

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาการจัดการงานบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์การอุตสาหกรรมที่ ได้รับการรับรองตามมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งตะวันออกครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการงานบุคคลด้านการแสวงหา การพัฒนา การเก็บรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ 2) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความไว้วางใจ ความภูมิใจและ มิตรภาพ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งตะวันออกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมที่ได้รับการมาตรฐานแรงงานไทยในเขตชายฝั่งตะวันออก กลุ่มตัวอย่างศึกษาคือแรงงานผู้ปฏิบัติงานในองค์การอุตสาหกรรมที่ได้รับการมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งภาคตะวันออก จำนวน 1043 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20 - 25 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดคือมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช มีตำแหน่งหน้าที่งานปัจจุบันในองค์การอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานในโรงงานประเภทงานทั่วไป มีประสบการณ์ทำงานหลังจากจบการศึกษาระหว่าง 5 - 10 ปี มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในองค์การอุตสาหกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานในปัจจุบันระหว่าง 1 - 5 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพแต่งงานและอยู่ด้วยกัน สำหรับกรณีที่แต่งงานส่วนใหญ่มีบุตร 1 คน มีจำนวนผู้อยู่ในอุปการะของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 1 - 2 คน ส่วนใหญ่มีรายได้ทั้งหมดเฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 4000 - 10,000 บาท และส่วนใหญ่มีที่อยู่อาศัยประเภทเช่าผู้อื่นอยู่

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาการจัดการงานบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์การอุตสาหกรรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งตะวันออก ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1. การจัดการงานบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งตะวันออก

ในการจัดการงานบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมนั้น ปรากฏว่าองค์การอุตสาหกรรมมีการจัดการงานบุคคลด้านการแสวงหาในระดับมากและเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือการ ประเมินทักษะ การคัดเลือก สำหรับการจัดการงานบุคคลด้านการพัฒนาปรากฏว่าองค์การ

อุตสาหกรรมมีการดำเนินการจัดการงานบุคคลด้านการพัฒนาในระดับมาก และเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ เมื่อพิจารณาการจัดการงานบุคคลด้านการรักษา ปรากฏว่าองค์การอุตสาหกรรมมีการจัดการงานบุคคลด้านการเก็บรักษาไว้ในระดับมาก และเรียงลำดับการจัดการงานบุคคลด้านการรักษาจากมากไปน้อย คือ การจัดการความปลอดภัยและสุขภาพ การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาการจัดการงานบุคคลด้านการใช้ประโยชน์ ปรากฏว่าองค์การอุตสาหกรรมมีการจัดการงานบุคคลด้านการใช้ประโยชน์ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านของการจัดการงานบุคคลด้านการใช้ประโยชน์ปรากฏว่าเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

2. คุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งตะวันออก

คุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรม ปรากฏว่ามีคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความไว้วางใจในระดับมาก และเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ความยุติธรรม ความเคารพ และความเชื่อถือ สำหรับคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านความภูมิใจและมิตรภาพมีอยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ความมีมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ความภูมิใจ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลดังนี้

3.1 การแสวงหาด้านการคัดเลือก และการปฐมนิเทศมีความสัมพันธ์กับผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมด้านความไว้วางใจ และความภูมิใจ และมิตรภาพ และเป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

3.2 การพัฒนาด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมในด้านความไว้วางใจ และเป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

3.3 การเก็บรักษาไว้ด้านแรงงานสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ กับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมในด้านความไว้วางใจ และเป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

3.4 การใช้ประโยชน์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมในด้านความไว้วางใจ และเป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

3.5 การจัดการงานบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมด้านการเก็บรักษาไว้ การใช้ประโยชน์มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมในด้านความไว้วางใจ และเป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกัน

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาการจัดการงานบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์การอุตสาหกรรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งตะวันออกในครั้งนี้สามารถชี้ให้เห็นชัดเจนถึงปัจจัยทางการจัดการงานบุคคลที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกัน และสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ปรากฏผลการวิจัยและสามารถอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. การจัดการงานบุคคลด้านการแสวงหาขององค์การอุตสาหกรรม

การแสวงหาแรงงานขององค์การอุตสาหกรรมมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการงานบุคคลขององค์การอุตสาหกรรม เป็นกระบวนการที่สำคัญของการจัดการงานบุคคลเพื่อการดึงดูดแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาในองค์การ เป็นการเสาะแสวงหาและเลือกสรรให้ได้คนเก่ง คนดีมีความรู้ ความสามารถที่มีความเหมาะสมกับงานและตำแหน่ง สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้ (ไพโรจน์ อุลิต, 2008, Samit Sachukorn, 2007, สมชาย กิจยรรยง, 2548, p.26) เป็นจุดเริ่มต้นของการได้คนมาโดยตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครจากใบสมัครงาน และหลักฐานการศึกษาต่างๆ สังเกตและพูดคุยกับผู้สมัครถึงประวัติการทำงานเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์, 2008) และหลังจากคัดเลือกแรงงานที่เหมาะสมแล้ว องค์การต้องให้การปฐมนิเทศแก่แรงงานเพื่อให้แรงงานได้เข้าใจถึงนโยบายขององค์การ กฎระเบียบ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ รวมทั้งกระบวนการทำงานที่จำเป็น ซึ่งจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแสวงหาแรงงานขององค์การอุตสาหกรรมกับคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น พบว่าองค์การประกอบด้านการคัดเลือก และการปฐมนิเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ตามภาพที่ 5-1

จากภาพที่ 5-1 สามารถอภิปรายผลเกี่ยวกับการคัดเลือก และการปฐมนิเทศที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมได้ ดังนี้

1.1 การคัดเลือก

การคัดเลือกเป็นกระบวนการหนึ่งในการแสวงหาแรงงานเข้าในองค์การโดยมีการคัดเลือกที่ตรงกับเป้าหมาย มุ่งเน้นสรรหาคัดเลือกตามวัตถุประสงค์ของงาน เป็นผู้สมัครที่มี

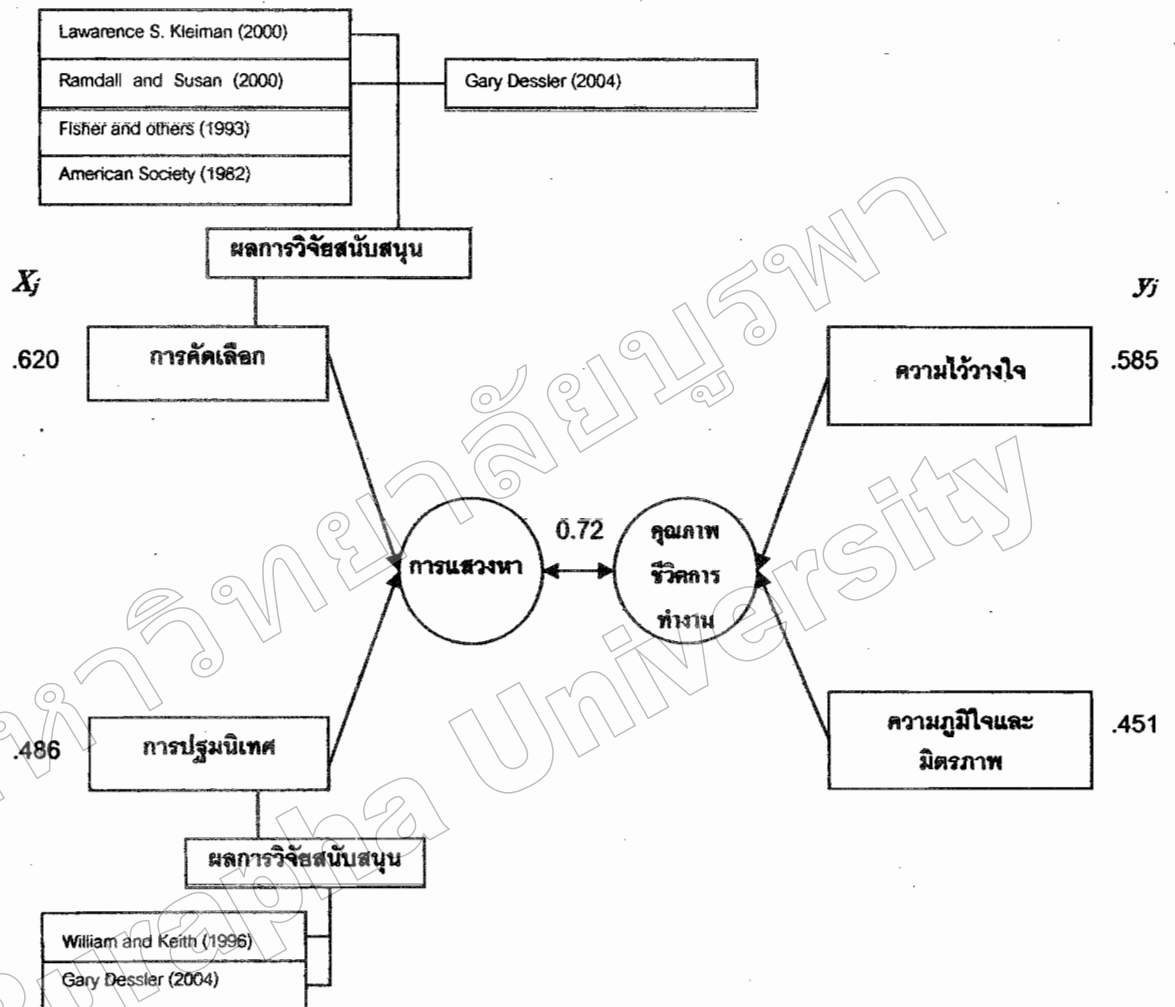
เป้าหมายด้านอาชีพที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่รับ (Luecke & Bartlett, 2004, pp.17-39) มีวิธีการสรรหาที่แตกต่างหลากหลายบนความยุติธรรมในการคัดเลือก (Bowen, Gilliland, & Folger, 2000, p.270; Mathis & Jacson, 2004, p.184) จัดเตรียมการรวบรวมข้อมูลผู้สมัครให้มากที่สุด ทำให้รู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของผู้สมัครแต่ละคนได้อย่างชัดเจน (Mathis & Jacson, 2004, p.184; Luecke & Bartlett, 2004, pp.17-39; Drucker, 2004, p.120) ซึ่งส่งผลดีต่อการคัดเลือกแรงงานตรงเป้าหมายที่ต้องการ ผ่านเกณฑ์มาตรฐานตรงตามคุณลักษณะและทักษะจำเป็นที่บริษัทต้องการ โดยเกณฑ์มาตรฐานนี้สามารถวัดผลได้อย่างมีเหตุมีผล วัดผลตรงตามสิ่งที่ต้องการวัด (Dessler, 2004, p.118) สอดคล้องกับแนวคิดของ ริชาร์ด เลคและคณะซึ่งกล่าวว่า การตั้งคำถามและวิธีการคัดเลือกต้องเกี่ยวข้องกับงาน (Luecke & Bertlett, 2004, pp.17-39) มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของตำแหน่งและพนักงานที่บริษัทต้องการโดยจัดเตรียมคุณสมบัติที่ตรงจากการทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน และแบ่งกลุ่มบุคคลเพื่อการกลั่นกรอง เช่น กลุ่มผู้ชำนาญ กลุ่มผู้ไม่ชำนาญ (Luecke & Bertlett, 2004, pp.17-39) มีการต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary Reception of Application) สร้างความประทับใจด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตร ช่วยดึงดูดใจให้ผู้สมัครงานจำนวนมากทำให้ มีโอกาสได้คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งงานที่ต้องการได้ (สุนันทา เลาหพันธ์, 2546, หน้า 156, ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547, หน้า 80) มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีเพื่อการคัดเลือก โดยผู้สัมภาษณ์ทำหน้าที่ต้อนรับผู้มาสมัครสอบสัมภาษณ์ สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีนำไปสู่ความไว้วางใจการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ส่งผลต่อความสำเร็จในการคัดเลือก (สุนันทา เลาหพันธ์, 2546, หน้า 190-192) มีการเปิดเผยและโปร่งใสในการสอบคัดเลือก เพื่อให้ได้คนที่ มีความรู้ความสามารถโดยมีการสอบแข่งขัน และให้โอกาสในการแสดงความสามารถ (Casio, 2003, p.203; Bowen, Gilliland, & Folger, 2000, p.270) มีการคัดเลือกที่ไม่ลำเอียง มีความเสมอภาคไม่มีเส้นสายเล่นพรรคเล่นพวกโดยผู้ทำการคัดเลือกต้องไม่มีอคติในการประเมินคัดเลือก (Luecke & Bertlett, 2004, pp.17-39; Drucker, 2004, p.120) ไม่ปล่อยให้อคติส่วนตัวมีผลต่อการประเมินผู้สมัคร และต้องไม่มีการใช้เส้นสายพรรคพวก (Bowen, Gilliland, & Folger, 2000, p.270, Thailand Productivity Institute, 2546, pp.19-30, Luecke & Bartlett, 2004, pp.17-39) มีการจัดการให้พนักงานทั่วทั้งบริษัทมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยพิจารณาให้เกิดความเสมอภาคทางโอกาส มีความเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติในลักษณะต่าง ๆ เช่น ศาสนา เพศ สัญชาติและอื่นๆ รวมทั้งจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อป้องกันการเลือกปฏิบัติ (Tsunoo, 2005, pp.48-5; Shimizu, 1991, pp.36-42; Mondy & Noe, 2005, pp.123-126; Casio, 2003, p.203; Bowen, Gilliland, &

