบคือเป้าหมายสูงสุดขององค์กรคืออะไร สิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นคืออะไร และต้องทราบด้วยว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ภารกิจต่าง ๆ นั้นบรรลุเป้าหมายได้

2. การกำหนดดัชนีวัดผลงานหลัก (Performance Indicators) เมื่อได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว ก็จะกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการพัฒนาบุคลากร ด้วยคำถาม เช่น

- 2.1 จะทราบได้อย่างไรว่าเป้าหมายในแต่ละด้านบรรลุเป้าหมายหรือไม่
- 2.2 จะทราบได้อย่างไรว่าผลการดำเนินงานในแต่ละด้านขององค์กรดีกว่าหรือด้อยกว่าผลการดำเนินงานขององค์กรอื่น

วิสัยทัศน์	ภารกิจหลัก	กลยุทธ์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
เป็นบริษัทชั้นนำในการผลิตและจำหน่ายรถยนต์แบบครบวงจรในภูมิภาคเอเชีย	การผลิตอะไหล่	- คุณภาพมาตรฐานสากล - ต้นทุนแบบไทย - สร้างเครือข่ายกับธุรกิจ SME	ด้านการเงิน (Finance Perspective)	- กำไร - กำไรต่อตัน - ต้นทุน - ผลตอบแทนการลงทุน (ROI)
	การประกอบรถยนต์	- การบริหารต้นทุนโดยใช้ระบบ ABC (Activity Based Costing) - การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้	ด้านลูกค้า (Customer Perspective)	- ยอดขาย/บริการ - ส่วนแบ่งการตลาด - ความพึงพอใจของลูกค้า
	การจำหน่ายรถยนต์	- การสร้างเครือข่ายผู้แทนจำหน่ายการขายผ่านระบบตรงโดยใช้ E-commerce	ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)	- ผลผลิต - ต้นทุนอะไหล่ต่อหน่วย - ประสิทธิภาพในการให้บริการ - การส่งมอบสินค้า - คุณภาพของผู้แทนจำหน่าย
	บริการซ่อมบำรุงรถยนต์	- การบริการซ่อมฉุกเฉิน 24 ชม. - การบริการแบบ One-Stop Service	ด้านการพัฒนาบุคลากร (Learning and Growth Perspective)	- ความพึงพอใจของพนักงาน - ระดับทักษะของช่างเทคนิค - ระดับความสามารถของผู้แทนขาย

ภาพที่ 13 การกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักระดับองค์กร

ในขณะเดียวกันการจัดทำดัชนีวัดผลงานหลักระดับหน่วยงาน (Business Unit Performance Indicators) อาจจะมีควมยุ่งยากซับซ้อนน้อยกว่าการกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักระดับองค์กร เพราะทุกหน่วยงานถูกกำหนดกรอบโดยภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรอยู่แล้ว แต่ที่จำเป็นต้องมีการกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักในระดับหน่วยงานก็เพื่อเป็นตัวเชื่อมระหว่างดัชนีวัดผลงานหลักระดับองค์กรกับดัชนีวัดผลงานหลักระดับตำแหน่งงานซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งถ้ามีดัชนีวัดผลงานหลักระดับองค์กรเพียงดัชนีเดียว อาจจะทำให้เกิดความยุ่งยากในการถ่ายทอดลงไปสู่ดัชนีวัดผลงานหลักในระดับตำแหน่งงานได้โดยตรง เพราะบางตำแหน่งอาจจะหาความสัมพันธ์กับดัชนีวัดผลงานหลักในระดับองค์กรได้ยาก ดังนั้นดัชนีวัดผลงานหลักในระดับหน่วยงานจึงเป็นตัวแปลงดัชนีวัดผลงานหลักระดับองค์กรไปสู่ดัชนีวัดผลงานหลักย่อยในระดับตำแหน่ง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำดัชนีวัดผลงานหลักระดับหน่วยงาน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545, หน้า 98) ดังนี้

1. กำหนดภารกิจหลักของหน่วยงาน (Key Responsibilities) ให้แบ่งภารกิจหรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ หรืออาจจะใช้วิธีการกำหนดกิจกรรมขึ้นมา ก่อน แล้วค่อยกำหนดกลุ่มของภารกิจในภายหลัง ถ้าไม่แน่ใจว่างานใดเป็นงานหลัก งานใดเป็นงานรองอาจจะพิจารณาจากความสำคัญ ผลกระทบหรือผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานใดมากที่สุด
2. ผลที่องค์กรคาดหวังจากหน่วยงานนี้ (Expected Results) การที่จะทราบว่าองค์กรต้องการอะไรจากแต่ละหน่วยงานนั้นสามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้คำถามง่าย ๆ ดังนี้
 - 2.1 องค์กรมีหน่วยงานนี้ขึ้นมาทำไม
 - 2.2 ถ้าไม่มีหน่วยงานนี้ องค์กรจะเดือดร้อนเรื่องอะไรบ้าง
 - 2.3 อะไรคือสิ่งที่ผู้บริหารถามหาจากหน่วยงานนี้บ่อย ๆ
3. กำหนดดัชนีวัดผลงานหลักในด้านต่าง ๆ (Performance Indicators) ให้กำหนดดัชนีวัดผลงานหลักที่สอดคล้องกับผลที่คาดหวัง ซึ่งอาจจะใช้คำถามดังนี้
 - 3.1 จะทราบได้อย่างไรว่าหน่วยงานนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด
 - 3.2 จะทราบได้อย่างไรว่าผลที่คาดหวังแต่ละตัวบรรลุเป้าหมายหรือไม่
 การกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักในระดับหน่วยงาน ควรจะกำหนดให้ครบทั้ง 4 ด้านเหมือนในระดับองค์กรคือ
 1. ดัชนีวัดผลงานหลักด้านการเงิน (Finance Measures) หมายถึง ดัชนีวัดผลงานหลักที่เกี่ยวข้องกับต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

2. ดัชนีวัดผลงานหลักด้านลูกค้า (Customer) หมายถึง ดัชนีวัดผลงานหลักที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าภายใน (พนักงานหรือหน่วยงานอื่น) และลูกค้าภายนอก (ลูกค้า ผู้ขาย ผู้รับเหมา)
3. ดัชนีวัดผลงานหลักด้านกระบวนการทำงาน (Internal Business Process) หมายถึง ดัชนีวัดผลงานหลักที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิต เวลาในการส่งมอบ การบริการ หรือคุณภาพของงาน
4. ดัชนีวัดผลงานหลักด้านการพัฒนาบุคลากร (Learning and Growth)
เหตุผลที่ให้แต่ละหน่วยงานกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน เช่นเดียวกับดัชนีวัดผลงานหลักในระดับองค์กรคือ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าดัชนีวัดผลงานหลักระดับองค์กรทุกด้านมีการรองรับและสนับสนุนจากทุกหน่วยงานในองค์กร เช่น ถ้าองค์กรมีเป้าหมายในการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วม เพราะทุกหน่วยงานมีดัชนีวัดผลงานหลักด้านการเงินอยู่แล้ว ตามตัวอย่างดัชนีวัดผลงานหลักระดับหน่วยงาน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545, หน้า 101) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ตัวอย่างดัชนีวัดผลงานหลักระดับหน่วยงาน

ภารกิจ	ผลที่องค์กรคาดหวัง	ดัชนีวัดผลงานหลัก	มุมมอง
การติดตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์	- เสร็จทันเวลา	- ระยะเวลาในการติดตั้ง	I
	- เครื่องทำงานได้ดี	- ประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องจักรอุปกรณ์	I
	- ค่าใช้จ่ายในการติดตั้งต่ำ	- ค่าใช้จ่ายในการติดตั้ง	F
		- ความพึงพอใจของพนักงาน	C
		- ความสามารถของวิศวกรช่างเทคนิค	L

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ภารกิจ	ผลที่องค์การคาดหวัง	ดัชนีวัดผลงานหลัก	มุมมอง
การซ่อมบำรุง	- เครื่องทำงานได้เต็ม	- อัตราเครื่องเสียฉุกเฉิน	I
รักษาเครื่อง	ประสิทธิภาพ	- เวลาเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงต่อครั้ง	I
จักรอุปกรณ	- ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง	- ประสิทธิภาพในการใช้เครื่องจักร	I
		- ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง	F
		- เปอร์เซนต์ค่าใช้จ่ายซ่อมบำรุงต่อต้นทุนเครื่องจักร	F
		- ความพึงพอใจของผู้ใช้เครื่องจักร	C
		- จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้ใช้	C
		- ระดับทักษะในการซ่อมบำรุงของช่างเทคนิค	L

คำอธิบาย มุมมอง F หมายถึง ดัชนีวัดผลงานหลักด้านการเงิน

มุมมอง C หมายถึง ดัชนีวัดผลงานหลักด้านลูกค้า

มุมมอง I หมายถึง ดัชนีวัดผลงานหลักด้านกระบวนการภายใน

มุมมอง L หมายถึง ดัชนีวัดผลงานหลักด้านการพัฒนาบุคลากร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545, หน้า 31) ได้ยกตัวอย่างดัชนีวัดผลงานหลักของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Indicators) ตามตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 ตัวอย่างดัชนีวัดผลงานหลักของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจ	ผลที่องค์กร คาดหวัง	ดัชนีวัดผลงานหลัก	มุมมอง
ดึงดูด รักษา พัฒนา และจงใจพนักงาน ที่มีคุณภาพ	1. ผลงานของ องค์กร	1. ต้นทุนแรงงานต่อหน่วยสินค้า	F
		2. ต้นทุนแรงงานต่อยอดขาย	F
	2. ประสิทธิภาพ ในการทำงาน	3. เปอร์เซนต์สวัสดิการต่อค่าจ้างรวม	F
		4. รายได้หรือกำไรต่อหัว	F
	3. ต้นทุนค่าใช้ จ่าย	5. กำไรต่อหัว	F
		6. ระดับความพึงพอใจของพนักงาน	C
	4. ความสามารถ ของพนักงาน	7. จำนวนข้อเรียกร้องของพนักงาน	C
		8. อัตราการเกิดอุบัติเหตุ	I
	5. คุณภาพชีวิต ของพนักงาน	9. ระยะเวลาในการสรรหาคน	I
		10. อัตราการผ่านทดลองงาน	I
	6. ความสัมพันธ์ อันดีระหว่าง นายจ้างกับ ลูกจ้าง	11. จำนวนทักษะเฉลี่ยต่อพนักงาน หนึ่งคน	L
		12. ระดับความสามารถของพนักงาน ที่เพิ่มขึ้น	L

คำอธิบาย มุมมอง F หมายถึง ดัชนีวัดผลงานหลักด้านการเงิน
มุมมอง C หมายถึง ดัชนีวัดผลงานหลักด้านลูกค้า
มุมมอง I หมายถึง ดัชนีวัดผลงานหลักด้านกระบวนการภายใน
มุมมอง F หมายถึง ดัชนีวัดผลงานหลักด้านการพัฒนาบุคลากร
ดัชนีวัดผลงานหลักระดับองค์กร
มีผู้กล่าวถึงดัชนีวัดผลงานหลักขององค์กรไว้ดังนี้
จัวโกพูโลส และ แทนเนนบลิ้ม (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957 cited in Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1979) ได้ศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรด้วยสมมติฐานที่ว่า องค์กรทุก
แห่งมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการใช้เครื่องมือที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตเพื่อผลิตผลงานของ
กลุ่ม และได้กำหนดดัชนีวัดผลงานหลักขององค์กร ไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตขององค์กร (Productivity)
 2. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ขององค์กรในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นนอกองค์กร
 3. การปราศจากความตึงเครียด (Absence of Strain) หรือการขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์กรหรือระหว่างหน่วยงานในองค์กร
- ไพรัช (Price, 1968) ได้กล่าวถึงตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่
1. ความสามารถในการผลิต (Productivity) คือ อัตราส่วนของผลิตต่อปัจจัย
 2. การยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (Conformity) คือ ความมากน้อยของการที่สมาชิกขององค์กรยอมรับบรรทัดฐาน (Norms) ขององค์กร
 3. ขวัญ (Morale) หมายถึง ความมากน้อยของการตั้งใจของสมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนอง
 4. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) ความมากน้อยของการที่องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
 5. ความเป็นปึกแผ่น (Institutionalization) ความมากน้อยของการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับในสภาพแวดล้อม ซึ่งในที่สุดแล้วก็จะเป็เครื่องตัดสินความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว นั่นคือ องค์กรจะคงอยู่ต่อไปตราบใดที่สภาพแวดล้อมยังยอมรับผลผลิตและการกระทำขององค์กรในการผลิตผลผลิตนั้น ๆ
- แคมเบลล์ (Cambell, 1977) ได้กำหนดดัชนีวัดผลงานขององค์กรไว้ดังนี้
1. ประสิทธิภาพรวม (Overall Effectiveness) คือ ความมากน้อยของการที่องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายทั้งหมด หรือบรรลุถึงความสำเร็จในงานหลัก วิธีการประเมินผลทั่วไป คือ การพิจารณาถึงเกณฑ์เดี่ยว ๆ (Single Criteria) ให้มีจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะมากได้เพื่อตัดสินประสิทธิผลขององค์กร
 2. ผลผลิต (Productivity) คือ ปริมาณของผลผลิตหลักหรือบริการซึ่งองค์กรให้สามารถจะวัดได้จาก 3 ระดับ คือ บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรทั้งหมด ทั้งนี้ไม่ใช่เป็นการวัดประสิทธิผล เนื่องจากการไม่มีการคิดคำนวณถึงค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบอัตราส่วนกับผลที่ได้รับ
 3. ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ อัตราส่วนซึ่งเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติกับค่าใช้จ่าย สำหรับการปฏิบัติต่อ 1 หน่วย ตัวอย่างเช่น จำนวนค่าใช้จ่ายต่อ 1 หน่วยของการปฏิบัติเวลาที่ใช้

ความมากน้อยของความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นตามกำหนดการ มาตรฐานการปฏิบัติและเกณฑ์อื่นที่พึงได้

4. กำไร (Profit) คือ ผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนในสายตาของเจ้าขององค์การจำนวนของทรัพยากรที่เหลืออยู่หลังจากเสียค่าใช้จ่ายและข้อผูกพันอื่นเรียบร้อยแล้ว

5. คุณภาพ (Quality) คือ คุณภาพของผลผลิตหรือบริการพื้นฐานขององค์การ

6. อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น (Accidents) ความบ่อยครั้งของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในการทำงานซึ่งมีผลทำให้เกิดการชะงักงันของงาน

7. การเติบโต (Growth) การเพิ่มในสิ่งต่าง ๆ เช่น อัตรากำลัง เครื่องมือเครื่องใช้ในองค์การ ทรัพยากร การขาย กำไร และการเริ่มสิ่งใหม่ โดยเปรียบเทียบกับสภาพปัจจุบันขององค์การกับสภาพที่องค์การเคยเป็น

8. การขาดงาน (Absenteeism) ความบ่อยครั้งหรือจำนวนของการขาดงาน

9. การลาออกจากงาน (Turnover) ความบ่อยครั้งหรือจำนวนผู้ลาออก

10. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความรู้สึกพอใจซึ่งบุคคลมีต่อบทบาทหรืองานของตนเอง โดยเห็นว่าการทำงานดังกล่าวตนได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนอย่างยุติธรรมจากองค์การที่ตนทำงานอยู่

11. แรงจูงใจ (Motivation) สภาพการจูงใจให้สมาชิกในองค์การให้พยายามทำงานเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในรูปของกลุ่ม

12. ขวัญและกำลังใจ (Morale) สภาพการจูงใจให้สมาชิกในองค์การให้พยายามทำงานเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในรูปของกลุ่ม

13. ความขัดแย้งและความสามัคคี (Conflict and Cohesion) ความขัดแย้ง หมายถึง การขัดแย้งทั้งทางวาจาและร่างกาย การไม่ประสานงานกันและการสื่อข้อความที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนความสามัคคี หมายถึง การที่สมาชิกขององค์การชอบพอกัน ทำงานร่วมกันได้ดี ติดต่อสื่อสารเต็มที่และเปิดเผย และประสานการทำงานกัน

14. ความคล่องตัวและการปรับตัว (Flexibility and Adaptation) ความสามารถขององค์การในการเปลี่ยนวิธีการ หรือหลักเกณฑ์ในการทำงานให้สนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อไม่ให้องค์การเข้มงวดเกินไปจนไม่สนองตอบต่อแรงกระตุ้นของสภาพแวดล้อม

15. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal-Setting)

16. ความเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกต่อเป้าหมาย (Goal Consensus)

17. การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ (Internalization of Organization Goals) การยอมรับเป้าหมายขององค์การ โดยบุคคลและหน่วยภายในองค์การ โดยเชื่อว่าเป้าหมายขององค์การ ถูกต้องและสมควร

18. การเข้ากันได้ของบทบาทของสมาชิกและบรรทัดฐานหรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่กลุ่ม กำหนดไว้ (Role and Norm Congruence)

19. ความสามารถในการทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร (Managerial Interpersonal Skills)

20. ความสามารถในการส่วนที่เกี่ยวกับงานขององค์การ (Managerial Task Skills)

21. การบริการข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information Management and Communication)

22. ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ (Readiness) การตัดสินใจเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ขององค์การในการปฏิบัติงาน

23. การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of Environment) ความกว้างขวาง ขององค์การในการประสพผลจากการมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมโดยสามารถนำเอา ทรัพยากรซึ่งมีคุณค่าและจำกัดซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์การมาใช้ได้ การวิเคราะห์ ในประเด็นนี้ต้องทำในระยะยาวไม่ใช่ในระยะสั้น เพื่อดูความสม่ำเสมอของทรัพยากรทางการเงิน และอัตรากำลัง

24. ทักษะและการสนับสนุนจากกลุ่มต่าง ๆ ภายนอก (Evaluation by External Entities) การประเมินผลองค์กรหรือหน่วยขององค์การ โดยบุคคลและองค์กรในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมี ความสัมพันธ์ด้วย โดยดูจากความสำเร็จ เศรษฐกิจ ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนที่กลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งประชาชนทั่วไปให้แก่องค์กร

25. ความมั่นคง (Stability) การคงไว้ซึ่งโครงสร้าง หน้าที่ และทรัพยากรไว้ได้ในระยะเวลา ที่ผ่านไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงการถูกกดดัน

26. คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (Value of Human Resources)

27. การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจ (Participation and Shared Influence)

28. ความตั้งใจและทุ่มเทในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training and Development Emphasis)

29. การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Emphasis)

กิบสัน อิวานเซวิช และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1979) ได้กำหนด ดัชนีวัดผลงานไว้โดยแบ่งตามระยะเวลาดังนี้

1. ดัชนีวัดผลงานในระยะสั้น (Short-run) พิจารณาจาก

1.1 การผลิต (Production) ความสามารถขององค์กรในการผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการ

1.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) อัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ ซึ่งเกิดในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.3 ความพอใจ (Satisfaction) การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด

2. ดัชนีวัดผลงานระยะกลาง (Intermediate) พิจารณาจาก

2.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) ความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.2 การพัฒนา (Development) กระบวนการที่องค์กรพยายามจะเพิ่มประสิทธิผลด้วยการผสมผสานความปรารถนาของบุคคลที่จะเจริญก้าวหน้าและพัฒนาเข้ากับเป้าหมายขององค์กร

3. ดัชนีวัดผลงานระยะยาว (Long-Run)

3.1 ความอยู่รอดขององค์กร (Survival) การที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ต่อไปในสภาพแวดล้อมที่มีอยู่รอบองค์กร

ดัชนีวัดผลงานหลักระดับบุคคล

มีผู้กล่าวถึงดัชนีวัดผลงานของบุคคลได้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2522) ได้กล่าวถึงดัชนีวัดผลงานของบุคคลว่า มีดังนี้

1. คุณภาพของงาน
2. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง
3. ความไว้วางใจได้ในการปฏิบัติงาน
4. ความคิดริเริ่ม
5. ความสามารถในการเรียนรู้งาน
6. ความสามารถในการปรับตัวเอง
7. ความรู้สึกรับผิดชอบต่องานในหน้าที่
8. ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น
9. การติดต่อกับผู้อื่น
10. การตัดสินใจ
11. คุณสมบัติในการเป็นผู้นำ

12. ความแข็งแรงและสุขภาพของร่างกาย
13. ความเป็นผู้รักความก้าวหน้า
14. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
15. ความเป็นผู้รักเกียรติยศชื่อเสียง
16. ความซื่อสัตย์สุจริต
17. บุคลิกลักษณะ
18. การแต่งกาย
19. ความประพฤติส่วนตัวและชีวิตครอบครัว
20. ทักษะคดีทำงานและการให้ความร่วมมือ
21. ความเข้มแข็งของจิตใจ
22. ความถนัดในการปฏิบัติงาน
23. การสังคม
24. ความรู้พิเศษอื่น ๆ

จำเนียร จวงตระกูล (2527) ได้กล่าวถึงดัชนีวัดผลงานของบุคคลไว้ดังนี้

1. ผลงานที่ได้ทำ โดยพิจารณาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน
2. ความรับผิดชอบ พิจารณาถึงความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จเรียบร้อยโดยวางใจได้เพียงใด
3. ความสันทัดจัดเจนในงาน พิจารณาถึงความรอบรู้และความชำนาญในขั้นตอนต่าง ๆ ของงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง
4. ความถูกต้องแม่นยำ พิจารณาถึงคุณภาพของงานว่ามีข้อผิดพลาดมากน้อยเพียงใด โดยเทียบกับระยะเวลาในการทำงานนั้น ๆ
5. ความละเอียดรอบคอบ พิจารณาถึงความสุขุมรอบคอบในการทำงานตลอดจนความเป็นระเบียบของงาน
6. ความรวดเร็ว/ฉับพลันในการทำงาน พิจารณาถึงเวลาที่ใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนกำหนดหรือทันการหรือไม่
7. ไหวพริบและดุลยพินิจ พิจารณาถึงความเฉลียวฉลาด ความรู้รอบตัวและไหวพริบในการตอบข้อซักถามหรือเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้าตลอดจนการใช้วิจารณญาณที่ถูกต้องและสมเหตุสมผล

8. ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การปรับปรุงกิจการขององค์กร และความสามารถในการนำข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะนั้น ๆ ไปใช้ปฏิบัติ หรือสามารถที่จะริเริ่มงานด้วยตนเองโดยไม่ต้องให้หัวหน้าบอกกล่าวหรือชี้แจงซ้ำซากบ่อย ๆ

9. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึก ความนึกคิด ความเข้าใจ และเรื่องราวต่าง ๆ แก่ผู้บังคับบัญชา แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแก่เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้าประชาชน ตลอดจนความเข้าใจและกระตือรือร้นที่จะส่งหรือแจ้งข่าวดังกล่าว

10. ความสามารถพิเศษ พิจารณาถึงความสามารถพิเศษในเรื่องภาษา การใช้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในการงาน การถ่ายรูป หรือความถนัดอื่น ๆ รวมถึงความรอบรู้ในบริการหรือกิจกรรมหรือบุคคลหรือหัวหน้างานต่าง ๆ ขององค์กรนอกเหนือจากหน้าที่ปกติของผู้ถูกประเมินเอง

11. ความซื่อสัตย์สุจริต พิจารณาถึงความเชื่อถือและวางใจได้เกี่ยวกับเงินทองหรือสินทรัพย์ขององค์กรหรือของผู้อื่น ตลอดจนความจริงใจที่แสดงออกต่อเพื่อนร่วมงาน

12. ทักษะและความร่วมมือ พิจารณาถึงท่าทีและความรู้สึกรู้สีกที่มีต่องาน เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความร่วมมือช่วยเหลือที่ให้แก่บุคคลหรือสถาบันเหล่านี้

13. ความขยันหมั่นเพียร พิจารณาถึงความมานะบากบั่นที่มีต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงความสนใจและความตั้งใจในการทำงาน ตลอดจนแสวงหางานอื่นทำเมื่อว่างจากงานในหน้าที่แล้ว

14. ความประพฤติ พิจารณาถึงความประพฤติส่วนตัวและชีวิตครอบครัวซึ่งจะมีผลกระทบกระเทือนต่อการทำงาน เช่น สุรา เรื่องการพนัน เรื่องหนี้สิน และเรื่องชู้สาว ตลอดจนความสงบสุขในครอบครัว

สมาน รังสิโยภยกุล (2535) ได้กล่าวถึงดัชนีวัดผลงานที่ใช้ในการประเมินบุคคลไว้ดังนี้

1. คุณภาพของงาน
2. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน
4. ความคิดริเริ่ม
5. ความสามารถในการเรียนรู้งาน
6. ความสามารถในการปรับตัวเอง
7. ความรู้สึกรับผิดชอบต่องานในหน้าที่
8. ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น
9. การติดต่อกับผู้อื่น

10. การตัดสินใจ
11. คุณสมบัติในการเป็นผู้นำ
12. ความแข็งแรงและสุขภาพของร่างกาย
13. ความเป็นผู้รักความก้าวหน้า
14. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
15. ความเป็นผู้รักเกียรติยศและชื่อเสียง
16. ความซื่อสัตย์สุจริต
17. บุคลิกลักษณะ
18. การแต่งกาย
19. ความประพฤติส่วนตัวและชีวิตครอบครัว
20. ทักษะคิดทำงานและการให้ความร่วมมือ
21. ความเข้มแข็งของจิตใจ
22. ความถนัดในการปฏิบัติงาน
23. การสังคม
24. ความรู้พิเศษอื่น ๆ

สมชัย แซ่จิ่ง (2539) ได้ทำวิจัยและสรุปดัชนีวัดผลงานการประเมินการปฏิบัติงานขององค์การเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ไว้ดังนี้

1. คุณภาพงาน
2. ความรู้ในงาน
3. ความรับผิดชอบในงาน
4. ความเชื่อถือไว้วางใจได้
5. การปรับตัว
6. วุฒิภาวะทางอารมณ์
7. สุขภาพและบุคลิกภาพ
8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. การตรงต่อเวลา
10. การตัดสินใจและแก้ปัญหา
11. ความซื่อสัตย์
12. การอุทิศตนในการทำงาน

13. การพัฒนาตนเอง
14. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน
15. ความเป็นผู้นำ
16. การวางแผนและจัดระบบงาน
17. การสื่อความ
18. ความร่วมมือ

บวร ประพฤติดี (2530) ได้กำหนดดัชนีวัดผลงานประเมินบุคคล ไว้ดังนี้

1. ร่างกาย หมายถึง สุขภาพอนามัย ความแข็งแรงของร่างกาย รูปร่างลักษณะ หน้าตา ท่าทาง รวมถึงการแต่งกาย การพูดจาปราศรัย การเดินและพฤติกรรมอื่น ๆ ที่จะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน

2. ความรู้ความสามารถ หมายถึง ความรู้ความสามารถทั่ว ๆ ไปที่ได้ศึกษามา รวมถึงการฝึกอบรมพิเศษ เฉพาะวิชาชีพและประสบการณ์ในการทำงานที่เคยผ่านมามีอะไรบ้าง

3. เชี่ยวชาญทั่วไพบ หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติงานด้านสมองอันสับสนและเข้าใจมาก ความเฉลียวฉลาด ไหวพริบในการแก้ปัญหาและตัดสินใจซึ่งสามารถวัดได้ด้วยการทดสอบ ดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย (2546) ได้กล่าวถึงแนวทางการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า สามารถวัดโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก ได้ 2 มิติ คือ

1. มิติการวัดผลการปฏิบัติงานภายในแผนกหรือหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ มีตัวอย่างของดัชนีวัดผลงานหลักดังนี้

- 1.1 จำนวนผู้สมัครงานต่อหนึ่งตำแหน่ง
- 1.2 อัตราส่วนของผู้ที่ได้รับการว่าจ้างจากผู้ที่ผ่านมาทดสอบคัดเลือก
- 1.3 ระยะเวลาเฉลี่ยการสรรหาหรือการจัดสรรให้กับอัตราว่างที่รต้องการต่อหนึ่งตำแหน่ง

ตำแหน่ง

- 1.4 ค่าใช้จ่ายต่อการสรรหาพนักงานหนึ่งคน
- 1.5 จำนวนชั่วโมงของการอบรมพนักงานในรอบหนึ่งปี
- 1.6 ค่าใช้จ่ายสำหรับการฝึกอบรมต่อพนักงานในรอบหนึ่งปี
- 1.7 อัตราส่วนพนักงานที่ได้รับการอบรมในรอบหนึ่งปี
- 1.8 อัตราส่วนพนักงานที่พนักงานได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน โดยอิงมาจากผลงาน

โดยตรง

1.9 อัตราส่วนพนักงานที่มีสิทธิได้รับเงินโบนัสพิเศษ

1.10 อัตราส่วนงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านพนักงานด้วยวิธีจ้างบุคคลภายนอกในบางกิจกรรมเช่น การสรรหาจัดจ้างพนักงาน การจ่ายค่าจ้าง เป็นต้น

1.11 ค่าใช้จ่ายด้านพนักงานต่อพนักงานในรอบ 1 เดือน หรือ 1 ปี

1.12 อัตราการพ้นสภาพของพนักงานทั้งองค์การและหรือจำแนกเป็นรายตำแหน่งงาน

1.13 อัตราการหยุดงานของพนักงาน

1.14 อัตราการเกิดอุบัติเหตุของพนักงาน

1.15 ค่าใช้จ่ายเนื่องจากอุบัติเหตุ

1.16 จำนวนและหรือความถี่การร้องเรียนหรือการยื่นข้อเรียกร้องจากพนักงาน

2. มติการวัดเกี่ยวกับผลงานภาพรวมขององค์การ มีตัวอย่างของดัชนีวัดผลงานหลักดังนี้

2.1 อัตรายอดขายต่อพนักงาน

2.2 อัตราผลกำไรต่อพนักงาน

2.3 สัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านพนักงานต่อค่าใช้จ่ายดำเนินการ

2.4 สัดส่วนรายรับจากการขายต่อค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน

2.5 สัดส่วนกำไรต่อค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน

พสุ เทชะรินทร์ (2544 อ้างถึงใน อลงกรณ์ มีสุทธา, 2545, หน้า 121) ได้ยกตัวอย่างดัชนีวัดผลงานหลักของพนักงานตำแหน่งงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีตัวอย่างดัชนีวัดผลงานหลักดังนี้

1.1 การปฏิบัติงานตามแผนงาน (Schedule)

1.2 เปอร์เซนต์ของพนักงานที่มีคุณภาพที่ได้รับการบรรจุ

1.3 การปรับปรุง กฎ ระเบียบของพนักงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย

1.4 นโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับ

พนักงาน

1.5 เปอร์เซนต์ความแปรปรวนของค่าใช้จ่ายของงบประมาณ

1.6 การพัฒนาความสามารถของพนักงานต่อปี

1.7 เปอร์เซนต์อัตราการลาออกของพนักงานต่อปี

1.8 เปอร์เซนต์ของพนักงานที่มีทัศนคติเชิงบวก

2. หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม มีตัวอย่างดัชนีวัดผลงานหลัก ดังนี้

2.1 จำนวนโปรแกรมการฝึกอบรม

- 2.2 เปอร์เซ็นต์ความแปรปรวนของค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมต้องบประมาณ
- 2.3 การพัฒนาความสามารถของพนักงานต่อปี
- 2.4 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่มีทัศนคติเชิงบวก
- 3. หัวหน้าพนักงานแรงงานสัมพันธ์ มีตัวอย่างดัชนีวัดผลงานหลัก ดังนี้
 - 3.1 การบริการสวัสดิการและการทำงานตามข้อเรียกร้องของพนักงาน
 - 3.2 การออกประกาศและการสื่อสารให้พนักงานรับทราบตามแผนงาน
 - 3.3 เปอร์เซ็นต์ความแปรปรวนของค่าใช้จ่ายต้องบประมาณ
 - 3.4 การพัฒนาความสามารถของพนักงานต่อปี
 - 3.5 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่มีทัศนคติเชิงบวก

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545, หน้า 121-125) ได้กล่าวถึงดัชนีวัดผลงานหลักของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตามผลที่คาดหวัง ดังนี้

ตารางที่ 7 ดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs)
การวางแผนกำลังคน	
กำลังคนที่เหมาะสมกับงาน (Manpower Efficiency)	1. กำลังคนเทียบกับยอดขาย/ยอดผลิต 2. สัดส่วนกำลังคนสายงานหลัก กับสายงานสนับสนุน
มีกำลังคนเพียงพอ (Manpower Quantity)	1. อัตรากำลังคนว่าง ต่อกำลังคนทั้งหมด 2. อัตราความถูกต้องในการพยากรณ์กำลังคน
การสรรหา	
คุณภาพของพนักงานใหม่ (Quality)	1. สัดส่วนของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อหนึ่งอัตรา อัตรา 2. จำนวนใบสมัครที่มีคุณสมบัติตรงต่อใบสมัครทั้งหมด 3. อัตราการผ่านการทดสอบ/สัมภาษณ์ 4. อัตราการผ่านทดลองงาน
ระยะเวลาในการสรรหา (Time)	1. สัดส่วนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อหนึ่งอัตรา 2. จำนวนใบสมัครที่มีคุณสมบัติตรงต่อใบสมัครทั้งหมด 3. อัตราการผ่านการทดสอบ/สัมภาษณ์
ค่าใช้จ่ายในการสรรหา (Cost)	1. จำนวนใบสมัครที่มีคุณสมบัติตรงต่อใบสมัครทั้งหมด 2. อัตราการผ่านการทดสอบ/สัมภาษณ์ 3. จำนวนใบสมัครที่มีคุณสมบัติตรงต่อใบสมัครทั้งหมด 4. อัตราการผ่านการทดสอบ/สัมภาษณ์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs)
การพัฒนาและฝึกอบรม	
ความสามารถของพนักงาน (Quality)	1. จำนวนทักษะเฉลี่ยต่อคน 2. เปอร์เซนต์ทักษะที่เพิ่มขึ้นของพนักงานทั้งองค์กร 3. จำนวนพนักงานที่ได้รับประกาศนียบัตร
ต้นทุนในการพัฒนาฝึกอบรม (Cost)	ด้าน..... 4. จำนวนพนักงานที่สำเร็จหลักสูตร..... 1. เปอร์เซนต์ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมต่อค่าจ้างรวม 2. ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมต่อยอดขาย 3. ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมต่อยอดการผลิต 4. ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมต่องบประมาณทั้งปี 5. ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมต่อคนต่อปี
การบริหารผลตอบแทน	
การดึงดูดบุคลากรภายนอก (Attractive)	1. อัตราการปฏิบัติงานของผู้สมัครเนื่องจากค่าจ้างต่ำ 2. เปอร์เซนต์ของพนักงานที่มีค่าจ้างต่ำกว่าค่าตลาด
สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร (Motivation)	1. สัดส่วนพนักงานที่มีผลงานระดับ “ดีมาก” ต่อพนักงานทั้งหมด (องค์กรที่ไม่มีการกำหนดโควตาของผลงาน) 2. สัดส่วนผลตอบแทนตามผลงานต่อฐานค่าจ้าง 3. สัดส่วนสวัสดิการต่อค่าจ้างรวม
มีความถูกต้อง (Accuracy)	1. อัตราความผิดพลาดในการจ่ายค่าจ้าง 2. อัตราการจ่ายค่าจ้างตรงเวลา

ดัชนีวัดผลงานหลักงานบริหารแรงงานสัมพันธ์
ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545, หน้า 121-125) ได้กล่าวถึงดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหาร
แรงงานสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 8 ดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์

ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs)
ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	1. ระดับคะแนนจากการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน 2. จำนวนข้อร้องเรียน
คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)	1. อัตราการเกิดอุบัติเหตุในงาน 2. อัตราการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากการทำงาน 3. อัตราการขาดงาน 4. จำนวนข้อร้องเรียน
การรักษาบุคลากร (Maintain Quality Employees)	1. อัตราการออกจากราชการ 2. อัตราการออกจากราชการเนื่องจากได้งานใหม่
ความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Internal Relationship)	1. จำนวนครั้งในการยื่นข้อเรียกร้อง 2. เปอร์เซ็นต์ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง 3. จำนวนครั้งในการร้องเรียนต่อกระทรวงแรงงานของพนักงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545, หน้า 216) ได้แบ่งดัชนีวัดผลงานหลักด้านทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ดัชนีวัดผลงานหลักของกิจกรรม (Activity Results Indicators) หมายถึง ดัชนีวัดผลงานหลักที่เป็นดัชนีวัดผลหลักที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น ผลของการจัดฝึกอบรมคือ จำนวนพนักงานที่เข้าอบรม ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น
2. ดัชนีวัดผลงานหลักกระทบ (Activity Impacts Indicators) หมายถึง ดัชนีวัดผลงานหลักที่เกิดจากผลของกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยผ่านหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรแล้วส่งผล

กระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ผลกระทบของการจัดฝึกอบรม คือ ต้นทุนการผลิตลดลงเนื่องจากพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมได้นำเอาความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงงานและลดต้นทุนค่าใช้จ่าย

ดังนั้นการกำหนดดัชนีวัดผลงานด้านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจะนำไปใช้ทั้งสองประเภท ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการในการดำเนินกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ และกิจกรรมนั้น ๆ ได้ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545, หน้า 215) เช่น ตัวอย่างดัชนีวัดผลงานหลักฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แบบเก่าและแบบใหม่ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545, หน้า 216) ตามตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 9 ตัวอย่างดัชนีวัดผลงานหลักด้านทรัพยากรมนุษย์แบบเก่าและแบบใหม่

ดัชนีวัดผลงานหลักของกิจกรรม (Activity Results Indicators)	ดัชนีวัดผลงานหลักแบบใหม่ (Activity Impacts Indicators)
1. อัตราการป่วย สาย ขาด ลา (Absenteeism Rate)	1. อัตราต้นทุนแรงงานต่อหน่วยสินค้า (Labor Cost)
2. ชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อคน (Training Hour Per Staff)	2. อัตราผลผลิตต่อคน (Productivity Per Staff)
3. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อคน (Training Expense Per Staff)	3. อัตรายอดขายสินค้าต่อคน (Sales Per Staff)
4. อัตราการออกจากงาน (Employees Turn Over Rate)	4. รายได้ของบริษัทต่อคน (Revenue Per Staff)
5. ค่ารักษาพยาบาลเฉลี่ยต่อคน (Medical Expense Per Staff)	5. จำนวนเงินที่จ่ายเข้ากองทุนเงินทดแทน (Workers' Compensation Fund)
6. จำนวนการเกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงาน (Major Accident Case)	6. ความถี่ในการเกิดอุบัติเหตุต่อล้านชั่วโมง (Incident Frequency Rate)

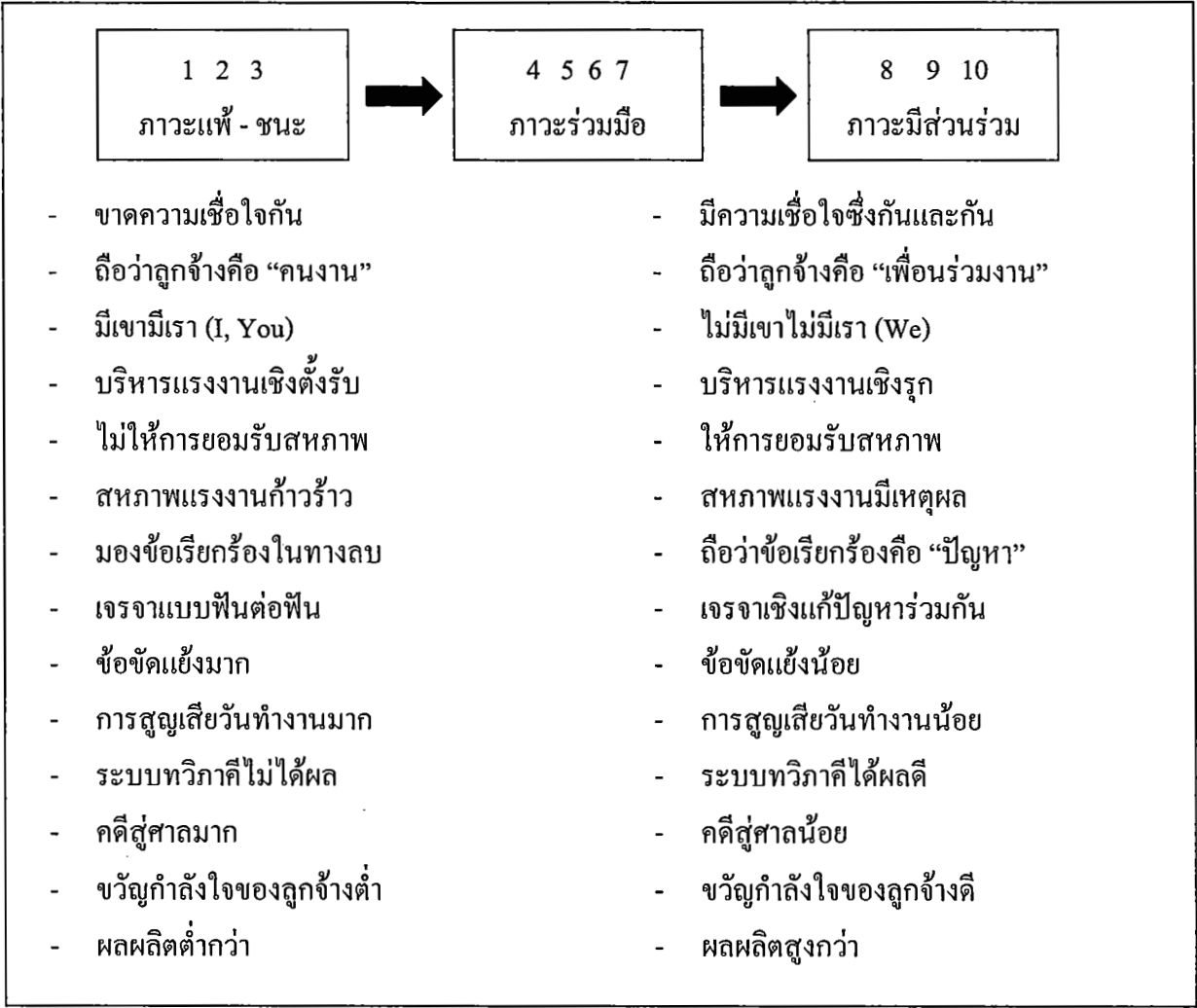
ตารางที่ 9 (ต่อ)

ดัชนีวัดผลงานหลักของกิจกรรม (Activity Results Indicators)	ดัชนีวัดผลงานหลักแบบใหม่ (Activity Impacts Indicators)
7. จำนวนการเกิดอุบัติเหตุไม่ถึงขั้นหยุดงาน (Minor Accident Case)	7. อัตราค่ารักษาพยาบาลต่อค่าจ้างรวม (Medical Cost)
8. จำนวนข้อเสนอแนะต่อคนต่อปี (Suggestion Per Staff)	8. จำนวนครั้งของความผิดพลาดที่เกิดจากการกระทำของคน (Human Error)
9. ค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานต่อคน (Recruiting Expense Per Staff)	9. ระดับทักษะของพนักงาน (Skill Improvement Rate)
10. ระยะเวลาในการสรรหาพนักงานต่อคน (Recruiting Time)	10. อัตราความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กร (Employees Satisfaction)
11. จำนวนใบสมัครต่อตำแหน่งงาน (Number of Applications)	11. อัตราการส่งมอบพนักงานใหม่ตรงตามเวลา (New Employee Delivery Rate)
12. จำนวนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ต่อหนึ่งตำแหน่ง (Number of Candidates)	12. ต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ต่อค่าจ้างรวมทั้งปี (Recruiting Cost)
13. จำนวนครั้งในการจ่ายเงินเดือนล่าช้า (Number of Late Time Payment)	13. อัตราการจ้างหลังผ่านทดลองงาน (Employment Rate)
14. เปอร์เซ็นต์การส่งรายงานตรงตามกำหนด (On Time of HR Reporting)	14. อัตราส่วนต้นทุนของสวัสดิการต่อค่าจ้าง (Salary and Benefits Ratio)
15. จำนวนข้อร้องเรียนของพนักงาน (Employees Complaint)	15. ลดต้นทุนที่ลดได้จากระบบข้อเสนอแนะ (Cost Saving of Suggestion)

ชำนาญ พิมพ์รัตน์ (2551, หน้า 4) ได้กำหนดดัชนีวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์ออกเป็น 10 ตัวชี้วัด คือ

1. คดีสู่ศาลและถูกร้องทุกข์กล่าวโทษ
2. ข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้
3. การสูญเสียเวลาทำงานเนื่องจากปัญหาแรงงานหรือความเข้าใจผิด

- 4. จำนวนข้อร้องทุกข์เนื่องจากนายจ้างไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงฯ หรือข้อบังคับฯ
 - 5. จำนวนข้อร้องทุกข์เนื่องจากการเข้าใจผิด
 - 6. ข้อร้องทุกข์ยุติในระดับล่าง/กลาง
 - 7. ข้อร้องทุกข์ยุติในระดับทวิภาคี
 - 8. ความสัมพันธ์กับผู้แทนลูกจ้างทุกคณะ
 - 9. ผลการประเมินประสิทธิภาพการบริหารบุคคล
 - 10. ผลการตรวจแรงงานของเจ้าหน้าที่แรงงาน
- และได้กำหนดระดับความสัมพันธ์และดัชนีชี้วัดแยกเป็น 3 ระดับ ตามแผนภาพที่ 14 ดังนี้



ภาพที่ 14 ระดับความสัมพันธ์และตัวชี้วัดด้านแรงงานสัมพันธ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โชคชัย สุเวชวัฒนกุล (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ (Indicator) ประสิทธิผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 9 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาฉันทามติของการคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยใช้มรรยฐาน ฐานนิยม และพิสัยควอร์ไทล์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าตัวบ่งชี้ด้านองค์การที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยอย่างยิ่งว่ามีความเหมาะสมในการบ่งชี้ประสิทธิผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการผลิตคุณภาพ และตัวบ่งชี้ด้านบุคคลที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยอย่างยิ่งว่ามีความเหมาะสมในการบ่งชี้ประสิทธิผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ทักษะ คุณภาพของงาน และความรู้ความสามารถในงาน

กิตติพงษ์ เหล่านิพนธ์ (2537, หน้า 1-2) ได้ศึกษาเรื่อง สวัสดิการกับแรงงานสัมพันธ์ เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างสวัสดิการ กับแรงงานสัมพันธ์ ทั้งในเชิงลบและบวก ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อความสัมพันธ์ ระหว่างสวัสดิการกับแรงงานสัมพันธ์ ตลอดจน แนวทางการส่งเสริมสวัสดิการเพื่อเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี โดยทำการ ศึกษาในลักษณะเปรียบเทียบระหว่างสวัสดิการที่มีอยู่ในสถานประกอบการประเภทที่ ได้รับรางวัลด้าน แรงงานสัมพันธ์ จากคณะกรรมการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ ร่วมกับกรมแรงงาน ปี พ.ศ.2531 กับสถานประกอบการประเภทที่ไม่ได้รับรางวัลดังกล่าว ประเภทละ 1 แห่ง ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัด ปทุมธานี และมีลักษณะต่าง ๆ ใกล้เคียงกัน การศึกษาจะศึกษาจากนายจ้างหรือผู้แทนและลูกจ้าง การสุ่มตัวอย่างประชากรจากลูกจ้าง ไม่จำกัดลักษณะส่วนบุคคล จำนวนแห่งละ 100 คน รวม 200 คน ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

1. ระบบแรงงานสัมพันธ์ของสถานประกอบการประเภทที่ได้รับรางวัล ดีกว่าระบบแรงงานสัมพันธ์ของสถานประกอบการประเภทที่ไม่ได้รับรางวัล โดยพิจารณาจากการบริหารงานบุคคล กิจกรรมร่วมของสถานประกอบการกับสหภาพแรงงานหรือลูกจ้าง และบทบาทของสหภาพแรงงาน (ในการมีส่วนร่วม กับสถานประกอบการ) ซึ่งปรากฏว่าสถานประกอบการประเภทที่ได้รับรางวัล มีลักษณะของเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวมากกว่าสถานประกอบการประเภทที่ไม่ได้รับรางวัล

2. ระบบสวัสดิการของสถานประกอบการประเภทที่ได้รับรางวัล จะมีนโยบาย กฎระเบียบ ข้อตกลง กฎหมาย หลักในการจัดสวัสดิการที่ดีกว่า สอดคล้องกับความต้องการของลูกจ้างมากกว่า มีประเภท/ชนิดของสวัสดิการมากกว่า ลูกจ้างจึงมีความพอใจในสวัสดิการมากกว่า นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยแวดล้อมด้านทัศนคติของลูกจ้างต่อระบบสวัสดิการ และลักษณะส่วนบุคคล

(ค่าจ้าง) ที่เอื้อต่อความพอใจในสวัสดิการได้ดีกว่า "ระบบสวัสดิการของสถานประกอบการ ประเภท ที่ได้รับรางวัล จึงดีกว่าระบบสวัสดิการของสถานประกอบการประเภทที่ไม่ได้รับรางวัล" สมมติฐาน การศึกษาครั้งนี้จึงยอมรับได้

3. สวัสดิการมีความสัมพันธ์กับแรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวก แต่ปัจจัยแวดล้อมด้าน ทักษะคติ ต่อระบบสวัสดิการ และลักษณะส่วนบุคคลที่เข้ามาไม่เอื้อต่อความพอใจในสวัสดิการ และ เสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีแล้ว สวัสดิการกับแรงงานสัมพันธ์จะมีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ

4. ปัจจัยแวดล้อมด้านทักษะคติมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสวัสดิการกับแรงงานสัมพันธ์ เพราะมีส่วนทำให้สวัสดิการเป็นที่พอใจของลูกค้า และมีผลต่อการจัดการกับความขัดแย้ง ตลอดจน เสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี จึงมีผลให้สวัสดิการดี แรงงานสัมพันธ์จะดีด้วย แต่ถ้าสวัสดิการดีแต่ ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ในด้านทักษะคตินี้ไม่ทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ สวัสดิการดีก็ไม่อาจจะ มีผลบวกให้แรงงานสัมพันธ์ดีได้ ปัจจัยแวดล้อมจึงมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสวัสดิการกับแรงงาน สัมพันธ์ นอกจากนี้ ยังศึกษาพบว่า ค่าจ้างซึ่งเป็นลักษณะส่วนบุคคลเพียงประการเดียวที่มีผลต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างสวัสดิการกับแรงงานสัมพันธ์ ดังลักษณะดังที่กล่าวมาข้างต้น

5. ทิศทางในการส่งเสริมสวัสดิการให้เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ ใน ธรรมชาติของลูกค้า รัฐควรเป็นผู้มีบทบาทในการจูงใจทั้งเชิงบวกด้วยวิธีการประชาสัมพันธ์การ สนับสนุนให้ความช่วยเหลือแนะนำมากกว่าการบังคับด้วยการออกกฎหมายซึ่งเป็นการจูงใจในเชิง ลบ

สำนักวิจัยเอแบคโพลล์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (2549, หน้า 9-15) ได้สำรวจเรื่อง คุณภาพ ชีวิตของผู้ใช้แรงงาน: กรณีศึกษาลูกจ้างโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี เพื่อสำรวจ คุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงานในมิติทางด้านกาย จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ จำนวนทั้งสิ้น 366 ตัวอย่าง เพื่อสำรวจความคาดหวังต่อการสนับสนุนสร้างเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงาน และเพื่อ เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพชีวิตแรงงานไทย พบว่า

1. ค่าร้อยละของตัวอย่างที่ระบุความรู้สึกในการมาทำงาน ร้อยละ 62.6 มีความสุข ร้อยละ 15.4 ไม่มีความสุข และร้อยละ 22.0 ไม่แน่ใจ

2. ค่าร้อยละของตัวอย่างที่ระบุ ความรู้สึกเครียดจากการ ร้อยละ 45.3 เครียด ร้อยละ 38.5 ไม่เครียด และ ร้อยละ 16.2 ไม่แน่ใจ

3. ค่าร้อยละของตัวอย่างที่ระบุ ความเพียงพอของรายได้ต่อการครองชีพ ร้อยละ 47.4 เพียงพอร้อยละ 41.5 ไม่เพียงพอ และร้อยละ 11.1 ไม่แน่ใจ

4. ค่าร้อยละของตัวอย่างที่ระบุ ความมั่นคงต่ออาชีพการงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ร้อยละ 49.2 มั่นคง ร้อยละ 23.9 ไม่มั่นคง และ ร้อยละ 26.9 ไม่แน่ใจ

5. ค่าร้อยละของตัวอย่างที่ระบุความรู้สึกเคยฝืนใจทำงานด้วยความเหนื่อยล้าในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมา ร้อยละ 64.6 เคย และ ร้อยละ 35.4 ไม่เคย

6. ค่าร้อยละของตัวอย่างที่ระบุ การได้พักผ่อนเต็มที่ ร้อยละ 37.8 ได้พักผ่อนเต็มที่ ร้อยละ 52.4 ไม่เต็มที่ และ ร้อยละ 9.8 ไม่แน่ใจ

7. ร้อยละของตัวอย่างที่ระบุ การมีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้ในเรื่องที่สนใจ ร้อยละ 41.0 มีโอกาส ร้อยละ 47.4 ไม่มีโอกาส และ ร้อยละ 11.6 ไม่แน่ใจ

8. ร้อยละของตัวอย่างที่ระบุ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน ร้อยละ 46.8 มีโอกาส ร้อยละ 22.4 ไม่มีโอกาส และ ร้อยละ 30.8 ไม่แน่ใจ

9. ร้อยละของตัวอย่างที่ระบุ ที่มีความสุขในชีวิตโดยรวม ร้อยละ 74.7 มีความสุข ร้อยละ 8.3 ไม่มีความสุข และ ร้อยละ 17.0 ไม่มีความเห็น

10. ร้อยละของตัวอย่างที่ระบุ ความเพียงพอของห้องน้ำในที่ทำงาน ร้อยละ 69.4 เพียงพอ ร้อยละ 26.7 ไม่เพียงพอ และ ร้อยละ 3.9 ไม่แน่ใจ

11. ร้อยละของตัวอย่างที่ระบุ ความพึงพอใจต่อห้องพยาบาลในที่ทำงาน ร้อยละ 59.5 พอใจ ร้อยละ 28.9 ไม่พอใจ และ ร้อยละ 11.6 ไม่แน่ใจ

12. ร้อยละของตัวอย่างที่ระบุ ความเพียงพอต่อการได้รับดูแลเอาใจใส่พนักงานของบริษัท/กิจการ ร้อยละ 33.7 เพียงพอ ร้อยละ 33.7 ไม่เพียงพอ 45.7 และ ร้อยละ 20.6 ไม่มีความเห็น

อเล็กซ์ ไบรสัน (Alex, 1998, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของสหภาพแรงงานที่มีผลกระทบต่อแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย ผู้วิจัยพบว่า ตัวชี้วัดผลงานในการดำเนินการของสหภาพแรงงานมาจาก ตัวชี้วัด 2 ข้อ คือ 1. ผลของการรับรู้ในเรื่องการบริหารบรรยากาศในการทำงานของนายจ้าง และ 2. ความสัมพันธ์ในการจ้างงานของนายจ้าง จากการสำรวจข้อมูลด้านพนักงานสัมพันธ์ ในปี 2541 ผลการศึกษาพบว่า นายจ้างมีมุมมองว่าการดำเนินเกี่ยวกับสหภาพแรงงานที่ดีจะมาจากความสัมพันธ์ของ กระบวนการเตรียมการจัดตั้งสหภาพแรงงาน การเจรจาต่อรอง และการแต่งตั้งตัวแทนเจรจา โดยเฉพาะเรื่องการแต่งตั้งตัวแทนที่เหมาะสมจะเป็นเหมือนกับน้ำมันหล่อลื่นที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ในขณะที่มุมมองของลูกจ้างกลับไม่เห็นด้วยกับมุมมองของนายจ้าง

ฮารุโอะ ชิมาดะ (Haruo, 1991, pp. 1-14) ได้ให้ทัศนะต่อกรณีศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและฝ่ายบริหาร ของบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในอเมริกาว่า ปัจจัยที่นำบริษัทไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. การยอมรับของฝ่ายจัดการให้มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้น
2. การรับรู้ข้อมูลซึ่งกันและกันของทั้ง 2 ฝ่ายจากการติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วมต่อกัน
3. การมีเป้าหมายร่วมกันที่จะเพิ่มคุณภาพและผลผลิต อันจะทำให้เกิดความมั่นคงในงานสวัสดิการของลูกจ้างเพิ่มสูงขึ้น
4. การมีส่วนร่วมของลูกจ้างที่พยายามจะพัฒนากิจกรรมทางการผลิต
5. การแบ่งงานกันทำ
6. การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะหลายๆ ด้าน

โมโตชิโร โมริชิม่า (Motohiro, 1991) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการแบ่งปันข้อมูลและการเจรจาต่อรองร่วมในประเทศญี่ปุ่น โดยศึกษาผลกระทบจากการเจรจาต่อรองเพื่อทดสอบดูว่าการเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมทางด้านแรงงานสัมพันธ์นั้น ฝ่ายจัดการพยายามเข้ามาบีบบังคับหรืออิทธิพลโดยการแบ่งปันข้อมูลของบริษัทแก่ลูกจ้าง ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง จะได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นหากหลีกเลี่ยงการเจรจาที่ยึดถือการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันยิ่งมากเท่าไรก็จะยิ่งส่งผลให้การเจรจาในเรื่องค่าจ้างง่ายขึ้นและมากเท่านั้น นอกจากนี้ผลของการเจรจาที่สั้นและง่าย ช่วยให้ลูกจ้างได้รับค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นถึงแม้สหภาพแรงงานญี่ปุ่นจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานระยะยาว การได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นแต่ผลในการปฏิบัติได้ชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์การแบ่งปันข้อมูลของฝ่ายบริหารจะช่วยลดการต่อต้านของสหภาพแรงงานลงได้

บทสรุปเอกสารงานวิชาการและงานวิจัย

จากเอกสารวิชาการและงานวิจัยเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าการศึกษาดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ มีนักวิชาการและนักวิจัยเสนอตัวชี้วัดผลงานไว้หลากหลาย มีความเหมือนและแตกต่างกันตามทัศนะของแต่ละคน ตลอดจนยังมีการอธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก และการกำหนดสูตรในการคำนวณผลตัวชี้วัดแต่ละตัวไว้น้อย ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาในการนำไปใช้งานจริง ดังนั้นเพื่อให้สามารถหาเครื่องมือที่สามารถนำมาตรวจสอบผลงานของผู้ที่ปฏิบัติงานในสายงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำไปอ้างอิงเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาวิเคราะห์ถึงตัวชี้วัดด้านแรงงานสัมพันธ์ที่เหมาะสม เพื่อ

ค้นหาวิธีการ คำอธิบายตัวชี้วัด สูตรที่นำมาใช้ในการคำนวณ และนำมาจัดทำเป็นเอกสารอ้างอิงการใช้ในการประเมินผลงาน ทั้งนี้คาดว่าประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะมีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ สามารถบริหารงานแรงงานสัมพันธ์ได้สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลงานหลัก มีผลความสำเร็จของงานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการป้องกันและแก้ไขปัญหาแรงงานสัมพันธ์ในระดับองค์กรหรือระดับประเทศได้ต่อไป

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่ได้จากการเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัย จึงได้ประมวลความรู้และสามารถสรุปจำนวนตัวชี้วัดผลงานหลักที่เหมาะสมสำหรับงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ ได้จำนวนทั้งสิ้น 18 ตัวชี้วัด ดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 10 สรุปดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์

ชื่อดัชนีวัดผลงานหลัก	วัตถุประสงค์ในจัดทำตัวชี้วัดผลงาน
1. สัดส่วนของผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรงต่อพนักงานทั้งหมด	เพื่อให้ทราบว่า มีผู้บริหารกี่คนต่อพนักงานที่มีบทบาทในงานบริหารแรงงานสัมพันธ์
2. สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด	เพื่อให้ทราบว่า มีเจ้าหน้าที่กี่คนต่อพนักงานที่มีบทบาทโดยตรงในงานบริหารแรงงานสัมพันธ์
3. ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี	เพื่อให้ทราบต้นทุนทางด้านแรงงานสัมพันธ์โดยเฉลี่ยต่อคนต่อปี
4. สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม	เพื่อให้ทราบสัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการต่อค่าใช้จ่ายต้นทุนแรงงานทั้งหมด
5. ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน	เพื่อให้ทราบว่าพนักงานมีระดับคะแนนความพึงพอใจต่อการบริหารแรงงานสัมพันธ์อย่างไร
6. อัตราการออกจางานต่อปี	เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรได้ออกไปจากองค์กรมากน้อยเพียงใด
7. อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี	เพื่อให้ทราบว่าจำนวนชั่วโมงทำงานที่สูญเสียเนื่องจากการหยุดงาน มีมากน้อยเพียงใด
8. อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจางานทั้งหมดต่อปี	เพื่อให้ทราบสัดส่วนของบุคลากรที่ถูกเลิกจ้างต่อบุคลากรที่ออกจางานทั้งหมด

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อดัชนีวัดผลงานหลัก	วัตถุประสงค์ในจัดทำตัวชี้วัดผลงาน
9. อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี	เพื่อให้ทราบว่านายจ้างได้มีการแก้ไขข้อเรียกร้องของลูกจ้างได้มากน้อยเพียงใด
10. อัตราของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง	เพื่อให้ทราบว่าประสิทธิภาพการเจรจาต่อรองของนายจ้าง ต่อตัวแทนลูกจ้าง
11. อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน	เพื่อให้ทราบความถี่ในการยื่นข้อเรียกร้องของตัวแทนลูกจ้างว่ามีมากน้อยเพียงใด
12. อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน	เพื่อให้ทราบความถี่ในการยื่นข้อเรียกร้องของตัวแทนลูกจ้างว่ามีมากน้อยเพียงใด
13. สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้	เพื่อให้ทราบว่าข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ในกระบวนการ ไกล่เกลี่ยว่ามีมากน้อยเพียงใด
14. สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน	เพื่อให้ทราบความถี่ในการลงโทษทางวินัยต่อลูกจ้างว่ามีมากน้อยเพียงใด
15. อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)	เพื่อให้ทราบความถี่ในการนัดหยุดงานหรือปิดงานว่ามีมากน้อยเพียงใด
16. อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้องทุกข์กล่าวโทษต่อข้อเรียกร้อง ในรอบ 1 ปี	เพื่อให้ทราบจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้องทุกข์กล่าวโทษว่ามีมากน้อยเพียงใด
17. อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน	เพื่อให้ทราบว่าจำนวนชั่วโมงทำงานที่สูญเสียเนื่องจากข้อพิพาทแรงงาน มีมากน้อยเพียงใด
18. จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับ	เพื่อให้ทราบว่านายจ้างมีการบริหารแรงงานสัมพันธ์ได้ดีมากน้อยเพียงใด

จากจำนวนตัวชี้วัดที่สรุปและรวบรวมได้ จำนวน 18 ตัวชี้วัด ผู้วิจัยจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแบบสอบถาม รอบที่หนึ่ง ขอความเห็นคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และดำเนินการการวิจัยในขั้นตอนต่อไป

เทคนิคเดลฟาย

ความหมาย

เทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการทำนายหรือวางแผนสำหรับอนาคต และมีผู้นำไปปรับใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ที่ต้องการใช้ความคิดเห็นหรือการตัดสินใจของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้เป็นประโยชน์ในงานด้านต่าง ๆ กันแพร่หลายมากขึ้น เช่น ทางด้านอุตสาหกรรม การวางแผนทางสังคมระดับชุมชน การใช้นวัตกรรมทางการศึกษา และการประเมินผลโครงการวิจัย เป็นต้น มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟาย ไว้ดังนี้

โทมัส ที แมคมิลแลน (Macmillan, 1971 อ้างถึงในสิริลักษณ์ จำเรียง, 2527) ให้ความหมายว่าเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการของการค้นหาและจัดเกลาการตัดสินใจของกลุ่ม อัลเฟรด ราชน์ จูเนียร์ (Rasp Jr., 1973 อ้างถึงในประยูร ศรีประสาธน์, 2523) ให้ความหมายว่าเทคนิคเดลฟายเป็นโครงการที่จัดทำอย่างละเอียดรอบคอบในการที่จะสอบถามบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ได้รับข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา

ประยูร ศรีประสาธน์ (2523) ให้ความหมายของ เทคนิคเดลฟายว่า คือ ขบวนการที่เสาะแสวงหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคน เกี่ยวกับความเป็นไปในอนาคต เกี่ยวกับเรื่องเวลา ปริมาณ สภาพที่ต้องการจะให้เป็นอย่างนี้โดยใช้วิธีการเสาะแสวงหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม

สุวรรณา เชื้อรัตนพงศ์ (2528) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นกระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็น หรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคต จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด

ประเทือง เพชรรัตน์ (2530, อ้างถึงในอนุชา หนูนุ่น, 2548) ให้ความหมายของ เทคนิคเดลฟายว่า เป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับเรื่องราวในอนาคตที่กระจกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างมีระบบ ซึ่งจะนำไปใช้ตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

จุดมุ่งหมายของเทคนิคเดลฟาย

จุดมุ่งหมายของเทคนิคเดลฟายนั้น มุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาตัดสินใจ และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องความเป็นไปได้ในอนาคต ในส่วนที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และหรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็นอย่างนี้ (Rasp Jr., 1973, p. 30 อ้างถึงในประยูร ศรีประสาธน์, 2523) ด้วยความจริงที่วิธีวิจัยนี้สามารถจะทราบผลทันที และให้โอกาสที่จะยืดหยุ่นปรับความคิดเห็นในกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ทำให้เทคนิคเดลฟายนี้เอื้อต่องานวิจัยที่ใช้แก้ปัญหา

และตัดสินใจวางแผนที่สร้างสรรค์ และก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างยิ่ง

ลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

1. เทคนิคเดลฟายมุ่งเพื่อแสวงหาความคิดเห็นของกลุ่มด้วยแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เข้าร่วมโครงการจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามตามที่ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอน เทคนิคเดลฟายไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่น มีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนจึงไม่ทราบว่า ผู้ใดบ้างที่ได้รับการเลือกเข้าร่วมโครงการ และจะไม่ทราบว่าผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนมีความคิดเห็นแต่ละข้ออย่างไร ผู้ตอบแบบสอบถามจะมีความคิดเห็นโดยอิสระ

2. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็น ที่กลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบ และเพื่อให้คำตอบที่ได้รับมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำการวิจัยจะแสดงตำแหน่งของความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบไปในครั้งก่อนในรูปสถิติ และผู้ทำการวิจัยจะส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทราบ เพื่อจะได้พิจารณาตัดสินใจว่าจะคงคำตอบเดิม หรือจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคำตอบจากเดิมอย่างไรบ้าง ดังนั้นในการตอบแบบสอบถามแต่ละครั้งของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนนั้น เขาจะทราบว่าความคิดเห็นของเขว่าเป็นอย่างไร ต่างกับคนอื่นหรือไม่อย่างไร

3. การวิจัยแบบใช้เทคนิคเดลฟาย จะใช้สถิติวิเคราะห์การทำงานของกลุ่มทุกครั้งสถิติที่นำมาใช้ในการพิจารณาคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 คือสถิติการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงตำแหน่งของความคิดเห็นโดยทั่วไป การใช้ค่าเฉลี่ยกับคำตอบที่มีจำนวนน้อยมักไม่เหมาะสม จึงมีการใช้ค่ามัธยฐาน หรือฐานนิยม เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ หรือสภาพการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตมากกว่า

สุวรรณ (2528, หน้า 24-25) ได้กล่าวว่า ผู้ทำการวิจัยจะตัดสินใจใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้คือ

1. ปัญหาที่จะทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการรวบรวมการตัดสินใจแบบอัตตาวิสัย (Subjective Judgements) จากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
2. ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้าน จากประสบการณ์ หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
3. ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่นแต่ละคนมีผลกระทบ หรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจปัญหานั้น ๆ
4. การพบปะเพื่อนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์หรือ

เสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป

5. เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มเกี่ยวกับปัญหาที่วิจัยอาจมีความขัดแย้งกันอย่างมาก

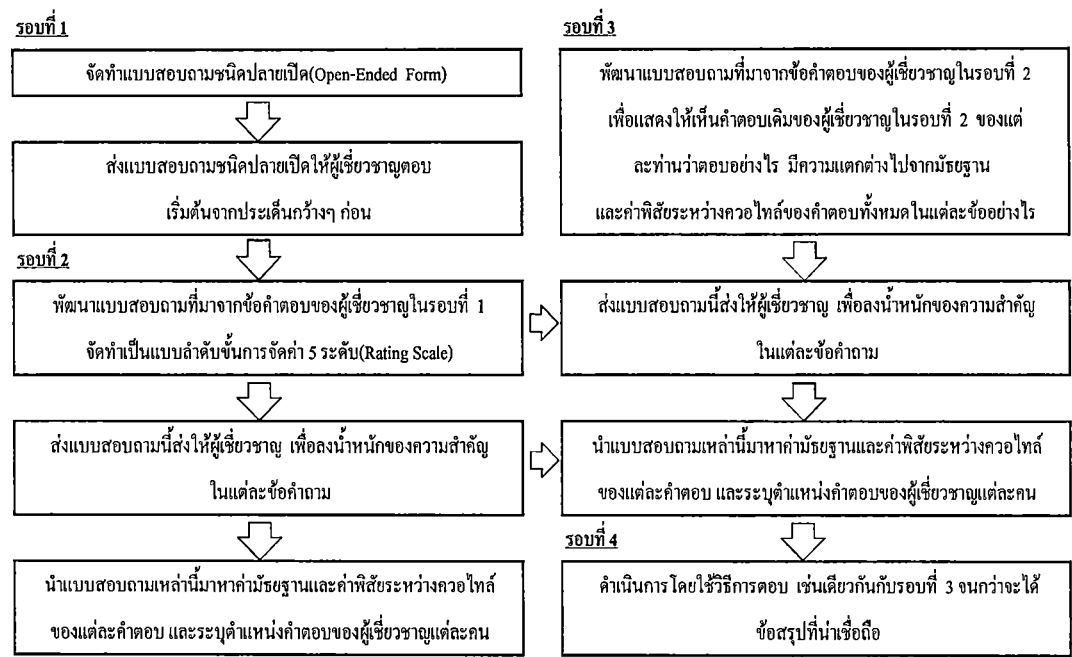
การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ กระบวนการสำคัญที่สุดของการใช้เทคนิคเดลฟาย คือ การเลือกผู้เชี่ยวชาญ เพราะจากความสามารถและความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้เชี่ยวชาญจะส่งผลไปถึงความเชื่อมั่นของงานวิจัย ความเชื่อมั่นของเดลฟายจะสูงขึ้น ถ้าสามารถพิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมจริง ๆ สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่ได้กำหนดตายตัวลงไปขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มเป็นสำคัญ กล่าวคือ ถ้ากลุ่มมีความแตกต่างกันมาก ก็อาจใช้จำนวนหลายร้อยคน ผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยแบบเดลฟาย เท่าไรจึงเหมาะสมในการประชุมประจำปี California Junior College Association ซึ่งแสดงในตารางที่ 11 จะเห็นว่า เมื่อมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ดังนี้

ตารางที่ 11 จำนวนผู้เชี่ยวชาญและการลดลงของความคลาดเคลื่อน

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1-5	1.20 – 1.70	0.50
5-9	1.70 – 0.58	0.12
9-13	0.58 – 0.54	0.04
13-17	0.54 – 0.50	0.04
17-21	0.50 – 0.48	0.02
21-25	0.48 – 0.46	0.02
25-29	0.46 – 0.44	0.02

กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย

กระบวนการศึกษาแบบเดลฟายมี 4 รอบ ในการรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาทิเช่น รวบรวมโครงสร้างของรูปแบบการกำหนดนโยบาย การวางแผนหลักสูตร การกำหนดงบประมาณ การวิเคราะห์สถานภาพเศรษฐกิจและสังคม และการศึกษาค่านิยมเหล่านี้เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละรอบ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 15 ขั้นตอนเทคนิคเดลฟาย