Folger, 2000, p.270) โอกาสดังกล่าวยังครอบคลุมถึงการให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาสและแรงงานหญิงเข้ามาทำงานในสัดส่วนที่ชัดเจนอีกด้วย (Casio, 2003, p.203) และผลการศึกษาที่พบว่าการแสวงหาของการจัดการงานบุคคลในองค์การมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของการงานขององค์การอุตสาหกรรมปรากฏว่ามีการศึกษาของนักวิชาการที่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย 1) การศึกษาของ Lawrence S. Kleiman (2000, p.2) ซึ่งพบว่า การจัดการงานบุคคลที่ดีทั้งในการปฏิบัติก่อนการคัดเลือกและในช่วงการคัดเลือกมีความสัมพันธ์นำไปสู่ผลลัพธ์แรงงานเป็นศูนย์กลางซึ่งมีองค์ประกอบคือความสามารถของแรงงานด้านความรู้ ความชำนาญและความสามารถ แรงจูงใจให้แรงงานเกิดความพยายามในการทำงานและท้ายสุดคือทัศนคติที่ดีต่องานให้แรงงานพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับการทำงาน มีโอกาสก้าวหน้าในที่ทำงาน เข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงานได้ ได้รับการให้เกียรติจากหัวหน้า และมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ทำให้มีการรักษาแรงงานให้อยู่กับองค์การได้นาน สร้างภาพพจน์ที่ดีต่อองค์การ การศึกษาของ Randall S. Schuler and Susan E. Jackson (2000, p.18) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลด้านการคัดเลือกมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยส่งผลไปถึงผลลัพธ์ของทั้งส่วนบุคคลซึ่งทำให้แรงงานเกิดความพึงพอใจในงาน 3) การศึกษาของ Fisher and others (1993, p.7) ซึ่งพบว่าจัดการงานบุคคลด้านการคัดเลือก ก่อให้เกิดผลในด้านแรงงานเรื่องความพึงพอใจของแรงงาน และความสุขของแรงงานในการทำงานในองค์การ 4) การศึกษาของ American Society for training and Development (1982) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลมีองค์ประกอบการคัดเลือกและกำหนดบุคลากรซึ่งมุ่งเน้นการจัดคนที่เหมาะสมให้เข้ากับงาน ส่งผลต่อตัวแปรตาม คุณภาพชีวิตการทำงาน ผลผลิต ความพึงพอใจในการจัดการงานบุคคล การพัฒนาแรงงาน และการทำนายการเปลี่ยนแปลง (วิเชียร วิทย์อุดม, 2549, หน้า 9) 5) การศึกษาของ Gary Dessler (2004, p.17) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลมีองค์ประกอบด้านการทดสอบและคัดเลือกแรงงานที่เป็นการทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่าทำให้การว่าจ้างงานตรงตามที่ต้องการต้องการ มีผลต่อส่วนของผลลัพธ์ที่ได้มาในรูปแบบของหลักจริยธรรมและความเป็นธรรมยุติธรรมนั้น หลักจริยธรรมในองค์การหมายถึงหลักในการดำเนินงานเพื่อการปกครองแรงงานในองค์การ

1.2 การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นกระบวนการเพื่อบรรเทาความกลัวและความกังวลของแรงงานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการร่วมงานให้เข้ากับองค์การรวมทั้งวิธีการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศที่ได้รับความสำเร็จจะต้องมีการกำหนดข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเกี่ยวกับการทำงานประจำวัน เกี่ยวกับองค์การ นโยบายขององค์การ กฎระเบียบ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Mestre and other, 1997,

pp.443-456) และทำการถ่ายทอด ซึ่งจะช่วยลดการสื่อสารที่ผิดพลาดได้ และเป็นการให้ความชัดเจนเรื่องความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานที่องค์การจะตรวจวัด (Hacker, 2004, p.99) ให้แรงงานได้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานที่ควรจะต้องรู้เกี่ยวกับงาน เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ค่อยๆปลูกฝังให้กับแรงงานทุกคนในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ มาตรฐาน ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมต่างๆที่องค์การต้องการให้แรงงานใหม่ทราบ (Dessler, 2004, pp.158-159) แรงงานจะรับรู้เรื่องทั่วไปของบริษัท ประวัติ ความเป็นมา เป้าหมาย นโยบาย เงื่อนไขการปฏิบัติงาน จากการปฐมนิเทศ (สุนันทา เลานันท์, 2546, หน้า190-192) นอกจากนี้แล้วองค์การต้องมีแหล่งที่ปรึกษาหรือแนะนำการปฏิบัติงานเมื่อแรงงานพบปัญหาเกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งการปฐมนิเทศที่ดีจะต้องทำให้แรงงานใหม่ได้รับความเข้าใจและรู้แหล่งที่จะขอคำแนะนำช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน กรณีที่ประสบปัญหา และมีข้อสงสัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องเข้าใจและรับรู้หน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน ขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนเข้าใจความคาดหวังของหัวหน้างาน และหน่วยงานเกี่ยวข้อง และผลการศึกษาที่พบว่าการศึกษาปฐมนิเทศในการจัดการงานบุคคลในองค์การมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น ปรากฏว่ามีการศึกษาของนักวิชาการที่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่เกิดขึ้นประกอบด้วย 1) การศึกษาของ William B. Werther and Keith Davis (1996, p.501) ซึ่งพบว่าฝ่ายบุคคลมีหน้าที่ในการจัดการงานบุคคลซึ่งต้องดำเนินการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพ และการให้คำแนะนำแก่แรงงาน และอื่นๆ ซึ่งปัจจัยของการจัดการงานบุคคลเหล่านี้จะปฏิบัติให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นต่อทั้งแรงงาน เกิดความพึงพอใจในงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) การศึกษาของ Gary Dessler (2004, p.17) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลมีการปฐมนิเทศและพัฒนาตามความจำเป็นให้แน่ใจว่าแรงงานมีความรู้และทักษะตามที่ต้องการเพื่อความสำเร็จในการทำงานมีผลต่อส่วนของผลลัพธ์ที่ได้มาในรูปของหลักจริยธรรมและความเป็นธรรมยุติธรรมนั้น หลักจริยธรรมในองค์การหมายถึงหลักในการดำเนินงานเพื่อการปกครองแรงงานในองค์การ



ภาพที่ 5-1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลด้านการแสวงหาขององค์กร
 อุตสาหกรรมกับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์กรอุตสาหกรรม และ
 ผลงานวิจัยสนับสนุน

2. การจัดการงานบุคคลด้านการพัฒนาขององค์การอุตสาหกรรม

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลด้านการพัฒนากับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรม เป็นการยืนยันความสำคัญของการจัดการงานบุคคลด้านการพัฒนาที่มีผลต่อความสำเร็จของคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรม เพราะการจัดการงานบุคคลด้านการพัฒนาแรงงานให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำประโยชน์ให้แก่องค์การและแรงงานมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Sachukorn, 2007) และจากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการงานบุคคลด้านการพัฒนาขององค์การอุตสาหกรรมครั้งนี้พบว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมในด้านความไว้วางใจ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ตามภาพที่ 5-2

จากภาพที่ 5-2 สามารถอธิบายผลความเป็นทางการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพของการจัดการงานบุคคลต่อการพัฒนาที่มีต่อผลคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมได้ ดังนี้

2.1 การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพื่อให้องค์การสร้างแรงงานให้สามารถสู้กับคู่แข่งได้ และมุ่งปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการฝึกอบรมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่แรงงานเริ่มเข้าทำงานจนกระทั่งออกจากงาน (Neo, 2005, p.5) ซึ่งแรงงานต้องมีโอกาสรับการฝึกอบรมที่เป็นไปตามความต้องการด้านการฝึกอบรม โดยหาความต้องการจากภายในองค์การ เสาะหาและนำข้อมูลจากแรงงานมาใช้ในการจัดทำความต้องการและกำหนดแนวทางการฝึกอบรม ทำการรวบรวมหาทักษะความสามารถและทักษะของแรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบันตรวจสอบสภาพที่ทำงาน ปัญหา ความยากลำบาก วิเคราะห์ตรวจสอบความสามารถของลูกน้อง จุดอ่อน จุดแข็งในปัจจุบัน (Dessler, 2000, pp.251-252; Koyama, 2003, pp.60-67; Kirimura, 2005, pp.157-162; Inoue and Other, 2005, pp.40-42; Nishimura, 2005, pp.64-67; Luecke & Bartlett, 2004, pp.123-130) จากนั้นวิเคราะห์ช่องว่างของความสามารถของแรงงานที่มีในปัจจุบันกับความต้องการให้ชัดเจน (Koyama, 2003, pp.60-67; Kirimura, 2005, pp.157-162; Takagi, 2004, pp.124-128; Luecke & Bartlett, 2004, pp.123-130; Sprenger and Have, 2003, pp.81-85) เมื่อรู้ถึงช่องว่างนั้นแล้วทำการวางแผนฝึกอบรมที่มีระบบ เพื่อ