รอบที่ 1 ส่งแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open-Ended Form) ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในประเด็นกว้าง ๆ เพื่อที่จะรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด หลังจากนั้นเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญส่งกลับคืน แล้วนำแบบสอบถามที่ส่งคืนเหล่านี้มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน และแยกความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อจัดสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากข้อคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 แล้วจัดทำเป็นแบบลำดับขั้นการจัดค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แล้วนำแบบสอบถามนี้ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อลงน้ำหนักของความสำคัญในแต่ละข้อคำถาม หลังจากนั้นเก็บแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญส่งกลับคืน แล้วนำแบบสอบถามเหล่านี้มาหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ของแต่ละคำตอบของผู้เชี่ยวชาญพร้อมทั้งระบุตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ตอบเพื่อที่จะจัดสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3

รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากข้อคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 2 ซึ่งแบบสอบถามในรอบที่ 3 นี้ จะแสดงให้เห็นคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ของแต่ละคำถามว่าตอบอย่างไร มีความแตกต่างไปจากมัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ของคำตอบทั้งหมดใน

แต่ละข้ออย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจยืนยันคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญต้องการยืนยันคำตอบเดิมที่ไม่ได้อยู่ในขอบเขตพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะต้องแสดงความคิดเห็นและเหตุผลประกอบด้วย

รอบที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะและวิธีการตอบ เช่นเดียวกันกับรอบที่ 3 แต่ค่าทางสถิติของแต่ละข้อคำถามที่แสดงในแบบสอบถามรอบที่ 4 นี้ คิดจากผลการตอบแบบสอบถามของรอบที่ 3

ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของเทคนิคเดลฟาย

กระบวนการวิจัยทุกชนิดย่อมมีจุดเด่นและจุดด้อยอยู่เสมอ การที่นักวิจัยจะตัดสินใจเลือกกระบวนการวิจัยแบบใด จะต้องพิจารณาถึงจุดเด่น และจุดด้อยดังกล่าว เทคนิคเดลฟายก็เช่นเดียวกันกับกระบวนการวิจัยแบบอื่น ๆ ซึ่งพอจะสรุปในประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้ (สุวรรณ เชื้อรัตนพงศ์, 2528)

ข้อได้เปรียบของเทคนิคเดลฟาย

1. สามารถหาความสอดคล้องของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ โดยไม่ต้องจัดให้มีการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำได้ยากสำหรับประเทศไทยในกรณีที่ผู้ทวิวิจัยไม่มีอำนาจพอที่จะทำได้
2. ข้อมูลที่ได้จะเป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะว่าเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นอย่างแท้จริง และได้มาจากการย้ำถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่ได้มาจากการถกเถียงหลายรอบ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเต็มที่ และเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิด หรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่ เพราะผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจะไม่ทราบว่ามีใครอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญบ้าง และไม่ควรถาว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร
3. เทคนิคเดลฟายสามารถรับข้อมูลจากคนจำนวนมาก โดยไม่มีข้อจำกัดทางสภาพภูมิศาสตร์
4. เป็นวิธีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูง
5. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำ
6. ผู้ทำการวิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูล และเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 รอบ และเมื่อได้รับแบบสอบถามในรอบที่ 3 กลับคืนมาเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามนี้มาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์ และของข้อคำตอบทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญแล้วอ่านผลโดยรวมที่ได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง ดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย มีวิธีการดังนี้

รูปแบบการวิจัย

การค้นหาคำว่าความรู้ความจริงในเรื่องดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร กำหนดศึกษาวิจัยเชิงอนาคตโดยอาศัยความคิดอิสระของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องเพื่อประมวลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งความรู้และประสบการณ์ในวิชาชีพบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารแรงงานสัมพันธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม 3 รอบและนำคำตอบที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 มาเป็นข้อสรุปผลการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารแรงงานสัมพันธ์ในบริษัทเอกชน ประเภทกลุ่มอุตสาหกรรม โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 45 ท่าน และได้รับการตอบรับเข้าร่วมวิจัยในการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 รอบ จำนวน 21 ท่าน หรือคิดเป็นร้อยละ 46.66 ของทั้งหมด ทั้งนี้จากผลการศึกษาจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับการใช้เทคนิคเดลฟายของโทมัส สำหรับสาเหตุที่ผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ได้เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีภาระกิจงานบริหารมาก จึงไม่สามารถจัดสรรเวลาเพื่อตอบคำถามการวิจัยที่มีข้อมูลให้แสดงความคิดเห็นจำนวนมากได้ครบทั้ง 3 รอบ และจากผลการศึกษาจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิเคราะห์เนื้อหาของสเต็มเฟล กลุ่มตัวอย่างโดยมาจากเทคนิคสโนว์บอลเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้เชี่ยวชาญโดยกำหนดคุณลักษณะของผู้เชี่ยวชาญ คือ มีความรู้หรือทักษะเป็นพิเศษในแต่ละสาขาวิชา เป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาเฉพาะด้าน มีทักษะการปฏิบัติงานในอาชีพ เป็นผู้รอบรู้สาระสำคัญของสาขาวิชานั้น และเป็นสมาชิกขององค์กรทางวิชาชีพ (สม โภชน์ อเนกสุข, 2539, หน้า 80) จากคุณลักษณะดังกล่าวผู้วิจัยจึงกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในสายวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ต่ำกว่า 10 ปี

2. ทำงานในตำแหน่งระดับผู้จัดการด้านบริหารงานบุคคล หรือบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบดูแลงานนี้โดยตรง

3. มีประสบการณ์ในการดูแลงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ หรือเคยทำงานอยู่ในองค์กรที่มีสหภาพแรงงานมาก่อน

ปัจจัยที่ทำให้เทคนิคคลอฟายได้ผลสมบูรณ์ คือ ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งในการคัดสรรผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการโดยวิธีสโนว์บอล (Snowball Sampling Technique) เป็นกระบวนการสุ่มตัวอย่างจำนวนทวีคูณ ซึ่งเป็นวิธีดั้งเดิมในสาขามนุษยวิทยา โดยกลุ่มตัวอย่างขั้นต้นที่เล็ก ไปสู่กลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่ให้เพียงพอกับความต้องการของรูปแบบงานวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล (Hoyle, Harris, & Judd, 2002, p. 188) คือกลุ่มคนที่ศึกษาค่อย ๆ พอกพูนขึ้นเหมือนก้อนหิมะที่กลิ้งไปแล้วมีขนาดใหญ่มากขึ้นเรื่อย ๆ (สุรางค์ จันทวานิช, 2546, หน้า 35) การสุ่มแบบนี้เริ่มต้นจากผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งเสนอชื่อของผู้ให้ข้อมูลคนอื่นอีกคนหนึ่งหรือสองคนและผู้ให้ข้อมูลคนใหม่นี้จะเสนอชื่อคนอื่น ๆ เป็นผู้ให้ข้อมูลต่อไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งผู้วิจัยรวบรวมผู้ให้ข้อมูลได้มากพอที่จะใช้การได้ (อุษา ดวงสา, 2537, หน้า 249) ผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการวิจัย เป็นผู้ที่มีความสมบัติตามที่ได้กำหนด คือ เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ผู้บริหารในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และแรงงานสัมพันธ์ หรือเคยทำงานอยู่ในองค์กรที่มีสหภาพแรงงานมาก่อน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้นเอง โดยการดำเนินการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 3 รอบดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยการส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดในเรื่องดังกล่าวจากเอกสารและวารสารต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางประกอบด้วย ผู้วิจัยกำหนดกรอบ (Frame) ในการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร สำหรับการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด และจากนั้นขอรายชื่อจากผู้เชี่ยวชาญรอบแรกจำนวน 3 รายชื่อต่อผู้เชี่ยวชาญ 1 คน เมื่อได้รายชื่อมาแล้วจึงนำแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความเห็น

ขั้นที่สอง นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด มาสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยรวบรวมเนื้อหาที่ใกล้เคียงกันและคงความหมายตามความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในรอบแรก โดยแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับที่สร้างขึ้นตามข้อมูลที่ได้จากรอบแรก

ขั้นที่สาม นำคำตอบข้อมูลที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิในรอบที่หนึ่ง มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Inter Quartile Range) ของแต่ละข้อ เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่สอง โดยใช้ข้อคำถามเดิมและแสดงมัธยฐานของคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่หนึ่งตำแหน่งคำตอบเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญบางท่านที่ตอบไม่สอดคล้องกับกลุ่มยืนยันคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ในกรณีที่เปลี่ยนแปลงคำตอบที่อยู่นอกพิสัยควอร์ไทล์ ให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงเหตุผลด้วย

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้นและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 3 รอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างแบบสอบถามรอบแรก ได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดประเด็นที่ต้องการให้กับผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นตามกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยสร้างเป็นแบบสอบถามปลายเปิด ให้ครอบคลุมของเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร

2. นำคำถามที่ยกสร้างขึ้นปรึกษาขอความเห็นจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
3. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
4. จัดพิมพ์แบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเป็นรอบแรก

ลักษณะแบบสอบถามในรอบแรกนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร โดยมุ่งศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญตามขอบข่ายเนื้อหาที่ต้องการศึกษาดังนี้คือ

1. ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี อันได้แก่

สัดส่วนของผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรงต่อพนักงานทั้งหมด สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี สัดส่วนของค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม ร้อยละของคะแนนการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน อัตราการออกจากงานต่อปี อัตราการหยุดงาน (ป่วย สายขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี อัตราของข้อเรียกร้องที่ได้รับ

การแก้ไขต่อไป อัตราความสำเร็จในการเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัทต่อเดือน อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง) อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้องทุกข์กล่าวโทษต่อข้อเรียกร้องในรอบ 1 ปี อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน และจำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพัทธ์ที่ได้รับ

ขั้นที่ 2 การสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามปลายเปิดในรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญมาจำแนกเป็นข้อ ๆ โดยคัดเลือกข้อความที่เป็นการคาดการณ์แนวโน้มอย่างชัดเจน และรวบรวมเนื้อหาที่ใกล้เคียงกันไว้ในข้อเดียวกันและพยายามคงความหมายตามความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 ซึ่งจะได้แบบสอบถามในรอบที่ 2 เป็นแบบมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) แบ่งคะแนนออกเป็น 5 ช่วงเท่า ๆ กัน แต่ละช่วงมีคะแนนต่างกัน โดยมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2551 ถึง เดือนกันยายน 2551 โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านแรก โดยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์รายละเอียดของงานวิจัย และขอทราบความสมัครใจในการให้สัมภาษณ์ โดยเตรียมคำถามเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด ให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตอบอย่างอิสระ เพื่อนำไปวิเคราะห์ในการสร้างแบบสอบถามรอบที่หนึ่ง

2. ติดต่อผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 21 คน โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์และรายละเอียดของการวิจัย เน้นให้เห็นถึงความสำคัญในการให้ข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านที่มีต่องานวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสามรอบ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ทางไปรษณีย์ และทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่เป็นคำถามปลายเปิด มาสร้างแบบสอบถามรอบที่หนึ่ง โดยใช้ข้อมูลทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่ วิเคราะห์และสังเคราะห์โดยพยายามคงเนื้อหาความหมายเดิมที่ใกล้เคียงกันไว้ข้อเดียวกัน จัดทำเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับและส่งไปให้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิตอบ

4. นำข้อมูลในรอบที่หนึ่ง มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอร์ไทล์เป็นรายข้อเพื่อสร้างแบบสอบถามรอบที่สอง โดยใช้ข้อคำถามเดิม และส่งไปให้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิตอบ

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในรอบที่สอง มาวิเคราะห์และหาค่ามัธยฐานความแตกต่างระหว่างควอร์ไทล์ เพื่อพิจารณาเลือกข้อความที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันมาสรุปเป็นผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบถามถูกต้องและความครบถ้วน สมบูรณ์แล้วมาลงรหัส (Coding) และนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดทำการบันทึกโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

การวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. หาค่ามัธยฐาน

$$Md = L_M + w \left(\frac{n/2 - f_{cum}}{f_M} \right)$$

เมื่อ	Md	แทน	มัธยฐาน
	L_M	แทน	ขีดจำกัดล่าง
	n	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด
	w	แทน	อันตรภาคชั้น
	f_{cum}	แทน	ความถี่สะสมจากคะแนนต่ำสุดถึงคะแนนที่มีขีดจำกัดบนของคะแนนในชั้นก่อนที่มีมัธยฐาน
	f_M	แทน	ความถี่ของคะแนนในชั้นที่มีมัธยฐาน

การแปลความหมายของค่ามัธยฐาน ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปยอมรับได้ เป็นดังนี้
(ประกอบ กรรณสูต, 2542, หน้า 71)

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นอย่างยิ่ง
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 - 4.49	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้น
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50 - 3.49	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50 - 2.49	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.49 ลงมา	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นอย่างยิ่ง

2. ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Glass & Hopkins, 1996, p. 67)

ผู้วิจัยคำนวณหาค่าตอบแตกต่างระหว่างควอร์ไทล์ที่ 1 กับควอร์ไทล์ที่ 3 โดยใช้สูตรดังนี้

$$I.R. = Q_3 - Q_1$$

$$Q_x = L_0 + i \left(\frac{NX / 4 - F}{f} \right)$$

เมื่อ	Q_x	แทน	ค่าควอร์ไทล์ที่ต้องการ
	L_0	แทน	ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่ควอร์ไทล์นั้นอยู่
	i	แทน	อันตรภาคชั้น
	N	แทน	จำนวนคะแนนทั้งหมด
	X	แทน	ตำแหน่งที่ของควอร์ไทล์นั้น
	F	แทน	ความถี่สะสมก่อนถึงชั้นคะแนนที่ควอร์ไทล์นั้นอยู่
	f	แทน	ความถี่สะสมของชั้นคะแนนที่ควอร์ไทล์นั้นอยู่

การแปลความหมาย ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์สอดคล้องกัน จะคัดเลือกเป็นกรอบความคิด ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ไม่สอดคล้องกัน ผู้วิจัยจะตัดข้อความนั้นออก

ผู้วิจัยจะนำข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันด้านความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ มาสรุปผลว่าดัชนีวัดผลงานหลักใดที่เหมาะสม ควรนำมาใช้เป็นดัชนีชี้วัดของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร คือ ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป เป็นที่ยอมรับได้และค่าพิสัยควอร์ไทล์มีค่าต่ำกว่า 1.50 ลงมาถือว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์การ ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

Mdn แทน ค่ามัธยฐาน

Q_3 แทน ควอร์ไทล์ที่ 3

Q_1 แทน ควอร์ไทล์ที่ 1

I.R. แทน ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงาน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 12 ความถี่ และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

ลักษณะส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	17	80.95
1.2 หญิง	4	19.05
รวม	21	100.00

จากตารางที่ 12 พบว่า ความถี่ และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ ที่กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อพิจารณาตามเพศ เป็นเพศชาย มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 80.95 ที่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05 สรุปได้ว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม จะเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 13 ความถี่ และร้อยละ ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรอบของการตอบแบบสอบถาม

รอบของการตอบแบบสอบถาม	เอกสารส่งออก (ชุด)	เอกสารรับคืน (ชุด)	เอกสารรับคืน ร้อยละ
แบบสอบถามรอบที่ 1	45	29	64.44
แบบสอบถามรอบที่ 2	29	21	72.41
แบบสอบถามรอบที่ 3	21	21	100.00
รวม	45	21	46.66

จากตารางที่ 13 พบว่า ความถี่ และร้อยละ ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรอบของการตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ส่งออกในรอบที่ 1 จำนวน 45 ชุด เอกสารรับคืน จำนวน 29 ชุด คิดเป็นร้อยละ 64.44 แบบสอบถามที่ส่งออกในรอบที่ 2 จำนวน 29 ชุด เอกสารรับคืน จำนวน 21

ชุด คิดเป็นร้อยละ 72.41 และ แบบสอบถามที่ส่งออกในรอบที่ 3 จำนวน 21 ชุด เอกสารรับคืน จำนวน 21 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00 และแบบสอบถามที่ส่งออกในรอบที่ 1จำนวน 45 ชุด เอกสารรับคืนในรอบที่ 3 จำนวน 21 ชุด คิดเป็นร้อยละ 46.66

สรุปได้ว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม กลับคืน จำนวน 21 ชุด คิดเป็นร้อยละ 46.66

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงาน

ตารางที่ 14 ประมวลข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์ จากแบบสอบถามรอบที่ 1

ลำดับที่	ข้อความ
1	เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในด้านแรงงานสัมพันธ์
2	ต้องคำนึงถึงความจำเป็นภายในองค์กร
3	เพื่อเป้าหมายการบริหารแรงงานสัมพันธ์แบบ ทวิภาคี
4	เป็นแนวทางในการวางแผนจัดการกับสถานะไม่พึงประสงค์ด้านแรงงาน
5	เป็นสากลและสามารถเทียบวัดได้ (Benchmarking)

จากตารางที่ 14 พบว่า ประมวลข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จากแบบสอบถามรอบที่ 1 ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญให้ไว้ ดังนี้ 1. เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในด้านแรงงานสัมพันธ์ 2. ต้องคำนึงถึงความจำเป็นภายในองค์กร 3. เพื่อเป้าหมายการบริหารแรงงานสัมพันธ์แบบ ทวิภาคี 4. เป็นแนวทางในการวางแผนจัดการกับสถานะไม่พึงประสงค์ด้านแรงงาน และ 5. เป็นสากลและสามารถเทียบวัดได้ (Benchmarking)

ตารางที่ 15 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงาน
หลักด้านแรงงานสัมพันธ์

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ คิดเห็น
1	เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในด้านแรงงาน สัมพันธ์	4.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วย
2	ต้องคำนึงถึงความจำเป็นภายในองค์กร	4.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วย
3	เพื่อเป้าหมายการบริหารแรงงานสัมพันธ์แบบ ทวิภาคี	4.00	4.50-3.00	1.50	เห็นด้วย
4	เป็นแนวทางในการวางแผนจัดการกับสถานะไม่ พึงประสงค์ด้านแรงงาน	4.00	4.00-4.00	0.00	เห็นด้วย
5	เป็นสากลและสามารถเทียบวัดได้ (Benchmarking)	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย

จากตารางที่ 15 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในด้านแรงงานสัมพันธ์ ต้องคำนึงถึงความจำเป็นภายในองค์กร เพื่อ
เป้าหมายการบริหารแรงงานสัมพันธ์แบบทวิภาคี เป็นแนวทางในการวางแผนจัดการกับสถานะไม่
พึงประสงค์ด้านแรงงาน และเป็นสากลและสามารถเทียบวัดได้อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธย
ฐานเท่ากับ 4.00

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหาร
แรงงานสัมพันธ์รายดัชนี

ตารางที่ 16 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัด ที่ 1
สัดส่วนของผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรงต่อพนักงานทั้งหมด
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=
$$\frac{\text{จำนวนผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรง}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ คิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	3.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วยปานกลาง
1	เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรในการบริหารแรงงาน สัมพันธ์	4.00	4.00-3.50	0.50	เห็นด้วย
2	เพื่อทราบสัดส่วนเมื่อเทียบกับพนักงานทั้งหมด	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
3	เพื่อวัดความเป็นไปได้และศักยภาพในการ ทำงานของผู้บริหาร	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
4	เพื่อทราบว่า นายจ้างจัดให้มีผู้บริหารที่มีบทบาท ในงานบริหารแรงงานสัมพันธ์หรือไม่	3.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 16 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีวัดที่ 1 สัดส่วนของผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรงต่อพนักงานทั้งหมด
ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง/โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ
3.00 วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรในการบริหารแรงงานสัมพันธ์/เพื่อทราบ
สัดส่วนเมื่อเทียบกับพนักงานทั้งหมด/เพื่อวัดความเป็นไปได้และศักยภาพในการทำงานของผู้บริหาร
อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และ เพื่อทราบว่านายจ้างจัดให้มีผู้บริหารที่มี

บทบาทในงานบริหารแรงงานสัมพันธ์หรือไม่อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 2
สัดส่วนสัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=
$$\frac{\text{จำนวนเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรง}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ คิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
1	เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรในการบริหารแรงงาน สัมพันธ์	4.00	4.00-4.00	0.00	เห็นด้วย
2	เพื่อทราบว่า นายจ้างจัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มี บทบาทในงานบริหารแรงงานสัมพันธ์หรือไม่	4.00	4.00-3.50	0.50	เห็นด้วย
3	เพื่อทราบสัดส่วนเมื่อเทียบกับพนักงานทั้งหมด	4.00	4.00-3.50	0.50	เห็นด้วย
4	เพื่อวัดความเป็นไปได้และศักยภาพในการ ทำงานของเจ้าหน้าที่	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย

จากตารางที่ 17 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 2 สัดส่วนสัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด ระดับความเห็นด้วยกับ
ดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัด
เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อทราบว่านายจ้างจัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มี
บทบาทในงานบริหารแรงงานสัมพันธ์หรือไม่ เพื่อทราบสัดส่วนเมื่อเทียบกับพนักงานทั้งหมด และ
เพื่อวัดความเป็นไปได้และศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่า
มัธยฐานเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 3
ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=
$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ทั้งปี}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมดเฉลี่ยทั้งปี}}$$

หน่วย : บาท/คน/ปี

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ กิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
1	เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณ	5.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	เพื่อเป็นฐานในการกำหนด ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคน ในอนาคต	4.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วย
3	เพื่อชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญด้านแรงงาน สัมพันธ์	4.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วย
4	เพื่อทราบถึง ต้นทุนที่นายจ้างจ่าย เพื่อส่งเสริม กิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์	4.00	4.50-4.00	0.50	เห็นด้วย

จากตารางที่ 18 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์ ดัชนีชี้วัดที่ 3 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณ อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 เพื่อเป็นฐานในการกำหนด ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนในอนาคต เพื่อชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญด้านแรงงานสัมพันธ์ และเพื่อทราบถึง ต้นทุนที่นายจ้างจ่าย เพื่อส่งเสริมกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 4
สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=
$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการทั้งปี}}{\text{ค่าใช้จ่ายต้นทุนแรงงานทั้งปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ คิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	5.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดงบประมาณการ บริหารด้านสวัสดิการในอนาคต	5.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	เพื่อทราบถึงต้นทุนสวัสดิการที่นายจ้างจ่าย เมื่อ เทียบกับต้นทุนแรงงานทั้งหมด	5.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3	เพื่อใช้เป็นข้อมูลของนายจ้างในระหว่างการ เจรจาข้อเรียกร้อง	4.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วย

จากตารางที่ 19 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 4 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการ
นำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อใช้
เป็นฐานในการกำหนดงบประมาณการบริหารด้านสวัสดิการในอนาคต เพื่อทราบถึงต้นทุน
สวัสดิการที่นายจ้างจ่าย เมื่อเทียบกับต้นทุนแรงงานทั้งหมด อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่า
มัธยฐานเท่ากับ 5.00 และเพื่อใช้เป็นข้อมูลของนายจ้างในระหว่างการเจรจาข้อเรียกร้อง อยู่ในระดับ
เห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 5
ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=
$$\frac{\text{คะแนนผลความพึงพอใจ}}{\text{คะแนนรวม}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ คิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	4.50-4.00	0.50	เห็นด้วย
1	เพื่อทราบระดับคะแนนความพึงพอใจของ พนักงานด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์	4.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วย
2	เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายในการบริหาร แรงงานสัมพันธ์	4.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วย
3	เพื่อการปรับปรุงด้านการบริหารแรงงาน สัมพันธ์ให้พนักงานมีความสุขและมีคุณภาพ ชีวิตที่ดี	4.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วย
4	เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบระดับผล คะแนนให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	4.00	4.50-4.00	0.50	เห็นด้วย

จากตารางที่ 20 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 5 ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของ
พนักงาน ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่า มัธยฐาน
เท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อทราบระดับคะแนนความพึงพอใจของพนักงานด้านการ
บริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อการ
ปรับปรุงด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้พนักงานมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี และเพื่อใช้เป็น
ข้อมูลในการเปรียบเทียบระดับผลคะแนนให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับเห็น
ด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 6
อัตราการออกจากงานต่อปี
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=
$$\frac{\text{จำนวนคนที่ออก (สะสม) ทั้งปี}}{\text{จำนวนคน (ทั้งหมด) เฉลี่ยทั้งปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ คิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	5.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	เพื่อทราบสถิติการลาออกจากงานของพนักงาน โดยรวมในรอบปี	5.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายใน การบริหารกำลังพล	5.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3	เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบอัตราการ ลาออกให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	5.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เพื่อนำมาวิเคราะห์สาเหตุและหามาตรการ ปรับปรุงด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์และลด อัตราการออกจากงาน	5.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 21 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 6 อัตราการออกจากงานต่อปี ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อทราบสถิติการลาออกจาก
งานของพนักงานโดยรวมในรอบปี เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายในการบริหารกำลัง
พล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบอัตราการลาออกให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และ
เพื่อนำมาวิเคราะห์สาเหตุและหามาตรการปรับปรุงด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์และลดอัตราการ
ออกจากงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 7
อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=
$$\frac{\text{จำนวนชั่วโมงหยุดงาน (สะสม) ต่อปี}}{\text{จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด ต่อปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ กิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	4.50-4.00	0.50	เห็นด้วย
1	เพื่อทราบความถี่แต่ละประเภทของการหยุดงาน	4.00	4.00-4.00	0.00	เห็นด้วย
2	เพื่อการวางแผนการบริหารการลาหยุดของ พนักงานในเชิงแรงงานสัมพันธ์	4.00	4.50-4.00	0.50	เห็นด้วย
3	เพื่อทราบอัตราชั่วโมงการทำงานที่สูญเสีย เนื่องจากการหยุดงานของพนักงาน	4.00	4.50-4.00	0.50	เห็นด้วย
4	เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุของการหยุดงาน ของพนักงาน	4.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วย

จากตารางที่ 22 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 7 อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและ
การนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อทราบ
ความถี่แต่ละประเภทของการหยุดงาน เพื่อการวางแผนการบริหารการลาหยุดของพนักงานในเชิง
แรงงานสัมพันธ์ เพื่อทราบอัตราชั่วโมงการทำงานที่สูญเสียเนื่องจากการหยุดงานของพนักงาน และ
เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุของการหยุดงานของพนักงานอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐาน
เท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 8
อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=
$$\frac{\text{จำนวนพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ทั้งปี}}{\text{จำนวนพนักงานที่ออกจากงานทั้งปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ คิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	4.50-3.00	1.50	เห็นด้วย
1	เพื่อทราบอัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงาน ทั้งหมดต่อปี	4.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วย
2	เพื่อทราบสัดส่วนของสาเหตุการเลิกจ้างแต่ละ ประเภท	4.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วย
3	เพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกันการ กระทำผิดจนนำไปสู่การเลิกจ้างพนักงาน	4.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วย

จากตารางที่ 23 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 8 อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการ
นำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดเพื่อทราบอัตรา
การเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี เพื่อทราบสัดส่วนของสาเหตุการเลิกจ้างแต่ละประเภท
และเพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกันการกระทำผิดจนนำไปสู่การเลิกจ้างพนักงาน อยู่ในระดับ
เห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 9
อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$= \frac{\text{จำนวนข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี}}{\text{จำนวนข้อเรียกร้องทั้งหมดต่อปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความคิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
1	เพื่อการวัดประเมินผลการจัดการข้อเรียกร้อง	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
2	เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านบริหาร แรงงานสัมพันธ์	4.00	4.50-3.00	1.50	เห็นด้วย
3	เพื่อทราบสัดส่วนที่มีการแก้ไขข้อเรียกร้องต่อ ข้อเรียกร้องทั้งหมดต่อปี	4.00	4.50-3.00	1.50	เห็นด้วย
4	เพื่อทราบทิศทาง หรือแนวโน้มของข้อเรียกร้อง (ประเภท เรื่อง)	3.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 24 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์ ดัชนีชี้วัดที่ 9 อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อการวัดประเมินผล การจัดการข้อเรียกร้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อทราบ สัดส่วนที่มีการแก้ไขข้อเรียกร้องต่อข้อเรียกร้องทั้งหมดต่อปีอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.00 และเพื่อทราบทิศทางหรือแนวโน้มของข้อเรียกร้อง (ประเภท เรื่อง) อยู่ในระดับเห็นด้วย ปานกลาง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 10
อัตราของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=
$$\frac{\text{จำนวนครั้งที่ตกลงกันได้ ต่อปี}}{\text{จำนวนครั้งที่เจรจาทั้งหมด ต่อปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ ความคิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	3.00	4.50-3.00	1.50	เห็นด้วยปานกลาง
1	เพื่อชี้วัดประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาที่ เกิดขึ้นของการเจรจาแบบทวิภาคีและไตรภาคี	4.00	4.50-3.00	1.50	เห็นด้วย
2	เพื่อชี้วัดถึงความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและ ลูกจ้างด้านแรงงานสัมพันธ์	4.00	5.00-3.00	2.00	เห็นด้วย
3	เพื่อทราบอัตราของความสำเร็จในการเจรจา ต่อรองกับลูกจ้าง	4.00	5.00-3.00	2.00	เห็นด้วย
4	เพื่อกำหนดเป้าหมายในการวางแผนการเจรจา ให้ประสบความสำเร็จ	3.00	4.00-2.50	1.50	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 25 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 10 อัตราของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและ
การนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.00 วัตถุประสงค์ของการวัด
เพื่อชี้วัดประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นของการเจรจาแบบทวิภาคีและไตรภาคี เพื่อชี้วัด
ถึงความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างด้านแรงงานสัมพันธ์ เพื่อทราบอัตราของความสำเร็จใน
การเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง ไตรภาคี อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และเพื่อ
กำหนดเป้าหมายในการวางแผนการเจรจาให้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมี
ค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 11
อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$= \frac{\text{จำนวนข้อร้องเรียนทั้งปี}}{12 \text{ (เดือน)}}$$

หน่วย : เรื่อง/เดือน

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ คิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
1	เพื่อทราบจำนวนข้อเรียกร้องต่อบริษัทเฉลี่ยต่อ เดือน	4.00	4.50-3.00	1.50	เห็นด้วย
2	เพื่อการวางแผน กำหนดแนวทางเพื่อลดข้อ ร้องเรียนหรือแก้ไขปัญหาหาก่อนจะเกิดข้อ ร้องเรียน	4.00	4.00-4.00	0.00	เห็นด้วย
3	เพื่อรวบรวมและประเมินปัญหาจากข้อร้องเรียน เล็กน้อย และข้อร้องเรียนที่นำไปสู่ข้อพิพาท แรงงาน	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
4	เพื่อทราบถึงพฤติกรรมทัศนคติของพนักงาน หรือ สหภาพแรงงาน	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย

จากตารางที่ 26 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 11 อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการ
นำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อทราบ
จำนวนข้อเรียกร้องต่อบริษัทเฉลี่ยต่อเดือน เพื่อการวางแผนกำหนดแนวทางเพื่อลดข้อร้องเรียนหรือ
แก้ไขปัญหาหาก่อนจะเกิดข้อร้องเรียน เพื่อรวบรวมและประเมินปัญหาจากข้อร้องเรียนเล็กน้อยและข้อ
ร้องเรียนที่นำไปสู่ข้อพิพาทแรงงาน และเพื่อทราบถึงพฤติกรรมทัศนคติของพนักงานหรือ สหภาพ
แรงงานอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 12
อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$= \frac{\text{จำนวนข้อร้องเรียนต่อเจ้าหน้าที่แรงงานรัฐทั้งปี}}{12 \text{ (เดือน)}}$$

หน่วย : เรื่อง/เดือน

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ คิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
1	เพื่อทราบจำนวนในการยื่นข้อร้องเรียนของ ลูกจ้างต่อหน่วยงานรัฐเฉลี่ยต่อเดือน	4.00	4.50-3.00	1.50	เห็นด้วย
2	เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้าน แรงงานสัมพันธ์	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
3	เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมาย และแผนดำเนินงาน ป้องกันปัญหาการยื่นข้อร้องเรียนต่อรัฐ	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
4	เพื่อจัดเตรียมคณะทำงานดำเนินการแก้ไขปัญหา ต่อข้อร้องเรียนต่อรัฐ	3.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 27 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 12 อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน ระดับความเห็นด้วย
กับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัด
เพื่อทราบจำนวนในการยื่นข้อร้องเรียนของลูกจ้างต่อหน่วยงานรัฐเฉลี่ยต่อเดือน เพื่อวัดถึง
ประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายและแผนดำเนินงาน
ป้องกันปัญหาการยื่นข้อร้องเรียนต่อรัฐ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และเพื่อ
จัดเตรียมคณะทำงานดำเนินการแก้ไขปัญหาต่อข้อร้องเรียนต่อรัฐ อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดย
มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 28 คำมัชฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 13
สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=
$$\frac{\text{จำนวนข้อพิพาทที่ตกลงกันไม่ได้ทั้งปี}}{\text{จำนวนข้อพิพาททั้งปี}} \times 100$$

หน่วย : เรื่อง/เดือน

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความคิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	3.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วยปานกลาง
1	เพื่อจัดเตรียมคณะทำงานดำเนินการแก้ไขปัญหา ต่อข้อเรียกร้องและป้องกันความเสียหาย	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
2	เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมาย และแผนดำเนินงาน ป้องกันปัญหาการนัดหยุดงาน	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
3	เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้าน แรงงานสัมพันธ์	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
4	เพื่อทราบสัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกัน ไม่ได้ในกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทใน รอบปี	3.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 28 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 13 สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการ
นำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีคำมัชฐานเท่ากับ 3.00 วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อ
จัดเตรียมคณะทำงานดำเนินการแก้ไขปัญหาคือข้อเรียกร้องและป้องกันความเสียหาย เพื่อกำหนด
เป็นเป้าหมายและแผนดำเนินงานป้องกันปัญหาการนัดหยุดงาน เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการ
จัดการปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีคำมัชฐานเท่ากับ 4.00 และเพื่อทราบ
สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ในกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในรอบปี อยู่ใน
ระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีคำมัชฐานเท่ากับ 3.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 14
สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$= \frac{\text{จำนวนครั้งที่มีการลงโทษทั้งปี}}{12 \text{ (เดือน)}}$$

หน่วย : ครั้ง/เดือน

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ ความคิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
1	เพื่อทราบจำนวนการลงโทษทางวินัยต่อลูกจ้าง เฉลี่ยต่อเดือน	4.00	4.50-3.00	1.50	เห็นด้วย
2	เพื่อทราบความถี่ของหน่วยงานและประเภท ความผิดทางวินัย	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
3	เพื่อทราบแนวโน้ม ของทัศนคติของพนักงานที่ มีต่อบริษัท	4.00	4.00-2.50	1.50	เห็นด้วย
4	เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการควบคุมดูแล พนักงานของแต่ละหน่วยงาน	3.00	4.00-2.50	1.50	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 29 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 14 สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและ
การนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อทราบ
จำนวนการลงโทษทางวินัยต่อลูกจ้างเฉลี่ยต่อเดือน เพื่อทราบความถี่ของหน่วยงานและประเภท
ความผิดทางวินัย เพื่อทราบแนวโน้มของทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัท อยู่ในระดับเห็นด้วย โดย
มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และ เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการควบคุมดูแลพนักงานของแต่ละ
หน่วยงานอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.00

ตารางที่ 30 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 15
อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$= \frac{\text{จำนวนครั้งที่มีการนัดหยุดงานย้อนหลัง 5 ปี}}{5 \text{ (ปีปฏิทิน)}}$$

หน่วย : ครั้ง/ปี

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ คิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
1	เพื่อทราบอัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ย ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
2	เพื่อทราบข้อมูลและเตรียมความพร้อมในการ ป้องกันเชิงรุก	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
3	เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้าน แรงงานสัมพันธ์	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
4	เพื่อทราบแนวโน้ม ของลูกจ้างต่อมาตรการ การ นัดหยุดงาน	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย

จากตารางที่ 30 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 15 อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง) ระดับความเห็น
ด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของ
การวัด เพื่อทราบอัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา เพื่อทราบข้อมูลและ
เตรียมความพร้อมในการป้องกันเชิงรุก เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้านแรงงาน
สัมพันธ์ และเพื่อทราบแนวโน้ม ของลูกจ้างต่อมาตรการ การนัดหยุดงาน อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมี
ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 31 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 16
อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้องทุกข์กล่าวโทษต่อข้อเรียกร้อง ในรอบ 1 ปี
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$= \frac{\text{จำนวนคดีที่ขึ้นสู่ศาลในรอบ 1 ปี}}{\text{จำนวนข้อเรียกร้องทั้งหมดในรอบ 1 ปี}}$$