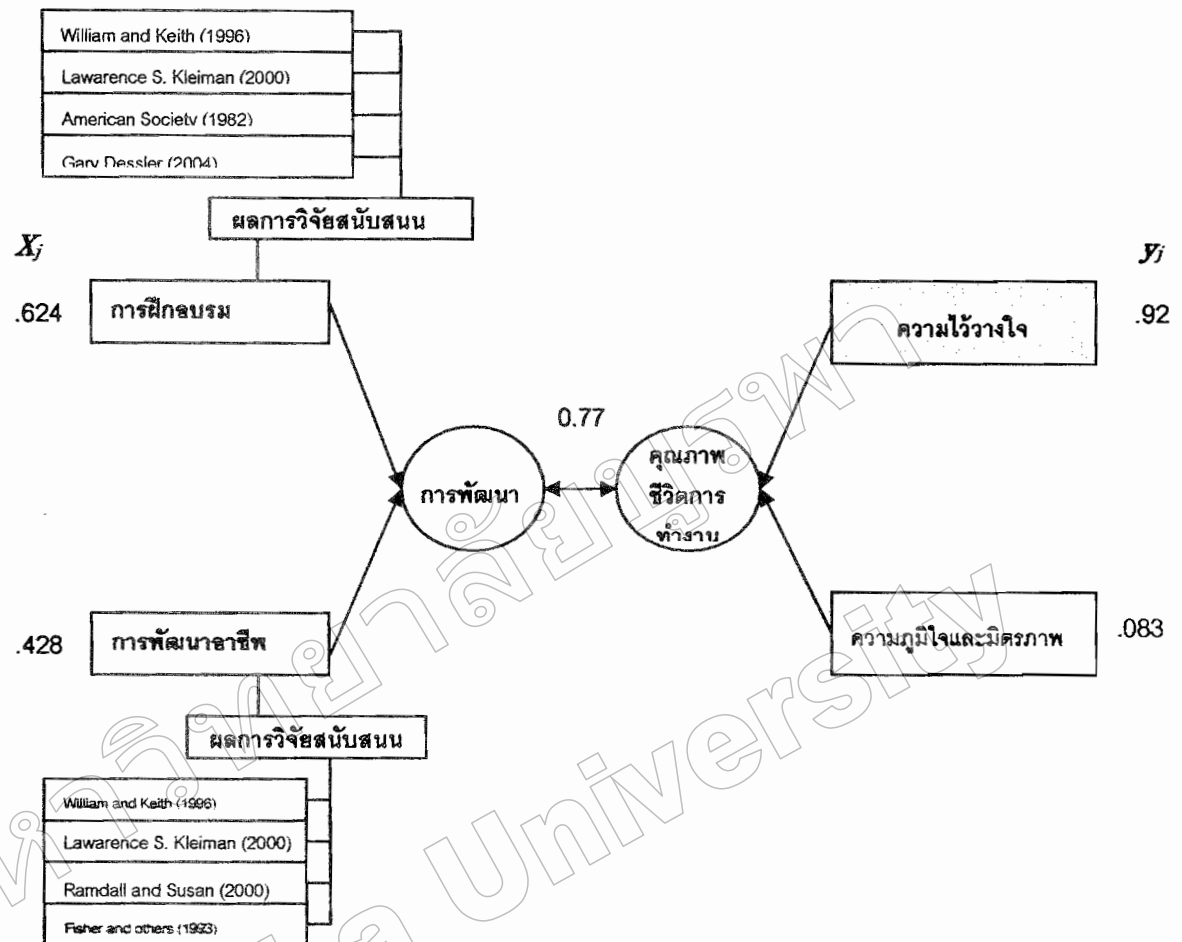
พัฒนาแรงงานใหม่หรือแรงงานปัจจุบัน ให้เกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อให้
เกิดการฝึกอบรมมีผลต่อการปรับปรุงผลการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งแผนการ
ฝึกอบรมนี้ต้องถูกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง (Dessler, 2000,
pp.251-252; Kirimura, 2005, pp.157-162; Nishimura, 2005, pp.64-66; Inoue and Other,
2005, pp.40-42; Timo, 2001, pp.62-90; Luecke & Bartlett, 2004, pp.123-130) และต้องมีการ
การจัดลำดับก่อนหลังอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีตัวชี้วัดความสำเร็จสำหรับการจัดแผนการฝึกอบรม
และโปรแกรมสำหรับพัฒนาความรู้เหล่านี้ (Dessler, 2000, pp.251-252) มีการฝึกอบรมเพื่อให้
บรรลุตามแผนการทำงานของบริษัทโดยการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องฝึกอบรมให้
เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ เผยแพร่ความรู้ให้ทั่วองค์กรทั้ง 3 ระดับ คือ บุคคล/ทีม/องค์กร
(Tsunoo, 2005, pp.128-139) มีการส่งเสริมให้ท่านได้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน
โดยมีการประเมินว่าผู้รับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ใหม่ ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่
(Dessler, 2000, pp.251-252; Koyama, 2003, pp.60-67; Terasawa, 2005, pp.51-61; Takagi,
2004, pp.124-128; Timo, 2001, pp.62-90) โดยทำการตรวจสอบหลังฝึกอบรมแล้วระยะหนึ่ง
และในการประเมินผลและติดตามผลจำเป็นต้องประเมินผลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยแยกเป็น 3 ส่วน
คือ ประเมินวิทยากร ประเมินเนื้อหา และข้อเสนอแนะ จากการแจกแบบสอบถามไปที่ผู้รับการ
ฝึกอบรมหลังเสร็จสิ้นโปรแกรม (Terasawa, 2005, pp.51-61; Takagi, 2004, pp.124-128;
Luecke & Bartlett, 2004, pp.123-130) นักคิดฮารุโอะ ทากากิ เสนอเพิ่มเติมให้ประเมินโดยดู
ประเด็นเรื่องระดับของผล โดยแบ่งผลเป็น 4 ระดับคือ ระดับสนใจ ระดับเรียนรู้ ระดับเกิดการ
เปลี่ยนแปลง และท้ายสุดระดับผลดีต่อองค์กร (Takagi, 2004, pp.124-128) มีวิธีการรักษา
ความรู้ไว้ใช้ในองค์กรในระยะยาว โดยมีการเก็บสะสม การแลกเปลี่ยน การถ่ายทอด และการ
พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาในองค์กร มีการปรับปรุงความรู้ให้
สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง และกำหนดการฝึกอบรมเพิ่มเติมได้
(Timo 2001 :P62-90; Luecke & Bartlett, 2004, pp.123-130; Sprenger & Have, 2003,
pp.81-85) รวมทั้งจัดทำเนื้อหาการฝึกอบรมให้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อการถ่ายทอดสู่รุ่นถัดไป
และรักษาความรู้อย่างเป็นระบบจากพนักงานที่ลาออกหรือเกษียณอายุ บันทึกการฝึกอบรมลงใน
มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Kochiro, 2004, pp.139-140; Thailand Productivity Institute: Sony
Semiconductor, 2546, pp.19-30) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นคู่มือเพื่อการพัฒนาตนเองได้ต่อไป
และหลังการฝึกอบรมแล้วแรงงานต้องมีโอกาสได้แสดงออกตามความรู้ความชำนาญที่ได้เรียนรู้มา
อย่างเต็มที่ นำความรู้ที่เกิดจากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสมกับ

องค์การ มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การ และ กลยุทธ์เกิดขึ้นหลังฝึกอบรม (Sprenger & Have, 2003, pp.81-85) และผลการศึกษาที่พบว่าการฝึกอบรมมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ปรากฏว่ามีการศึกษาของนักวิชาการที่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย 1) การศึกษาของ William B. Werther and Keith Davis (1996, p.501) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลซึ่งต้องดำเนินการด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพ มีผลให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นต่อทั้งแรงงาน เกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดแรงจูงใจ 2) การศึกษาของ Lawrence S. Kleiman (2000, p.12) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลหลังการคัดเลือกคือการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา เกิดความสัมพันธ์นำไปสู่ผลลัพธ์แรงงานเป็นศูนย์กลางคือความสามารถซึ่งหมายถึงการที่แรงงานมีความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในงานที่ทำ แรงจูงใจซึ่งหมายถึงทำให้แรงงานเกิดความพยายามในการทำงานให้ได้ดี และท้ายสุดคือทัศนคติที่ดีต่องานซึ่งหมายถึงทำให้แรงงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ 3) การศึกษาของ American Society for training and Development (1982) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลมีองค์ประกอบฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งมุ่งเน้นทางการให้การศึกษา อบรมเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงาน มีผลต่อตัวแปรตามคือคุณภาพชีวิตการทำงาน ผลผลิต ความพึงพอใจในการจัดการงานบุคคล การพัฒนาแรงงาน และการทำนายการเปลี่ยนแปลง (วิเชียร วิทยอุดม, 2549, หน้า 9) 4) การศึกษาของ Gary Dessler (2004, p.17) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาแรงงานเป็นจัดเตรียมการฝึกอบรมเพื่อความสำเร็จในการทำงานมีผลต่อส่วนของผลลัพธ์ที่ได้มาในรูปของหลักจริยธรรมและความเป็นธรรมยุดิธรรมนั้น หลักจริยธรรมในองค์การหมายถึงหลักในการดำเนินงานเพื่อการปกครองแรงงานในองค์การ

2.2 การพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพดำเนินการเพื่อให้แรงงานใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาอาชีพของตนเองก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมทั้งมีศักยภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น (วิลาวรรณรพีพิศาล, 2549, หน้า177) ซึ่งองค์การมีหน้าที่ในการสนับสนุนให้แรงงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนให้ทำงานกับสถานการณ์เวลาที่เปลี่ยนแปลงได้รวมทั้งให้มีการวางแผนเพื่อการพัฒนาอาชีพ (Robbins, 2005, p.253) มีโอกาสพบกับประสบการณ์ใหม่เกี่ยวกับงานที่น่าสนใจและมีความท้าทายต่ออาชีพ โดยองค์การสนับสนุนโอกาสการเรียนรู้เติบโตในหน้าที่การงานให้แก่แรงงาน (Robbins, 2005, p.253) นอกจากนี้แล้ว ผู้บังคับบัญชาของแรงงานช่วยสนับสนุนให้แรงงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอาชีพได้โดยผู้บริหารให้กำลังใจช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาอาชีพเกิดขึ้น เช่น ให้โครงการพิเศษ โยกย้ายเปลี่ยนงาน

ชั่วคราว มอบหมายงานเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง ให้การศึกษาช่วงเย็น เป็นต้น (นพ ศิริบุญนาถ, 2546, หน้า 77-86) มีการจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยองค์การยื่นข้อเสนอให้แรงงานสามารถเบิกค่าเล่าเรียนได้เพื่อให้เกิดกระแสการเงินหมุนเวียนและแบ่งสรรเวลาให้แรงงานใช้ในการฝึกอบรมนอกสถานที่ ไม่ให้งานที่เกินกำลัง เกินเวลาจนแรงงานไม่มีเวลาพัฒนาทักษะใหม่ ความรู้ใหม่ ความสามารถให้มากขึ้นทันเทคโนโลยีใหม่ (Robbins, 2005, p.253) เป็นการช่วยเหลือทางการเงินแก่แรงงานและเป็นการจูงใจเพื่อนำสู่การพัฒนาอาชีพและผลการศึกษาที่พบว่าการพัฒนาอาชีพมีผลต่อผลการปฏิบัติงานนั้น ปรากฏว่ามีการศึกษาของนักวิชาการที่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่เกิดขึ้นประกอบด้วย 1) การศึกษาของ William B. Werther and Keith Davis (1996, p.501) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลทางตรงด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพ และการให้คำแนะนำแก่แรงงานทำให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นต่อทั้งแรงงาน ซึ่งเมื่อเกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น จะทำให้ทั้งแรงงานเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดแรงจูงใจ 2) การศึกษาของ Lawrence S. Kleiman (2000, p.12) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลที่ดีทั้งในการปฏิบัติด้านการพัฒนาแรงงานมีความสัมพันธ์ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในส่วนแรงงานเป็นศูนย์กลางคือความสามารถซึ่งหมายถึงการที่แรงงานมีความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในงานที่ทำ มีแรงจูงใจให้แรงงานเกิดความพยายามในการทำงานให้ได้ดี และท้ายสุดทัศนคติที่ดีต่องานทำให้แรงงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ เข้าร่วมในองค์การ และปฏิบัติตามในฐานะประชากรที่ดีขององค์การ ทัศนคติต่องานแสดงออกด้วยความพึงพอใจในงานของแรงงาน สอดคล้องกับการทำงาน มีโอกาสก้าวหน้าในที่ทำงาน อยู่ในกลุ่มเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงานได้ ได้รับการให้เกียรติจากหัวหน้า และมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 3) การศึกษาของ Randall S. Schuler and Susan E. Jackson (2000, p.18) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลส่งผลไปถึงผลลัพธ์ของทั้งส่วนบุคคลซึ่งทำให้แรงงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงการส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของคนในสังคมโดยรวมด้วย 4) การศึกษาของ Fisher and Others (1993, p.7) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลก่อให้เกิดผลในด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การ แรงงาน ลักษณะงาน ผลผลิตของงาน และผลผลิตขององค์การ ซึ่งผลในด้านของแรงงานก็คือความพึงพอใจ และความสุขของแรงงานในการทำงานในองค์การ



ภาพที่ 5-2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลด้านการพัฒนากับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรม และผลงานวิจัยสนับสนุน

3. การจัดการงานบุคคลด้านการเก็บรักษาไว้ขององค์การอุตสาหกรรม

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลด้านการเก็บรักษาไว้กับคุณภาพชีวิตการทำงานในครั้งนี้เป็นการยืนยันว่าการจัดการงานบุคคลด้านการเก็บรักษาไว้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมาก และหากองค์การสามารถจัดการงานบุคคลด้านการเก็บรักษาไว้ได้อย่างเหมาะสมก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ การศึกษาในครั้งนี้พบว่าปัจจัยสำคัญของการจัดการงานบุคคลด้านการเก็บรักษาไว้ คือ แรงงานสัมพันธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นได้ตามภาพที่ 5-3

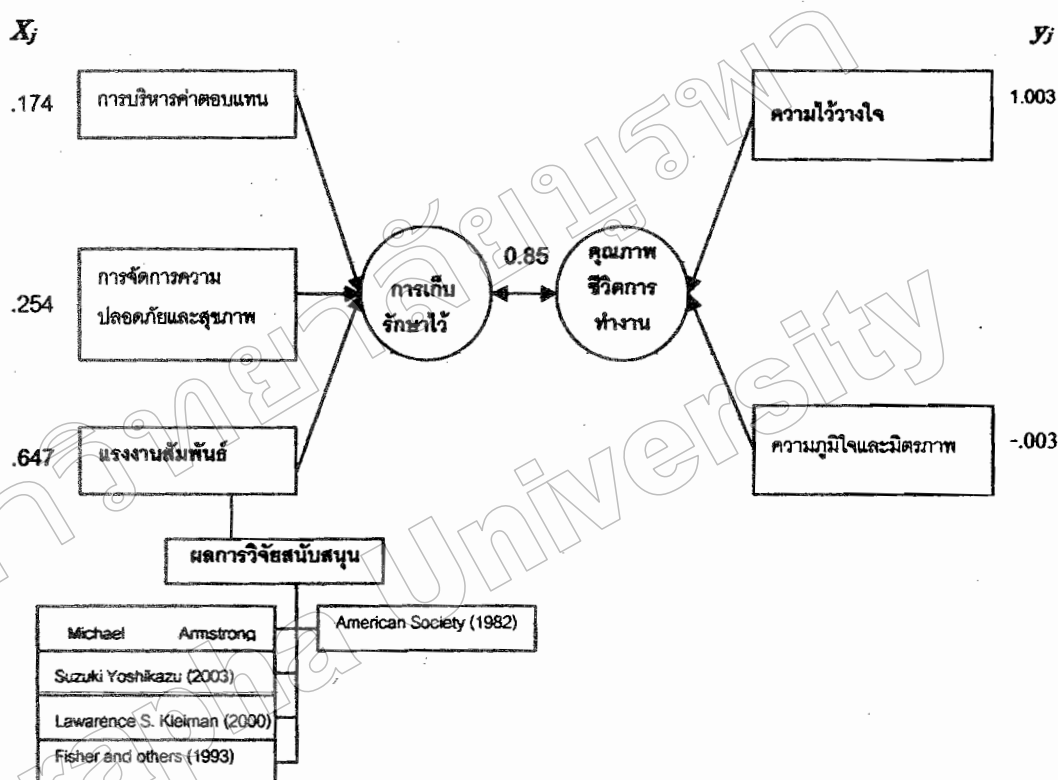
จากภาพที่ 5-3 สามารถอธิบายผลแรงงานสัมพันธ์ ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรม ดังนี้

3.1 แรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์มีการดำเนินการเพื่อให้การใช้แรงงานเป็นไปโดยเหมาะสมเป็นธรรม แก่ทุกฝ่ายคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องเกี่ยวกับแรงงานและการจ้างงานระหว่างองค์การและแรงงาน ต้องได้รับการแก้ไขโดยเจรจาต่อรองระหว่างสองฝ่าย (Mondy & Neo, 2005, p.5) แรงงานสัมพันธ์ที่มีปัจจัยสำคัญตัวแรกคือการมีทัศนคติ ทัศนคติ ค่านิยมร่วม และความสัมพันธ์ที่ดี ตรงกันระหว่างแรงงานกับนายจ้าง มีทัศนคติในทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน และจริงใจต่อกัน (เกรียงไกร เจียมบุญศรีและคณะ, 2001, ธาพรพรข สัตยารักษ์, 2005) ซึ่งทัศนคติร่วมกันจะมีทั้ง ทัศนคติระยะยาว กลาง และสั้น (Michio, 1988, pp.232-237) โดยมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างองค์การกับแรงงาน และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย (Mondy & Neo, 2005) มีการให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เมื่อองค์การได้รับผลกำไรที่สูงขึ้น ซึ่งหมายถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะได้รับร่วมกัน ทั้งตัวเงิน ชื่อเสียง ความก้าวหน้า ความพึงพอใจ เป็นกระบวนการที่ให้และรับระหว่างทั้งสองฝ่าย (Mathis & Jackson, 2004, p.377-380; Suzuki, 2003, pp.173-176) มีนโยบายในการปันส่วนกำไร และผลประโยชน์ที่เหมาะสมให้แรงงานเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง และดำเนินการก่อนมีการเรียกร้องจากแรงงาน (Mondy & Neo, 2005) มีการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่แรงงานในเรื่องการร่วมกันตัดสินใจปัญหาทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ตัวแทนแรงงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานบางด้าน เช่นเข้าร่วมถือหุ้น (Susumu & Morikawa, 1999, pp.3-13; บัณฑิตย ธิยเศรษฐศาสตร์และคณะ, 2539, หน้า312-322) จัดกิจกรรมร่วมกันในรูปคณะกรรมการ โดย ลูกจ้างมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง (Kozo and other, 2001, pp.7-8; Nippon Keidanren (Japan Business Federation), 2003, pp.1-5) มีการนำความคิดเห็นของแรงงานมาใช้ประโยชน์ในระบบงานโดยให้แรงงานมีสิทธิในการออกเสียงและความคิดเห็นต่างๆได้ (Michio, 1988, pp. 232-237) มีโอกาสได้สื่อสาร และแบ่งปันทักษะกับเพื่อนต่างแผนกอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่องเช่นองค์การแจ้งการเปลี่ยนแปลง โดยได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนโดยผ่านการประชุมตัวแทนหรือประกาศจากนายจ้างและ แรงงานแจ้งความต้องการและการร้องทุกข์ทั้งที่แบบทางการเช่นการจัดการประชุม และแบบไม่เป็นทางการ เช่นการพูดคุยแจ้งส่วนตัวและทั้งในระดับกลุ่มและระดับบุคคลโดยที่แรงงานมีโอกาสสร้างความสนิทสนมและสนทนากับผู้บริหารในองค์การเสมอ (ไชยยศ สุทธาเวช, 2545, pp.135-138; Nippon Keidanren (Japan Business Federation), 2003, pp.1-5) รวมทั้งการสื่อสารนโยบายขององค์การให้แรงงานทั้งองค์การได้เข้าใจโดยสื่อสารนโยบายหรือระเบียบในรูปแบบลายลักษณ์อักษร เช่นเป็น คู่มือนโยบาย และสื่อข้อความให้ชัดเจน (ไชยยศ สุทธาเวช, 2545; นิคม จันทรวิทุรและคณะ, 2544, หน้า

135-138; Keidanren, 2005, pp.1-4) องค์การมีการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างโปร่งใสและมีหลักการในการปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกซึ่งองค์การต้องสร้างความชัดเจนโปร่งใส โดยทำการกำหนดนโยบายและทิศทางและแผนเกี่ยวกับแรงงานและด้านการจัดการงานบุคคลที่เหมาะสมชัดเจน รวมทั้งประกาศให้แรงงานรับรู้ (Keidanre, 2005, pp.1-4; สังคิต พิริยะรังสรรค์, 2540, หน้า163-165) มีหลักการมาภิบาลและความเสมอภาค ไม่ละเมิดสิทธิซึ่งกันและกัน (Keidanren, 2005, pp.1-4) จัดช่องทางรับข้อมูลจากลูกจ้างเช่นผู้รับความคิดเห็นหรือมีกระบวนการร้องทุกข์ (Mathis & Jackson, 2004, pp.377-380) การสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกอีกประการหนึ่งคือการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานโดยองค์การไม่ถือตนมีอำนาจใหญ่ และแรงงานไม่ถือว่ามีพวกมาก (Jose, 2002, pp.158-166; Michio, 1988, pp.232-237; สังคิต พิริยะรังสรรค์, 2540, หน้า163-165) และผลการศึกษาที่พบว่าแรงงานสัมพันธ์มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น ปรากฏว่ามีการศึกษาของนักวิชาการที่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย 1) การศึกษาของ Michael Armstrong (2001, p.9) และ Suzuki Yoshikazu (2003, p.14) ซึ่งพบว่าความสัมพันธ์ส่วนปัจจัยเชิงสถานการณ์ด้านสภาพแรงงานซึ่งเป็นส่วนสำคัญหนึ่งของการจัดการแรงงานสัมพันธ์มีผลต่อนโยบายการจัดการงานบุคคล ผลลัพธ์ทางแรงงานและ ผลระยะยาว ซึ่งผลระยะยาวมีองค์ประกอบคือความผูกพันของแรงงาน ประสิทธิภาพขององค์การ และ ความผูกพันของสังคม 2) การศึกษาของ Lawrence S. Kleiman (2000, p.12) ซึ่งพบว่า การจัดการงานบุคคลที่การปฏิบัติมีผลมาจากภายนอก โดยมีองค์ประกอบคือ ความยุติธรรมในที่ทำงาน สภาพแรงงาน ความปลอดภัยและสุขภาพ ซึ่งมีความสัมพันธ์นำไปสู่ผลลัพธ์ในส่วนแรงงานเป็นศูนย์กลาง ซึ่งหมายถึงความสามารถ ที่แรงงานมีความรู้ ความชำนาญ และ ความสามารถในการทำงานที่ท้าทายที่จะทำให้แรงงานเกิดความพยายามในการทำงานให้ได้ดี และทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำให้แรงงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ เข้าร่วมในองค์การ และปฏิบัติตามในฐานะประชากรที่ดีขององค์การ และทำให้แรงงานจะพึงพอใจกับงานเมื่อแรงงานสนุกกับการทำงาน มีโอกาสก้าวหน้าในที่ทำงาน อยู่ในกลุ่มเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงานได้ ได้รับการให้เกียรติจากหัวหน้า และมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม 3) การศึกษาของ Fisher and Others (1993, p.7) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลด้านแรงงานสัมพันธ์ก่อให้เกิดผลในด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การ แรงงาน ลักษณะงาน ผลผลิตของงาน และผลผลิตขององค์การ ซึ่งผลในด้านของแรงงาน ก็คือความพึงพอใจ และความสุขของแรงงานในการทำงานในองค์การ 4) การศึกษาของ American Society for training and Development (1982, p.9) การจัดการงานบุคคลมีองค์ประกอบมุ่งเน้นด้านแรงงานสัมพันธ์และสภาพแรงงาน ความเข้มแข็งของสภาพแรงงาน มี

ผลต่อตัวแปรตามคือพื้นที่การจัดการงานบุคคลเป็นการพัฒนาและเพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงาน
ผลิตผล ความพึงพอใจในการจัดการงานบุคคล การพัฒนาแรงงาน และการทำนุบำรุง
เปลี่ยน
แปลง



ภาพที่ 5-3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลด้านการเก็บรักษาไว้กับ
คุณภาพชีวิตการทำงาน และผลงานวิจัยสนับสนุน

4. การจัดการงานบุคคลด้านการใช้ประโยชน์ขององค์การอุตสาหกรรม

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลด้านการใช้ประโยชน์กับ
คุณภาพชีวิตการทำงานในครั้งนี้เป็นการยืนยันได้ชัดเจนว่าการจัดการงานบุคคลด้านการใช้
ประโยชน์มีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลาง และหากองค์การ
อุตสาหกรรมสามารถดำเนินการจัดการงานบุคคลด้านการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสมก็ย่อมที่จะ
ทำให้องค์การอุตสาหกรรมประสบความสำเร็จได้ ดำเนินการบรรจุ แต่งตั้ง จัดงานหรือใช้คนให้ตรง
กับงาน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทำทนาย ให้แรงงานมีความต้องการทำงาน (ไพโรจน์