หน่วย : เท่า

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความคิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	3.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วยปานกลาง
1	เพื่อทราบอัตราส่วนคดีที่ขึ้นสู่ศาลในรอบปีที่ ผ่านมา	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
2	เพื่อทราบข้อมูลและเตรียมความพร้อมในการ ป้องกันเชิงรุก	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
3	เพื่อจัดเตรียมคณะทำงานดำเนินการแก้ไขปัญหา ต่อข้อเรียกร้องและป้องกันความเสียหาย	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
4	เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการบริหาร แรงงานสัมพันธ์	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
5	เพื่อเป็นดัชนีวัดความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้าง และนายจ้าง	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย

จากตารางที่ 31 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 16 อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้องทุกข์กล่าวโทษต่อข้อเรียกร้อง ในรอบ 1 ปี
ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ
3.00 วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อทราบอัตราส่วนคดีที่ขึ้นสู่ศาลในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อทราบข้อมูล
และเตรียมความพร้อมในการป้องกันเชิงรุก เพื่อจัดเตรียมคณะทำงานดำเนินการแก้ไขปัญหาต่อข้อ
เรียกร้องและป้องกันความเสียหาย เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และ
เพื่อเป็นดัชนีวัดความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐาน
เท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 17
อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$= \frac{\text{จำนวนวันทำงานที่หยุดผลิตจากเหตุข้อพิพาทต่อปี}}{\text{จำนวนวันทำงานทั้งหมดต่อปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความ คิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
1	เพื่อนำไปสู่การประเมินในมูลค่าความเสียหาย	4.00	5.00-4.00	1.00	เห็นด้วย
2	เพื่อทราบอัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิต หรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงานใน รอบปีที่ผ่านมา	4.00	4.00-4.00	0.00	เห็นด้วย
3	เพื่อทราบแนวโน้ม เพื่อการบริหารจัดการ การ ผลิต การบริการ	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
4	เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการบริหาร แรงงานสัมพันธ์	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย

จากตารางที่ 32 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 17 อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน
ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00
วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อนำไปสู่การประเมินในมูลค่าความเสียหาย เพื่อทราบอัตราส่วนเวลาที่
สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงานในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อทราบแนวโน้ม
เพื่อการบริหารจัดการ การผลิต การบริการ และเพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการบริหารแรงงาน
สัมพันธ์อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 33 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด ที่ 18
จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับ
สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

= จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่บริษัทได้รับนับตั้งแต่เปิดกิจการ
หน่วย : รางวัล

ลำดับ ที่	ข้อความ	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความคิดเห็น
	ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ วัตถุประสงค์ของการวัด	3.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วยปานกลาง
1	เพื่อทราบจำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ เกิดจากผลของการใช้นโยบายและการบริหารจัดการ ด้านการแรงงานสัมพันธ์ของนายจ้างตั้งแต่ เปิดกิจการจนถึงปัจจุบัน	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
2	เพื่อชี้วัดถึงความสำเร็จและประสิทธิภาพของ การบริหารแรงงานสัมพันธ์	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
3	เพื่อวัดถึงการยอมรับการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ตามมาตรฐานรางวัล	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย
4	เพื่อแสดงถึงนโยบาย ของนายจ้างที่มีต่อการ บริหารแรงงานสัมพันธ์	4.00	4.00-3.00	1.00	เห็นด้วย

จากตารางที่ 33 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์
ดัชนีชี้วัดที่ 18 จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับ ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการ
นำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.00 วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อ
ทราบจำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่เกิดจากผลของการใช้นโยบายและการบริหารจัดการด้าน
แรงงานสัมพันธ์ของนายจ้างตั้งแต่เปิดกิจการจนถึง เพื่อชี้วัดถึงความสำเร็จและประสิทธิภาพของการ
บริหารแรงงานสัมพันธ์ ปัจจุบัน เพื่อวัดถึงการยอมรับการบริหารแรงงานสัมพันธ์ตามมาตรฐาน
รางวัล และเพื่อแสดงถึงนโยบายของนายจ้างที่มีต่อการบริหารแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับเห็นด้วย
โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 34 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ระดับความเห็นด้วยกับดัชนี และการนำไปใช้วัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี

ลำดับ ดัชนี	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
					การ ยอมรับ	ความ สอดคล้อง	ระดับ ความคิดเห็น
1	สัดส่วนของผู้บริหารที่รับผิดชอบ งานด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรง ต่อพนักงานทั้งหมด	3.00	4.00-3.00	1.00	ไม่ ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย ปานกลาง
2	สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ ต่อพนักงานทั้งหมด	4.00	4.00-3.00	1.00	ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย
3	ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ ต่อคนต่อปี	4.00	4.00-3.00	1.00	ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย
4	สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อ ต้นทุนแรงงานรวม	5.00	5.00-4.00	1.00	ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
5	ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจ ความพึงพอใจด้านบริหารแรงงาน สัมพันธ์ของพนักงาน	4.00	4.50-4.00	0.50	ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย
6	อัตราการออกจากงานต่อปี	5.00	5.00-4.00	1.00	ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
7	อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี	4.00	4.50-4.00	0.50	ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย
8	อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจาก งานทั้งหมดต่อปี	4.00	4.50-3.00	1.50	ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย
9	อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไข ต่อปี	4.00	4.00-3.00	1.00	ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย
10	อัตราของความสำเร็จในการเจรจา ต่อรองกับลูกจ้าง	3.00	4.50-3.00	1.50	ไม่ ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย ปานกลาง
11	อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับ บริษัท ต่อเดือน	4.00	4.00-3.00	1.00	ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย
12	อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับ เจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน	4.00	4.00-3.00	1.00	ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย

ตารางที่ 34 (ต่อ)

ลำดับ ดัชนี	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	Q ₃ - Q ₁	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
					การ ยอมรับ	ความ สอดคล้อง	ระดับ ความคิดเห็น
13	สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้	3.00	4.00-3.00	1.00	ไม่ ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย ปานกลาง
14	สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน	4.00	4.00-3.00	1.00	ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย
15	อัตราการนัดหยุดงานหรือปีดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)	4.00	4.00-3.00	1.00	ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย
16	อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้องทุกข์กล่าวโทษต่อข้อเรียกร้องในรอบ 1 ปี	3.00	4.00-3.00	1.00	ไม่ ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย ปานกลาง
17	อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน	4.00	4.00-3.00	1.00	ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย
18	จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับ	3.00	4.00-3.00	1.00	ไม่ ยอมรับ	สอดคล้อง	เห็นด้วย ปานกลาง

จากตารางที่ 34 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้วัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับดัชนีชี้วัด สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม และ อัตราการออกจากงานต่อปี อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ดัชนีชี้วัด สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน อัตราการนัดหยุดงานหรือปีดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง) และ อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงานอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ส่วนดัชนีชี้วัด สัดส่วนของผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรงต่อพนักงานทั้งหมด อัตราของความสำเร็จใน

การเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง สักส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาล และถูกร้องทุกข์กล่าวโทษต่อข้อเรียกร้องในรอบ 1 ปี และจำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับ อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.00 ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้การยอมรับ

ตารางที่ 35 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ เรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับ ดัชนี	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
6	อัตราการออกจากงานต่อปี	5.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
4	สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อ ต้นทุนแรงงานรวม	5.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2
5	ร้อยละของคะแนนผลการ สำรวจความพึงพอใจด้าน บริหารแรงงานสัมพันธ์ของ พนักงาน	4.00	0.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	3
7	อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี	4.00	0.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	3
8	อัตราการเลิกจ้างต่อการออก จากงานทั้งหมดต่อปี	4.00	1.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	5
17	อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการ ผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจาก ข้อพิพาทแรงงาน	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	6
2	สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงาน สัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	7
15	อัตราการนัดหยุดงานหรือปิด งานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปี ย้อนหลัง)	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	8

ตารางที่ 35 (ต่อ)

ลำดับ ดัชนี	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
3	ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	9
11	อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	10
9	อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	11
12	อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	12
14	สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	13

จากตารางที่ 35 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องและให้การยอมรับดัชนีชี้วัด อัตราการออกจากงานต่อปี สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ส่วนดัชนีชี้วัด ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สายขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง) ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน และสัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 36 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราการออกจากงานต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับ ที่	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	อัตราการออกจากงานต่อปี	5.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
	วัตถุประสงค์ของการวัด					
1	เพื่อทราบสถิติการลาออกจาก งานของพนักงานโดยรวมใน รอบปี	5.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
2	เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมาย และนโยบายในการบริหาร กำลังพล	5.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2
3	เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการ เปรียบเทียบอัตราการลาออก ให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคต	5.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3
4	เพื่อนำมาวิเคราะห์สาเหตุและ หามาตรการปรับปรุงด้านการ บริหารแรงงานสัมพันธ์และลด อัตราการออกจากงาน	5.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4

จากตารางที่ 36 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราการออกจากงานต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราการออกจากงานต่อปีเพื่อทราบสถิติการลาออกจากงานของพนักงานโดยรวมในรอบปี เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายในการบริหารกำลังพล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบอัตราการลาออกให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อนำมาวิเคราะห์สาเหตุและหามาตรการปรับปรุงด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์และลดอัตราการออกจากงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 37 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการ
ต่อต้นทุนแรงงานรวมและวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ
เรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับ ที่	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อ ต้นทุนแรงงานรวม วัตถุประสงค์ของการวัด	5.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
1	เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนด งบประมาณการบริหารด้าน สวัสดิการในอนาคต	5.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
2	เพื่อทราบถึงต้นทุนสวัสดิการที่ นายจ้างจ่าย เมื่อเทียบกับต้นทุน แรงงานทั้งหมด	5.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2
3	เพื่อใช้เป็นข้อมูลของนายจ้าง ในระหว่างการเจรจาข้อ เรียกร้อง	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	3

จากตารางที่ 37 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี สัดส่วนค่าใช้จ่าย
สวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวมและวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียง
ตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่
ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี สัดส่วน
ค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดงบประมาณการบริหารด้าน
สวัสดิการในอนาคต เพื่อทราบถึงต้นทุนสวัสดิการที่นายจ้างจ่ายเมื่อเทียบกับต้นทุนแรงงานทั้งหมด
และเพื่อใช้เป็นข้อมูลของนายจ้างในระหว่างการเจรจาข้อเรียกร้อง ตามลำดับ

ตารางที่ 38 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงานและวัตถุประสงค์ของการวัดที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับ ที่	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
	ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	0.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	
1	เพื่อทราบระดับคะแนนความพึงพอใจของพนักงานด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	1
2	เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายในการบริหารแรงงานสัมพันธ์	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
3	เพื่อการปรับปรุงด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้พนักงานมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	3
4	เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบระดับผลคะแนนให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	4.00	0.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	4

จากตารางที่ 38 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน เพื่อทราบระดับคะแนนความพึงพอใจของพนักงานด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อใช้ในการกำหนด

นโยบายในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อการปรับปรุงด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้พนักงานมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี และเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบระดับผลคะแนนให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตามลำดับ

ตารางที่ 39 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับ ที่	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี	4.00	0.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	
	วัตถุประสงค์ของการวัด					
1	เพื่อทราบความถี่แต่ละประเภท ของการหยุดงาน	4.00	0.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	1
2	เพื่อการวางแผนการบริหารการ ลาหยุดของพนักงานในเชิง แรงงานสัมพันธ์	4.00	0.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
3	เพื่อทราบอัตราชั่วโมงการ ทำงานที่สูญเสียเนื่องจากการ หยุดงานของพนักงาน	4.00	0.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
4	เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุ ของการหยุดงานของพนักงาน	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	4

จากตารางที่ 39 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี เพื่อทราบความถี่แต่ละประเภทของการหยุดงาน เพื่อการวางแผนการบริหารการลาหยุดของพนักงานในเชิงแรงงานสัมพันธ์ เพื่อทราบอัตราชั่วโมงการทำงานที่สูญเสีย

เนื่องจากการหยุดงานของพนักงาน และเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุของการหยุดงานของพนักงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 40 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับ ที่	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
	อัตราการเลิกจ้างต่อการออก จากงานทั้งหมดต่อปี	4.00	1.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	
	วัตถุประสงค์ของการวัด					
1	เพื่อทราบอัตราการเลิกจ้างต่อ การออกจากงานทั้งหมดต่อปี	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	1
2	เพื่อทราบสัดส่วนของสาเหตุ การเลิกจ้างแต่ละประเภท	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	1
3	เพื่อกำหนดแนวทางในการ ป้องกันการกระทำผิดจน นำไปสู่การเลิกจ้างพนักงาน	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	3

จากตารางที่ 40 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี เพื่อทราบอัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี เพื่อทราบสัดส่วนของสาเหตุการเลิกจ้างแต่ละประเภท และเพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกันการกระทำผิดจนนำไปสู่การเลิกจ้างพนักงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 41 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับ ที่	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	
1	เพื่อนำไปสู่การประเมินในมูลค่าความเสียหาย	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	1
2	เพื่อทราบอัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงานในรอบปีที่ผ่านมา	4.00	0.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
3	เพื่อทราบแนวโน้ม เพื่อการบริหารจัดการ การผลิต การบริการ	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	3
4	เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการบริหารแรงงานสัมพันธ์	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	4

จากตารางที่ 41 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน เพื่อนำไปสู่การประเมินในมูลค่าความเสียหาย เพื่อทราบอัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงานในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อทราบแนวโน้มเพื่อการบริหารจัดการ การผลิต การบริการ และเพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ตามลำดับ

ตารางที่ 42 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี สัดส่วนสัดส่วนเจ้าหน้าที่
แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญ
ให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับ ที่	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	สัดส่วนสัดส่วนเจ้าหน้าที่ แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงาน ทั้งหมด	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	
	วัตถุประสงค์ของการวัด					
1	เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรในการ บริหารแรงงานสัมพันธ์	4.00	0.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	1
2	เพื่อทราบว่า นายจ้างจัดให้มี เจ้าหน้าที่ ที่มีบทบาทในงาน บริหารแรงงานสัมพันธ์หรือไม่	4.00	0.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
3	เพื่อทราบสัดส่วนเมื่อเทียบกับ พนักงานทั้งหมด	4.00	0.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
4	เพื่อวัดความเป็นไปได้และ ศักยภาพในการทำงานของ เจ้าหน้าที่	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	4

จากตารางที่ 42 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี สัดส่วนสัดส่วน
เจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การ
ยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการ
นำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี สัดส่วน
สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรในการบริหารแรงงาน
สัมพันธ์ เพื่อทราบว่า นายจ้างจัดให้มีเจ้าหน้าที่ ที่มีบทบาทในงานบริหารแรงงานสัมพันธ์หรือไม่
เพื่อทราบสัดส่วนเมื่อเทียบกับพนักงานทั้งหมด และเพื่อวัดความเป็นไปได้และศักยภาพในการ
ทำงานของเจ้าหน้าที่ ตามลำดับ

ตารางที่ 43 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง) และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับ ที่	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
	อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง) วัตถุประสงค์ของการวัด	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	
1	เพื่อทราบอัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	1
2	เพื่อทราบข้อมูลและเตรียมความพร้อมในการป้องกันเชิงรุก	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
3	เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
4	เพื่อทราบแนวโน้ม ของลูกจ้างต่อมาตรการ การนัดหยุดงาน	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	4

จากตารางที่ 43 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง) และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง) เพื่อทราบอัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา เพื่อทราบข้อมูลและเตรียมความพร้อมในการป้องกันเชิงรุก เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ และ เพื่อทราบแนวโน้ม ของลูกจ้างต่อมาตรการ การนัดหยุดงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 44 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ ต่อคนต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับ จากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับ ที่	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
	ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	
	วัตถุประสงค์ของการวัด					
1	เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณ	5.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
2	เพื่อเป็นฐานในการกำหนดค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนในอนาคต	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
3	เพื่อชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญด้านแรงงานสัมพันธ์	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
4	เพื่อทราบถึง ต้นทุนที่นายจ้างจ่าย เพื่อส่งเสริมกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์	4.00	0.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	4

จากตารางที่ 44 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับ จากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณ เพื่อเป็นฐานในการกำหนด ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนในอนาคต เพื่อชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญด้านแรงงานสัมพันธ์ และเพื่อทราบถึงต้นทุนที่นายจ้างจ่าย เพื่อส่งเสริมกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ ตามลำดับ

ตารางที่ 45 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียน
กับบริษัทต่อเดือน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียง
ตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับ ที่	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
	อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียน กับบริษัท ต่อเดือน	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	
	วัตถุประสงค์ของการวัด					
1	เพื่อทราบจำนวนข้อเรียกร้อง ต่อบริษัทเฉลี่ยต่อเดือน	4.00	1.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	1
2	เพื่อการวางแผน กำหนด แนวทางเพื่อลดข้อร้องเรียน หรือแก้ไขปัญหาก่อนจะเกิดข้อ ร้องเรียน	4.00	0.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
3	เพื่อรวบรวมและประเมิน ปัญหาจากข้อร้องเรียนเล็กน้อย และข้อร้องเรียนที่นำไปสู่ข้อ พิพาทแรงงาน	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	3
4	เพื่อทราบถึงพฤติกรรม ทัศนคติของพนักงาน หรือ สภาพแรงงาน	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	4

จากตารางที่ 45 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราเฉลี่ยการยื่น
ข้อร้องเรียนกับบริษัทต่อเดือน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียง
ตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่
ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อ
ร้องเรียนกับบริษัทต่อเดือน เพื่อทราบจำนวนข้อเรียกร้องต่อบริษัทเฉลี่ยต่อเดือน เพื่อการวางแผน
กำหนดแนวทางเพื่อลดข้อร้องเรียนหรือแก้ไขปัญหาก่อนจะเกิดข้อร้องเรียน เพื่อรวบรวมและ
ประเมินปัญหาจากข้อร้องเรียนเล็กน้อยและข้อร้องเรียนที่นำไปสู่ข้อพิพาทแรงงาน และเพื่อทราบถึง
พฤติกรรมทัศนคติของพนักงานหรือสภาพแรงงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 46 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไข
ต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับ
ความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับ ที่	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
	อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการ แก้ไขต่อปี	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	
	วัตถุประสงค์ของการวัด					
1	เพื่อการวัดประเมินผลการ จัดการข้อเรียกร้อง	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	1
2	เพื่อนำไปสู่การกำหนด นโยบายด้านบริหารแรงงาน สัมพันธ์	4.00	1.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
3	เพื่อทราบสัดส่วนที่มีการแก้ไข ข้อเรียกร้องต่อข้อเรียกร้อง ทั้งหมดต่อปี	4.00	1.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	3

จากตารางที่ 46 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราของข้อ
เรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับ
จากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับ
เห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการ
แก้ไขต่อปี เพื่อการวัดประเมินผลการจัดการข้อเรียกร้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านบริหาร
แรงงานสัมพันธ์ และเพื่อทราบสัดส่วนที่มีการแก้ไขข้อเรียกร้องต่อข้อเรียกร้องทั้งหมดต่อปี
ตามลำดับ

ตารางที่ 47 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับที่	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความสอดคล้อง	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	
1	วัตถุประสงค์ของการวัดเพื่อทราบจำนวนในการยื่นข้อร้องเรียนของลูกจ้างต่อหน่วยงานรัฐเฉลี่ยต่อเดือน	4.00	1.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	1
2	เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
3	เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมาย และแผนดำเนินงาน ป้องกันปัญหาการยื่นข้อร้องเรียนต่อรัฐ	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2

จากตารางที่ 47 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน เพื่อทราบจำนวนในการยื่นข้อร้องเรียนของลูกจ้างต่อหน่วยงานรัฐเฉลี่ยต่อเดือน เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ และเพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายและแผนดำเนินงานป้องกันปัญหาการยื่นข้อร้องเรียนต่อรัฐตามลำดับ

ตารางที่ 48 สรุปข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย

ลำดับ ที่	ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	Mdn	I.R.	ระดับความคิดเห็น		
				ความ สอดคล้อง	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
	สัดส่วนจำนวนครั้งของการ ลงโทษทางวินัยต่อเดือน	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	
1	วัตถุประสงค์ของการวัด เพื่อทราบจำนวนการลงโทษ ทางวินัยต่อลูกจ้างเฉลี่ยต่อ เดือน	4.00	1.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	1
2	เพื่อทราบความถี่ของหน่วยงาน และประเภทความผิดทางวินัย	4.00	1.00	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2
3	เพื่อทราบแนวโน้ม ของ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ บริษัท	4.00	1.50	สอดคล้อง	เห็นด้วย	2

จากตารางที่ 48 พบว่า ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนี สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับเรียงตามลำดับจากระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนีสัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน เพื่อทราบจำนวนการลงโทษทางวินัยต่อลูกจ้างเฉลี่ยต่อเดือน เพื่อทราบความถี่ของหน่วยงานและประเภทความผิดทางวินัย และเพื่อทราบแนวโน้มของทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัท ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร โดยใช้เทคนิคเคสฟาย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือผู้เชี่ยวชาญโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยวิธีสโนบอล จำนวน 21 คน กำหนดคุณลักษณะของผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในสายวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่น้อยกว่า 10 ปี ทำงานในตำแหน่งระดับผู้จัดการด้านบริหารงานบุคคล หรือบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบดูแลงานนี้โดยตรง และมีประสบการณ์ในการดูแลงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ หรือเคยทำงานอยู่ในองค์กรที่มีสภาพแรงงานมาก่อน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร ประกอบด้วยแบบสอบถามในรอบที่ 1 ที่เป็นคำถามปลายเปิด โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงาน และ ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี จำนวน 18 ดัชนี รอบที่ 2 ผู้วิจัยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ สร้างเครื่องมือเป็นคำถามความคิดเห็นประมาณค่า 5 ระดับ โดยเนื้อหาสาระครอบคลุมดัชนีการวัดผลงาน และดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ นำคำตอบในรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐานเพื่อให้ได้ความเป็นเอกภาพของความคิดเห็นของกลุ่มและคำนวณหาค่าพิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์ เพื่อให้ทราบความสอดคล้องกันของคำตอบ รอบที่ 3 นำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มาแสดงค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ทุกข้อ จำนวน 99 ข้อ พร้อมทั้งแสดงคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนกำกับไว้ด้วย และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้พิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของตนเองและความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ปรับความคิดเห็นของตนเองให้เข้ากับกลุ่ม หากผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นเดิมผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์เขียนเหตุผลประกอบในข้อนั้น ๆ ไว้ด้วย

ในการสรุปความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละข้อนั้น ผู้วิจัยกำหนดมัธยฐานเป็นหลักในการพยากรณ์และใช้ค่าพิสัยควอร์ไทล์ ซึ่งแสดงความสอดคล้องกันของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อเป็นการเสริมในการพยากรณ์ พร้อมทั้งผู้วิจัยได้นำเอาข้อความของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันมาสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญของข้อมูล

ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงาน และ ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหาร
แรงงานสัมพันธ์รายดัชนี จำนวน 18 ดัชนี แล้วนำเสนอเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีการวัดผลงาน และ ดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงาน
สัมพันธ์รายดัชนี ผู้วิจัยได้สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อ
พิจารณาตามเพศ พบว่า ที่เป็นเพศชาย มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 80.95 ที่เป็นเพศหญิง มี
จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05 สรุปได้ว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม
จะเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง

การเก็บข้อมูล แบบสอบถามที่ส่งออกในรอบที่ 1 จำนวน 45 ชุด เอกสารรับคืน จำนวน
29 ชุด คิดเป็นร้อยละ 64.44 แบบสอบถามที่ส่งออกในรอบที่ 2 จำนวน 29 ชุด เอกสารรับคืน
จำนวน 21 ชุด คิดเป็นร้อยละ 72.41 และ แบบสอบถามที่ส่งออกในรอบที่ 3 จำนวน 21 ชุด เอกสาร
รับคืน จำนวน 21 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00 และแบบสอบถามที่ส่งออกในรอบที่ 1 จำนวน 45 ชุด
เอกสารรับคืนในรอบที่ 3 จำนวน 21 ชุด คิดเป็นร้อยละ 46.66

ดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์ ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า ความสำคัญและ
วัตถุประสงค์ของการมีดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานในด้านแรงงานสัมพันธ์ ต้องคำนึงถึงความจำเป็น
ภายในองค์กร เพื่อเป้าหมายการบริหารแรงงานสัมพันธ์แบบ ทวิภาคี เป็นแนวทางในการวางแผน
จัดการกับสถานะไม่พึงประสงค์ด้านแรงงาน และเป็นสากลและสามารถเทียบวัดได้
(Benchmarking) อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00

ดัชนีและการนำไปใช้วัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี พบว่า
ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับดัชนีชี้วัด สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม และ อัตรา
การออกจากงานต่อปี อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 ดัชนีชี้วัด สัดส่วน
เจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี
ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน อัตราของ
การหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี
อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัทต่อเดือน อัตราเฉลี่ย
การยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัย
ต่อเดือน อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง) และ อัตราส่วนเวลาที่
สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่า

มัธยฐานเท่ากับ 4.00 ส่วนดัชนีชี้วัด สัดส่วนของผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านแรงงานสัมพันธ์ โดยตรงต่อพนักงานทั้งหมด อัตราของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้องทุกข์กล่าวโทษต่อข้อเรียกร้องในรอบ 1 ปี และจำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.00 ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้การยอมรับ

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

ดัชนี อัตราการออกจากงานต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ

$$= \frac{\text{จำนวนคนที่ออก (สะสม) ทั้งปี}}{\text{จำนวนคน (ทั้งหมด) เหลือทั้งปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราการออกจากงานต่อปี เพื่อทราบสถิติการลาออกจากงานของพนักงานโดยรวมในรอบปี เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายในการบริหารกำลังพล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบอัตราการลาออกให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อนำมาวิเคราะห์สาเหตุและหามาตรการปรับปรุงด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และลดอัตราการออกจากงาน ตามลำดับ

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

ดัชนี สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการทั้งปี}}{\text{ค่าใช้จ่ายต้นทุนแรงงานทั้งปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดงบประมาณการบริหารด้านสวัสดิการในอนาคต เพื่อทราบถึง

ต้นทุนสวัสดิการที่นายจ้างจ่ายเมื่อเทียบกับต้นทุนแรงงานทั้งหมด และเพื่อใช้เป็นข้อมูลของนายจ้าง
ในระหว่างการเจรจาข้อเรียกร้อง ตามลำดับ

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

ดัชนี ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของ
พนักงานและวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ

$$= \frac{\text{คะแนนผลความพึงพอใจ} \times 100}{\text{คะแนนรวม}}$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ
4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหาร
แรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน เพื่อทราบระดับคะแนนความพึงพอใจของพนักงานด้านการบริหาร
แรงงานสัมพันธ์ เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อการปรับปรุง
ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้พนักงานมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี และเพื่อใช้เป็นข้อมูล
ในการเปรียบเทียบระดับผลคะแนนให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตามลำดับ

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

ดัชนี อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด
ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ

$$= \frac{\text{จำนวนชั่วโมงหยุดงาน (สะสม) ต่อปี} \times 100}{\text{จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด ต่อปี}}$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ
4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี เพื่อทราบ
ความถี่แต่ละประเภทของการหยุดงาน เพื่อการวางแผนการบริหารการลาหยุดของพนักงานในเชิง

แรงงานสัมพันธ์ เพื่อทราบอัตราชั่วโมงการทำงานที่สูญเสียเนื่องจากการหยุดงานของพนักงาน และเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุของการหยุดงานของพนักงาน ตามลำดับ

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

ดัชนี อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ

$$= \frac{\text{จำนวนพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ทั้งปี}}{\text{จำนวนพนักงานที่ออกจากงานทั้งปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี เพื่อทราบอัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี เพื่อทราบสัดส่วนของสาเหตุการเลิกจ้างแต่ละประเภท และเพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกันการกระทำผิดจนนำไปสู่การเลิกจ้างพนักงาน ตามลำดับ

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

ดัชนี อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ

$$= \frac{\text{จำนวนวันทำงานที่หยุดผลิตจากเหตุข้อพิพาทต่อปี}}{\text{จำนวนวันทำงานทั้งหมดต่อปี}} \times 100$$

หน่วย: เปอร์เซนต์ (%)

ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน เพื่อนำไปสู่การประเมินในมูลค่าความเสียหาย เพื่อทราบอัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงานในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อทราบแนวโน้มเพื่อ

การบริหารจัดการ การผลิต การบริการ และเพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการบริหารแรงงาน
สัมพันธ์ ตามลำดับ

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

ดัชนี สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด และวัตถุประสงค์ของการ
วัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ

$$= \frac{\text{จำนวนเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรง} \times 100}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$$

หน่วย: เปอร์เซนต์ (%)

ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ
4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด
เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อทราบว่า นายจ้างจัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มี
บทบาทในงานบริหารแรงงานสัมพันธ์หรือไม่ เพื่อทราบสัดส่วนเมื่อเทียบกับพนักงานทั้งหมด และ
เพื่อวัดความเป็นไปได้และศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ตามลำดับ

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

ดัชนี อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง) และ
วัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ

$$= \frac{\text{จำนวนครั้งที่มีการนัดหยุดงานย้อนหลัง 5 ปี}}{5 \text{ (ปีปฏิทิน)}}$$

หน่วย: ครั้ง/ปี

ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ
4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปี
ย้อนหลัง) เพื่อทราบอัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา เพื่อทราบข้อมูล
และเตรียมความพร้อมในการป้องกันเชิงรุก เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้าน
แรงงานสัมพันธ์ และเพื่อทราบแนวโน้มของลูกจ้างต่อมาตรการการนัดหยุดงาน ตามลำดับ

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

ดัชนี ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพัทธ์ต่อคนต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่
ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายกิจกรรมแรงงานสัมพัทธ์ทั้งปี}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมดเฉลี่ยทั้งปี}}$$

หน่วย: บาท/คน/ปี

ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพัทธ์ต่อคนต่อปี เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณ, เพื่อเป็นฐานในการกำหนด ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนในอนาคต เพื่อชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญด้านแรงงานสัมพัทธ์ และเพื่อทราบถึง ต้นทุนที่นายจ้างจ่ายเพื่อส่งเสริมกิจกรรมด้านแรงงานสัมพัทธ์ ตามลำดับ

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

ดัชนี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่
ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ

$$= \frac{\text{จำนวนข้อร้องเรียนทั้งปี}}{12 \text{ (เดือน)}}$$

หน่วย: เรื่อง/เดือน

ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัทต่อเดือน เพื่อทราบจำนวนข้อเรียกร้องต่อบริษัทเฉลี่ยต่อเดือน เพื่อการวางแผนกำหนดแนวทางเพื่อลดข้อร้องเรียนหรือแก้ไขปัญหา ก่อนจะเกิดข้อร้องเรียน เพื่อรวบรวมและประเมินปัญหาจากข้อร้องเรียนเล็กน้อยและข้อร้องเรียนที่นำไปสู่ข้อพิพาทแรงงาน และเพื่อทราบถึงพฤติกรรมทัศนคติของพนักงานหรือสภาพแรงงาน ตามลำดับ

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

ดัชนี อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี และวัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ

$$= \frac{\text{จำนวนข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี}}{\text{จำนวนข้อเรียกร้องทั้งหมดต่อปี}} \times 100$$

หน่วย: เปอร์เซนต์ (%)

ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีคำมัยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี เพื่อการวัดประเมินผล การจัดการข้อเรียกร้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ และเพื่อทราบ สัดส่วนที่มีการแก้ไขข้อเรียกร้องต่อข้อเรียกร้องทั้งหมดต่อปี ตามลำดับ

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

ดัชนี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน และ วัตถุประสงค์ของการวัด ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ

$$= \frac{\text{จำนวนข้อร้องเรียนต่อเจ้าหน้าที่แรงงานรัฐทั้งปี}}{12 \text{ (เดือน)}}$$

หน่วย: เรื่อง/เดือน

ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีคำมัยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน เพื่อทราบจำนวนในการยื่นข้อร้องเรียนของลูกจ้างต่อหน่วยงานรัฐเฉลี่ยต่อเดือน เพื่อวัดถึง ประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ และเพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายและแผน ดำเนินงานป้องกันปัญหาการยื่นข้อร้องเรียนต่อรัฐ ตามลำดับ

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

ดัชนี สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน และวัตถุประสงค์ของการวัด
ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ

$$= \frac{\text{จำนวนครั้งที่มีการลงโทษทั้งปี}}{12 \text{ (เดือน)}}$$

หน่วย: ครั้ง/เดือน

ระดับการเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 วัตถุประสงค์ของการวัดดัชนี สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน เพื่อทราบจำนวนการลงโทษทางวินัยต่อลูกจ้างเฉลี่ยต่อเดือน เพื่อทราบความถี่ของหน่วยงานและประเภทความผิดทางวินัย และเพื่อทราบแนวโน้มของทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัท ตามลำดับ

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ รายดัชนี มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ดัชนีชี้วัด บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในฐานะนายจ้าง และบุคลากรในฐานะลูกจ้าง ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการและการจัดการ ภายในองค์กร หรือทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศ นอกจากนี้ ดัชนีชี้วัดด้านแรงงานสัมพันธ์ ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบายบุคคล การว่าจ้างไปจนถึงการเลิกจ้าง รวมทั้งวิธีการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน และรวมถึงบุคคลฝ่ายที่สามคือ รัฐบาลที่เข้าไปมีบทบาทอย่างสำคัญ ในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

คุณลักษณะของดัชนีชี้วัดด้านแรงงานสัมพันธ์

โดยทั่วไปลักษณะของดัชนีวัดผลงานที่ดีจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติต่อไปนี้ คือ มีความตรง สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้ มีความเฉพาะเจาะจง จะเปลี่ยนแปลงก็แต่เฉพาะสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นโดยตรงเท่านั้น ทั้งนี้ดัชนีชี้วัดด้านแรงงานสัมพันธ์จะต้องมีความชัดเจน ในตัวดัชนี จะต้องเป็นการวัดในหมวดของแรงงานสัมพันธ์ สามารถที่จะวิเคราะห์และตอบคำถามด้านแรงงานสัมพันธ์ได้ชัดเจนตามมิติและวัตถุประสงค์ของการวัด โดยเป็นการวัดผล

การปฏิบัติงานในด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรง ดังนั้นดัชนีวัดผลงานด้านแรงงานสัมพันธ์ จึงต้องสามารถวัดในสิ่งต่อไปนี้

ต้องคำนึงถึงความจำเป็นภายในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ดัชนีชี้วัดในหมวดหรือเรื่องใดควรจะมีดัชนีที่เป็นหลักในการที่จะสามารถชี้วัดได้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์ที่ชัดเจน จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญเท่านั้น และรวมถึงการนำดัชนีที่มีใช้อยู่ในองค์กรอื่นมาปรับใช้จะต้องคำนึงถึงความจำเป็นต่อการใช้ดัชนีนั้น ๆ เพราะอาจเป็นเหตุให้ละเลยการดูแลในดัชนีที่เป็นหลักต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ และไปให้ความสำคัญกับดัชนีที่มีความสำคัญน้อยกว่า หรือไม่จำเป็นซึ่งอาจเป็นตัวชี้วัดที่ขัดกับเป้าหมายหลักของกลยุทธ์ด้านแรงงานสัมพันธ์ได้ จึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะนำดัชนีชี้วัดต่าง ๆ มาใช้ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับอลงกรณ์ มีสุทธา (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ดัชนีวัดผลงานหลัก หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างไร ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเท่านั้น โดยดัชนีวัดที่มีความสำคัญแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ประเภทที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรหรือที่เรียกว่า ดัชนีวัดผลงาน

(Performance Indicators)

2. ดัชนีวัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ามีความผิดพลาดเมื่อใด จะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่หลวงต่อองค์กร ดัชนีวัดนี้เรียกว่า “Danger Indicators”