อุลิต, 2550; อามรณ ภูวพิทยพันธุ์, 2550) และทำประโยชน์ให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่บนความแตกต่างกันทั้งร่างกาย จิตใจ ฝีมือ และความสามารถที่ไม่เท่ากันของแรงงาน (Sachukorn, 2007) ทั้งนี้การจัดการงานบุคคลด้านการใช้ประโยชน์เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน การศึกษาในครั้งนี้พบว่าปัจจัยการใช้ประโยชน์ ทั้งด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์กรอุตสาหกรรม และสามารถแสดงให้เห็นตามภาพที่ 5-4

จากภาพที่ 5-4 สามารถอธิบายผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์กรอุตสาหกรรม ดังนี้

4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการการประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงงานต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ใช้วัดความรู้ ความชำนาญงาน ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำงานที่ทำ องค์กรต้องประเมินตรงกับประเด็นโดยการประเมินต้องมีความเกี่ยวข้องกับงาน ที่ทำการประเมินมากที่สุด และสะท้อนผลงานเป็นจริงและพฤติกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงาน (Dessler, 2000, pp.340-341; Mondy & Neo, 2005, pp.267-272; Hall & Goodale, 1986, pp.423-424; Fisher and Others, 1993, pp.475-487) ซึ่งมาตรฐานการประเมินใช้ข้อมูลทิศทาง องค์กร การวิเคราะห์งานและคำบรรยายลักษณะงานที่มีหัวข้อสอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมอันดีขององค์กร (DeCenzo & Robbins, 1994, p.327; Werther & Davis, 1996, pp.344-349; Hall & Goodale, 1986, pp.423-424; Wood & Marshall, 1993) แรงงาน ต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ ซึ่งการประเมินที่เชื่อถือได้ต้องใช้ การประเมินผลจากกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และมีการกลั่นกรองการประเมิน หลายขั้นตอน หรือใช้ผู้ประเมินแบบ 360 องศา คือ หัวหน้า เพื่อน ลูกน้อง ลูกค้า และประเมินตนเอง (Tsunoo, 2005, pp.78-81; Suzuki, 2003, pp.96-99; DeCenzo & Robbins, 1994, p.32; Hall & Goodale, 1986, pp.423-424; Fisher and Others, 1993, pp.475-487; Office of Personnel Management, 2002; Luecke & Bartlett, 2004, pp.116-122) แรงงานได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ประเมินที่ใกล้ชิดและเห็นผลงานหรือพฤติกรรมของแรงงาน หรือเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของแรงงาน และลักษณะของผู้ประเมินที่มีการเตรียมความพร้อมโดย องค์กรมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ประเมินให้มีความรู้ความเข้าใจการประเมินถูกต้อง และรู้หน้าที่ ชัดเจนของผู้ถูกประเมิน (Tsunoo, 2005, pp.78-81; Deenzo, & Robbins, 1994, p.327; Werther & Davis, 1996, pp.344-349; Luecke & Bartlett, 2004, pp.116-122) แรงงานต้อง

ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว ปราศจากความลำเอียง ซึ่งลักษณะของผู้ประเมินต้องไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงปัจจัยส่วนตัวของผู้ถูกประเมิน เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา (Dessler, 2000, pp.340-341; Werther & Davis, 1996, pp.344-349; Hall & Goodale, 1986, pp.423-424; Bossidy & Charan, 2002, pp.147-172) ไม่มีอคติ เอาความรู้สึกส่วนตัว ความขัดแย้งส่วนตัว รังเกียจหรือชอบส่วนตัว รวมทั้งความสัมพันธ์ส่วนตัวมาประเมิน (Dessler, 2000, pp.340-341; Mondy & Neo, 2005, pp. 267-272; DeCenzo & Robbins, 1994, p.327; Werther & Davis, 1996, pp.344-349; Wood & Marshall, 1993, pp.37-55) มีการสนับสนุนการทำงานของแรงงานที่ให้การดำเนินการที่ดี และส่งผลต่อการบรรลุแผนปฏิบัติการของบริษัท ช่วยให้องค์กรและแรงงานพัฒนาแผนงานเพื่อแก้ไขจุดบกพร่องที่เปิดเผยมจากการประเมินผล และสนับสนุนให้แรงงานทำได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้ง ทบทวนสายทางอาชีพของแรงงานที่มีทั้งจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละคน (Dessler, 2004, p.196) โดยหากเกิดอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ต้องให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรใน ส่วนที่จำเป็น (Tsunoo, 2005, pp.78-81, Office of Personnel Management, 2002; Luecke & Bartlett, 2004, pp.116-122) มีการให้ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานป้อนกลับสู่แรงงาน และติดตามผลว่านำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (Kidosaki, 2004, pp.12-13) เพื่อให้คำปรึกษา ให้ ความช่วยเหลือ ชี้แนะ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ถูกประเมิน ให้เกิดการพัฒนาความสามารถของผู้ถูก ประเมิน (Tsunoo, 2005, pp.78-81; Dessler, 2000, pp.340-341; Werther & Davis, 1996, pp.344-349; Office of Personnel Management, 2002; Luecke & Bartlett, 2004, pp.116-122) ซึ่งหากผลการประเมินส่งผลให้มีการให้รางวัลสูงใจหรือลงโทษกรณีผลประเมินไม่ผ่านก็ตาม องค์กรต้องป้อนกลับข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานสู่แรงงานโดยทศุคยถึงผลปฏิบัติงานกับ แรงงานก่อนเสมอ (DeCenzo & Robbins, 1994, p.327, Office of Personnel Management, 2002) มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการให้รางวัลแก่ท่านในรูปของโบนัส การปรับขึ้นเงินเดือน ประจำปี การยกย่องชมเชย เงินรางวัลดีเด่น โดยต้องนำผลการประเมินไปใช้ในการให้รางวัลเพื่อ เป็นการจูงใจแก่แรงงานทั้งในรูปการขึ้นเงินเดือนและสวัสดิการ การยกย่องชมเชย ศึกษาดูงาน ต่างประเทศและอื่นๆ นอกจากนี้แล้ว และรวมถึงให้รางวัลแก่ผู้ประเมินที่ประเมินได้อย่างถูกต้อง ด้วย (DeCenzo & Robbins, 1994, p.327; Wood & Marshall, 1993, pp.37-55) นอกจากนี้ แรงงานต้องได้รับการพิจารณาปรับขึ้นตำแหน่งจากการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ พิจารณาใช้กับระบบการย้ายและการขึ้นตำแหน่งในอนาคตของแรงงานผู้รับการฝึกอบรมนั้นด้วย (Terasawa, 2005, pp.51-61; Yokoyama, 2005, pp.133-147) และผลการศึกษาที่พบว่า การ

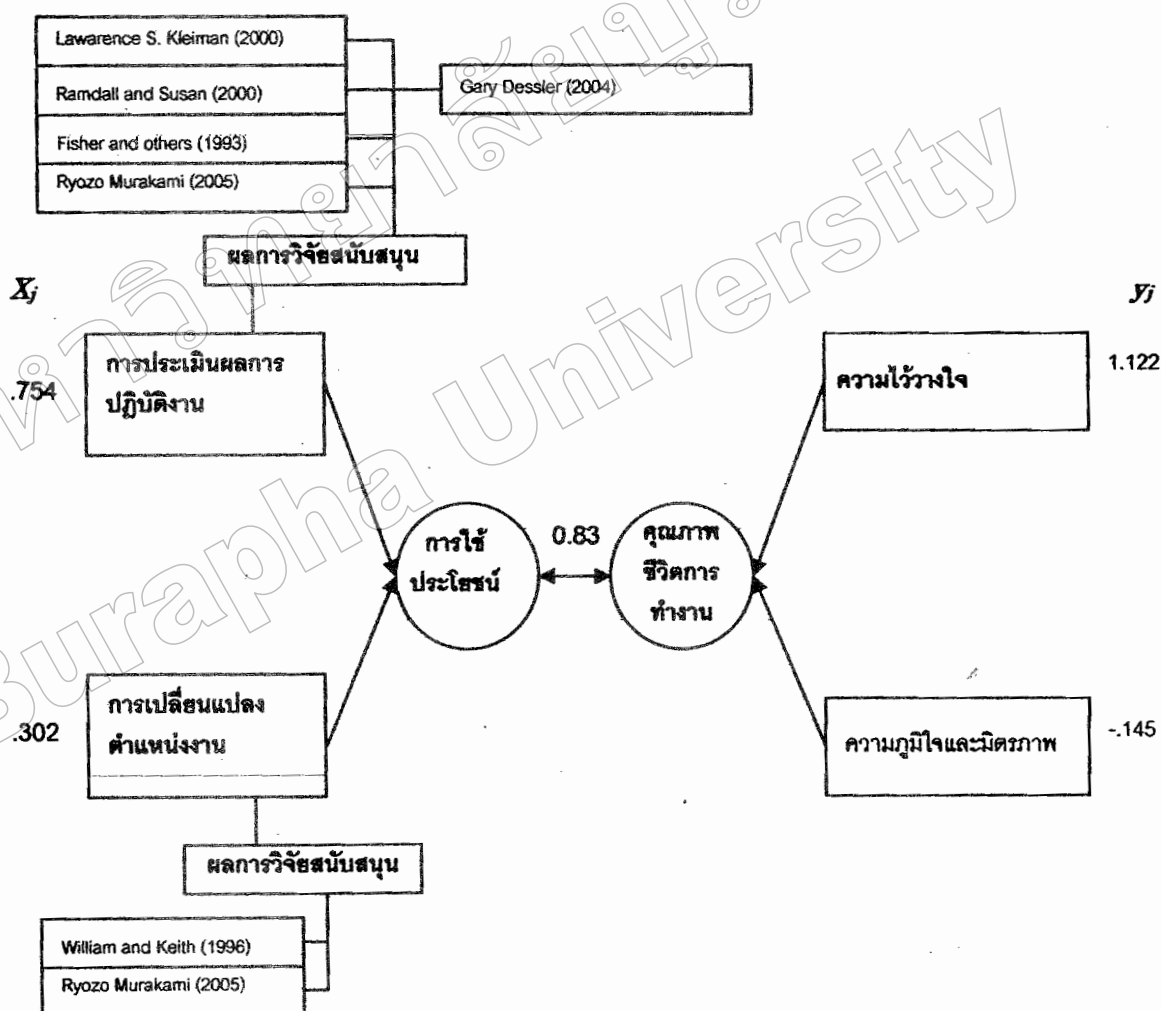
ประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น ปรากฏว่ามีการศึกษาของ นักวิชาการที่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่เกิดขึ้นประกอบด้วย 1) การศึกษาของ Lawrence S. Kleiman (2000, p.12) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลที่ดีหลังคัดเลือกมีองค์ประกอบคือ การ ฝึกอบรม/พัฒนา การประเมินผลปฏิบัติงาน การจัดการค่าตอบแทน การพัฒนาประสิทธิภาพผลิต มีความสัมพันธ์นำไปสู่ผลลัพธ์ในส่วนแรงงานเป็นศูนย์กลางซึ่งหมายถึงความสามารถที่แรงงานมี ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในงานที่ทำ แรงจูงใจที่ทำให้แรงงานเกิดความพยายาม ในการทำงานให้ได้ดี และทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำให้แรงงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำเข้าร่วมใน องค์การ และปฏิบัติตนในฐานะประชากรที่ดีขององค์การ 2) การศึกษาของ Randall S. Schuler and Susan E. Jackson (2000, p.18) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลด้านการวางแผน การสรรหา ว่าจ้าง การประเมินผลปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนา มีผลต่อทั้งระยะยาวและระยะ สั้นในด้านส่วนบุคคลที่มีองค์ประกอบคือการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และการเรียนรู้ และใน ด้านหน้าที่ของสังคมที่มีองค์ประกอบคือประสิทธิภาพการผลิต คุณภาพชีวิต และการพัฒนาทุน มนุษย์ 3) การศึกษาของ Fisher and Others (1993, p.7) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลในด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การ แรงงาน ลักษณะงาน ผลิตผลของงาน และผลผลิตขององค์การ ซึ่งผลในด้านของแรงงานก็คือความพึงพอใจ และ ความสุขของแรงงานในการทำงานในองค์การ 4) การศึกษาของ Ryozo Murakami (2005, p.68) ซึ่งพบว่าโครงสร้างการจัดการงานบุคคลที่เสนอโดยศูนย์วิจัยปัญหาสังคมฮอวาระแห่ง มหาวิทยาลัยโตเกียวประเทศญี่ปุ่น แสดงองค์ประกอบการจัดการงานบุคคลคือ ระบบการแสวงหา การรักษา การพัฒนา และการใช้ประโยชน์ของการจัดการงานบุคคล เช่นการว่าจ้าง การจัดลง ตำแหน่ง ความสามารถและการเลื่อนตำแหน่งเป็นต้น ระบบการจัดการและประเมินผลแรงงาน เช่น ระบบขึ้นตำแหน่ง ,ระบบเงินเดือนเป็นต้น และระบบป้องกันรักษาแรงงาน เช่นระบบสภาพ ทำงาน,เงื่อนไขแรงงาน ,สวัสดิการ เป็นต้นส่งผลต่อผลลัพธ์การจัดการงานบุคคลที่มีองค์ประกอบ คือผลลัพธ์ต่อแรงงาน ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจและการเติบโตของแรงงาน ความสมบูรณ์ และการยกระดับของคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงาน การยกระดับจริยธรรมและสภาพสถานที่ ทำงาน และผลลัพธ์ต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ความมั่นคงของผลกำไรองค์การยกระดับการผลิต การทุ่มเททำเพื่อสังคม 5) การศึกษาของ Gary Dessler (2004, p.17) ซึ่งพบว่าการจัดการงาน บุคคลด้านการจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล ซึ่งมีเทคนิคต่างๆเพื่อจัดการและ ประเมินผลการทำงานได้อย่างเที่ยงตรงและยุติธรรม มีผลต่อส่วนของผลลัพธ์ที่ได้มาในรูปของหลัก จริยธรรมและความเป็นธรรมยุติธรรมนั้น หลักจริยธรรมในองค์การหมายถึงหลักในการดำเนินงาน