เพื่อเป้าหมายการบริหารแรงงานสัมพันธ์แบบ ทวิภาคี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะดัชนีชี้วัดที่จัดทำขึ้นจะต้องตอบสนองต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยคำนึงถึงมิติการอยู่ร่วมกันในองค์กร จะต้องมองถึงผลกระทบในระยะยาวต่อการใช้ดัชนีใดเป็นตัวกำหนด หรือชี้วัดถึงประสิทธิภาพ (รวมถึงการตั้งเป้าหมาย) การปฏิบัติงาน จะต้องคำนึงถึงความมีส่วนร่วมและการอยู่ร่วมกันทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง โดยไม่ก่อให้เกิดขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์กรหรือระหว่างหน่วยงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับจิวโกพูลอสและแทนเนนบลิ้ม (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957 cited in Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1979) ได้ศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรด้วยสมมติฐานที่ว่า องค์กรทุกแห่งมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการใช้เครื่องมือที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตเพื่อผลิตผลงานของกลุ่ม และได้กำหนดดัชนีวัดผลงานหลักขององค์กร ไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตขององค์กร

2. ความยืดหยุ่นขององค์กรในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นนอกองค์กร

3. การปราศจากความตึงเครียด หรือการจัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์กร หรือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

เป็นแนวทางในการวางแผนจัดการกับสถานะไม่พึงประสงค์ด้านแรงงาน ทั้งนี้อาจเป็น เพราะประโยชน์ของการชี้วัดให้เห็นอย่างเด่นชัดก็เพราะนำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุ ของผลที่ปรากฏขึ้นตามการวัดประเมิน ไม่ว่าค่าที่วัดได้นั้นจะเป็นไปในทางบวกหรือทางลบก็ตาม เพื่อนำผลของการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผนงานเพื่อบริหารจัดการกับสถานะหรือผลที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลในเชิงลบที่ไม่พึงประสงค์ด้านแรงงาน อันอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ถ้าไม่ ดูแลตั้งแต่แรกเริ่มของการส่งสัญญาณจากการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ (2530) ได้ให้ความหมายของดัชนีวัดผลงานหลักไว้ว่าเป็นสิ่งที่แสดงสถานะหรือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปโดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งดัชนีวัดผลงาน สามารถวินิจฉัย และช่วยชี้บทบาทหน้าที่ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานของ องค์กรประกอบต่าง ๆ ของการจัดการศึกษาในช่วงเวลาและระดับที่ต้องการวัดหรือตรวจสอบ และนำ ผลที่ได้เพื่อการวางแผนและเป็นแนวทางในการวางแผนจัดการกับสถานะไม่พึงประสงค์ด้าน แรงงาน

เป็นสากลและสามารถเทียบวัดได้ (Benchmarking) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะดัชนีชี้วัดที่จัดทำ ขึ้นจำเป็นต้องมีการดูแลค่าประเมินต่าง ๆ ที่ปรากฏออกมาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ สามารถวิเคราะห์และนำผลไปกำหนดแผนงานต่าง ๆ ได้นั้นจะต้องมีการเทียบวัด ด้วยมิติของการ วัด โดยการเทียบค่าอดีตกับค่าปัจจุบัน ซึ่งเป็นการเทียบวัดที่สามารถดำเนินการได้ภายในองค์กร แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขัน จำเป็นจะต้องมีการเทียบวัดกับบริษัทที่อยู่ใน อุตสาหกรรมเดียวกัน หรือ แม้แต่ต่างอุตสาหกรรมถ้าเป็นวิกฤติหรือแนวโน้มของปัญหา ปัญหาจึง อยู่ที่ยกการเทียบวัดกับต่างองค์กรนั้น จะต้องใช้ดัชนีชี้วัดที่มีมาตรฐานหรือมีพื้นฐานของการจัดทำ คำนวณ รวมถึงตัวแปรที่ใช้แบบเดียวกัน จึงจะสามารถเทียบวัดกันได้ ดังนั้นเพื่อการเทียบวัด ดังกล่าวการนำดัชนีชี้วัดมาใช้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความเป็นสากลดังกล่าวด้วย ซึ่ง สอดคล้องกับ พรพันธ์ บุญยรัตน์ และบุญเลิศ เลี้ยวประไพ (2531) กล่าวว่า ดัชนีวัดผลงานหลัก หมายถึง ตัวแปรหรือกลุ่มของตัวแปรต่าง ๆ ที่จะวัดสถานะอย่างหนึ่งออกมาเป็นปริมาณ และ เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ทราบถึงระดับ ขนาด หรือความรุนแรงของ ปัญหาหรือสถานภาพที่ต้องการวัด และลดผลกระทบ มีสุทธา (2545) สามารถนำไปเปรียบเทียบผลการ ดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นหรือผลการดำเนินงานในอดีต

2. ดัชนีและการนำไปใช้วัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ดัชนีที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับ จำนวน 13 ดัชนี จากดัชนีชี้วัด 18 ดัชนี ดังนี้

1. อัตราการออกจากงานต่อปี
2. สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม
3. ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของ

พนักงาน

4. อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี
5. อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี
6. อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน
7. สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด
8. อัตราการนัดหยุดงานหรือปีดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)
9. ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี
10. อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน
11. อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี
12. อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน
13. สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน

ดัชนีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้การยอมรับ จำนวน 5 ดัชนี จากดัชนีชี้วัด 18 ดัชนี ดังนี้

1. สัดส่วนของผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรงต่อพนักงาน

ทั้งหมด

2. อัตราของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง
3. สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้
4. อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้องทุกข์กล่าวโทษต่อข้อเรียกร้อง ในรอบ 1 ปี
5. จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับ

ดัชนีชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย 3 อันดับแรก และเห็นว่าควรจะนำมาใช้ในการชี้วัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 4 ดัชนีชี้วัด คือ

อัตราการออกจากงานต่อปี วัดอุปสงค์ของการวัดดัชนี อัตราการออกจากงานต่อปี เพื่อทราบสถิติการลาออกจากงานของพนักงานโดยรวมในรอบปี เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายในการบริหารกำลังพล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบอัตราการลาออกให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อนำมาวิเคราะห์สาเหตุและหามาตรการปรับปรุงด้านการ

บริหารแรงงานสัมพันธ์และลดอัตราการออกจากงาน ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากอัตราการออกจากงานเป็นผลสะท้อนของความพึงพอใจในงาน เป็นผลขั้นปลายสุดที่จะรักษาคณไว้ให้องค์การ จึงเป็นดัชนีหลักที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวัด ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ (ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2545, หน้า 125) ผลที่คาดหวัง (Expected Results) การรักษาบุคลากร (Maintain Quality Employees) ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs) 1. อัตราการออกจากงาน 2. อัตราการออกจากงานเนื่องจากได้งานใหม่

สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม วัดอุปสงค์ของการวัด เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดงบประมาณการบริหารด้านสวัสดิการในอนาคต เพื่อทราบถึงต้นทุนสวัสดิการที่นายจ้างจ่าย เมื่อเทียบกับต้นทุนแรงงานทั้งหมด และเพื่อใช้เป็นข้อมูลของนายจ้างในระหว่างการเจรจาข้อเรียกร้อง ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากชี้ให้เห็นถึงการลงทุนของบริษัทซึ่งมาจากแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการหรือมุมมองการให้ความสำคัญทางด้านสวัสดิการซึ่งเป็นประเด็นหลักในการเรียกร้อง ซึ่งสอดคล้องกับกิตติพงษ์ เหล่านิพนธ์ (2537) ได้ศึกษาเรื่อง สวัสดิการกับแรงงานสัมพันธ์ เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างสวัสดิการ กับแรงงานสัมพันธ์ ทั้งในเชิงลบและบวก ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อความสัมพันธ์ ระหว่างสวัสดิการกับแรงงานสัมพันธ์ ผลการศึกษาสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับแรงงานสัมพันธ์ในเชิงบวก แต่ปัจจัยแวดล้อมด้าน ทศนคติต่อระบบสวัสดิการ และลักษณะส่วนบุคคลที่เข้ามาไม่เอื้อต่อความพอใจในสวัสดิการ และ เสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีแล้ว สวัสดิการกับแรงงานสัมพันธ์จะมีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ

ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน วัดอุปสงค์ของการวัด เพื่อทราบระดับคะแนนความพึงพอใจของพนักงานด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อการปรับปรุงด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้พนักงานมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี และเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบระดับผลคะแนนให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะการสำรวจความพึงพอใจทำให้ทราบถึงสถานะความรู้สึคนึกคิดของพนักงานที่มีต่อการ บริหารจัดการขององค์กร ทำให้ทราบทิศทางเพื่อนำไปวางแผนในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน โดยใช้เครื่องมือชี้วัด เป็นการแก้ไขได้ตรงประเด็นซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีวัดผลงานหลักของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ (ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2545, หน้า 125) ผลที่คาดหวัง ความพึงพอใจของพนักงาน ดัชนีวัดผลงานหลัก 1. ระดับคะแนนจากการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน 2. จำนวนข้อร้องเรียนและสำนักวิจัยเอแบคโพลล์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงาน: กรณีศึกษาลูกจ้างโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี เพื่อสำรวจคุณภาพชีวิต

ของผู้ใช้แรงงานในมิติทางด้านกาย จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ จำนวนทั้งสิ้น 366 ตัวอย่าง เพื่อสำรวจความคาดหวังต่อการสนับสนุนสร้างเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงาน และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพชีวิตแรงงานไทย พบว่า ค่าร้อยละของตัวอย่างที่ระบุความรู้สึกเคยฝืนใจทำงานด้วยความเหนื่อยล้าในรอบ 3 เดือนที่ผ่านมา ร้อยละ 64.6 เคย และ ร้อยละ 35.4 ไม่เคย ร้อยละของตัวอย่างที่ระบุความพึงพอใจต่อห้องพยาบาลในที่ทำงาน ร้อยละ 59.5 พอใจ ร้อยละ 28.9 ไม่พอใจ และ ร้อยละ 11.0 ไม่แน่ใจ ร้อยละของตัวอย่างที่ระบุความเพียงพอต่อการได้รับดูแลเอาใจใส่พนักงานของบริษัท/กิจการ ร้อยละ 33.7 เพียงพอ ร้อยละ 33.7 ไม่เพียงพอ 45.7 และ ร้อยละ 20.6 ไม่มีความเห็น

อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี วัดประสงค์ของการวัดดัชนีอัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี เพื่อทราบความถี่แต่ละประเภทของการหยุดงาน เพื่อการวางแผนการบริหารการลาหยุดของพนักงานในเชิงแรงงานสัมพันธ์ เพื่อทราบอัตราชั่วโมงการทำงานที่สูญเสียเนื่องจากการหยุดงานของพนักงาน และเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุของการหยุดงานของพนักงาน ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะ อัตราการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสถานะของพนักงานที่แสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ ของการหยุดงาน ไม่ว่าจะเป็นป่วย มาทำงานสาย การหยุดหรือขาดงาน และการลากิจประเภทต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากความพึงพอใจในงาน เป็นดัชนีชี้วัดที่จะแสดงให้เห็นสัญญาณตั้งแต่เริ่มแรก ทำให้สามารถนำข้อมูลมาเพื่อวิเคราะห์ให้เห็นแนวโน้มและนำไปวางแผนงานเพื่อบริหารจัดการได้ ซึ่งสอดคล้องกับ แคมเบลล์ (Cambell, 1977) ได้กำหนดดัชนีวัดผลงานขององค์กรไว้ เช่น การขาดงาน ความบ่อยครั้งหรือจำนวนของการขาดงาน การลาออกจากงาน ความบ่อยครั้งหรือจำนวนผู้ขอลาออก ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกพอใจซึ่งบุคคลมีต่อบทบาทหรืองานของตนเอง โดยเห็นว่าการทำงานดังกล่าวตนได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนอย่างยุติธรรมจากองค์กรที่ตนทำงานอยู่ และแรงจูงใจ สภาพการจูงใจให้สมาชิกในองค์กรให้พยายามทำงานเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในรูปของกลุ่ม เป็นต้น

ดัชนีชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยที่จะนำมาใช้ในการชี้วัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ คือ อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงานทั้งหมดต่อปี อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง) ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน และสัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน จำนวน 9 ดัชนี ซึ่งดัชนีในหมวดที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยที่จะ

สามารถนำมาใช้ได้ในการ โดยองค์การที่จะใช้ดัชนีชี้วัดเหล่านี้จะต้องดูให้มีความสอดคล้องตามความจำเป็นและกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้สามารถวัดประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ ดัชนีวัดผลงานหลักที่เหมาะสมของงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ในองค์การ ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ ดังต่อไปนี้

1. ในการบริหารจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ด้นนั้น องค์การควรนำหลักการของมาตรฐานรางวัลต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้งานให้สอดคล้องกันด้วย เช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาหรือ The Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) เป็นโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ หรือ มาตรฐานแรงงานไทย ที่จะทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นมาตรฐาน หรือสามารถเทียบวัดได้ในเวทีมาตรฐานซึ่งเป็นแนวโน้มการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

2. จากข้อสังเกตของดัชนีชี้วัดผลงานหลักการบริหารแรงงานสัมพันธ์ พบว่า ดัชนีวัดส่วนจำนวนหลายตัวที่เป็นดัชนีขั้นปลาย(เชิงรับ) กล่าวคือ มุ่งการรอให้เกิดปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ขึ้นมาก่อน แล้วจึงเข้าไปดำเนินแก้ไขปัญหา ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการแก้ปัญหาที่ดีควรจะใช้ดัชนีชี้วัดขั้นต้น (เชิงรุก) ซึ่งจะช่วยป้องกันการเกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์ได้มากกว่า อย่างไรก็ตาม ยังมีตัวชี้วัดเรื่อง จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับ ที่พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเป็นดัชนีวัดเชิงรับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับ กิตติพงษ์ เหล่านิพนธ์ (2537) ที่มีผลการศึกษาไว้และอาจสรุปได้ว่าดัชนีดังกล่าวเป็นดัชนีวัดเชิงรุก โดยพิจารณาได้จากการศึกษาเรื่อง สวัสดิการกับแรงงานสัมพันธ์ เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างสวัสดิการ กับแรงงานสัมพันธ์ ทั้งในเชิงลบและบวก ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อความสัมพันธ์ ระหว่างสวัสดิการกับแรงงานสัมพันธ์ตลอดจนแนวทางการส่งเสริมสวัสดิการเพื่อเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี โดยศึกษาในลักษณะเปรียบเทียบระหว่างสวัสดิการที่มีอยู่ในสถานประกอบการประเภทที่ ได้รับรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ จากคณะกรรมการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ร่วมกับกรมแรงงาน ปี พ.ศ.2531 กับสถานประกอบการประเภทที่ไม่ได้รับรางวัลดังกล่าว ประเภทละ 1 แห่ง ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดปทุมธานี และมีลักษณะต่าง ๆ ใกล้เคียงกัน โดยศึกษาจากนายจ้างหรือผู้แทนและลูกจ้าง การสุ่ม

ตัวอย่างประชากรจากลูกจ้างไม่จำกัดลักษณะส่วนบุคคล จำนวนแห่งละ 100 คน รวม 200 คน ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

1. ระบบแรงงานสัมพันธ์ของสถานประกอบการประเภทที่ได้รับรางวัล ดีกว่าระบบแรงงานสัมพันธ์ของสถานประกอบการประเภทที่ไม่ได้รับรางวัล โดยพิจารณาจากการบริหารงานบุคคล กิจกรรมร่วมของสถานประกอบการกับสหภาพแรงงานหรือลูกจ้าง และบทบาทของสหภาพแรงงาน (ในการมีส่วนร่วมกับสถานประกอบการ) ซึ่งปรากฏว่าสถานประกอบการประเภทที่ได้รับรางวัล มีลักษณะของเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวมากกว่าสถานประกอบการประเภทที่ไม่ได้รับรางวัล

2. ระบบสวัสดิการของสถานประกอบการประเภทที่ได้รับรางวัล จะมีนโยบาย กฎระเบียบ ข้อตกลง กฎหมาย หลักในการจัดสวัสดิการที่ดีกว่า สอดคล้องกับความต้องการของลูกจ้างมากกว่า มีประเภท/ชนิดของสวัสดิการมากกว่า ลูกจ้างจึงมีความพอใจในสวัสดิการมากกว่า นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยแวดล้อมด้านทัศนคติของลูกจ้างต่อระบบสวัสดิการ และลักษณะส่วนบุคคล (ค่าจ้าง) ที่เอื้อต่อความพอใจในสวัสดิการได้ดีกว่า "ระบบสวัสดิการของสถานประกอบการประเภทที่ได้รับรางวัล จึงดีกว่าระบบสวัสดิการของสถานประกอบการประเภทที่ไม่ได้รับรางวัล" สมมติฐานการศึกษาค้างนี้จึงยอมรับได้

จากการเปรียบเทียบความเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับผลการศึกษาของกิตติพงษ์ จะเห็นว่าตัวชี้วัดจำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ นั้นมีผลดีต่อ ระบบการบริหารด้านแรงงานสัมพันธ์ของสถานประกอบการ เนื่องจากบริษัทที่ได้รับรางวัล จะมีระบบในการจัดสวัสดิการที่ดีกว่า สอดคล้องกับความต้องการของลูกจ้างมากกว่า มีประเภท/ชนิดของสวัสดิการมากกว่า ลูกจ้างจึงมีความพอใจในสวัสดิการมากกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ารางวัลที่ได้รับ คือ การวัดผลงานที่ผ่านมาของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งสามารถพิจารณาเป็นดัชนีชี้วัดเชิงรุกหรือเป็นดัชนีในเชิงป้องกันได้เช่นเดียวกัน

ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการนำดัชนีวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์ไปใช้นั้น เพื่อให้สะดวกต่อการนำไปใช้งานจริง ผู้วิจัยจึงนำความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ มาแบ่งดัชนีชี้วัดออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มที่ 1 ดัชนีชี้วัดขั้นต้น(เชิงรุก) กลุ่มที่ 2 ดัชนีชี้วัดขั้นปลาย(เชิงรับ) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ดัชนีชี้วัดขั้นต้น (เชิงรุก) หมายถึง ดัชนีชี้วัดที่เป็นการวัดถึงสถานะองค์การโดยทั่วไป ทำให้เห็นแนวโน้ม หรือทิศทาง ก่อนที่จะเกิดปัญหาทางด้านแรงงาน เป็นดัชนีวัดผลงานที่หากมีการนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้สามารถป้องกันปัญหาที่เกิดจากการบริหารแรงงานสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี ซึ่งคัดเลือกออกมา 6 ดัชนีชี้วัด ได้แก่ อัตราการออกจากงานต่อปี สัดส่วนค่าใช้จ่าย

สวัสดิการต่อต้านทุนแรงงานรวม ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหาร
แรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี สัดส่วน
เจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด และค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี

ดัชนีชี้วัดขั้นปลาย (เชิงรับ) หมายถึง ดัชนีชี้วัดที่เป็นการวัดถึงสถานะขององค์กรที่ไม่อยู่ใน
สภาวะปกติมีการเรียกร้อง มีการแสดงออก หรือมีปัญหาด้านแรงงานเกิดขึ้นแล้ว ซึ่งเป็นดัชนีวัดผล
งานที่หากมีการนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้สามารถระงับหรือแก้ไขปัญหที่เกิดจากการ
บริหารแรงงานสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี ซึ่งคัดเลือกออกมา 7 ดัชนีชี้วัด ได้แก่ อัตราการเลิกจ้างต่อ
การออกจางานทั้งหมดต่อปี อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อ
พิพาทแรงงาน อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปี ย้อนหลัง) อัตราเฉลี่ยการ
ยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน อัตราของข้อร้องเรียนที่มีการแก้ไขต่อปี อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อ
ร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน และสัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อ
เดือน

ดังนั้นจากแนวคิดเกี่ยวกับดัชนีวัดเชิง และดัชนีวัดเชิงรับ ข้างต้น จะเห็นว่ามีควม
สอดคล้องกับออลงกรณ์ มีสุทธา (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ดัชนีวัดผลงานหลัก หมายถึง เครื่องมือหรือ
ดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ขององค์กรได้ อย่างไร
ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเท่านั้น โดยดัชนีวัดที่มีความสำคัญแบ่งออกเป็น 2
ประเภทคือ

1. ประเภทที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรหรือที่เรียกว่า ดัชนีวัดผลงาน
(Performance Indicators)

2. ดัชนีวัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ามีความ
ผิดพลาดเมื่อใด จะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่หลวงต่อองค์กร ดัชนีวัดนี้เรียกว่า “Danger Indicators”

ทั้งนี้ผู้วิจัยเสนอได้มุ่งความสนใจไปที่ดัชนีเชิงรุก เพราะเห็นว่ามีความเป็นเหตุผล
สามารถป้องกันการเกิดปัญหาล่วงหน้าได้ โดยผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลที่ได้จากตัวเลขดัชนีชี้วัด
ขั้นต้นเพื่อกำหนดนโยบาย รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมกับสถานะขององค์กร ซึ่ง
รับรู้ได้จากการใช้ดัชนีชี้วัดเชิงรุก และการใช้ดัชนีชี้วัดจะต้องวิเคราะห์ถึงค่าของตัวเลขที่ออกมา
โดยจะต้องมีการเปรียบเทียบใน 3 ลักษณะด้วยกันคือ

1. การเปรียบเทียบกับเลขดัชนีเดียวกัน ตามช่วงเวลา เช่น ดัชนีอัตราการออกจางานต่อ
ปี จะต้องมีการเก็บข้อมูลในแต่ละปี (หรือช่วงเวลา) เพื่อทำการเปรียบเทียบให้เห็นแนวโน้ม

2. การเปรียบเทียบกับเลขดัชนีเดียวกัน กับอุตสาหกรรม เช่น ดัชนีอัตราการออกจากงานต่อปี เพื่อเปรียบเทียบกับอัตราของอุตสาหกรรมเดียวกันว่า ตัวเลขของบริษัทที่วัดได้ เมื่อเทียบกับภายนอกแล้วตัวเลขเป็นอย่างไร น้อยกว่า หรือสูงกว่า เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์หาสาเหตุต่อไป

3. การเชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผลของดัชนี โดยการนำเลขดัชนีของตัวชี้วัดตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปเพื่อนำมาเปรียบเทียบหาความเป็นเหตุเป็นผล เช่น ตัวเลขดัชนีร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน เปรียบเทียบกับ ตัวเลขดัชนีอัตราการออกจากงานต่อปี ตามตัวอย่างจะทำให้เห็นมิติที่ลึกขึ้น โดยถ้าความพึงพอใจของพนักงานลดลง จะทำให้อัตราการออกจากงานเพิ่มขึ้นหรือไม่หรือเปรียบเทียบกับ ตัวเลขดัชนีอัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัทต่อเดือน ซึ่งถ้าความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น อัตราการร้องเรียนกับบริษัทลดลงหรือไม่ เมื่อผู้บริหารได้เห็นมิติที่ลึกขึ้นดังนี้แล้วก็จะสามารถบริหารจัดการหรือให้ความใส่ใจในเลขดัชนีหลักได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์

การวิเคราะห์ดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ กับบทบาทเชิงรุกในการทำงาน ผู้วิจัย เสนอว่าในการบริหารจัดการองค์กรที่ดีนั้น องค์กรจำเป็นต้องสามารถบ่งชี้และการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบในการบ่งชี้ปัญหา จำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขขององค์กร เพื่อให้สามารถดูแลและควบคุม ผลงานจนเป็นที่พอใจ ในขณะที่การแก้ปัญหาที่ดีต้องสามารถหาทางออก การพิจารณาหาทางออกที่ถูกเลือกนำมาใช้และนำมาปฏิบัติ ดังนั้นหากจะนำผลสรุปจากการวิจัยมาวิเคราะห์เพิ่มเติม โดยคัดเลือกเฉพาะดัชนีวัดผลงานหลักงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 13 ตัววัด มาพิจารณาประกอบและแยกดัชนีดังกล่าวออกเป็น 2 กลุ่มดังข้างต้น คือ ดัชนีวัดเชิงรุก และดัชนีวัดเชิงรับ โดยนำข้อเสนอของ ชำนาญ พิมลรัตน์ (2551, หน้า 1-5) และข้อเสนอของ จำเียร จวงตระกูล (2551, หน้า 1-5) มาอ้างอิงใช้งานประกอบกันด้วยนั้น ผู้วิจัยพบว่า

ชำนาญ พิมลรัตน์ กล่าวไว้ว่า ระบบทวิภาคี คือ หัวใจสำคัญของการแรงงานสัมพันธ์ โดยมีรูปแบบของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ 2 รูปแบบ คือ 1. เชิงตั้งรับ (Defensive Labor Relations Program) เป็นรูปแบบเดิมที่มีการปฏิบัติกันในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ 2. เชิงรุก (Non-Defensive Labor Relations Program) หรือเชิงสร้างสรรค์ (Positive Labor Relations Program) เน้นยุทธศาสตร์แรงงานสัมพันธ์เชิงรุก หรือแบบสร้างสรรค์ ที่ให้ความสำคัญ 5 ด้าน คือ 1. สันติภาพ 2. สวัสดิการ 3. สื่อข้อความ (รวมถึงการบังคับบัญชาที่ดีและการให้ความเป็นธรรมด้วย) 4. สนุก (การให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมลงมือปฏิบัติ) และ 5. สภาพการทำงาน

จำเนียร จวงตระกูล ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการแรงงานสัมพันธ์ตะวันตก กับแนวคิดทฤษฎีการแรงงานสัมพันธ์ตามแนวพุทธศาสนา ว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยทฤษฎีทางตะวันตกส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะเผชิญหน้าระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้างจะมีที่ลดการเผชิญหน้าลงมาบ้าง ก็คือทฤษฎีพหุนิยมและทฤษฎีประชาธิปไตยในอุตสาหกรรม แม้ว่าทฤษฎีพหุนิยมจะยอมรับว่าสหภาพแรงงานเป็นตัวแทนโดยชอบธรรมของลูกจ้าง แต่ในทางปฏิบัติก็มักจะเกิดการเผชิญหน้าอยู่ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากการไม่ยอมรับสหภาพแรงงานทฤษฎีต่าง ๆ ของทางตะวันตกมีลักษณะเป็นจริยธรรมเชิงลบ ซึ่งพัฒนามาจากรากฐานทางวัฒนธรรมทางตะวันตกที่มุ่งเอาชนะผู้อื่น เอาชนะธรรมชาติ และเอาชนะโลก ซึ่งสวนทางกับพื้นฐานวัฒนธรรมดั้งเดิมของไทยซึ่งอิงอยู่กับหลักศาสนาพุทธคือการเดินสายกลาง อยู่กับธรรมชาติและกลมกลืนกับธรรมชาติ หลักธรรมในพุทธศาสนาจึงเป็นจริยธรรมทางบวก ดังนั้นเมื่อนำทฤษฎีตะวันตกมาใช้ในประเทศไทย จึงมักจะเกิดปัญหาการเผชิญหน้า นำไปสู่ความขัดแย้งและข้อพิพาทแรงงานอยู่เสมอ หลักการที่พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนไว้ข้างต้นถือเป็นหลักสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแรงงานสัมพันธ์ได้ทั้งหมด เช่น ในเรื่องการจ้างงาน การจ่ายค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ ซึ่งถ้าหากจะได้นำไปใช้ปฏิบัติร่วมกับหลักคำสอนอื่น ๆ เช่น หลักพรหมวิหาร 4 หลักทศพิธราชธรรม 10 ประการ อปปริหานิยธรรม 7 ประการ การละเว้นอกติ 4 ประการ และหลักธรรมอื่นประกอบกันเข้า จึงเชื่อว่าจะทำให้การแรงงานสัมพันธ์ในบ้านเรามีความสงบสุขมากขึ้น

ดังนั้นหากจะนำแนวคิด ของไชยะคอตคอม จากแผนภาพที่ 10 ระดับโอกาสที่จะล้มเหลวจากการแก้ปัญหาการบริหารแรงงานสัมพันธ์ มาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความราบรื่น จึงควรผสมผสานข้อดีของการวัดผลแบบตะวันตกและเน้นชีวิตในแบบตะวันออก โดยกำหนดตัวชี้วัดเชิงรุก ที่เป็นแนวคิดเชิงบวก เชิงสรรค์ และกำหนดตัวชี้วัดเชิงรับ ที่เป็นแนวคิดเชิงลบ ออกมาให้ชัดเจน จะสามารถทำให้การนำไปปฏิบัติมีความชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัย จึงขอเสนอแนะกลยุทธ์ปัจจัยที่จะนำไปใช้การบริหารแรงงานสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ ดังตารางที่ 49

ตารางที่ 49 กลยุทธ์ในการบริหารแรงงานสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์

กลุ่มดัชนีวัดผลงานเชิงรุก (จำนวน 6 ตัว)	กลยุทธ์ในการบริหารแรงงานสัมพันธ์	
	ต่ำ-----โอกาสที่จะล้มเหลว-----สูง	
1. อัตราการออกจากงานต่อปี	(+) มีการวางแผน เป้าหมาย ไว้อย่างชัดเจน และมีการ ติดตามผล รายงานผลให้ ทราบทุกระยะ (+) ได้รับความร่วมมือจาก หน่วยงานต่างๆ ในการเฝ้า ระวัง ดูแลพนักงานในการ บังคับบัญชา (+) มีการนำผลการสัมภาษณ์ พนักงานก่อนออกจากงานไป แก้ไข	(-) ไม่มีการกำหนดเป้าหมายและ วางแผนด้านกำลังพล (-) บุคลากรขาดศรัทธาในระบบ คุณธรรม ขาดขวัญและกำลังใจ สูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพ (-) ผู้บริหารขาดความตระหนัก ในการเฝ้าระวังแก้ไขปัญหอย่าง ต่อเนื่องและจริงจัง
2. สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการ ต่อต้นทุนแรงงานรวม	(+) มีแผนระยะสั้น ระยะ กลางและระยะยาวในการ ปรับปรุงสวัสดิการต่างๆ สอดคล้องกับความต้องการ ของพนักงาน (+) องค์กรถือว่าการจัด สวัสดิการเป็นการลงทุนระยะ ยาว และเป็นค่าใช้จ่ายในการ บริหารงานที่มาจากการดำเนิน ธุรกิจ (+) มีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในวิเคราะห์และ ตัดสินใจ	(-) องค์กรถือว่าการจัด สวัสดิการเป็นค่าใช้จ่าย ไม่ใช่การ ลงทุนระยะยาว (-) ขาดการสื่อสารเรื่อง สวัสดิการให้พนักงานทราบอย่าง ทั่วถึง

ตารางที่ 49 (ต่อ)

กลุ่มดัชนีวัดผลงานเชิงรุก (จำนวน 6 ตัว)	กลยุทธ์ในการบริหารแรงงานสัมพันธ์	
	ต่ำ-----โอกาสที่จะล้มเหลว-----สูง	
3. ร้อยละของคะแนนผลการ สำรวจความพึงพอใจด้าน บริหารแรงงานสัมพันธ์ของ พนักงาน	(+) มีการสำรวจความพึง พอใจของพนักงานอย่าง สม่ำเสมอ (+) มีการจำแนกปัญหาที่ เกิดขึ้นภายในองค์กร รวบรวม ข้อมูลและสิ่งแวดล้อมที่ เกี่ยวข้องกับปัญหา (+) มีโครงการต่างๆ รองรับ เพื่อลดปัญหาจากความไม่พึง พอใจของพนักงาน	(-) ไม่สนใจรับฟังข้อมูล การดิ เคียน ขอร้องเรียนจากพนักงาน เพื่อหยุดการกระทำที่ไม่พึง ปรารถนา (-) ขาดการตัดสินใจที่ถูกต้อง ไม่ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจาก ข้อเสนอของพนักงานได้อย่าง ทันเวลา
4. อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี	(+) มีการรวบรวมข้อมูลเชิง สถิติและรายงานผลให้ ผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ (+) มีการค้นหา การประเมิน และเสนอแนะทาง แก้ปัญหาที่เหมาะสมให้แก่ หน่วยงาน (+) มีการติดตามผลการ แก้ปัญหาที่ไม่สามารถระบุไว้ ล่วงหน้า โดยเน้นที่การ วิเคราะห์ข้อมูลเป็นหลัก	(-) มีการทะเลาะ ไม่ประเมินความ เสี่ยง ตัดสินใจไม่ถูกต้อง ขาด ข้อมูล กฎเกณฑ์หรือเครื่องมือ ต่อ ข้อมูลสถิติการมาทำงานของ พนักงาน (-) ขาดระบบการรวบรวมข้อมูล หรือระบบปัจจุบันขาด ประสิทธิภาพ

ตารางที่ 49 (ต่อ)

กลุ่มดัชนีวัดผลงานเชิงรุก (จำนวน 6 ตัว)	กลยุทธ์ในการบริหารแรงงานสัมพันธ์	
	ต่ำ-----โอกาสที่จะล้มเหลว-----สูง	
5. สัดส่วนสัดส่วนเจ้าหน้าที่ แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงาน ทั้งหมด	(+) มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ ทำงานบริหารแรงงานสัมพันธ์ ชัดเจน (+) ผู้รับผิดชอบมีมาตรฐาน ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา และส่งเสริมงานแรงงาน สัมพันธ์ที่ดี (+) มีการริเริ่มหรือแนะนำ โครงการใหม่ๆ ในด้านการ บริหารแรงงานสัมพันธ์อย่าง ต่อเนื่อง	(-) ไม่มีเจ้าหน้าที่ทำงานบริหาร แรงงานสัมพันธ์อย่างชัดเจน (-) เจ้าหน้าที่ขาดทักษะ ความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านในการ บริหารแรงงานสัมพันธ์
6. ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงาน สัมพันธ์ต่อคนต่อปี	(+) มีการกำหนดงบประมาณ เป้าหมายด้านแรงงานสัมพันธ์ ต่อคนต่อปีอย่างชัดเจน (+) การประเมินผล ติดตามผล การใช้จ่ายงบประมาณ ดังกล่าว	(-) ไม่มีการกำหนดงบประมาณ รองรับ (-) ไม่มีวิธีปฏิบัติงานในการ บริหารงานประมาณ

หมายเหตุ (+) หมายถึง เป็นแนวคิดเชิงบวก มีโอกาสที่จะล้มเหลวต่ำ
 (-) หมายถึง เป็นแนวคิดเชิงลบ มีโอกาสที่จะล้มเหลวสูง

ตารางที่ 49 (ต่อ)

กลุ่มดัชนีวัดผลงานเชิงรับ (จำนวน 7 ตัว)	กลยุทธ์ในการบริหารแรงงานสัมพันธ์	
	ต่ำ-----โอกาสที่จะล้มเหลว-----สูง	
1. อัตราการเลิกจ้างต่อการ ออกจากงานทั้งหมดต่อปี	(+) มีระบบรางวัลหรือสิ่ง แรงจูงใจตามผลงานรายคน หรือรายกลุ่ม	(-) ไม่พยายามแสวงหาสิ่งที่ได้ ร่วมกันโดยผลประโยชน์ร่วม
2. อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียใน การผลิตหรือบริการอัน เนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน	(+) มีการหันหน้าเข้าหากัน และใช้ระบบทวิภาคีอย่าง จริงจัง	(-) ใช้การตัดสินใจภายใต้ความ ไม่แน่นอนจนเกิดการขัดแย้งกัน ขึ้นในกรณีที่ความเห็นแตกต่าง กัน
3. อัตราการนัดหยุดงานหรือ ปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)	(+) การให้ลูกจ้างเป็นส่วน ร่วมในการบริหารและ ตัดสินใจอย่างเหมาะสม	(-) ขาดการนำความคิด สร้างสรรค์มาเป็นตัวช่วยคิดหา วิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย หรือแตกต่าง
4. อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อ ร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน	(+) ยึดลักษณะ-ชนะ, มิใช่ แพ้-ชนะ หรือ แพ้-แพ้	(-) ไม่พยายามออกแบบแนว ทางการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้
5. อัตราของข้อเรียกร้องที่มี การแก้ไขต่อปี	(+) การสื่อสารอย่างทั่วถึงและ สื่อในสิ่งที่ลูกจ้างอยากรู้	
6. อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อ ร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน	(+) เพิ่มพูนความรู้ความ ชำนาญให้ผู้บังคับบัญชาทุก ระดับในด้านการบริหาร บุคคล (+) ร่วมกันแก้ปัญหาด้วยการ ปรึกษาหารือ	
7. สัดส่วนจำนวนครั้งของการ การลงโทษทางวินัยต่อเดือน	(+) มีระบบการลงโทษที่ ถูกต้องและเป็นธรรม (+) มีระบบรับฟังและการ แก้ไขข้อร้องทุกข์	(-) ไม่มีการรวบรวมและ แก้ปัญหาทางวินัย (-) มีหลายขั้นตอนในการ ตัดสินใจ และขาดหลักการเชิงเหตุผล (-) ไม่นำผลที่ได้จากการคำนวณ มาวิเคราะห์และปรับปรุง

หมายเหตุ (+) หมายถึง เป็นแนวคิดเชิงบวก มีโอกาสที่จะล้มเหลวต่ำ

(-) หมายถึง เป็นแนวคิดเชิงลบ มีโอกาสที่จะล้มเหลวสูง

จากตารางที่ 49 จะเห็นว่าในการตัดสินใจแก้ปัญหาแรงงานสัมพันธ์ขององค์กรนั้น จะมีสภาพของปัญหาตั้งแต่ระดับความยุ่งยากสูงไปจนถึงระดับความยุ่งยากต่ำ ปัญหาที่ยุ่งยากสูงมักจะเกิดจากปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก จึงมีโอกาสของการเกิดความล้มเหลวไม่เท่ากัน ในการเลือกใช้กลยุทธ์บริหารงานแรงงานสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ จึงมีงานที่ต้องบริหารและแก้ไขปัญหายู่ตลอดเวลา กล่าวโดยสรุปหากองค์กรต้องการเห็นความสำเร็จในการบริหารงานสัมพันธ์ ผู้วิจัยเห็นว่าควรเริ่มต้นด้วยการนำแนวคิดการบริหารงานด้วยกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์มาใช้ กล่าวคือ ควรเริ่มจากการประเมินสถานการณ์ ปัญหา และความพร้อมในการนำระบบหรือแนวทางการบริหารงานใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร และเมื่อทราบถึงปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์และสรุปผลว่าควรเตรียมแผนงานหรือวิธีการอย่างไรเพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สำหรับการเริ่มต้นแก้ไขปัญหาก็ควรมองจากมุมมอง และลดการใช้ทัศนคติเชิงลบซึ่งเป็นแรงงานสัมพันธ์ที่ไม่สร้างสรรค์ออกไป การแก้ไขปัญหาคควรมีการตัดสินใจที่จำเป็นต้องเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งในหลาย ๆ ทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุด และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับอนาคตจะเป็นเรื่องที่ยากเพราะเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นเรื่องที่ไม่แน่นอน ซึ่งไม่มีใครทราบว่าจะสอดคล้องกับทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือกไว้หรือไม่ การตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะยากตามไปด้วย การตัดสินใจบางครั้งเป็นการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง หรือเป็นการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน

ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การตัดสินใจแก้ปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ด้วยวิธีการที่ดีเท่านั้น ที่จะสามารถทำให้กระบวนการแก้ปัญหาในผลลัพธ์สุดท้ายนั้นมีโอกาสของความสำเร็จสูง หรือมีโอกาที่จะล้มเหลวน้อย แต่ทั้งนี้คงขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างถูกต้องเป็นรูปธรรมซึ่งจำเป็นต้องอาศัย ข้อมูล กระบวนการตัดสินใจ หรือคาดการณ์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบเทคนิคเดลฟาย มีข้อจำกัดในเรื่องของความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มประชากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะมีเวลาก่อนข้างจำกัดในการที่จะตอบคำถามในรูปแบบของเทคนิคเดลฟาย ผู้วิจัยท่านอื่นที่คิดจะใช้เทคนิคนี้ จึงควรมีการวางแผนดำเนินการวิจัยอย่างรอบคอบ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญบางท่านไม่สามารถตอบแบบสอบถามได้ครบตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย ซึ่งจะทำให้ระยะเวลาในการวิจัยล่าช้าออกไปกว่ากำหนดแผนการ

2. ควรศึกษาค้นคว้าดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมในกิจกรรมทุกด้าน
3. ควรนำผลวิจัยครั้งนี้ไปทดลองใช้ปฏิบัติจริงในองค์การ เพื่อศึกษา ทดสอบและ
เปรียบเทียบการใช้ดัชนีชี้วัดด้านแรงงานสัมพันธ์ทั้งดัชนีชี้วัดเชิงรุก และดัชนีชี้วัดเชิงรับ
4. ควรวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำดัชนีชี้วัดผลงานไปใช้งาน หรือหา
ผลเปรียบเทียบระหว่างอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เพื่อกำหนดเป็นค่ามาตรฐานของแต่ละ
อุตสาหกรรม

บรรณานุกรม

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.(2544). สถานการณ์แรงงานไทยกรมสวัสดิการและคุ้มครอง
แรงงาน. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน.

_____. (2548). รายงานข้อมูลสถานการณ์แรงงานจังหวัดชลบุรี. ชลบุรี: สำนักงานสวัสดิการ
และคุ้มครองแรงงานจังหวัดชลบุรี.

กิตติพงษ์ เหล่านิพนธ์. (2537). สวัสดิการกับแรงงานสัมพันธ์. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์
มหาบัณฑิต, สาขาสังคมสงเคราะห์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กระทรวงแรงงาน. (2544). สถานการณ์แรงงาน ปี 2544. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน.

_____. (2548). สถานการณ์แรงงาน ปี 2548. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน.

_____. (2549). สถานการณ์แรงงาน ปี 2549. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). ดัชนีวัดความสัมพันธ์และเอื้ออาทรต่อสังคมไทยโดยใช้เทคนิค
เดลฟาย. กรุงเทพฯ: กองวิจัยทางการศึกษา.

เกษมสันต์ วัฒวรรณ. (2540). กระบวนการบริหารแรงงานสัมพันธ์. ในเอกสารประกอบการ
อบรมหลักสูตรยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (หน้า 1-10). กรุงเทพฯ:
ปูนซิเมนต์ไทย.

_____. (2546). กฎหมายแรงงานสำหรับนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 9 แก้ไขเพิ่มเติม).
กรุงเทพฯ: วิญญูชน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

จักร อินทจักร และเกรียงไกร เขียวบุญศรี. (2544). คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ:
บุ๊คแบงก์.

จิระจิต นูนาค. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่
ยั่งยืน. วันที่ค้นข้อมูล 12 กรกฎาคม 2548, เข้าถึงได้จาก [http://library.rii.ac.th/rps-
db/list_news.asp?Id_new=N412](http://library.rii.ac.th/rps-db/list_news.asp?Id_new=N412)

จำเนียร จวงตระกูล. (2527). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

_____. (2551). ทฤษฎีการแรงงานสัมพันธ์ตะวันตกกับทฤษฎีการแรงงานสัมพันธ์ตามแนวพุทธ
ศาสนา. วันที่ค้นข้อมูล 11 ตุลาคม 2551, เข้าถึงได้จาก
www.blcigroup.com/backend/work/file/0683143022.doc

เจื้อจันท์ จงสถิตย์อยู่ และแสวง ปิ่นมณี. (2529). ดัชนีทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การ
สงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

- โชคชัย สุเวชวัฒนกุล. (2542). การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2543). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย : การเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่ดีและไม่ดี. วันที่ค้นข้อมูล 9 สิงหาคม 2550, เข้าถึงได้จาก http://library.riu.ac.th/rps-db/list_news.asp?Id_new=N162
- ชมรมบริหารงานบุคคลชลบุรี. (2548). สถานการณ์แรงงาน. เอกสารข่าว รายงานสถานการณ์แรงงาน (หน้า 5-8). ชลบุรี: ชมรมบริหารงานบุคคลชลบุรี.
- ชำนาญ พิมพ์รัตน์. (2551). การแรงงานสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์. วันที่ค้นข้อมูล 11 ตุลาคม 2551, เข้าถึงได้จาก www.blcigroup.com/backend/fileknowledge/การแรงงานสัมพันธ์.doc
- ไชยไธยทศิตคอม. (2551). กระบวนการตัดสินใจ (Decision-Making Process). วันที่ค้นข้อมูล 11 ตุลาคม 2551, เข้าถึงได้จาก www.shaiyatit.com/data/theory_organization/06_09_51/word_Decision_Making_Process.doc
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และวีรวิธ มาหาศิรินันท์. (2546). การพัฒนา *Balanced Scorecard*. กรุงเทพฯ: บี ไพรท์บุ๊กส์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- _____. (2545). คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดวงใจ วงศ์ศรีสกุล. (2541). แนวทางสู่การพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาเศรษฐศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณัย เทียนพุ่ม. (2541). การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระ ศิริรัตนพานิชย์. (2539). การแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย: กรณีศึกษากระบวนการแรงงานสัมพันธ์. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาเศรษฐศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นัยนา นุรารักษ์. (2539). รูปแบบการนำเสนอจัดตั้งศูนย์วิทยบริการทางการแพทย์. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาโสตทัศนศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บวร ประพตติ. (2530). *การวัดผลและประเมินผลบุคคล (แบบศึกษาด้วยตนเอง)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ประคอง กรรณสูตร. (2542). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประยูร ศรีประสาธน์. (2523, เมษายน-พฤศจิกายน). เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย. *วารสารการศึกษาแห่งชาติ*, หน้า 14.

พรชัย อยู่ประยงค์. (2550). *ปัญหาการชุมนุมเรียกร้อง : ศึกษาเฉพาะกรณี การชุมนุมเรียกร้องด้านแรงงาน*. วันที่ค้นข้อมูล 20 มีนาคม 2550, เข้าถึงได้จาก
http://web.schq.mi.th/~ndc/RESEARCH/T_NDC/NDC43/T_4111.DOC

พรพันธ์ บุญยรัตน์ และบุญเลิศ เลี้ยวประไพ. (2531). *คู่มือการสร้างและการใช้เครื่องชี้วัดสถานภาพอนามัยในชุมชนสำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

เพ็ญแข แสงแก้ว. (2541). *การวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พานิช เหล่าศิริรัตน์. (2546). *เอกสารประกอบการสอน เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

เมธี ครองแก้ว. (2540). *รายงานการศึกษาเพื่อจัดทำเครื่องชี้วัดสำหรับประเมินผลการพัฒนาของกระทรวงมหาดไทย (ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

วีรวรรณ อัสวไพบลูย์. (2529). *การวิเคราะห์การประเมินผลงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรภัทร์ ภูเจริญ. (2545). *ดัชนีวัดผลงาน (Key Performance Indicators)*. กรุงเทพฯ: ฟิสิกเซ็นเตอร์.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2537). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สม สุภณกร. (2546). *การส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ. ในเอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรที่ปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์ (หน้า 30-45)*. กรุงเทพฯ: สถาบันอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.

สมชาย แซ่จิ่ง. (2538). *ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- _____. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมพงษ์ เกษมนสิน. (2522). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (ม.ป.ป.). *การวัดผลประเมินบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมโภชน์ อเนกสุข. (2539). *การบูรณาการความสามารถพื้นฐานทางคอมพิวเตอร์เข้าในหลักสูตรปริญญาตรีทางการศึกษา*. คุุณิพนธ์การศึกษาคุณิพนธ์ิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สภาองค์การนายจ้างผู้ประกอบการค้าและอุตสาหกรรม. (2548). *เอกสารประกอบการสอนหลักสูตรที่ปรึกษาแรงงานสัมพันธ์*. ชลบุรี: ชมรมบริหารงานบุคคลแหลมฉบัง.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2550). *การวัดผลการปฏิบัติงานของแผนกบุคคล*. วันที่ ค้นข้อมูล 25 กุมภาพันธ์ 2550, เข้าถึงได้จาก http://www.or.th/new/mainpage.asp?page_id=3
- สมาน รังสียกฤษฎ์. (2535). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสวัสดิการ กพ.
- สิริลักษณ์ จำเรียง. (2527). *แนวโน้มการจัดการศึกษาเอกชนสายอาชีวศึกษาของประเทศไทยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2546). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณ เชื้อรัตนพงษ์. (2528). การวิจัยด้านเทคนิคเดลฟาย. *วารสารการศึกษาแห่งชาติ*, 19, 68-77.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2530). *รายงานการศึกษาสารสนเทศเพื่อการวางแผนและพัฒนาการศึกษาขั้นต้นและข้อมูลพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: ฟันนี้พับลิชชิง.
- สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. (2540). *ดัชนีบ่งชี้คุณภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- _____. (2547). *การตรวจประเมินตนเองและการปฏิบัติตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- _____. (2547). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.

- สำนักวิจัยเอแบคโพลล์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ. (2549). รายงานการสำรวจ เรื่อง คุณภาพชีวิตของ
ผู้ใช้แรงงาน: กรณีศึกษาลูกจ้างโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.
- อนุชา หนูนน. (2548). เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบเดลฟาย (*Delphi Technique*). วันที่ ค้นข้อมูล 15
ตุลาคม 2550, เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/archive/2005/09/01/11/28/33/e3324>
- อลงกรณ์ มีสุทธา. (2545). การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก. *การบริหาร
คุณภาพ*, 9(60), 121-126.
- อุษา ควงสา. (2537). การวิจัยเชิงคุณภาพ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ในการศึกษาและสังคม
สมัยใหม่. ม.ป.ท.
- เอ็มอาร์ แอนด์ ทีเอส.(2551). ความเคลื่อนไหวในวงการแรงงานและการเจรจาต่อรอง. *ประมวลข่าว
แรงงาน* , 4 (221), 9.
- Alex, B. (1998). *Unions and Workplace Closure in Britain 1990-1998*. London: National Institute
of Economic and Social Research.
- Campbell, J.P. (1977). On the nature of organization effectiveness in Goodman, P.S.
Pennings, et al. *New Perspectives on Organization Effectiveness*. P. 72.
San Francisco: Jossey Bass.
- Chintana, N. (1996). *Performance Indicators as an Accountability Mechanism for Higher
Education in Thailand*. Paper presented to Center for International Development
Research. NC: Duke University.
- David, M.(2004). Employment systems: workplace HRM strategies and labour institutions in
Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship. London: School
of Economics & Political Science.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1979). *Organization: Structure, Process,
Behavior*. Dallas, Texas: Business Publication.
- Glass, Gene V., Hopkins , Kenneth D. (1996). Statistical methods in education and psychology
Boston, : Allyn and Bacon..
- Haruo, S. (1991). *The Employment of Foreign Labor in Japan*. Tokyo: Keio University.
- Johnstone, J.N. (1981). *Indicators of Education System*. London; UNESCO.

- Macmillan, Thomas T. "The Delphi Technique." Paper Presented at The Annual Meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development. Ca : Monterey, May 3-5, 1971.
- Motohiro, M. (1991). *Information Sharing and Firm Performance in Japan: Do Joint Consultation Committees Help? Industrial Relations*. Tokyo: Hitotsubashi Univeristy.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright Patrick M. (2000). *Human Resource Management : gaining a Competitive Advantage* (3 th ed.) New York: Mc Graw-Hill.
- Price, J.L., (1968). *Organization Effectiveness; An Inventory of Propositions*. II: Richard D. Irvin.
- Steer, R.M. (1977). *Organization Effectiveness*. Santa Monica.: Goodyear Publishing.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 21 ท่าน

1. นางยุพา บัวธรา ที่ปรึกษาทรัพยากรบุคคล บริษัทบุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโรงเรียนนครราชสีมา
อดีตผู้จัดการสำนักงานการบุคคลกลุ่มเครื่องจักรกล
และไฟฟ้า บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน)
2. นายพรชัย แสงอรุณ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
บริษัท โฟสท์ พับลิชชิง จำกัด(มหาชน)
3. นายวิโรจน์ สิริจันทานนท์ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
บริษัท ไทยซัมมิท จำกัด(มหาชน)
4. นายพีระพงษ์ สุนทรวิภาต ผู้จัดการทั่วไป สำนักพัฒนาองค์กร
บริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนส จำกัด (มหาชน)
5. นายสุมินทร์ จุฑาทูร ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)
6. นายณัฐ ปรีเปรม ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
บริษัท ฟุตแวร์ เทค จำกัด
7. นายนิพนธ์ ภู่อิม ผู้จัดการฝ่ายบริหาร
บริษัท สยามโตโยต้า แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
8. นายยุทธนา จันทู ผู้จัดการสำนักงานการบุคคล ธุรกิจการลงทุน
บริษัท ซิเมนต์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด
9. นายเสกสิทธิ์ ภูณศรี ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
บริษัท ไทยแหลมฉบัง เทอร์มินอล จำกัด
10. นายสมเจตน์ ภิรมย์มาก ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
บริษัท ที อาร์ดับบลิว สเทียริง แอนด์ ซัสเพนชั่น จำกัด
11. นายเฉลิมเกียรติ ศกุนตมาติก ผู้จัดการแผนกบุคคลและแรงงานสัมพันธ์
บริษัท สยาม มิชลิน จำกัด
12. นายชาติ บุญนาค ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
บริษัท ไทยฟิล์ม อินค์สตรี จำกัด

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

- | | |
|---------------------------------|---|
| 13. นายชนะวัฒน์ ดวงสว่าง | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
บริษัท เซคเด็น อูเค้ห์ (ประเทศไทย) จำกัด |
| 14. นางดวงใจ ถนนมหาติ | ผู้จัดการแผนกพัฒนาบุคลากรและแรงงานสัมพันธ์
บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด (โรงงานฉะเชิงเทรา) |
| 15. นางพัชรีย์ ศรีสุขโข | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
บริษัท สยาม พงซาน เมทัล จำกัด |
| 16. นายเจษฎา เจียมดี | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
บริษัท คิมบอลอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด |
| 17. นายเอกพล วงศ์ปาน | ผู้จัดการแผนกธุรการและแรงงานสัมพันธ์
บริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด |
| 18. นายวิฑูร พิษณุกร | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
บริษัท เซฟสกิน คอร์ปอเรชั่น(ประเทศไทย) จำกัด |
| 19. นายสุพจน์ ธนาศิริเจริญ | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
บริษัท ไทยซัมมิท ฮาร์เนส จำกัด (มหาชน) |
| 20. นายพีระสุต ศรีทวัช ณ อยุธยา | ผู้จัดการหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลและสำนักงาน
บริษัท ไทยลู้เบส จำกัด (มหาชน) |
| 21. นางสาวอุไรวรรณ แจ่มด้วง | ผู้จัดการแผนกแรงงานสัมพันธ์
บริษัท มิตรบุษิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด |

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ดัชนีชี้วัดผลงานหลักงานด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์

รอบที่ 1

คำชี้แจง

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และดัชนีชี้วัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งจะทำให้ทราบถึง ดัชนีชี้วัดที่มีความจำเป็นหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานสัมพันธ์ อันจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาวางแผนงาน และหรือบริหารจัดการในวิชาชีพบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Techniques) โดยเวียนถามความคิดเห็นจากท่านประมาณ 3 รอบ รอบแรกนี้ขอความกรุณาท่านได้แสดงความคิดเห็น ในเรื่องเกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และดัชนีชี้วัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์ ในรอบที่สอง แบบสอบถามจะกำหนดให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งกลุ่ม ซึ่งลักษณะแบบสอบถามจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า สำหรับรอบที่สามนั้นจะเป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นของท่านด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายและจะนำไปสู่การสรุปผลการวิจัย ดังนั้นจึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามรอบนี้ภายใน 1 สัปดาห์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 รอบ ความคิดเห็นของท่านจะไม่ถูกเปิดเผยเป็นการส่วนตัว แต่จะเป็นข้อมูลที่ใช้พิจารณาร่วมกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น เพื่อหาความสอดคล้องกันและนำไปแปลผลในการวิจัย และเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้วผู้วิจัยจะส่งรายงานผลการวิจัยที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือมาให้ท่านทราบ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

(นายศักดิ์ดา หวานแก้ว)

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการจัดการทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา



แบบสอบถามรอบที่ 1

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงาน เป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี

 เป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 18 ข้อ

 ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นต่อข้อคำถามทุกข้อ เพื่อประโยชน์

 ในการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงาน

1. ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 1

ร้อยละของตัวแทนนายจ้างที่รับผิดชอบงานด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรงต่อพนักงานทั้งหมด

$$= \frac{\text{จำนวนผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านแรงงานสัมพันธ์ทั้งหมด}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 2

สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด

$$= \frac{\text{จำนวนเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรง}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี (ต่อ)

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 3

ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี
 =
$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ทั้งปี}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมดเฉลี่ยทั้งปี}}$$

หน่วย : บาท/คน/ปี

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 4

ร้อยละของสัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม
 =
$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการทั้งปี}}{\text{ค่าใช้จ่ายต้นทุนแรงงานทั้งปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี (ต่อ)

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 5

ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน

=
$$\frac{\text{คะแนนผลความพึงพอใจจริง}}{\text{คะแนนความพึงพอใจรวม}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 6

อัตราการออกจากงานต่อปี

=
$$\frac{\text{จำนวนคนที่ออก (สะสม) ทั้งปี}}{\text{จำนวนคน (ทั้งหมด) เฉลี่ยทั้งปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี (ต่อ)

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 7

ร้อยละของอัตราการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี

$$= \frac{\text{จำนวนชั่วโมงหยุดงาน (สะสม) ต่อปี}}{\text{จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด ต่อปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 8

อัตราการเลิกจ้างต่อออกจากงานทั้งหมดต่อปี

$$= \frac{\text{จำนวนพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ทั้งปี}}{\text{จำนวนพนักงานที่ออกจากงานทั้งปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี (ต่อ)

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 9

สัดส่วนของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี

$$= \frac{\text{จำนวนข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี}}{\text{จำนวนข้อเรียกร้องทั้งหมดต่อปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 10

ร้อยละของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง

$$= \frac{\text{จำนวนครั้งที่ตกลงกันได้ ต่อปี}}{\text{จำนวนครั้งที่เจรจาทั้งหมด ต่อปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี (ต่อ)

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 11

$$= \frac{\text{อัตราการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัทเฉลี่ยต่อเดือน}}{\text{จำนวนข้อร้องเรียนทั้งปี}} \times 12 \text{ (เดือน)}$$

หน่วย : เรื่อง/เดือน

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 12

$$= \frac{\text{อัตราการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน(รัฐ) เฉลี่ยต่อเดือน}}{\text{จำนวนข้อร้องเรียนต่อเจ้าหน้าที่แรงงานรัฐทั้งปี}} \times 12 \text{ (เดือน)}$$

หน่วย : เรื่อง/เดือน

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี (ต่อ)

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 13

=
$$\frac{\text{สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ทั้งหมด}}{\text{จำนวนข้อพิพาทที่ตกลงกันไม่ได้ทั้งปี}} \times 100$$

หน่วย : เรื่อง/เดือน

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 14

=
$$\frac{\text{สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน}}{\text{จำนวนครั้งที่มีการลงโทษทั้งปี}} \times 100$$

หน่วย : ครั้ง/เดือน

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี (ต่อ)

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 15

อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)

=
$$\frac{\text{จำนวนครั้งที่มีการนัดหยุดงานย้อนหลัง 5 ปี}}{5 \text{ (ปีปฏิทิน)}}$$

หน่วย : ครั้ง/ปี

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 16

อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้องทุกข์กล่าวโทษต่อข้อเรียกร้องในรอบ 1 ปี

=
$$\frac{\text{จำนวนคดีที่ขึ้นสู่ศาลในรอบ 1 ปี}}{\text{จำนวนข้อเรียกร้องทั้งหมดในรอบ 1 ปี}}$$

หน่วย : เท่า

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี (ต่อ)

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 17

อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน

=
$$\frac{\text{จำนวนวันทำงานที่หยุดผลิตจากเหตุข้อพิพาทต่อปี} \times 100}{\text{จำนวนวันทำงานทั้งหมดต่อปี}}$$

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 18

จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับ

=
$$\text{จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่บริษัทได้รับนับตั้งแต่เปิดกิจการ}$$

หน่วย : รางวัล

วัตถุประสงค์ของการวัด

.....

.....

.....

.....

ความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

*** ผู้วิจัย ไกรชยชอบคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ ***

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ดัชนีชี้วัดผลงานหลักงานด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์
รอบที่ 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามในรอบที่สองนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยแบบสอบถามปลายเปิด มาสังเคราะห์และสรุปเป็นข้อความในแต่ละดัชนีชี้วัดผลงาน ครอบคลุมความเห็นส่วนใหญ่ของผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) แบ่งเป็น 2 ตอน ทั้งหมด 10 หน้า โดยขอให้ท่านพิจารณาลงความคิดเห็น

ในขั้นตอนนี้ โปรดทำเครื่องหมาย **✓** ในช่องความคิดเห็นในแต่ละข้อความที่ผู้วิจัยสรุปและได้นำเสนอในแบบสอบถามนี้ เกณฑ์การพิจารณาความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ถ้าท่านมีความคิดเห็นเพิ่มเติมในแต่ละส่วนของข้อความ โปรดเขียนลงในช่องความคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อนำความคิดเห็นของท่านไปประกอบการพิจารณาและเสนอแนะต่อไป และเพื่อความเที่ยงตรงของงานวิจัย ช่วงเวลาของการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ควรเป็นระยะเวลาที่ไม่ห่างกันมากนัก ดังนั้นจึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามนี้ภายใน 1 สัปดาห์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

(นายศักดิ์ดา หวานแก้ว)

นิติศปริญญโท วิชาเอกการจัดการทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ 081-576-5046

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์

รอบที่ 3

คำชี้แจง

แบบสอบถามในรอบที่ 3 นี้เป็นผลมาจากการแปรผลการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ซึ่งผลการวิเคราะห์จะแสดงให้เห็นถึงคำตอบ 2 ประเภทคือ คำตอบของกลุ่มและคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านแยกตามรายข้อคำถาม ว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด โดยผู้วิจัยได้นำผลสรุปที่ได้มาจัดทำแบบสอบถามในรอบที่ 3 อีกครั้งและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมแสดงความคิดเห็น ว่าเห็นด้วยหรือจะเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่

1. ค่ามัธยฐาน (Median) หมายถึง ค่ากลางของคำตอบทั้งหมดในแต่ละข้อ โดยผู้วิจัยได้แปรผลค่ามัธยฐานของคำตอบของกลุ่ม แทนค่าด้วยเครื่องหมาย ลูกศร ($\uparrow$) ซึ่งหมายความว่าหากเครื่องหมายลูกศรตกอยู่ในช่องค่าระดับความคิดเห็นเท่าใด ก็หมายความว่า ค่ากลางของคำตอบในข้อนั้น เท่ากับ ค่าความเหมาะสมของกลุ่ม
2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) หมายถึง ช่วงของค่าที่แสดงผลการกระจายของคำตอบ แทนค่าด้วยเครื่องหมาย $\backslash \quad \quad \quad /$

วิธีการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3

1. ให้ท่านเปรียบเทียบในแต่ละข้อว่าคำตอบเดิมของท่าน (แสดงไว้ด้วยเครื่องหมาย ☒) กับคำตอบของกลุ่ม (แสดงไว้ด้วยเครื่องหมาย $\uparrow$) ว่าอยู่ในช่องเดียวกัน หรือ ห่างกัน
2. ถ้าคำตอบของท่าน เครื่องหมาย ☒ กับ คำตอบของกลุ่ม เครื่องหมาย $\uparrow$ อยู่ในช่องเดียวกัน หมายความว่าคำตอบของท่านตรงกับคำตอบของกลุ่ม หรือสอดคล้องกับความเห็นของกลุ่ม ถือว่าเป็นความเห็นที่สมบูรณ์ ท่านไม่ต้องทำอะไรในข้อนั้น
3. ถ้าคำตอบของท่าน เครื่องหมาย ☒ กับคำตอบของกลุ่ม เครื่องหมาย $\uparrow$ อยู่ต่างช่องกัน แต่อยู่ภายในค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ $\backslash \quad \quad \quad /$ แสดงว่าคำตอบของท่านใกล้เคียงกับคำตอบของกลุ่ม หรือท่านมีความเห็นค่อนข้างสอดคล้องกับกลุ่ม ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี ถ้าท่านเห็นว่าคำตอบของท่านเหมาะสมแล้ว ท่านก็ไม่ต้องทำอะไรในข้อนั้น แต่ถ้าท่านพิจารณาเห็นว่าควรตอบให้

สอดคล้องกับกลุ่มมากขึ้นอีก ท่านก็สามารถเปลี่ยนแปลง โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ เพื่อยืนยันคำตอบใหม่ในช่องเดียวกับคำตอบของกลุ่ม (↑) หรือใกล้เคียงกันก็ได้

4. ถ้าเครื่องหมาย ☒ อยู่นอกพิสัยควอไทล์ ______ / แสดงว่าคำตอบของท่านไม่สอดคล้องหรือใกล้เคียงกับคำตอบของกลุ่ม หรือท่านมีความคิดเห็นแตกต่างกับกลุ่ม กรณีนี้ขอให้ท่านพิจารณาทบทวนอีกครั้งว่าท่านเห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มหรือไม่ ถ้าเห็นด้วยให้ยืนยันคำตอบโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ ช่องเดียวกับ (↑) หรือใกล้เคียงกับคำตอบของกลุ่มโดยอยู่ภายในพิสัยควอไทล์ ______ / ก็ได้ทั้งนี้คำตอบทั้งหมด ขอให้ท่านใช้ดุลยพินิจโดยอิสระ แต่ถ้าท่านไม่เห็นด้วยกับกลุ่ม หรือยืนยันในคำตอบเดิมของท่าน ขอได้โปรดอธิบายเหตุผลที่ท่านตอบเช่นนั้น ในช่องเหตุผลด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง

ตัวอย่าง

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็น ด้วย ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เหตุผล
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
	1.ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับ ดัชนีการวัดผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างไร					
1.1 ต้องเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และ กลยุทธ์ขององค์กร	☒ ↑					คำตอบของท่านตรงกับ คำตอบของกลุ่ม
1.2 เป็นการวัดศักยภาพในการดำเนินการตาม กลยุทธ์	☒	☐ ↑				คำตอบของท่าน ใกล้เคียงกับคำตอบของ กลุ่ม
1.3 เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในสายงาน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	☐	☐ ↑	☐		☒	คำตอบของท่านแตกต่าง จากกลุ่ม ขอให้ท่าน พิจารณาทบทวนดูว่าท่าน เห็นด้วยกับคำตอบของ กลุ่มหรือไม่ ถ้าเห็นด้วย ให้ทำเครื่องหมายใหม่ ถ้า ยืนยันคำตอบเดิมโปรด อธิบายเหตุผลในช่อง เหตุผล

หมายเหตุ

แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งสิ้น 10 หน้า ขอให้ท่านทำแบบสอบถามครบทุกข้อ และ
โปรดส่งกลับภายใน 1 สัปดาห์ เพื่อประโยชน์ในการนำไปวิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลต่อไป

“ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามงานวิจัยในครั้งนี้”

นายศักดิ์ดา หวานแก้ว

ผู้วิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ดัชนีชี้วัดผลงานหลักงานด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์

รอบที่ 3

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องความคิดเห็นในแต่ละข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาถึงความเห็น

เกณฑ์การพิจารณาความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 1 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีการวัดผลงาน

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	เหตุผล
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1. ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับ ดัชนีการวัดผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างไร						
1.1 ต้องเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และ กลยุทธ์ของ องค์กร	☐ ↑	☐	☐	☐	☐	
1.2 เป็นการวัดศักยภาพในการดำเนินงานตามกลยุทธ์	☐	☐ ↑	☐	☐	☐	
1.3 เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในสายงานทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กร	☐	☐ ↑	☐	☐	☐	
1.4 เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์	☐	☐ ↑	☐	☐	☐	
1.5 มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนในกระบวนการ HRIS	☐	☐ ↑	☐	☐	☐	
2. ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับ ดัชนีการวัดผลงานหลักด้านแรงงานสัมพันธ์ อย่างไร						
2.1 เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในด้านแรงงานสัมพันธ์	☐	☐ ↑	☐	☐	☐	
2.2 ต้องคำนึงถึงความจำเป็นภายในองค์กร	☐	☐ ↑	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อเป้าหมายการบริหารแรงงานสัมพันธ์แบบ ทวิภาคี	☐	☐ ↑	☐	☐	☐	
2.4 เป็นแนวทางในการวางแผนจัดการกับสถานะไม่พึงประสงค์ ด้านแรงงาน	☐	☐ ↑	☐	☐	☐	
2.5 เป็นสากลและสามารถเทียบวัด ได้ Benchmarking	☐	☐ ↑	☐	☐	☐	

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี

หน้า 2

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 1

สัดส่วนของผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรงต่อพนักงานทั้งหมด

เท่ากับ

จำนวนผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรง X 100

จำนวนพนักงานทั้งหมด

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	เหตุผล
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☐	☒	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบว่า นายจ้างจัดให้มีผู้บริหารที่มีบทบาทในงานบริหารแรงงานสัมพันธ์หรือไม่	☐	☐	☒	☐	☐	
2.2 เพื่อทราบสัดส่วนเมื่อเทียบกับพนักงานทั้งหมด	☐	☒	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรในการบริหารแรงงานสัมพันธ์	☐	☒	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อวัดความเป็นไปได้และศักยภาพในการทำงานของผู้บริหาร	☐	☒	☐	☐	☐	

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 2

สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด

เท่ากับ

จำนวนเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรง X 100

จำนวนพนักงานทั้งหมด

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☒	☐	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบว่า นายจ้างจัดให้มีเจ้าหน้าที่ ที่มีบทบาทในงานบริหารแรงงานสัมพันธ์หรือไม่	☐	☒	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อทราบสัดส่วนเมื่อเทียบกับพนักงานทั้งหมด	☐	☒	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรในการบริหารแรงงานสัมพันธ์	☒	☒	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อวัดความเป็นไปได้และศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่	☐	☒	☐	☐	☐	

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 3

ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี

เท่ากับ

ค่าใช้จ่ายกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ทั้งปี

จำนวนพนักงานทั้งหมดเฉลี่ยทั้งปี

หน่วย : บาท/คน/ปี

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เหตุผล
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☒	☐	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบถึง ต้นทุนที่นายจ้างจ่าย เพื่อส่งเสริมกิจกรรมด้าน แรงงานสัมพันธ์	☐	☒	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อให้รู้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญด้านแรงงานสัมพันธ์	☐	☒	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณ	☒	☐	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อเป็นฐานในการกำหนด ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนในอนาคต	☐	☒	☐	☐	☐	

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 4

สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม

เท่ากับ

ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการทั้งปี X 100

ต้นทุนแรงงานทั้งปี

ค่าใช้จ่าย

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☒	☐	☐	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบถึงต้นทุนสวัสดิการที่นายจ้างจ่าย เมื่อเทียบกับ ต้นทุนแรงงานทั้งหมด	☒	☐	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลของนายจ้างในระหว่างการเจรจาข้อเรียกร้อง	☐	☒	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดงบประมาณการบริหารด้าน สวัสดิการในอนาคต	☒	☐	☐	☐	☐	

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 5

ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ของพนักงาน

เท่ากับ

คะแนนผลความพึงพอใจ X 100

คะแนนฐาน 100

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างแข็ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง แข็ง	เหตุผล
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☒	☐	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบระดับคะแนนความพึงพอใจของพนักงานด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์	☐	☒	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบระดับผลคะแนนให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	☐	☒	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายในการบริหารแรงงานสัมพันธ์	☐	☒	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อการปรับปรุงด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้พนักงานมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี	☐	☒	☐	☐	☐	

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 6

อัตราการออกจากงานต่อปี

เท่ากับ

จำนวนคนที่ออก (สะสม) ทั้งปี X 100

จำนวน

คน (ทั้งหมด) เฉลี่ยทั้งปี

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☐	☐	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบสถิติการลาออกจากงานของพนักงานโดยรวมในรอบปี	☒	☐	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบอัตราการลาออกให้เห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	☒	☐	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายในการบริหารกำลังพล	☒	☐	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อนำมาวิเคราะห์สาเหตุและหามาตรการปรับปรุงด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์และลดอัตราการออกจากงาน	☒	☐	☐	☐	☐	