เพื่อการปกครองแรงงานในองค์การ

4.2 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

การจัดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงงานจากงานหรือตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกงานหรือตำแหน่งหนึ่ง ทั้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน รวมทั้งเป็นการเลื่อนตำแหน่งที่ทำให้แรงงานยินดีและพอใจที่ได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น รับผิดชอบงานมากขึ้น และมีผลให้มีรายได้เพิ่มขึ้น และรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งเดิมไปปฏิบัติงานที่แตกต่างจากงานเดิม โดยมีค่าตอบแทนและความรับผิดชอบเท่าเดิมภายในองค์การ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานที่ลดตำแหน่งลง โดยแรงงานไม่สามารถปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้ ขาดความรับผิดชอบในงาน ซึ่งมีผลให้ถูกลดตำแหน่งลง มีผลกระทบต่อยาใจของแรงงาน (ศิริวรรณ เจริญรัตน์และคณะ, 2545, หน้า 266) องค์การให้การเอาใจใส่เป็นอย่างดีในการตัดสินใจและวางแผนที่รัดกุมและรอบคอบเพื่อการปรับขึ้นตำแหน่งงานของแรงงาน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของแรงงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การทั้งทางตรงและอ้อม ซึ่งหลักปฏิบัติถือว่าการจัดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เช่น เพื่อการปรับปรุงโครงสร้างงานขององค์การ เพื่อการเพิ่มศักยภาพแรงงาน หรือเพื่อการส่งเสริมให้แรงงานปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับขององค์การด้วย (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, หน้า 191) มีการปฏิบัติจากองค์การอย่างเสมอภาคในการปรับขึ้นตำแหน่งด้วยกระบวนการที่เป็นมาตรฐานชัดเจนและยุติธรรม ซึ่งหมายความว่า แรงงานทุกคนได้รับความเสมอภาค และความ เป็นธรรม โดยหลักของการจัดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่ต้องให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรม ครอบคลุมในเรื่อง การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ให้แรงงานเปลี่ยนแปลงฐานะหน้าที่สูงขึ้น กว่าเดิม การโยกย้ายงาน (Transfer) ให้แรงงานเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่อีก ตำแหน่งหนึ่ง โดยไม่กระทบต่อสถานภาพและความรับผิดชอบ และการลดตำแหน่ง (Demotion) ให้แรงงานเปลี่ยนแปลงหน้าที่งานจากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่ง ซึ่งต่ำกว่าที่เคยปฏิบัติอยู่เป็น ผลให้รายได้ลดลงและสถานะทางสังคมลดลงตามไปด้วย (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, หน้า 191) และผลการศึกษาที่พบว่าการจัดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น ปรากฏว่ามีการศึกษาของนักวิชาการที่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่เกิดขึ้นประกอบด้วย 1) การ ศึกษาของ William B. Werther and Keith Davis (1996, p.501) ซึ่งพบว่าอิทธิพลของปัจจัยงาน บุคคลต่อความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในงานแสดงถึงการจัดการงานบุคคลมีมติดำเนินการ ในทางตรงที่ประกอบไปด้วยการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพ และการ ให้คำแนะนำแก่แรงงาน และมีมติดำเนินการในทางอ้อมที่ประกอบไปด้วยการกำหนดและ

ดำเนินการนโยบายความปลอดภัยและสุขภาพแรงงานที่ทำงานในองค์กร การจัดการค่าตอบแทนของแรงงาน และการจัดการและกำหนดนโยบายอื่นๆ มีผลต่อทำให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นต่อแรงงาน ทำให้แรงงานเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดแรงจูงใจ 2) การศึกษาของ Ryozo Murakami (2005, p.68) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลในระบบย่อยการจัดการและประเมินผลแรงงานซึ่งมีองค์ประกอบคือระบบขึ้นตำแหน่ง, ระบบเงินเดือนเป็นต้น มีผลต่อผลลัพธ์ที่มีต่อแรงงาน ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจและการเติบโตของแรงงาน ความสมบูรณ์และการยกระดับของคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงาน การยกระดับจริยธรรมและสภาพสถานที่ทำงาน



ภาพที่ 5-4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลด้านการใช้ประโยชน์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน และผลงานวิจัยสนับสนุน

5. การจัดการงานบุคคลขององค์การอุตสาหกรรม

การจัดการงานบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับแรงงานจะเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นแรงงานเริ่มเข้าสู่องค์การโดยองค์การหาวิธีการในการดึงดูดผู้มีความสามารถเข้ามาสมัคร เมื่อรับสมัครผู้มีความสามารถเหมาะสมเข้าแล้วในขั้นถัดไปเป็นขั้นร่วมทำงานกับแรงงานอื่นในองค์การ และเมื่อเข้าขั้นองค์การต้องพยายามรักษาแรงงานให้อยู่กับองค์การด้วยวิธีต่างๆ และในขั้นสุดท้ายเป็นขั้นการใช้ประโยชน์แรงงาน ซึ่งเมื่อมองถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับแรงงานในขั้นต่างๆ เหล่านี้ สามารถจัดกลุ่มโดยอยู่บนพื้นฐานของหน้าที่การจัดการงานบุคคล ออกมาได้เป็น 4 กลุ่ม คือ 1) การแสวงหาหรือการได้มา (Acquiring) (สอดคล้องกับแนวคิดของ Byars & Rue, 2008, p.85; Ivacevich, 2007, p.127) 2) การพัฒนา (Development) สอดคล้องกับแนวคิดของ Daft, 2002, p.407; Ivacevich, 2007, p.391; Byars & Rue, 2008 p.153; Boxall & Gilbert, 2007, p.102) 3) การเก็บรักษาไว้ (Retention) (สอดคล้องกับแนวคิดของ Bae & Rowley, 2007, pp.76-105; Boxall & Gilbert, 2007, p.102; สมชาย กิจยรรยง, 2548, หน้า 2; ไพโรจน์ อุลิต, 2551; Sachukorn, 2007) และ 3) การใช้ประโยชน์ (Utilization) (สอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย กิจยรรยง, 2548, หน้า 26; ไพโรจน์ อุลิต, 2551; อภรณ์ ภูวพิพันธุ์, 2551; Sachukorn, 2007)

ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้ได้พิจารณาสมรรถนะทางการจัดการงานบุคคลในประเด็นการแสวงหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ และปรากฏว่าผลจากการศึกษาชี้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์การอุตสาหกรรมคือ ด้านการรักษา และด้านการใช้ประโยชน์ ดังภาพที่ 5-5 และสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 การเก็บรักษา

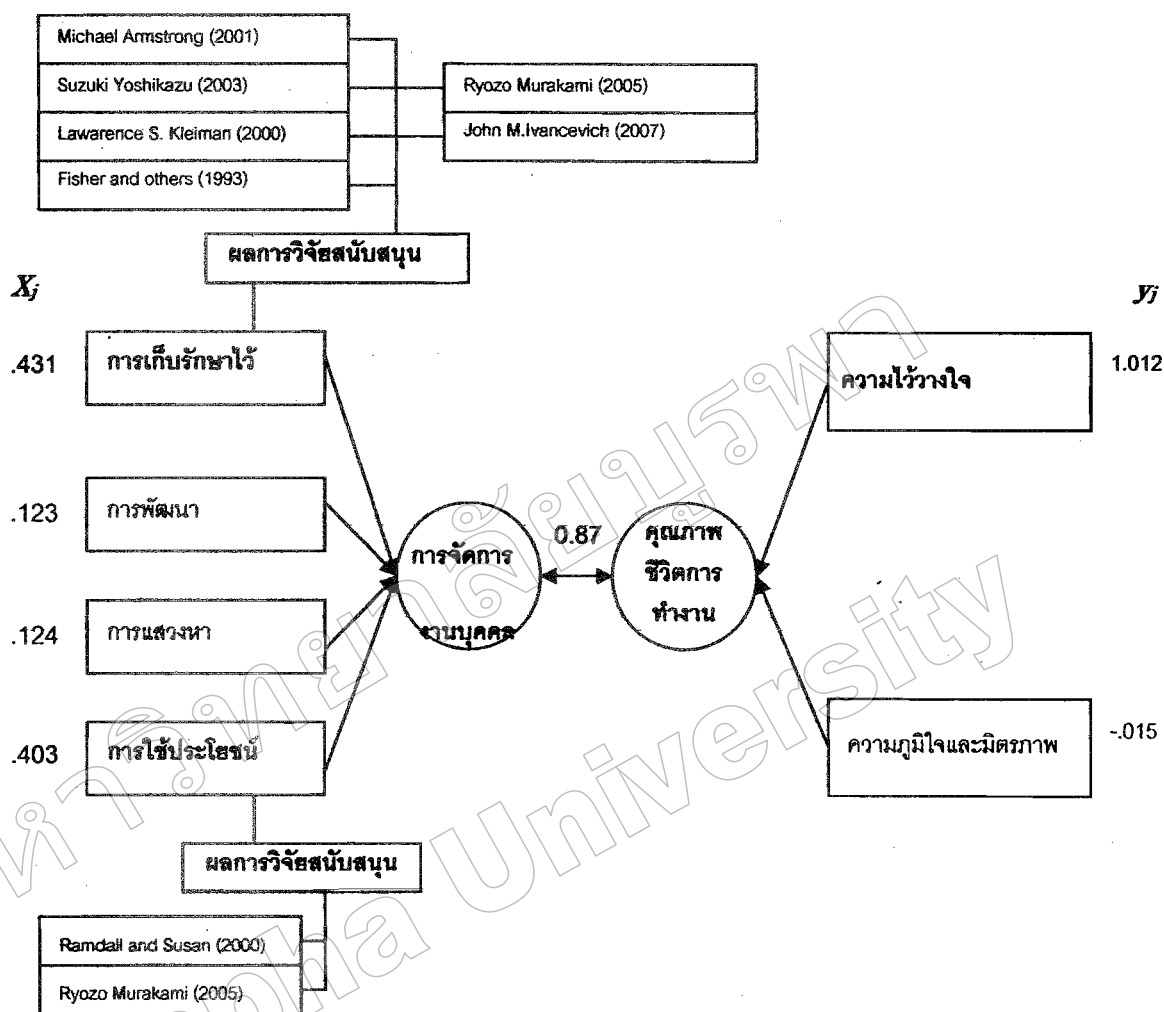
การจัดการงานบุคคลด้านการเก็บรักษาไว้เป็นการดำเนินการหลังจากองค์การได้แสวงหาแรงงานโดยดึงดูดจนได้มาและทำการพัฒนาแรงงานจนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์การจะต้องสร้างการจูงใจและดำเนินการเก็บรักษาแรงงานที่มีคุณภาพดีให้ปฏิบัติงานกับองค์การให้นานที่สุด (สมชาย กิจยรรยง, 2548, หน้า 26) โดยให้แรงงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน จูงใจและรักษาแรงงานให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุดทั้งในรูปของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์การและการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทน และสวัสดิการ (Daft, 2002, p.407; ไพโรจน์ อุลิต, 2551; Sachukorn, 2007) และความปลอดภัยในที่ทำงาน และผลการศึกษาที่พบว่าการจัดการงานบุคคลด้านการรักษามีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น ปรากฏว่ามีการศึกษาของนักวิชาการที่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่