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 7

อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี

เท่ากับ

จำนวนชั่วโมงหยุดงาน (สะสม) ต่อปี

X 100

จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด ต่อปี

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างซึ้ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่าง ซึ้ง	เหตุผล
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☐	☐	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบอัตราชั่วโมงการทำงานที่สูญเสียเนื่องจากการหยุดงานของพนักงาน	☐	☐	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อทราบความถี่แต่ละประเภทของการหยุดงาน	☐	☐	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุของการหยุดงานของพนักงาน	☐	☐	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อการวางแผนการบริหารการลาหยุดของพนักงานในเชิงแรงงานสัมพันธ์	☐	☐	☐	☐	☐	

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 8

อัตรการเลิกจ้างต่อการออกจางานทั้งหมดต่อปี

เท่ากับ

จำนวนพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ทั้งปี

X 100

จำนวนพนักงานที่ออกจางานทั้งปี

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☐	☐	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบอัตรการเลิกจ้างต่อการออกจางานทั้งหมดต่อปี	☐	☐	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อทราบสัดส่วนของสาเหตุการเลิกจ้างแต่ละประเภท	☐	☐	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกันการกระทำผิดจนนำไปสู่การเลิกจ้างพนักงาน	☐	☐	☐	☐	☐	

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 9

อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี

เท่ากับ

จำนวนข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี X 100 จำนวน

ข้อเรียกร้องทั้งหมดต่อปี

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย ปานกลาง (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง (1)	เหตุผล
1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☒	☐	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบสัดส่วนที่มีการแก้ไขข้อเรียกร้องต่อข้อเรียกร้องทั้งหมดต่อปี	☐	☒	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อการวัดประเมินผลการจัดการข้อเรียกร้อง	☐	☒	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อทราบทิศทาง หรือแนวโน้มของข้อเรียกร้อง (ประเภทเรื่อง)	☐	☐	☒	☐	☐	
2.4 เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์	☐	☒	☐	☐	☐	

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 10

อัตราของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง

เท่ากับ

จำนวนครั้งที่ตกลงกันได้ ต่อปี X 100

จำนวนครั้งที่เจรจาทั้งหมด ต่อปี

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☐	☒	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบอัตราของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองกับลูกจ้าง	☐	☒	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อชี้วัดประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นของการเจรจาแบบทวิภาคีและไตรภาคี	☐	☒	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อกำหนดเป้าหมายในการวางแผนการเจรจาให้ประสบความสำเร็จ	☐	☒	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อชี้วัดถึงความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างด้านแรงงานสัมพันธ์	☐	☒	☐	☐	☐	

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 11

อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน

เท่ากับ

จำนวนข้อร้องเรียนทั้งปี

12 (เดือน)

หน่วย : เรื่อง/เดือน

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	เหตุผล
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☐	☐	☐	☐	
2. วัดอุปสรรคของการวัด						
2.1 เพื่อทราบจำนวนข้อเรียกร้องต่อบริษัทเฉลี่ยต่อเดือน	☐	☐	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อรวบรวมและประเมินปัญหาจากข้อร้องเรียนเล็กน้อย และ ข้อร้องเรียนที่นำไปสู่ข้อพิพาทแรงงาน	☐	☐	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อทราบถึงพฤติกรรม ทัศนคติของพนักงาน หรือ สหภาพ แรงงาน	☐	☐	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อการวางแผน กำหนดแนวทางเพื่อลดข้อร้องเรียนหรือ แก้ไขปัญหาก่อนจะเกิดข้อร้องเรียน	☐	☐	☐	☐	☐	

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 12

อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน(รัฐ) ต่อเดือน

เท่ากับ

จำนวนข้อร้องเรียนต่อเจ้าหน้าที่แรงงานรัฐทั้งปี

12 (เดือน)

หน่วย : เรื่อง/เดือน

1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☐	☐	☐	☐	
2. วัดอุปสรรคของการวัด						
2.1 เพื่อทราบจำนวนในการยื่นข้อร้องเรียนของ ลูกจ้างต่อหน่วยงานรัฐเฉลี่ยต่อเดือน	☐	☐	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้าน แรงงานสัมพันธ์	☐	☐	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมาย และแผนดำเนินงาน ป้องกันปัญหาการยื่นข้อร้องเรียนต่อรัฐ	☐	☐	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อจัดเตรียมคณะทำงานดำเนินการแก้ไขปัญห ต่อข้อร้องเรียนต่อรัฐ	☐	☐	☐	☐	☐	

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 13

สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้

เท่ากับ

จำนวนข้อพิพาทที่ตกลงกันไม่ได้ทั้งปี X 100

จำนวนข้อพิพาททั้งปี

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เหตุผล
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☐	☐	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบสัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ในกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในรอบปี	☐	☐	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์	☐	☐	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมาย และแผนดำเนินงาน ป้องกันปัญหาการนัดหยุดงาน	☐	☐	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อจัดเตรียมคณะทำงานดำเนินการแก้ไขปัญหาคือข้อเรียกร้องและป้องกันความเสียหาย	☐	☐	☐	☐	☐	

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 14

สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน

เท่ากับ

จำนวนครั้งที่มีการลงโทษทั้งปี

12

(เดือน)

หน่วย : ครั้ง/เดือน

1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☐	☐	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบจำนวนการลงโทษทางวินัยต่อลูกจ้างเฉลี่ยต่อเดือน	☐	☐	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อทราบความถี่ของหน่วยงานและประเภทความผิดทางวินัย	☐	☐	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการควบคุมดูแลพนักงานของแต่ละหน่วยงาน	☐	☐	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อทราบแนวโน้ม ของทัศนคติของพนักงานที่มีต่อบริษัท	☐	☐	☐	☐	☐	

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์รายดัชนี

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 15

อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)

เท่ากับ

จำนวนครั้งที่มีการนัดหยุดงานย้อนหลัง 5 ปี

5 (ปีปฏิทิน)

หน่วย : ครั้ง/ปี

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เหตุผล
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☐	☐	☐	☐	
2. วัดอุปสรรคของการวัด						
2.1 เพื่อทราบอัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา	☐	☐	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อทราบแนวโน้ม ของลูกจ้างต่อมาตรการ การนัดหยุดงาน	☐	☐	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อทราบข้อมูลและเตรียมความพร้อมในการป้องกันเชิงรุก	☐	☐	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์	☐	☐	☐	☐	☐	

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 16

อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้องทุกข์กล่าวโทษต่อข้อเรียกร้องในรอบ 1 ปี

เท่ากับ

จำนวนคดีที่ขึ้นสู่ศาลในรอบ 1 ปี

จำนวนข้อเรียกร้องทั้งหมดในรอบ 1 ปี

หน่วย : เท่า

1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☐	☐	☐	☐	
2. วัดอุปสรรคของการวัด						
2.1 เพื่อทราบอัตราส่วนคดีที่ขึ้นสู่ศาลในรอบปีที่ผ่านมา	☐	☐	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการบริหารแรงงานสัมพันธ์	☐	☐	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อเป็นดัชนีวัดความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง	☐	☐	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อทราบข้อมูลและเตรียมความพร้อมในการป้องกันเชิงรุก	☐	☐	☐	☐	☐	
2.5 เพื่อจัดเตรียมคณะทำงานดำเนินการแก้ไขปัญหาคอขวดเรียกร้องและป้องกันความเสียหาย	☐	☐	☐	☐	☐	

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 17

อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน

เท่ากับ

จำนวนวันทำงานที่หยุดผลิตจากเหตุข้อพิพาทต่อปี X 100

จำนวนวันทำงานทั้งหมดต่อปี

หน่วย : เปอร์เซนต์ (%)

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	เหตุผล
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☐	☐	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบอัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงานในรอบปีที่ผ่านมา	☐	☐	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการบริหารแรงงานสัมพันธ์	☐	☐	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อทราบแนวโน้ม เพื่อการบริหารจัดการ การผลิต การบริการ	☐	☐	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อนำไปสู่การประเมินในมูลค่าความเสียหาย	☐	☐	☐	☐	☐	

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดัชนีชี้วัดที่ 18

จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับ

เท่ากับ

จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่บริษัทได้รับนับตั้งแต่เปิดกิจการ

หน่วย : รางวัล

1. ระดับความเห็นด้วยกับดัชนีและการนำไปใช้	☐	☐	☐	☐	☐	
2. วัตถุประสงค์ของการวัด						
2.1 เพื่อทราบจำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่เกิดจากผลของการใช้นโยบายและการบริหารจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ของนายจ้างตั้งแต่เปิดกิจการจนถึงปัจจุบัน	☐	☐	☐	☐	☐	
2.2 เพื่อวัดถึงความสำเร็จและประสิทธิภาพของการบริหารแรงงานสัมพันธ์	☐	☐	☐	☐	☐	
2.3 เพื่อวัดถึงการยอมรับการบริหารแรงงานสัมพันธ์ตามมาตรฐานรางวัล	☐	☐	☐	☐	☐	
2.4 เพื่อแสดงถึงนโยบาย ของนายจ้างที่มีต่อการบริหารแรงงานสัมพันธ์	☐	☐	☐	☐	☐	

ภาคผนวก ก

รายงานผลลัพธ์จาก การประมวลผลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ รอบ 2

รายงานผลลัพธ์จาก การประมวลผลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ รอบ 3

รายงานผลลัพธ์จาก การประมวลผลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ รอบ 2

Statistics

		hr1ต้องเชื่อมโยง กับ วิสัยทัศน์	hr2เป็นการ วัดศักยภาพใน การดำเนิน ตาม	hr3เป็นการ วัดผลการ ปฏิบัติงาน	hr4เป็นแนวทาง ในการวางแผน	hr5มีการใช้ เทคโนโลยี
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	4.50	4.00	4.00	4.00	3.50
	50	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	4.00	5.00	5.00	4.50

Statistics

		er1เป็นการ วัดผลการ ปฏิบัติงาน	er2ต้อง คำนึงถึงความ จำเป็น	er3เพื่อ เป้าหมายการ บริหาร	er4เป็นแนวทาง ในการวางแผน	er5เป็นสากล และสามารถ เทียบวัด
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
Percentiles	25	4.00	4.00	3.00	4.50	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00

Statistics

		1สัดส่วน ผู้บริหารที่ รับผิดชอบงาน ด้านแรงงาน สัมพันธ์	1.1เพื่อทราบ ว่านายจ้างจัด ให้มีผู้บริหาร	1.2เพื่อทราบ สัดส่วนเมื่อเทียบ กับ	1.3เพื่อวัดการใช้ ทรัพยากรในการ	1.4เพื่อวัด ความเป็นไป ได้และ ศักยภาพ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

Statistics

		2.สัดส่วน เจ้าหน้าที่แรงงาน สัมพันธ์	2.1เพื่อทราบ ว่านายจ้างจัด ให้มีเจ้าหน้าที่	2.2เพื่อทราบ สัดส่วนเมื่อ เทียบกับ พนง	2.3เพื่อวัดการ ใช้ทรัพยากรใน การบริหาร	2.4เพื่อวัด ความเป็นไป ได้และ ศักยภาพ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.50	4.50	4.50	4.00

Statistics

		3ค่าใช้จ่าย เฉลี่ยด้าน แรงงาน สัมพันธ์	3.1เพื่อทราบ ถึงต้นทุนที่ นายจ้างจ่าย	3.2เพื่อ ชี้ให้เห็นถึงการ ให้ความสำคัญ	3.3เพื่อใช้ใน การกำหนด งบประมาณ	3.4เพื่อเป็นฐาน ในการกำหนด ค่าใช้จ่าย
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		4สัดส่วน ค่าใช้จ่าย สวัสดิการต่อ ต้นทุน	4.1เพื่อทราบถึง ต้นทุนสวัสดิการที่ นาย	4.2เพื่อใช้เป็น ข้อมูลของ นายจ้างใน	4.3เพื่อใช้เป็น ฐานในการกำหนด งบ
N	Valid	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0
Median		4.00	5.00	4.00	5.00
Percentiles	25	3.00	4.00	3.50	4.00
	50	4.00	5.00	4.00	5.00
	75	4.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		5ร้อยละของ คะแนนผลการ สำรวจ	5.1เพื่อทราบ ระดับคะแนน ความพึงพอใจ	5.2เพื่อใช้เป็น ข้อมูลในการ เปรียบเทียบ	5.3เพื่อใช้ใน การกำหนด นโยบายในการ	5.4เพื่อการ ปรับปรุงด้าน การบริหาร แรง
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		6 อัตราการออก จากงานต่อปี	6.1 เพื่อทราบ สถิติการ ลาออกจาก งาน	6.2 เพื่อใช้เป็น ข้อมูลในการ เปรียบเทียบ	6.3 เพื่อใช้ในการ การกำหนด เป้าหมายและ	6.4 เพื่อนามา วิเคราะห์ สาเหตุและหา
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		7 อัตราของการ หยุดงาน (ป่วย สาย	7.1 เพื่อทราบ อัตราชั่วโมง การทำงาน	7.2 เพื่อทราบ ความถี่แต่ละ ประเภทของ	7.3 เพื่อนำไปสู่ การวิเคราะห์ สาเหตุของ	7.4 เพื่อการ วางแผนการ บริหารการลา
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		8 อัตราการเลิก จ้างต่อการออก จากงาน	8.1 เพื่อทราบ อัตราการเลิกจ้าง ต่อการ	8.2 เพื่อทราบ สัดส่วนของสาเหตุ การเลิก	8.3 เพื่อการกำหนด แนวทางในการป้องกัน
N	Valid	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		9 อัตราของข้อ เรียกร้องที่มี การแก้ไข	9.1 เพื่อทราบ สัดส่วนที่มี การแก้ไขข้อ	9.2 เพื่อการวัด ประเมินผลการ จัดการข้อ	9.3 เพื่อทราบ ทิศทาง หรือ แนวโน้มของ	9.4 เพื่อนำไปสู่ การกำหนด นโยบายด้าน
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
	75	4.50	4.50	4.50	4.00	5.00

Statistics

		10อัตราของ ความสำเร็จใน การเจรจา	10.1เพื่อทราบ อัตราของ ความสำเร็จใน	10.2เพื่อชี้วัด ประสิทธิภาพใน การจัดการ	10.3เพื่อ กำหนด เป้าหมายใน การวางแผน	10.4เพื่อชี้วัด ถึง ความสัมพันธ์ ระหว่างนาย
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00
	50	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		11อัตราเฉลี่ย การยื่นข้อ ร้องเรียนกับ	11.1เพื่อทราบ จำนวนข้อ เรียกร้องต่อบริ	11.2เพื่อ รวบรวมและ ประเมินปัญหา จาก	11.3เพื่อทราบ ถึงพฤติกรรม ทัศนคติของ	11.4เพื่อการ วางแผน กำหนด แนวทาง
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.50
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.50	5.00	5.00	4.00	5.00

Statistics

		12อัตราเฉลี่ย การยื่นข้อ ร้องเรียนกับ	12.1เพื่อทราบ จำนวนในการ ยื่นข้อร้อง	12.2เพื่อวัดถึง ประสิทธิภาพใน การจัดการ	12.3เพื่อ กำหนดเป็น เป้าหมาย และ แผน	12.4เพื่อ จัดเตรียม คณะทำงาน ดำเนินการ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
	50	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		13สัดส่วนข้อ พิพาทแรงงาน ที่ตกลงกัน	13.1เพื่อทราบ สัดส่วนข้อ พิพาทแรงงาน	13.2เพื่อวัดถึง ประสิทธิภาพ ในการจัดการ	13.3เพื่อ กำหนดเป็น เป้าหมาย และ แผน	13.4เพื่อ จัดเตรียม คณะทำงาน ดำเนินการ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.50

Statistics

		14สัดส่วน จำนวนครั้ง ของการ ลงโทษ	14.1เพื่อ ทราบจำนวน การลงโทษ	14.2เพื่อทราบ ความถี่ของ หน่วยงานและ	14.3เพื่อวัดถึง ประสิทธิภาพใน การควบคุม	14.4เพื่อทราบ แนวโน้ม ของ ทัศนคติของ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	2.50	2.50
	50	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
	75	4.50	5.00	4.00	4.00	4.00

Statistics

		15อัตราการ นัดหยุดงาน หรือปิดงาน	15.1เพื่อทราบ อัตราการนัด หยุดงานหรือ	15.2เพื่อทราบ แนวโน้ม ของ ลูกจ้างต่อ	15.3เพื่อทราบ ข้อมูลและเตรียม ความพร้อม	15.4เพื่อวัดถึง ประสิทธิภาพ ในการจัดการ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

Statistics

		16อัตราส่วน จำนวนคดีสู่ ศาลและถูก ร้อง	16.1เพื่อ ทราบ อัตราส่วนคดี ที่ขึ้นสู่ศาล ใน	16.2เพื่อ ทราบถึง ประสิทธิภาพ ของการ	16.3เพื่อเป็น ดัชนีวัด ความสัมพันธ์ ระหว่าง	16.4เพื่อ ทราบข้อมูล และเตรียม ความพร้อม	16.5เพื่อ จัดเตรียม คณะทำงาน ดำเนินการ
N	Valid	21	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.50	4.00	4.00	4.50

Statistics

		17อัตราส่วน เวลาที่สูญเสีย ในการผลิต	17.1เพื่อทราบ อัตราส่วนเวลาที่ สูญเสียใน	17.2เพื่อทราบ ถึง ประสิทธิภาพ ของการบริ	17.3เพื่อ ทราบแนวโน้ม เพื่อการ บริหารจัดการ	17.4เพื่อนำไปสู่ การประเมินใน มูลค่าความ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		18จำนวนรางวัล ด้านแรงงาน สัมพันธ์ที่ได้รับ	18.1เพื่อทราบ จำนวนรางวัล ด้านแรงงาน	18.2เพื่อชี้วัดถึง ความสำเร็จและ ประสิทธิภาพ	18.3เพื่อวัดถึง การยอมรับการ บริหารแรงงาน	18.4เพื่อแสดง ถึงนโยบาย ของนายจ้างที่ มีต่อ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.50	4.50	4.00

รายงานผลลัพธ์จาก การประมวลผลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ รอบ 3

Frequencies
Statistics

		hr1ต้องเชื่อมโยง กับ วิสัยทัศน์	hr2เป็นการ วัดศักยภาพใน การดำเนิน ตาม	hr3เป็นการ วัดผลการ ปฏิบัติงาน	hr4เป็นแนวทาง ในการวางแผน	hr5มีการใช้ เทคโนโลยี
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00

hr1ต้องเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วย	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	19	90.5	90.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

hr2เป็นการวัดศักยภาพในการดำเนินการตาม

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปาน กลาง	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วย	15	71.4	71.4	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

hr3เป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วย	13	61.9	61.9	66.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	33.3	33.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

hr4เป็นแนวทางในการวางแผน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	57.1
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	9	42.9	42.9	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

hr5มีการใช้เทคโนโลยี

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วย	15	71.4	71.4	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		er1เป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน	er2ต้องคำนึงถึงความจำเป็น	er3เพื่อเป้าหมายการบริหาร	er4เป็นแนวทางในการวางแผน	er5เป็นสากลและสามารถเทียบวัด
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	5.00	4.50	4.00	4.00

er1เป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	2	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วย	15	61.9	61.9	66.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	33.3	33.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

er2ต้องคำนึงถึงความจำเป็น

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วย	12	57.1	57.1	66.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	33.3	33.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

er3เพื่อเป้าหมายการบริหาร

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	8	38.1	38.1	9.5
	เห็นด้วย	8	38.1	38.1	66.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

er4เป็นแนวทางในการวางแผน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	3	14.3	14.3	14.3
	เห็นด้วย	14	66.7	66.7	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

er5เป็นสากลและสามารถเทียบวัด

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	7	33.3	33.3	42.9
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	90.5
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		1สัดส่วน ผู้บริหารที่ รับผิดชอบงาน ด้านแรงงาน สัมพันธ์	1.1เพื่อทราบ ว่านายจ้างจัด ให้มีผู้บริหาร	1.2เพื่อทราบ สัดส่วนเมื่อเทียบกับ	1.3เพื่อวัดการใช้ ทรัพยากรในการ	1.4เพื่อวัด ความเป็นไป ได้และ ศักยภาพ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

1สัดส่วนผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านแรงงานสัมพันธ์

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปาน กลาง	11	52.4	52.4	57.1
	เห็นด้วย	7	33.3	33.3	90.5
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

1.1เพื่อทราบว่านายจ้างจัดให้มีผู้บริหาร

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปาน กลาง	11	52.4	52.4	57.1
	เห็นด้วย	7	33.3	33.3	90.5
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

1.2เพื่อทราบสัดส่วนเมื่อเทียบกับ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	9.5
	เห็นด้วยปาน กลาง	5	23.8	23.8	33.3
	เห็นด้วย	11	52.4	52.4	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

1.3เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรในการ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	4	19.0	19.0	23.8
	เห็นด้วย	13	61.9	61.9	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

1.4เพื่อวัดความเป็นไปได้และศักยภาพ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	9.5
	ไม่เห็นด้วย	2	9.5	9.5	19.0
	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	47.6
	เห็นด้วย	11	52.4	52.4	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		2สัดส่วน เจ้าหน้าที่แรงงาน สัมพันธ์	2.1เพื่อทราบ ว่านายจ้างจัด ให้มีเจ้าหน้าที่	2.2เพื่อทราบ สัดส่วนเมื่อ เทียบกับ พนง	2.3เพื่อวัดการ ใช้ทรัพยากรใน การบริหาร	2.4เพื่อวัด ความเป็นไป ได้และ ศักยภาพ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.50	3.50	3.50	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

2สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	5	23.8	23.8	28.6
	เห็นด้วย	12	57.1	57.1	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

2.1เพื่อทราบว่านายจ้างจัดให้มีเจ้าหน้าที่

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	5	23.8	23.8	23.8
	เห็นด้วย	13	61.9	61.9	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

2.2เพื่อทราบสัดส่วนเมื่อเทียบกับ พนง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	5	23.8	23.8	23.8
	เห็นด้วย	13	61.9	61.9	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

2.3เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรในการบริหาร

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	3	14.3	14.3	19.0
	เห็นด้วย	13	61.9	61.9	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

2.4เพื่อวัดความเป็นไปได้และศักยภาพ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	9.5
	ไม่เห็นด้วย	2	9.5	9.5	19.0
	เห็นด้วยปานกลาง	5	23.8	23.8	42.9
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	90.5
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		3ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้าน แรงงานสัมพันธ์	3.1เพื่อทราบถึงต้นทุนที่ นายจ้างจ่าย	3.2เพื่อชี้ให้เห็นถึงการ ให้ความสำคัญ	3.3เพื่อใช้ในการกำหนด งบประมาณ	3.4เพื่อเป็นฐาน ในการกำหนด ค่าใช้จ่าย
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00

3ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	33.3
	เห็นด้วย	12	57.1	57.1	90.5
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

3.1เพื่อทราบถึงต้นทุนที่นายจ้างจ่าย

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	2	9.5	9.5	14.3
	เห็นด้วย	13	61.9	61.9	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

3.2เพื่อชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	6	14.3	14.3	19.0
	เห็นด้วย	12	42.9	42.9	61.9
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	38.1	38.1	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

3.3เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	3	14.3	14.3	14.3
	เห็นด้วย	5	23.8	23.8	38.1
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	13	61.9	61.9	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

3.4เพื่อเป็นฐานในการกำหนด ค่าใช้จ่าย

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วย	12	57.1	57.1	66.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	33.3	33.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		4สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุน	4.1เพื่อทราบถึงต้นทุนสวัสดิการที่นาย	4.2เพื่อใช้เป็นข้อมูลของนายจ้างใน	4.3เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดงบ
N	Valid	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0
Median		5.00	5.00	4.00	5.00
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	5.00	5.00	4.00	5.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00

4สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	2	9.5	9.5	14.3
	เห็นด้วย	7	33.3	33.3	47.6
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	11	52.4	52.4	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

4.1เพื่อทราบถึงต้นทุนสวัสดิการที่นาย

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วย	5	23.8	23.8	28.6
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	15	71.4	71.4	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

4.2เพื่อใช้เป็นข้อมูลของนายจ้างใน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	4	19.0	19.0	19.0
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	66.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	33.3	33.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

4.3เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดงบ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วย	7	33.3	33.3	33.3
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	14	66.7	66.7	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		5ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจ	5.1เพื่อทราบระดับคะแนนความพึงพอใจ	5.2เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบ	5.3เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายในการ	5.4เพื่อการปรับปรุงด้านการบริหารแรง
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.50	5.00	4.50	4.50	5.00

5ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	1	4.8	4.8	19.0
	เห็นด้วย	15	71.4	71.4	66.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

5.1เพื่อทราบระดับคะแนนความพึงพอใจ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วย	11	52.4	52.4	57.1
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	9	42.9	42.9	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

5.2เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วย	15	71.4	71.4	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

5.3เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายในการ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วย	13	61.9	61.9	66.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	33.3	33.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

5.4เพื่อการปรับปรุงด้านการบริหารแรง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วย	11	52.4	52.4	61.9
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	38.1	38.1	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		6อัตราการออกจากงานต่อปี	6.1เพื่อทราบสถิติการลาออกจากงาน	6.2เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบ	6.3เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายและ	6.4เพื่อนำมาวิเคราะห์สาเหตุและหา
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

6 อัตราการออกจากงานต่อปี

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วย	7	33.3	33.3	38.1
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	13	61.9	61.9	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

6.1 เพื่อทราบสถิติการลาออกจากงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วย	7	33.3	33.3	38.1
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	13	61.9	61.9	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

6.2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วย	7	33.3	33.3	38.1
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	13	61.9	61.9	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

6.3 เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายและ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วย	6	28.6	28.6	38.1
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	13	61.9	61.9	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

6.4 เพื่อนำมาวิเคราะห์สาเหตุและหา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	1	4.8	4.8	9.5
	เห็นด้วย	7	33.3	33.3	42.9
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	12	57.1	57.1	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		7อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย	7.1เพื่อทราบอัตราชั่วโมงการทำงาน	7.2เพื่อทราบความถี่แต่ละประเภทของ	7.3เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุของ	7.4เพื่อการวางแผนการบริหารการลา
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.50	4.50	4.00	4.00	4.50

7อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วย	15	71.4	71.4	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

7.1เพื่อทราบอัตราชั่วโมงการทำงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วย	15	71.4	71.4	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

7.2เพื่อทราบความถี่แต่ละประเภทของ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วย	15	76.2	71.4	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	19.0	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

7.3เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุของ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วย	15	71.4	71.4	71.4
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	6	28.6	28.6	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

7.4เพื่อการวางแผนการบริหารการลา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วย	15	71.4	71.4	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		8อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงาน	8.1เพื่อทราบอัตราการเลิกจ้างต่อการ	8.2เพื่อทราบสัดส่วนของสาเหตุการเลิก	8.3เพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกัน
N	Valid	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.50	5.00	5.00	5.00

8อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	33.3
	เห็นด้วย	9	42.9	42.9	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

8.1เพื่อทราบอัตราการเลิกจ้างต่อการ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	4	19.0	19.0	19.0
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	66.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	33.3	33.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

8.2เพื่อทราบสัดส่วนของสาเหตุการเลิก

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	4	19.0	19.0	19.0
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	66.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	33.3	33.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

8.3เพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกัน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	3	14.3	14.3	19.0
	เห็นด้วย	9	42.9	42.9	61.9
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	38.1	38.1	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		9อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไข	9.1เพื่อทราบสัดส่วนที่มีการแก้ไขข้อ	9.2เพื่อการวัดประเมินผลการจัดการข้อ	9.3เพื่อทราบทิศทางหรือแนวโน้มของ	9.4เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายด้าน
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.50

9อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไข

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	3	14.3	14.3	14.3
	เห็นด้วยปานกลาง	5	23.8	23.8	38.1
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

9.1เพื่อทราบสัดส่วนที่มีการแก้ไขข้อ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	8	38.1	38.1	47.6
	เห็นด้วย	6	28.6	28.6	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

9.2เพื่อการวัดประเมินผลการจัดการข้อ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	4	19.0	19.0	28.6
	เห็นด้วย	12	57.1	57.1	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

9.3เพื่อทราบทิศทาง หรือแนวโน้มของ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	9.5
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	14.3
	เห็นด้วยปานกลาง	8	38.1	38.1	52.4
	เห็นด้วย	9	42.9	42.9	95.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

9.4เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายด้าน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	8	23.8	23.8	33.3
	เห็นด้วย	9	42.9	42.9	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		10อัตราของ ความสำเร็จใน การเจรจา	10.1เพื่อทราบ อัตราของ ความสำเร็จใน	10.2เพื่อชี้วัด ประสิทธิภาพใน การจัดการ	10.3เพื่อ กำหนด เป้าหมายใน การวางแผน	10.4เพื่อชี้วัด ถึง ความสัมพันธ์ ระหว่างนาย
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	2.50	3.00
	50	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00
	75	4.50	5.00	4.50	4.00	5.00

10อัตราของความสำเร็จในการเจรจา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	3	14.3	14.3	14.3
	เห็นด้วยปาน กลาง	8	38.1	38.1	52.4
	เห็นด้วย	5	23.8	23.8	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

10.1เพื่อทราบอัตราของความสำเร็จใน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	3	14.3	14.3	14.3
	เห็นด้วยปาน กลาง	6	28.6	28.6	42.9
	เห็นด้วย	5	23.8	23.8	66.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	33.3	33.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

10.2เพื่อชี้วัดประสิทธิภาพในการจัดการ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	3	14.3	14.3	14.3
	เห็นด้วยปาน กลาง	8	19.0	19.0	52.4
	เห็นด้วย	5	42.9	42.9	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

10.3เพื่อกำหนดเป้าหมายในการวางแผน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	4	19.0	19.0	23.8
	เห็นด้วยปานกลาง	7	33.3	33.3	57.1
	เห็นด้วย	5	23.8	23.8	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

10.4เพื่อชี้วัดถึงความสัมพันธ์ระหว่างนาย

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	7	33.3	33.3	42.9
	เห็นด้วย	6	28.6	28.6	71.4
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	6	28.6	28.6	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		11อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับ	11.1เพื่อทราบจำนวนข้อเรียกร้องตอบรับ	11.2เพื่อรวบรวมและประเมินปัญหาจาก	11.3เพื่อทราบถึงพฤติกรรมทัศนคติของ	11.4เพื่อการวางแผน กำหนดแนวทาง
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00

11อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	4	9.5	9.5	14.3
	เห็นด้วยปานกลาง	7	14.3	14.3	28.6
	เห็นด้วย	5	57.1	57.1	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

11.1เพื่อทราบจำนวนข้อเรียกร้องต่อบริ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	28.6
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

11.2เพื่อรวบรวมและประเมินปัญหาจาก

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	5	23.8	23.8	33.3
	เห็นด้วย	13	61.9	61.9	95.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

11.3เพื่อทราบถึงพฤติกรรม ทัศนคติของ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	9.5	9.5	9.5
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	14.3
	เห็นด้วยปานกลาง	5	33.3	33.3	47.6
	เห็นด้วย	13	47.6	47.6	95.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

11.4เพื่อการวางแผน กำหนดแนวทาง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	5	23.8	23.8	19.0
	เห็นด้วย	13	61.9	61.9	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		12อัตราเฉลี่ย การยื่นข้อ ร้องเรียนกับ	12.1เพื่อทราบ จำนวนในการ ยื่นข้อร้อง	12.2เพื่อวัดถึง ประสิทธิภาพใน การจัดการ	12.3เพื่อ กำหนดเป็น เป้าหมาย และ แผน	12.4เพื่อ จัดเตรียม คณะทำงาน ดำเนินการ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
	75	4.00	4.50	4.50	4.00	4.00

12อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	2	9.5	9.5	9.5
	ไม่เห็นด้วย	2	9.5	9.5	19.0
	เห็นด้วยปาน กลาง	4	19.0	19.0	38.1
	เห็นด้วย	9	42.9	42.9	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

12.1เพื่อทราบจำนวนในการยื่นข้อร้อง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปาน กลาง	6	28.6	28.6	33.3
	เห็นด้วย	9	42.9	42.9	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

12.2เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	1	9.5	4.8	9.5
	เห็นด้วยปาน กลาง	6	28.6	28.6	38.1
	เห็นด้วย	9	42.9	42.9	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	19.0	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

12.3เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมาย และแผน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	38.1
	เห็นด้วย	9	42.9	42.9	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
Total		21	100.0	100.0	

12.4เพื่อจัดเตรียมคณะทำงานดำเนินการ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	6	47.6	47.6	38.1
	เห็นด้วย	9	23.8	23.8	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
Total		21	100.0	100.0	

Statistics

		13สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกัน	13.1เพื่อทราบสัดส่วนข้อพิพาทแรงงาน	13.2เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการ	13.3เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมาย และแผน	13.4เพื่อจัดเตรียมคณะทำงานดำเนินการ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

13สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกัน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	13	61.9	61.9	66.7
	เห็นด้วย	5	23.8	23.8	90.5
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	100.0
Total		21	100.0	100.0	

13.1เพื่อทราบสัดส่วนข้อพิพาทแรงงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	10	47.6	47.6	52.4
	เห็นด้วย	7	33.3	33.3	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

13.2เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	2	9.5	9.5	14.3
	เห็นด้วยปานกลาง	7	33.3	33.3	47.6
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	95.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

13.3เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมาย และแผน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	9.5	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	2	4.8	9.5	14.3
	เห็นด้วยปานกลาง	7	28.6	33.3	47.6
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	95.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	9.5	4.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

13.4เพื่อจัดเตรียมคณะทำงานดำเนินการ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	9.5	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	10	33.3	47.6	52.4
	เห็นด้วย	7	42.9	33.3	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		14สัดส่วน จำนวนครั้ง ของการ ลงโทษ	14.1เพื่อ ทราบจำนวน การลงโทษ	14.2เพื่อทราบ ความถี่ของ หน่วยงานและ	14.3เพื่อวัดถึง ประสิทธิภาพใน การควบคุม	14.4เพื่อทราบ แนวโน้ม ของ ทัศนคติของ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	2.50	2.50
	50	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
	75	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00

14สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	9.5
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	14.3
	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	42.9
	เห็นด้วย	9	42.9	42.9	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

14.1เพื่อทราบจำนวนการลงโทษ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	6	19.0	19.0	28.6
	เห็นด้วย	9	47.6	47.6	76.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	23.8	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

14.2เพื่อทราบความถี่ของหน่วยงานและ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	4.8	14.3
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	19.0
	เห็นด้วยปานกลาง	5	23.8	19.0	42.9
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	90.5
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	23.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

14.3เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการควบคุม

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	14.3
	ไม่เห็นด้วย	2	9.5	9.5	23.8
	เห็นด้วยปานกลาง	8	38.1	38.1	61.9
	เห็นด้วย	6	28.6	28.6	90.5
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

14.4เพื่อทราบแนวโน้ม ของทัศนคติของ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	14.3
	ไม่เห็นด้วย	2	9.5	9.5	23.8
	เห็นด้วยปานกลาง	5	23.8	23.8	47.6
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	95.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		15อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงาน	15.1เพื่อทราบอัตราการนัดหยุดงานหรือ	15.2เพื่อทราบแนวโน้ม ของลูกจ้างต่อ	15.3เพื่อทราบข้อมูลและเตรียมความพร้อม	15.4เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

15อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	8	38.1	38.1	38.1
	เห็นด้วย	11	52.4	52.4	90.5
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

15.1เพื่อทราบอัตราการนัดหยุดงานหรือ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	28.6
	เห็นด้วย	12	57.1	57.1	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

15.2เพื่อทราบแนวโน้ม ของลูกจ้างต่อ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	33.3
	เห็นด้วย	13	61.9	61.9	95.2
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

15.3เพื่อทราบข้อมูลและเตรียมความพร้อม

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	33.3
	เห็นด้วย	13	57.1	61.9	90.5
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	9.5	4.8	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

15.4เพื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการจัดการ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	33.3
	เห็นด้วย	13	57.1	57.1	90.5
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		16อัตราส่วน จำนวนคดีสู่ ศาลและถูก ร้อง	16.1เพื่อ ทราบ อัตราส่วนคดี ที่ขึ้นสู่ศาล ใน	16.2เพื่อ ทราบถึง ประสิทธิภาพ ของการ	16.3เพื่อเป็น ดัชนีวัด ความสัมพันธ์ ระหว่าง	16.4เพื่อ ทราบข้อมูล และเตรียม ความพร้อม	16.5เพื่อ จัดเตรียม คณะทำงาน ดำเนินการ
N	Valid	21	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

16อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้อง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	9.5
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	14.3
	เห็นด้วยปานกลาง	10	47.6	47.6	61.9
	เห็นด้วย	5	23.8	23.8	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

16.1เพื่อทราบอัตราส่วนคดีที่ขึ้นสู่ศาลใน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	4	19.0	19.0	28.6
	เห็นด้วย	11	52.4	52.4	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

16.2เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	14.3
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	19.0
	เห็นด้วยปานกลาง	4	19.0	19.0	38.1
	เห็นด้วย	9	42.9	42.9	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

16.3เพื่อเป็นดัชนีวัดความสัมพันธ์ระหว่าง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	9.5
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	14.3
	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	42.9
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	90.5
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

16.4เพื่อทราบข้อมูลและเตรียมความพร้อม

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	9.5	9.5	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	38.1
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

16.5เพื่อจัดเตรียมคณะกรรมการดำเนินการ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	14.3	14.3	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	6	23.8	23.8	38.1
	เห็นด้วย	10	42.9	42.9	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		17อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิต	17.1เพื่อทราบอัตราส่วนเวลาที่สูญเสียใน	17.2เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการบริ	17.3เพื่อทราบแนวโน้มเพื่อการบริหารจัดการ	17.4เพื่อนำไปสู่การประเมินในมูลค่าความ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00

17อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิต

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	5	23.8	23.8	28.6
	เห็นด้วย	12	57.1	57.1	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

17.1เพื่อทราบอัตราส่วนเวลาที่สูญเสียใน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	2	9.5	9.5	14.3
	เห็นด้วย	14	66.7	66.7	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

17.2เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพของการบริ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	38.1
	เห็นด้วย	9	42.9	42.9	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

17.3เพื่อทราบแนวโน้ม เพื่อการบริหารจัด

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	2	9.5	9.5	14.3
	เห็นด้วยปานกลาง	3	14.3	14.3	28.6
	เห็นด้วย	11	52.4	52.4	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

17.4เพื่อนำไปสู่การประเมินในมูลค่าความ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	4.8
	เห็นด้วยปานกลาง	3	14.3	14.3	19.0
	เห็นด้วย	11	52.4	52.4	71.4
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	6	28.6	28.6	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Statistics

		18จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับ	18.1เพื่อทราบจำนวนรางวัลด้านแรงงาน	18.2เพื่อชี้วัดถึงความสำเร็จและประสิทธิภาพ	18.3เพื่อวัดถึงการยอมรับการบริหารแรงงาน	18.4เพื่อแสดงถึงนโยบายของนายจ้างที่มีต่อ
N	Valid	21	21	21	21	21
	Missing	0	0	0	0	0
Median		3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

18จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	3	14.3	14.3	19.0
	เห็นด้วยปานกลาง	7	33.3	33.3	52.4
	เห็นด้วย	7	33.3	33.3	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

18.1เพื่อทราบจำนวนรางวัลด้านแรงงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	2	9.5	9.5	19.0
	เห็นด้วยปานกลาง	5	23.8	23.8	52.4
	เห็นด้วย	10	47.6	47.6	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

18.2เพื่อวัดถึงความสำเร็จและประสิทธิภาพ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	6	28.6	28.6	38.1
	เห็นด้วย	9	42.9	42.9	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

18.3เพื่อวัดถึงการยอมรับการบริหารแรงงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	5	23.8	23.8	38.1
	เห็นด้วย	11	52.4	52.4	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

18.4เพื่อแสดงถึงนโยบาย ของนายจ้างที่มีต่อ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4.8	4.8	4.8
	ไม่เห็นด้วย	1	4.8	4.8	9.5
	เห็นด้วยปานกลาง	5	23.0	23.0	28.6
	เห็นด้วย	11	52.4	52.4	85.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	14.3	14.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
6อัตราการออกจากงานต่อปี	21	4.52	.750
4สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุน	21	4.33	.856
7อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย	21	4.19	.512
5ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจ	21	4.19	.512
8อัตราการเลิกจ้างต่อการออกจากงาน	21	3.86	.854
17อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิต	21	3.81	.750
2สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์	21	3.76	.889
15อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงาน	21	3.71	.644
11อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับ	21	3.67	1.017
3ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์	21	3.67	.856
9อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไข	21	3.62	.921
10อัตราของความสำเร็จในการเจรจา	21	3.57	1.028
12อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับ	21	3.52	1.209
14สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษ	21	3.48	1.123
1สัดส่วนผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้าน แรงงานสัมพันธ์	21	3.48	.750
18จำนวนรางวัลด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ได้รับ	21	3.38	1.071
13สัดส่วนข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกัน	21	3.33	.856
16อัตราส่วนจำนวนคดีสู่ศาลและถูกร้อง	21	3.29	1.102
Valid N (listwise)	21		

รหัสหน่วยงาน	รหัสสาขาที่สังกัด	กลุ่มสังกัด	เลขที่บัญชีเงินกู้	จำนวนเงิน	ชื่อ-นามสกุล
000920495	04500	0002	006400361400	1,600.00	นาย อภิรุทธิ วงศ์บุญรอด
000920495	04500	0002	006400456506	1,700.00	นาย บุญอยู่ คุณงามมาก
000920495	04500	0002	006500406304	1,500.00	นาย บุญอยู่ คุณงามมาก
000920495	04500	0002	006430060804	3,400.00	นาย ชัยณรงค์ พระจันทร์
000920495	04500	0002	006440040103	5,100.00	นาย สมพงษ์ พิมพ์ธรรม
000920495	04500	0002	006440173100	4,600.00	นาย ชีรพล อรรถสาร
000920495	04500	0002	006440265907	4,100.00	นาย ปกรณ์ จันทร์งาม
000920495	04500	0002	006450032409	4,500.00	นาย ชัยพล อ่อนนิม
000920495	04500	0002	006450055805	11,600.00	นาย พุชาติ เทพาลัย
000920495	04500	0002	006460080002	1,900.00	นาย บุญอยู่ คุณงามมาก
000920495	04500	0002	006460243707	3,000.00	นาย สุนทร คำครุฑ
000920495	04500	0002	006460365509	500.00	นาย ชัยณรงค์ พระจันทร์
000920495	04500	0002	006460429206	700.00	นาย ชัยพล อ่อนนิม
000920495	04500	0002	006470058906	3,400.00	นาย สมชาย แสงจันทร์ศรี
000920495	04500	0002	006470217908	1,200.00	นาย อภิรุทธิ วงศ์บุญรอด
000920495	04500	0002	006470282107	4,000.00	นาย กิตติกร จันทร์บัว
000920495	04500	0002	006470282301	2,300.00	นาย กิตติกร จันทร์บัว
000920495	04500	0002	006470384909	7,100.00	นาย วิเศษ วรรณเสถียร
000920495	04500	0002	006470654003	4,400.00	นาย จันทร์แรม รักษาสุข
000920495	04500	0002	006480055207	7,500.00	นาย รุ่งณรงค์ นามมาวงษ์
000920495	04500	0002	006480130803	3,900.00	นาย เขื่อนเพชร วงศ์เป็ง
000920495	04500	0002	006480215409	5,800.00	นาย วุฒิชัย ตันบุตร
000920495	04500	0002	006480276900	500.00	นาย ปกรณ์ จันทร์งาม
000920495	04500	0002	006500361504	500.00	นาย ปกรณ์ จันทร์งาม
000920495	04500	0002	006480307109	500.00	นาย ชีรพล อรรถสาร
000920495	04500	0002	006500407009	500.00	นาย ชีรพล อรรถสาร
000920495	04500	0002	006480337308	2,800.00	นางสาว วาสนา ฤพาพิน
000920495	04500	0002	006480502505	9,100.00	นางสาว ดรุณี สัมแก้ว
000920495	04500	0002	006480567602	5,200.00	นาย วันชาติ ผาสุข
000920495	04500	0002	006480585503	5,600.00	นาย มาโนชญ์ ้วยเจริญ
000920495	04500	0002	006480760103	11,300.00	นาย ธวัชชัย เอี่ยมบาง
000920495	04500	0002	006510025740	3,500.00	นาย ธวัชชัย เอี่ยมบาง
000920495	04500	0002	006490003208	20,000.00	นาย รุ่งเพชร อินทรหัส
000920495	04500	0002	006490025501	10,000.00	นาย พุทธิณิจ จรรยา
000920495	04500	0002	006490083509	9,200.00	นาย ปริญญา จ्ञานงค์ผล
000920495	04500	0002	006490140204	800.00	นาย ชัยพล อ่อนนิม
000920495	04500	0002	006490191108	1,000.00	นาย วิเศษ วรรณเสถียร
000920495	04500	0002	006490243808	5,100.00	นาย บุญเสริม รอดเกิด
000920495	04500	0002	006490256704	7,600.00	นาง นุสรา ปานเพชร
000920495	04500	0002	006490256801	1,400.00	นาย ขาญวิทย์ ธรรมกรบัญญัติ
000920495	04500	0002	006490291500	5,500.00	นาย รักษาดี แฉ้วอ่อง
000920495	04500	0002	006490478005	400.00	นาย รุ่งณรงค์ นามมาวงษ์
000920495	04500	0002	006490584000	700.00	นาย ชัยณรงค์ พระจันทร์
000920495	04500	0002	006500095103	600.00	นาย กิตติกร จันทร์บัว
000920495	04500	0002	006500189504	5,300.00	นาย หมวก แจ่มศรี
000920495	04500	0002	015480001304	4,600.00	นางสาว อรพรรณ เหมือนแก้ว
000920495	04500	0002	015480190006	4,600.00	นาย ชีระศักดิ์ ไชยจำนงค์
000920495	04500	0002	017380106400	5,200.00	นาย ขาญณรงค์ รัตนวารินทร์
000920495	04500	0002	017480082506	1,000.00	นาย ขาญณรงค์ รัตนวารินทร์
000920495	04500	0002	029480143309	5,500.00	นาย วิชาญชัย กุลสุวรรณ
000920495	04500	0002	045396303603	1,300.00	นาย ไพโรจน์ ดันเต็ก
000920495	04500	0002	045396313404	3,600.00	ว่าที่เรอตรี วีระศักดิ์ ชื่นสัมฤทธิ์
000920495	04500	0002	045396321106	2,400.00	นาย สมเด็จ นวลสง่า
000920495	04500	0002	045406308006	5,800.00	นาง เครือวัลย์ แก้วมะลิ
000920495	04500	0002	045406326606	9,100.00	นาย สมพิศ ชีอัสสัย
000920495	04500	0002	045406358506	2,000.00	นาย ประเสริฐ เอี่ยมยัง
000920495	04500	0002	045436300808	3,000.00	นาย ขาญวิทย์ ธรรมกรบัญญัติ
000920495	04500	0002	045446344606	2,800.00	นาย พิทักษ์ ชัยราช
000920495	04500	0002	045446350005	1,700.00	นาย สมเด็จ นวลสง่า
000920495	04500	0002	045456307204	2,800.00	นาย ยืนยง พุทธสงกรานต์
000920495	04500	0002	045456366703	3,000.00	นาย บุญธรรม สีนหมอก

รหัสหน่วยงาน	รหัสสาขาที่สังกัด	กลุ่มสังกัด	เลขที่บัญชีเงินกู้	จำนวนเงิน	ชื่อ-นามสกุล
000920495	04500	0002	045456369002	4,000.00	นาย แหลมทอง ปี่ซ้อง
000920495	04500	0002	045456374803	7,100.00	นาย มนต์รี ฮวนนรินทร์
000920495	04500	0002	045466336502	3,400.00	นาย อุดม ธรรมดี
000920495	04500	0002	045466362105	4,000.00	นาย กล้า ว่องไว
000920495	04500	0002	045466400000	5,900.00	นาย ไพบุญย์ แก้วบังเกิด
000920495	04500	0002	045466403309	4,700.00	นาย สัมฤทธิ์ กันทะสุข
000920495	04500	0002	045466468503	6,300.00	นาย ปรีชา พุดจันทร์
000920495	04500	0002	045476312904	4,700.00	นาย ดำรงค์ กันหาทิพย์
000920495	04500	0002	045476313803	4,700.00	นาย สมชาย พิมพ์เลขา
000920495	04500	0002	045476315009	5,400.00	นาย ทิวานนท์ มากจัย
000920495	04500	0002	045476315203	6,000.00	นาย ทรงวิทย์ ว่องไว
000920495	04500	0002	045476325004	5,100.00	นาย สายชล อินทร์สุวรรณ
000920495	04500	0002	045476327307	7,000.00	นาย พูลศักดิ์ สุขเกษม
000920495	04500	0002	045476340402	20,000.00	นาย ศักดิ์ดา หวานแก้ว
000920495	04500	0002	045476340509	2,000.00	นาย ศักดิ์ดา หวานแก้ว
000920495	04500	0002	045476347103	8,000.00	นาย ณรงค์ กิตา
000920495	04500	0002	045476365208	2,900.00	นาย สิทธิชัย พรหมสิริโสภณ
000920495	04500	0002	045476370902	700.00	นาย พิทักษ์ ชัยราช
000920495	04500	0002	045476372506	4,400.00	นางสาว สมณมาลย์ นิมนต์เจริญ
000920495	04500	0002	045476394809	5,300.00	นาย วราวุธ ศรีจำปา
000920495	04500	0002	045476407903	6,000.00	นาย ประทัย ชื่นสันเทียะ
000920495	04500	0002	045476454706	4,900.00	นาย สมศักดิ์ สังข์สุวรรณ
000920495	04500	0002	045476483404	4,100.00	นาย ธวัช ว่องไว
000920495	04500	0002	045476495906	6,400.00	นาย วิรัตน์ ขำฉายศรี
000920495	04500	0002	045476500701	3,700.00	นาย มารุต ต๊ะมะนิล
000920495	04500	0002	045476503107	6,500.00	นาย สุทิน ไชยพิเดช
000920495	04500	0002	045476531100	4,400.00	นาย สุกลักษณ์ พลเสนา
000920495	04500	0002	045476534409	12,600.00	นาง นริศรา คงมัน
000920495	04500	0002	045486317203	8,400.00	นาย สำอางค์ เอกขำนา
000920495	04500	0002	045486322800	3,500.00	นาย นิคม หมีนละไพร
000920495	04500	0002	045486329501	900.00	นาย แหลมทอง ปี่ซ้อง
000920495	04500	0002	045486357009	5,700.00	นาย จักรกฤษณ์ สอดโคกสูง
000920495	04500	0002	045486359001	6,000.00	นาย มนต์รี แจ้งกระจ่าง
000920495	04500	0002	045486362208	6,200.00	นางสาว ภัทธาพันธุ์ จันทคุณา
000920495	04500	0002	045486380206	10,000.00	นาย วิฑูรย์ โสมะกัร
000920495	04500	0002	045486430302	3,500.00	นาย วิไล ศรีมะเรือง
000920495	04500	0002	045486454908	11,600.00	นาย ขำญณรงค์ รัตนวารินทร์
000920495	04500	0002	045486457100	1,100.00	นาย แหลมทอง ปี่ซ้อง
000920495	04500	0002	045486474102	1,100.00	นาย ประทัย ชื่นสันเทียะ
000920495	04500	0002	045486505709	5,800.00	นาย ชีระศักดิ์ ฝานาค
000920495	04500	0002	045486511108	10,000.00	นาย บรรลือ ศรีประภา
000920495	04500	0002	045486511205	10,000.00	นาง วลี ศรีประภา
000920495	04500	0002	045510022453	1,300.00	นาย บรรลือ ศรีประภา
000920495	04500	0002	045486518508	300.00	นาย ธวัช ว่องไว
000920495	04500	0002	045486538100	4,500.00	นาย สมคิด ประไพ
000920495	04500	0002	045486541404	4,900.00	นาย พิพัฒพงษ์ วาริทิพย์
000920495	04500	0002	045486544208	5,300.00	นาย ยอดเพชร นุชิตภาพ
000920495	04500	0002	045486572104	400.00	นาย สายชล อินทร์สุวรรณ
000920495	04500	0002	045486585505	5,300.00	นาย อลงกร นุดรินทร์
000920495	04500	0002	045486595209	1,100.00	นาย สมพร ศรีวันแก้ว
000920495	04500	0002	045486609503	5,500.00	นาย บุญเลิศ พรายแจ้ง
000920495	04500	0002	045496327507	6,000.00	นาย อาทิตย์ โคตรชัย
000920495	04500	0002	045496331807	4,000.00	นางสาว อธิญา วงศ์พรหม
000920495	04500	0002	045496332609	6,000.00	นาง ลีอาดา ภาคพล
000920495	04500	0002	045496387002	2,400.00	นาย ยืนยง พุทธสงกรานต์
000920495	04500	0002	045496464901	1,800.00	นาย ณัฐพล สาตมะเรง
000920495	04500	0002	045496480606	7,800.00	นาย ลิขิต โคตรศรีวงศ์
000920495	04500	0002	045496516902	800.00	นาย ณรงค์ กิตา
000920495	04500	0002	045496522000	1,300.00	นาย ไพบุญย์ แก้วบังเกิด
000920495	04500	0002	045496525202	700.00	นาย พิทักษ์ ชัยราช
000920495	04500	0002	045496539502	1,500.00	ว่าที่เรือตรี วีระศักดิ์ ชื่นสัมฤทธิ์

รหัสหน่วยงาน	รหัสสาขาที่ส่งเช็ค	กลุ่มส่งเช็ค	เลขที่บัญชีเงินกู้	จำนวนเงิน	ชื่อ-นามสกุล
000920495	04500	0002	045496546208	15,000.00	นาย จีรพงศ์ เมืองจีน
000920495	04500	0002	045496546305	3,000.00	นางสาว วรรณา เหล่าอุดมกุล
000920495	04500	0002	045496554007	15,000.00	นาย จำนงค์ ประพฤติถ้อย
000920495	04500	0002	045500017507	2,400.00	นาย มนตรี แฉ่งกระจำง
000920495	04500	0002	045500027502	6,200.00	นาย สุพรรณ ภาสดา
000920495	04500	0002	045500038105	5,400.00	นาย วรเทพ คงเสน่ห์
000920495	04500	0002	045500059703	800.00	นาย ทิวานนท์ มากจุ้ย
000920495	04500	0002	050460236709	3,400.00	นาย เขษร นิลสวิท
000920495	04500	0002	055460197400	5,400.00	นาย อำนาจ เหมาทองสุข
000920495	04500	0002	055480250806	4,000.00	นางสาว อโนมา วาธิบุญมา
000920495	04500	0002	055490261009	3,600.00	นาย อภิวัฒน์ รัตนเกศ
000920495	04500	0002	055500108303	7,000.00	นาย ศรีเมือง โพธิกุล
000920495	04500	0002	056430072903	4,100.00	นาย วัชรพล พลวัฒน์
000920495	04500	0002	056460404609	1,900.00	นาย วัชรพล พลวัฒน์
000920495	04500	0002	006500232705	2,400.00	นายบุญส่ง หุยากรณ์
000920495	04500	0002	045500151107	5,400.00	นายสอนสิน อุปเทพ
000920495	04500	0002	068480088008	800.00	นาย สุรศักดิ์ เมืองโสม
000920495	04500	0002	068480097803	3,700.00	นาย สุรศักดิ์ เมืองโสม
000920495	04500	0002	068510005182	800.00	นาย สุรศักดิ์ เมืองโสม
000920495	04500	0002	006510005936	7,100.00	นายยุทธยา พงษ์เจีย
000920495	04500	0002	006510013117	5,800.00	นายวีรพงษ์ อุ่นใจ
000920495	04500	0002	015505000461	1,900.00	นางสาวทัศนีย์ แก้วพิมพ์
000920495	04500	0002	045510002746	4,000.00	นายกฤษฎณ เจลยฤทธิ
000920495	04500	0002	006510021877	6,700.00	นายประสาธ เขื่อนนอก
000920495	04500	0002	045510018810	2,500.00	นายไกรสร ทองปาน
000920495	04500	0002	045510027851	4,100.00	นายพิเชก โพธิแก้ว
000920495	04500	0002	045510027843	1,400.00	นายพิเชก โพธิแก้ว
000920495	04500	0002	045520002053	3,400.00	นายเชิงชาย วิจิตรวงษ์
000920495	04500	0002	006520012305	3,300.00	นายขวัญชัย ปีกครึก

684,700.00

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างการคำนวณ

สูตรดัชนีวัดผลงานหลักด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์

ข้อดัชนีวัดผลงาน

อัตราการออกจากงานทั้งปี

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=

จำนวนพนักงานลาออกทั้งปี

X

100

จำนวนพนักงาน(ทั้งหมด)เฉลี่ยทั้งปี

หน่วย : เปอร์เซนต์

ตัวอย่างการคำนวณ

- วิธีการ
- 1

ให้รวบรวมจำนวนการออกจากงานทั้งหมดของพนักงานสะสมตั้งแต่เดือนมกราคมถึง เดือนธันวาคม
- 2

ให้นำจำนวนพนักงานทั้งหมดในแต่ละเดือน(รวมทั้งปี) เพื่อหาค่าเฉลี่ยจำนวนพนักงาน
- 3

นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณตามสูตรที่กำหนด

ตารางข้อมูลสถิติการออกจากงาน

จำนวนพนักงาน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
ออกจากงานสะสม	3	5	8	10	12	16	10	3	5	7	1	1	81
จำนวนพนักงานทั้งหมดเฉลี่ยทั้งปี	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ย
	450	460	467	467	462	458	461	470	468	460	459	459	462

ผลการคำนวณ

=

จำนวนพนักงานลาออกทั้งปี

X

100

จำนวนพนักงาน(ทั้งหมด)เฉลี่ยทั้งปี

=

81

X

100

462

อัตราการออกจากงานทั้งปี

=

18%

ข้อดัชนีวัดผลงานสัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม

$$\text{สูตรที่ใช้ในการคำนวณ} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการทั้งปี}}{\text{ค่าใช้จ่ายต้นทุนแรงงานทั้งปี}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์

ตัวอย่างการคำนวณ

- วิธีการ
- 1 ให้รวบรวมรายจ่ายด้านต้นทุนแรงงานทั้งหมดที่เกิดขึ้นทั้งหมดในหนึ่งปี
 - 2 ให้รวบรวมโดยแยกจ่ายเฉพาะต้นทุนสวัสดิการที่เกิดขึ้นทั้งหมดในหนึ่งปี
 - 3 นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณตามสูตรที่กำหนด

ตัวอย่างค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนสวัสดิการ ได้แก่ โบนัส เงินประกันสังคม เงินกองทุนเงินทดแทน เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินช่วยเหลือค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือค่าอาหาร ค่าใช้จ่ายรถรับส่งพนักงาน เบี้ยเลี้ยง ค่าใช้จ่ายตรวจสอบสุขภาพประจำปี เบี้ยประกันสุขภาพและอุบัติเหตุหมู่ ค่าใช้จ่ายงานเลี้ยงปีใหม่ ค่าใช้จ่ายชมรมกีฬา ค่าใช้จ่ายกิจกรรมท่องเที่ยว เป็นต้น

ตัวอย่างค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนแรงงาน ได้แก่ เงินเดือน ค่าล่วงเวลา ค่าฝึกอบรมและพัฒนา รวมกับ ค่าใช้จ่ายด้านสรรหา ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการ(ด้านบน) ทั้งหมด

กรณีตัวอย่าง บริษัท ก มีค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนแรงงาน ทั้งปี เป็นเงิน 150 ล้านบาท และมีค่าใช้จ่ายเฉพาะด้านสวัสดิการ เป็นเงิน 25 ล้านบาท

$$\text{ผลการคำนวณ} = \frac{25,000,000}{150,000,000} \times 100$$

$$\text{สัดส่วนค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อต้นทุนแรงงานรวม} = 17\%$$

ข้อดัชนีวัดผลงาน

ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์
ของพนักงาน

$$\text{สูตรที่ใช้ในการคำนวณ} = \frac{\text{คะแนนผลความพึงพอใจ}}{\text{คะแนนรวม}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์

ตัวอย่างการคำนวณ

- วิธีการ
- 1 ทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์
 - 2 นำผลคะแนนที่ได้จากการสำรวจ และ คะแนนรวมของแบบสำรวจ
 - 3 นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณตามสูตรที่กำหนด

ตัวอย่างหัวข้อในการสำรวจ เช่น

- 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 2 การบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา
- 3 สวัสดิการพื้นฐาน
- 4 หัวข้ออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์

กรณีตัวอย่าง บริษัท ก มีคะแนนผลสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแรงงานสัมพันธ์ เท่ากับ
90 คะแนน จากคะแนนเต็ม 120 คะแนน

$$\text{ผลการคำนวณ} = \frac{90}{120} \times 100$$

ร้อยละของคะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจด้านบริหารแ = 75%

ข้อดัชนีวัดผลงาน

อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=

จำนวนชั่วโมงหยุดงาน (สะสม) ต่อปี

จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด ต่อปี

X

100

หน่วย : เปอร์เซนต์

ตัวอย่างการคำนวณ

- วิธีการ
- 1

ทำการรวบรวมจำนวนชั่วโมงของการลาประเภทต่าง ๆ (ป่วย สาย ขาด ลา) ตลอดทั้งปี
- 2

ทำการรวบรวมจำนวนชั่วโมงของการทำงานตลอดทั้งปี
- 3

นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณตามสูตรที่กำหนด

ตารางข้อมูลสถิติชั่วโมงทำงานและชั่วโมง ป่วย สาย ขาด ลา

หน่วย: พัน(ชั่วโมง)

รวมจำนวนชั่วโมง	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
ป่วย สาย ขาด ลา	3	5	8	10	12	16	10	3	5	7	1	1	81
รวมจำนวนชั่วโมง	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
ทำงานทั้งปี	450	460	467	467	462	458	461	470	468	460	459	459	5541

กรณีตัวอย่าง

บริษัท ก มีชั่วโมง ป่วย สาย ขาด ลา สะสมรวมทั้งปี 81,000 ชั่วโมง

มีชั่วโมงทำงานสะสมรวมทั้งปี 5,541,000 ชั่วโมง

ผลการคำนวณ

=

81,000

5,541,000

X

100

อัตราของการหยุดงาน (ป่วย สาย ขาด ลา) เฉลี่ยต่อปี

=

1%

ข้อดัชนีวัดผลงาน

อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=

จำนวนวันทำงานที่หยุดผลิตจากเหตุข้อพิพาทต่อปี

X

100

จำนวนวันทำงานทั้งหมดต่อปี

หน่วย : เปอร์เซนต์

ตัวอย่างการคำนวณ

- วิธีการ
- 1

ทำการรวบรวมจำนวนวันทำงานที่หยุดผลิตจากเหตุข้อพิพาทตลอดทั้งปี
- 2

ทำการรวบรวมจำนวนวันทำงานทั้งหมดต่อปี
- 3

นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณตามสูตรที่กำหนด

ตารางข้อมูลจำนวนวันที่หยุดผลิตเนื่องจากเหตุข้อพิพาท และจำนวนวันทำงานทั้งหมดต่อปี

จำนวนวันที่หยุดผลิต	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
เนื่องจากข้อพิพาท	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
จำนวนวันทำงาน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
ทั้งหมด	24	23	25	24	25	24	25	25	24	25	24	23	291

กรณีตัวอย่าง

บริษัท ก มีจำนวนวันทำงานที่หยุดผลิตจากเหตุข้อพิพาทตลอดทั้งปี 3 วัน

มีจำนวนวันทำงานทั้งหมดต่อปี 291 วัน

ผลการคำนวณ

=

3

X

100

291

อัตราส่วนเวลาที่สูญเสียในการผลิตหรือบริการอันเนื่องมาจากข้อพิพาทแรงงาน

=

1%

ข้อดัชนีวัดผลงาน

สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด

$$\text{สูตรที่ใช้ในการคำนวณ} = \frac{\text{จำนวนเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรง}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}} \times 100$$

หน่วย : เปอร์เซนต์

ตัวอย่างการคำนวณ

- วิธีการ
- 1 ให้นับจำนวนเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรง ณ ช่วงเวลาที่จะจัดทำดัชนี
 - 2 ให้นับจำนวนพนักงานทั้งหมด ณ ช่วงเวลาที่จะจัดทำดัชนี
 - 3 นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณตามสูตรที่กำหนด

กรณีตัวอย่าง จำนวนเจ้าหน้าที่ด้านแรงงานสัมพันธ์โดยตรง ณ ช่วงเวลาที่จะจัดทำดัชนี 3 คน
 จำนวนพนักงานทั้งหมด ณ ช่วงเวลาที่จะจัดทำดัชนี 1,500 คน

$$\text{ผลการคำนวณ} = \frac{3}{1,500} \times 100$$

$$\text{สัดส่วนเจ้าหน้าที่แรงงานสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมด} = 0.2\%$$

ชื่อดัชนีวัดผลงาน

อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=

จำนวนครั้งที่มีการนัดหยุดงานย้อนหลัง 5 ปี

5 (ปี)

หน่วย : ครั้ง/ปี

ตัวอย่างการคำนวณ

- วิธีการ
- 1

ทำการรวบรวมจำนวนครั้งที่มีการนัดหยุดงานย้อนหลัง 5 ปี
- 2

นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณตามสูตรที่กำหนด

ตารางข้อมูลจำนวนจำนวนครั้งที่มีการนัดหยุดงานย้อนหลัง 5 ปี

จำนวนครั้งที่หยุด ในแต่ละปี	2546	2547	2548	2549	2550	2551	รวม
	1	1	0	0	1	0	2

นับ ตั้งแต่ปี 2547-2551 รวม 5 ปีย้อน

กรณีตัวอย่าง บริษัท ก มีจำนวนครั้งที่หยุดงาน ในปี 47 จำนวน 1 ครั้ง ปี 2550 จำนวน 1 ครั้ง

ผลการคำนวณ

=

2

5

อัตราการนัดหยุดงานหรือปิดงานเฉลี่ยต่อปี (ในรอบ 5 ปีย้อนหลัง)

=

0.4

ครั้ง/ปี

ชื่อดัชนีวัดผลงาน

ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=

ค่าใช้จ่ายกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ทั้งปี

จำนวนพนักงานทั้งหมดเฉลี่ยทั้งปี

หน่วย : บาท/คน/ปี

ตัวอย่างการคำนวณ

- วิธีการ
- 1 ให้รวมค่าใช้จ่ายกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ทั้งปี

2 ให้หาจำนวนพนักงานทั้งหมดเฉลี่ยทั้งปี

3 นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณตามสูตรที่กำหนด

ตัวอย่างค่าใช้จ่ายกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์

- 1 การอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานแก่คณะกรรมการสหภาพแรงงาน

2 การดูงานเกี่ยวกับการบริหารสหภาพแรงงานบริษัทภายนอก

3 กิจกรรมส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในบริษัท เช่น งานเลี้ยงปีใหม่, งานทำบุญบริษัท เป็นต้น

ตาราง1

จำนวนพนักงานทั้งหมดเฉลี่ยทั้งปี	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	เฉลี่ย
	450	460	467	467	462	458	461	470	468	460	459	459	462

ตาราง2

ค่าใช้จ่ายกิจกรรมฯ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
อบรมหลักสูตร...													
งานเลี้ยงสรรค่า													
รวม													400,000

กรณีตัวอย่าง

ค่าใช้จ่ายกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ทั้งปี เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 400,000 บาท

จำนวนพนักงานทั้งหมดเฉลี่ยทั้งปี 462 คน

ผลการคำนวณ

=

400,000

462

ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยด้านแรงงานสัมพันธ์ต่อคนต่อปี

=

866 บาท/คน/ปี

ข้อดัชนีวัดผลงาน

อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=

จำนวนข้อร้องเรียนทั้งปี

12 (เดือน)

หน่วย : เรื่อง/เดือน

ตัวอย่างการคำนวณ

- วิธีการ
- 1

ทำการรวมรวบจำนวนข้อร้องเรียนทั้งปี
- 2

นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณตามสูตรที่กำหนด

ตัวอย่างข้อร้องเรียนที่ควรได้รับการบันทึก

- 1

ประธานคณะกรรมการสวัสดิการฯฝ่ายลูกจ้าง ขอให้ปรับปรุงเส้นทางรถรับส่งพนักงาน
- 2

พนักงานแจ้งผ่านหัวหน้างานให้บริษัทปรับปรุงเรื่องจดหมายที่ส่งมาภายนอกสูญหาย
- 3

คณะกรรมการโรงอาหาร ตรวจพบน้ำดื่มไม่สะอาดและมีแมลงวันในโรงอาหาร เป็นต้น

ตารางข้อมูลเรื่องร้องเรียนต่อบริษัท

รวมจำนวนเรื่องร้องเรียนต่อบริษัท	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
	1	1	1	2	0	0	0	1	0	3	1	4	14

กรณีตัวอย่าง บริษัท ก จำนวนร้องเรียนทั้งปี จำนวน 14 เรื่อง

ผลการคำนวณ

=

14

12

อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับบริษัท ต่อเดือน

=

1.17

เรื่อง/เดือน

ข้อดัชนีวัดผลงาน

อัตราของข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=

จำนวนข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี

X

100

จำนวนข้อเรียกร้องทั้งหมดต่อปี

หน่วย : เปอร์เซนต์

ตัวอย่างการคำนวณ

- วิธีการ
- 1 ให้รวบรวมจำนวนข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขสะสมตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง เดือนธันวาคม

2 ให้รวบรวมจำนวนข้อเรียกร้องสะสมตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง เดือนธันวาคม

3 นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณตามสูตรที่กำหนด

ตารางข้อมูลสถิติข้อร้องเรียน และ ข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข

จำนวนข้อร้องเรียน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
	1	1	1	2	0	0	0	1	0	3	1	4	14
จำนวนข้อร้องเรียน ที่ได้รับการแก้ไข	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
	0	1	0	1	0	0	0	1	0	2	1	2	8

ผลการคำนวณ

=

จำนวนข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี

X

100

จำนวนข้อเรียกร้องทั้งหมดต่อปี

=

8

X

100

14

อัตราข้อเรียกร้องที่มีการแก้ไขต่อปี

=

57%

ข้อคํานวณ

อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=

จำนวนข้อร้องเรียนต่อเจ้าหน้าที่แรงงานรัฐทั้งปี

12 (เดือน)

หน่วย : เรื่อง/เดือน

ตัวอย่างการคำนวณ

- วิธีการ
- 1

ทำการรวมรวบจำนวนข้อร้องเรียนต่อเจ้าหน้าที่แรงงานรัฐทั้งปี
(ให้ใช้เอกสารจากหน่วยงานของรัฐอ้างอิง หรือ สรุปจากการเรียกประชุมชี้แจง)
- 2

นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณตามสูตรที่กำหนด

ตารางข้อมูลเรื่องร้องเรียนต่อเจ้าหน้าที่แรงงานรัฐ

รวมจำนวนเรื่องร้องเรียนต่อรัฐ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

กรณีตัวอย่าง พนักงานบริษัท ก ร้องเรียนต่อเจ้าหน้าที่แรงงานรัฐจำนวน 1 เรื่อง ในเดือนสิงหาคม

ผลการคำนวณ

=

1

12

อัตราเฉลี่ยการยื่นข้อร้องเรียนกับเจ้าหน้าที่แรงงาน (รัฐ) ต่อเดือน

=

0.08

เรื่อง/เดือน

ข้อดัชนีวัดผลงาน

สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

=

จำนวนครั้งที่มีการลงโทษทั้งปี

12 (เดือน)

หน่วย : เรื่อง/เดือน

ตัวอย่างการคำนวณ

- วิธีการ
- 1

ทำการรวบรวมจำนวนครั้งที่มีการลงโทษทั้งปี
- 2

นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณตามสูตรที่กำหนด

ตารางข้อมูลเรื่องร้องเรียนต่อเจ้าหน้าที่แรงงานรัฐ

สถิติการลงโทษ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
ตักเตือนด้วยวาจา	4	5	3	8	12	4	6	8	5	9	1	1	66
ลายลักษณ์อักษร	0	1	0	2	2	3	3	1	3	1	0	0	7
ภาคทัณฑ์	0	0	0	0	0	1	3	0	0	1	0	0	2
พักงาน	0	0	0	1	0	0	3	1	0	0	0	0	2
เลิกจ้าง	0	2	3	3	0	1	0	0	1	0	0	0	7
รวม	4	8	3	14	14	6	6	10	6	11	1	1	84

กรณีตัวอย่าง บริษัท ก ลงโทษพนักงานทางวินัย จำนวน 7 ครั้ง

ผลการคำนวณ

=

84

12

สัดส่วนจำนวนครั้งของการลงโทษทางวินัยต่อเดือน

=

7.00

ครั้ง/เดือน