เกิดขึ้นประกอบด้วย 1) การศึกษาของ Michael Armstrong (2001, p.9) และ Suzuki Yoshikazu (2003, p.14) ซึ่งพบว่าแรงงานสัมพันธ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการงานบุคคลด้านการรักษาที่มีต่อความผาสุกของแรงงาน การไหลของแรงงาน ระบบเงินเดือน และระบบงาน การมอบหมายงานและประสิทธิผลด้านต้นทุน 2) การศึกษาของ Lawrence S. Kleiman (2000, p.12) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลที่ดีทั้งในการปฏิบัติที่มีผลมาจากภายนอกในส่วนสหภาพแรงงานซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการงานบุคคลด้านการเก็บรักษามีความสัมพันธ์นำไปสู่ผลลัพธ์ในส่วนแรงงานเป็นศูนย์กลางที่ทำให้แรงงานเกิดความสามารถที่มีความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในงานที่ทำ เกิดแรงจูงใจที่ทำให้แรงงานเกิดความพยายามในการทำงานให้ได้ดี และเกิดทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำให้แรงงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ เข้าร่วมในองค์การ และปฏิบัติตามในฐานะประชากรที่ดีขององค์การ 3) การศึกษาของ Fisher and Others (1993, p.7) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลด้านการรักษาแรงงานก่อให้เกิดผลในด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การ แรงงาน ลักษณะงาน ผลผลิตของงาน และผลผลิตขององค์การ ซึ่งผลในด้านของแรงงานก็คือความพึงพอใจ และความสุขของแรงงานในการทำงานในองค์การ 4) การศึกษาของ Ryozo Murakami (2005, p.68) ซึ่งพบว่าองค์ประกอบการจัดการงานบุคคลคือ ระบบการแสวงหา การเก็บรักษา การพัฒนา และการใช้ประโยชน์ของการจัดการงานบุคคล เช่นการว่าจ้าง การจัดลงตำแหน่ง ความสามารถและการเลื่อนตำแหน่งเป็นต้น ระบบการจัดการและประเมินผลแรงงาน เช่น ระบบขึ้นตำแหน่ง ระบบเงินเดือนเป็นต้น และระบบป้องกันรักษาแรงงาน เช่นระบบสภาพทำงาน, เงื่อนไขแรงงาน, สวัสดิการ เป็นต้นส่งผลต่อผลลัพธ์การจัดการงานบุคคลมีมีองค์ประกอบ คือผลลัพธ์ต่อแรงงาน ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจและการเติบโตของแรงงาน ความสมบูรณ์และการยกระดับของคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงาน การยกระดับจริยธรรมและสภาพสถานที่ทำงาน และผลลัพธ์ต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ความมั่นคงของผลกำไร องค์การยกระดับการผลิต การทุ่มเททำเพื่อสังคม 5) การศึกษาของ John M. Ivancevich (2007, p.33) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลมีผลต่อผลลัพธ์ที่ดีเลิศ โดยองค์ประกอบของการจัดการงานบุคคลคือการแสวงหาแรงงาน รางวัลแรงงาน(หมายถึงค่าตอบแทน)การพัฒนาแรงงานและการรักษาและการปกป้องแรงงาน ส่วนตัวแปรตามคือ ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ โดยมีองค์ประกอบคือความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรม สินค้าคุณภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ และบริการที่มีคุณภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ ตัวแปรตามผลลัพธ์ดีเลิศด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความหมายที่ครอบคลุมถึงความเป็นอยู่ของแรงงานในองค์การ

5.2 การใช้ประโยชน์

การใช้ประโยชน์ถือเป็นการใช้ประโยชน์จากการทำงานของแรงงานให้เป็นเลิศ (สมชาย กิจยรรยง, 2548, หน้า 26) ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน และทำประโยชน์ให้แก่องค์การอย่างเต็มที่บนความแตกต่างกันทั้งร่างกาย จิตใจ ฝีมือ และความสามารถที่ไม่เท่ากันของแรงงาน (Sachukorn, 2007) กระบวนการที่สำคัญของการใช้ประโยชน์คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน และผลการศึกษาที่พบว่าการจัดการงานบุคคลด้านการใช้ประโยชน์มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น ปรากฏว่ามีการศึกษาของนักวิชาการที่สอดคล้องกับผลการศึกษาที่เกิดขึ้นประกอบด้วย 1) การศึกษาของ Randall S. Schuler and Susan E. Jackson (2000, p.18) ซึ่งพบว่าการจัดการงานบุคคลด้านการวางแผนการประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อการใช้ประโยชน์ในองค์การมีผลต่อทั้งระยะยาวและระยะสั้นในด้านส่วนบุคคลที่มีองค์ประกอบคือการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และการเรียนรู้ และในด้านหน้าที่ของสังคมที่มีองค์ประกอบคือประสิทธิภาพการผลิต คุณภาพชีวิต และการพัฒนาทุนมนุษย์

2) การศึกษาของ Ryoza Murakami (2005, p.68) ซึ่งพบว่าองค์ประกอบการจัดการงานบุคคลคือ ระบบการแสวงหา การรักษา การพัฒนา และการใช้ประโยชน์ของการจัดการงานบุคคล เช่นการว่าจ้าง การจัดลงตำแหน่ง ความสามารถและการเลื่อนตำแหน่งเป็นต้น ระบบการจัดการและประเมินผลแรงงาน เช่น ระบบขึ้นตำแหน่ง ,ระบบเงินเดือนเป็นต้น และระบบป้องกันรักษาแรงงาน เช่นระบบสภาพทำงาน,เงื่อนไขแรงงาน ,สวัสดิการ เป็นต้นส่งผลต่อผลลัพธ์การจัดการงานบุคคลที่มีองค์ประกอบ คือผลลัพธ์ต่อแรงงาน ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจและการเติบโตของแรงงาน ความสมบูรณ์และการยกระดับของคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงาน การยกระดับจริยธรรมและสภาพสถานที่ทำงาน และผลลัพธ์ต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ความมั่นคงของผลกำไร องค์การยกระดับการผลิต การทุ่มเททำเพื่อสังคม



ภาพที่ 5-5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมกับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมและผลงานวิจัยสนับสนุน

จากข้อมูลเบื้องต้น สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่าองค์การอุตสาหกรรมมีแนวโน้มจัดการงานบุคคลด้านการเก็บรักษาที่มีองค์ประกอบสำคัญคือแรงงานสัมพันธ์ และ ด้านการใช้ประโยชน์ ที่มีองค์ประกอบสำคัญคือการประเมินผลปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน ในการดูแลแรงงานในองค์การจะเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงาน ผลที่เกิดขึ้นจึงสรุปผลได้ตรงกับผลการวิจัยของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2540, หน้า 9-33) เสนอว่าปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรโดยรวมมากที่สุดคือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชา และการปกครองบังคับบัญชา โดยเฉพาะในด้านการพิจารณาความดี ความชอบ หรือการโยกย้าย

สับเปลี่ยนงาน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาควรดำเนินการให้เป็นไปอย่างยุติธรรม การพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งควรคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก มีเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ เพื่อปัญหาการเล่นพรรคเล่นพวก พร้อมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรชั้นผู้น้อย ให้คำชมเชยเมื่อทำงานได้ดี และเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะได้ นอกจากนั้นเมื่อนำแนวคิดด้านการเก็บรักษาและด้านการใช้ประโยชน์มาศึกษาความสัมพันธ์กับแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์การอุตสาหกรรม ผลของข้อมูลสอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์หลายชิ้น Armstrong (2001); Yoshikazu (2003); Kleiman (2000); Fisher and others (1993); Murakami (2005); Ivancevich (2007); Ramdall and Susan (2000) ที่พบว่าการจัดการงานบุคคลด้านการเก็บรักษา และด้านการใช้ประโยชน์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์การ

ข้อค้นพบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง การจัดการงานบุคคลด้านการแสวงหา และ ด้านการพัฒนา ไม่มีสหสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของ Kleiman (2000); Ramdall and Susan (2000); Fisher and Others (1993); American Society (1982); Dessler (2004); William and Keith (1996); สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2540) ที่พบว่า บุคลากรในองค์การให้ความสำคัญกับปัจจัยการพัฒนานี้โดยเห็นว่าควรมีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง จัดให้มีการฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาต่อในระดับสูง ตามความต้องการของหน่วยงาน โดยทุกคนได้รับโอกาสในการพัฒนาเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ยังเห็นว่า ควรมีการเพิ่มค่าตอบแทนให้ทัดเทียมกับภายนอก เพื่อให้เพียงพอกับค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น

เท่าที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่าทั้งมิติของการจัดการงานบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมที่ได้รับมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งตะวันออกนั้นมีความแตกต่างกันไป บางมิติก็มีอยู่สูง บางมิติก็มีปานกลาง โดยมิติด้านการคัดเลือก อยู่ในระดับสูง ด้านการปฐมนิเทศในระดับสูง ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง ด้านการพัฒนาอาชีพอยู่ในระดับสูง ด้านการบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับสูง ด้านความปลอดภัยและสุขภาพในระดับสูง ด้านแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานและข้อเสนอที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

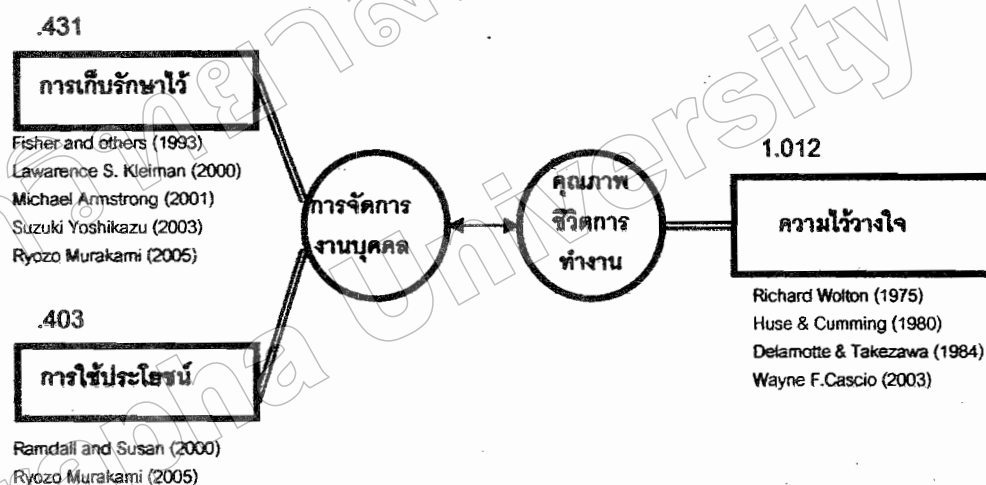
ในภาพรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงาน จัดว่าอยู่ในระดับบวก ซึ่งน่าจะเป็นที่ยอมรับได้ในระดับหนึ่ง และแม้ว่าการ

จัดการงานบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมที่ได้รับมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งตะวันออก เป็นที่ยอมรับได้จริงว่ามีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมก็ตาม แต่ก็เกิดความไม่สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ของการจัดการงานบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมที่ได้รับมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งตะวันออกนั้นไม่ได้ผลดีเท่าที่ปรารถนา กล่าวคือขาดความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลในมิติด้านการแสวงหา และ มิติด้านการพัฒนา กับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมที่ได้รับมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งตะวันออก

เกี่ยวกับเรื่องนี้ ผู้วิจัยเข้าใจว่าผลการวิจัยและการศึกษาดังกล่าว กระทำระหว่างที่สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยตกต่ำเนื่องจากปัญหาผลกระทบจากวิกฤตซับไพรม์ของสหรัฐอเมริกาที่ส่งผลกระทบลุกลามไปถึงองค์การอุตสาหกรรมภาคส่งออกในประเทศไทย เนื่องจากองค์การอุตสาหกรรมเหล่านี้พึ่งพาการส่งออกเกือบทั้งหมด และเนื่องจากสภาวะความต้องการของสินค้าในตลาดลดลง ทำให้องค์การอุตสาหกรรมมีความจำเป็นในการปรับจำนวนแรงงานในส่วนการผลิตให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตลาด โดยการปรับลดงานล่วงเวลา ลดชั่วโมงทำงาน ลดกำลังการผลิต ลดเงินเดือน ประกาศโครงการสมัครใจลาออก และเลิกจ้าง ซึ่งในส่วนการรับมือกับปัญหาของรัฐบาลโดยกระทรวงแรงงานใช้งบประมาณ 1,536 ล้านบาทรับมือปัญหาการเลิกจ้าง และดูแลแรงงานที่ได้รับผลกระทบจากการปิดตัวขององค์การอุตสาหกรรม โดยเสนอเป็นวาระแห่งชาติภายใต้กรอบของมาตรการ "3 ลด 3 เพิ่ม" ที่ประกอบด้วย ลดการเลิกจ้าง ลดการเคลื่อนย้ายแรงงาน ลดค่าครองชีพของลูกจ้างและผู้ว่างงาน และเพิ่มการจ้างงาน ตำแหน่งงาน เพิ่มทางเลือกในการประกอบอาชีพ และเพิ่มฝีมือแรงงาน ภายใต้มาตรการดังกล่าวกรมการจัดหางานได้เปิดศูนย์ช่วยเหลือผู้ถูกเลิกจ้าง ณ สำนักงานจัดหางานจังหวัดทุกจังหวัดให้คำปรึกษา แนะนำผู้ประกอบการและลูกจ้างเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการเลิกจ้าง หากมีการเลิกจ้างคนงานจะให้ได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆตามกฎหมายแรงงาน รวมทั้งการพัฒนาฝีมือแรงงานให้กับผู้ถูกเลิกจ้างให้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และประกอบอาชีพอิสระหรือรับงานไปทำที่บ้าน พร้อมเปิดสายด่วน 1506 และ 1694 หรือศูนย์บริการเบ็ดเสร็จแก้ไขปัญหาด้านแรงงานในทุกจังหวัด

จากสถานะการที่รุนแรงเช่นนี้ ทำให้ผลการวิจัยแสดงออกถึงการจัดการงานบุคคลในมิติการเก็บรักษาไว้ ด้านแรงงานสัมพันธ์ และมิติการใช้ประโยชน์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

อย่างเข้มข้นเป็นอย่างยิ่ง แต่มีผลทำให้มิติการแสวงหาและมิติการพัฒนามิได้มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคล (น้ำผึ้ง การุณ บริษัทมิคาซ่า อินดัสตรี (ไทยแลนด์) จำกัด จิราพร มงคลธนวัฒน์ บริษัทแกรนด์สตาร์ อินดัสตรี จำกัด และสมนึก งามตระกูลชล บริษัทเจนเนอรัลมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด) ต่างระบุตรงกันว่าแรงงานให้ความสำคัญต่อมิติการเก็บรักษา และการใช้ประโยชน์สูงมาก จนไม่ให้ความสำคัญกับ มิติการแสวงหา และมิติการพัฒนาเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์กร อาจเกิดขึ้นจากปัญหาสภาพเศรษฐกิจไทยที่มีผลทำให้จิตใจแรงงานในองค์กรไม่เป็นปกติ กังวลกับมาตรการภายในและภายนอกองค์กรอุตสาหกรรมที่มีผลต่อสภาพจิตใจของแรงงานเช่นการลดงานล่วงเวลา การลดชั่วโมงทำงาน การลดค่าแรง การสมัครใจลาออก การปลดพนักงาน เป็นต้น



ภาพที่ 5-6 แบบจำลองความสัมพันธ์ของการจัดการงานบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรอุตสาหกรรมที่ได้รับมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งตะวันออก

สำหรับผลการวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยดังกล่าว หากพิจารณาในอีกแง่หนึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความสอดคล้องดังกล่าวอาจเป็นจริงในช่วงเวลาหนึ่ง แต่ ในอีกช่วงเวลาหนึ่งที่สถานการณ์เปลี่ยนไปก็มิได้เกิดความไม่สอดคล้องก็เป็นได้ ทั้งนี้เป็นเรื่องความแตกต่างในกาละเทศะ อย่างไรก็ตามแม้การจัดการงานบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์กรอุตสาหกรรมที่ได้รับมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งตะวันออก ณ. ปัจจุบัน อยู่ในระดับที่แตกต่างไป อาจมีแต่ในแวดวงองค์กรอุตสาหกรรมที่ผลิต

สินค้าเน้นการส่งออกเช่นองค์การอุตสาหกรรมที่ได้รับมาตรฐานแรงงานไทยระดับสมบูรณ์ในเขตชายฝั่งตะวันออก แต่การจัดการงานบุคคลและคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์การอุตสาหกรรมในกลุ่มที่ผลิตสินค้าเน้นการจำหน่ายในประเทศ อาจไม่มีปัญหาดังกล่าวก็ได้ ซึ่งเป็นเรื่อง值得ทำการศึกษาวิจัยต่อไป

แม้ผลการวิจัยจะบ่งชี้ถึงการหักล้างปัญหาของการวิจัยดังกล่าวมาข้างต้น แต่ยังไม่ปรากฏข้อเสนอแนะตามการศึกษาสมมติฐานและข้อเสนอที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอยู่ นอกจากนี้ แม้ผู้วิจัยจะใช้กรณีศึกษาดังกล่าวข้างต้นมาทั้งหมดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แต่ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัยไม่ว่าจะเป็นมิติต่าง ๆ ของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลด้านการแสวงหา ด้านการพัฒนา ด้านการเก็บรักษาไว้ ด้านการใช้ประโยชน์ สามารถนำไปปรับใช้กับการจัดการงานบุคคลขององค์การอื่นๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานที่ดีขึ้นในองค์การได้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยการจัดการงานบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมในครั้งนี้สามารถให้ข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการจัดการงานบุคคลขององค์การอุตสาหกรรม

การวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่ามีสมรรถนะทางการจัดการงานบุคคลซึ่งประกอบด้วย การแสวงหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ ได้ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การ ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญกับสมรรถนะทางการจัดการงานบุคคลในทุกด้าน และจะต้องให้ความสำคัญอย่างมากกับการรักษา ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถรักษาแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานในองค์การยาวนานเท่าที่ทำได้ และขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์เพื่อให้แรงงานที่มีความรู้ ความสามารถที่รักษาไว้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุดเท่าที่ทำได้ อย่างไรก็ตามสำหรับในแต่ละด้านของการจัดการงานบุคคลนั้น ผู้บริหารองค์การจะต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 การจัดการงานบุคคลด้านการแสวงหา ผู้บริหารองค์การควรจะดำเนินการดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารองค์การควรมีการคัดเลือกที่ตรงกับเป้าหมาย โดยผ่านเกณฑ์

มาตรฐานตรงตามคุณลักษณะและทักษะจำเป็นที่องค์การต้องการ โดยเกณฑ์มาตรฐานนี้สามารถ

วัดผลได้อย่างมีเหตุมีผล วัดผลตรงตามสิ่งที่ต้องการวัด มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นที่องค์การต้องการ โดยจัดเตรียมคุณสมบัติที่ตรงจากการจากการทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน และแบ่งกลุ่มบุคคลเพื่อการกลั่นกรองเช่น กลุ่มผู้ชำนาญ กลุ่มผู้ไม่ชำนาญ ซึ่งจะทำให้สามารถตั้งคำถามและใช้วิธีการคัดเลือกที่เกี่ยวข้องกับงานได้ มีการต้อนรับผู้สมัคร สร้างความประทับใจด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตรด้วยการต้อนรับผู้สมัครด้วยความเป็นมิตร ทำให้ดึงดูดผู้สมัครงานจำนวนมาก องค์การจึงมีโอกาสได้คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งงานที่ต้องการได้

มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีเพื่อการคัดเลือก โดยผู้สัมภาษณ์ทำหน้าที่ต้อนรับผู้มาสมัครสอบถามสัมภาษณ์ สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีนำไปสู่ความไว้วางใจการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ส่งผลต่อความสำเร็จในการคัดเลือก มีการเปิดเผยและโปร่งใสในการสอบคัดเลือก เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ มีการสอบแข่งขัน และให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ผู้ทำการคัดเลือกต้องไม่มีอคติในการประเมินคัดเลือก ไม่ปล่อยให้อคติส่วนตัวมีผลต่อการประเมินผู้สมัคร ไม่มีความลำเอียง ไม่มีเส้นสายเล่นพรรคเล่นพวก และต้องมีความเสมอภาค มีการพิจารณาให้เกิดความเสมอภาคทางโอกาส มีความเท่าเทียมกัน โดย ไม่เลือกปฏิบัติในลักษณะต่างๆ เช่น ศาสนา เพศ สัญชาติและอื่นๆ ให้แรงงานทั่วทั้งองค์การมีความก้าวหน้าในการทำงาน

1.1.2 องค์การจะต้องมีการปฐมนิเทศ ต้องทำให้แรงงานได้รับรู้เรื่องทั่วไปขององค์การ ประวัติความเป็นมา เป้าหมาย นโยบาย เงื่อนไขการปฏิบัติงาน กระบวนการงานจากการปฐมนิเทศนี้ โดยกำหนดข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น จะช่วยลดการสื่อสารที่ผิดพลาดได้ และทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่องความคาดหวังขององค์การต่อการปฏิบัติงานของแรงงานที่องค์การจะทำการตรวจวัด นอกจากนี้องค์การ ต้องทำให้แรงงานใหม่ได้รับความเข้าใจและรู้แหล่งที่จะขอคำแนะนำช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน กรณีที่ประสบปัญหา และมีข้อสงสัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยกำหนด แหล่งที่ปรึกษาหรือแนะนำการปฏิบัติงานเมื่อแรงงานพบปัญหาเกี่ยวข้องกับการทำงาน

1.2 การจัดการงานบุคคลด้านการพัฒนา องค์การควรให้ความสำคัญกับประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ที่จะสร้างให้แรงงานขององค์การสามารถสู้กับคู่แข่งทางการค้าได้และมุ่งปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยแรงงานต้องมีโอกาสรับการฝึกอบรมที่เป็นไปตามความต้องการด้านการฝึกอบรมโดยหาความต้องการจากแรงงานในองค์การและนำข้อมูลจากแรงงานมาใช้ในการจัดทำความต้องการและกำหนดแนวทางการฝึกอบรม การฝึกอบรมต้องมีผลต่อการปรับปรุงผลการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีโดยให้แรงงานเกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการ

ทำงาน มีการฝึกอบรมที่สามารถบรรลุตามแผนการทำงานขององค์กรได้ สามารถนำมาปฏิบัติได้
ได้จริง มีการส่งเสริมให้แรงงานได้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆในการทำงานโดยทำการประเมินหลัง
ฝึกอบรม มีวิธีการรักษาความรู้นี้ไว้ให้องค์การในระยะยาวโดยเก็บสะสม แลกเปลี่ยน ถ่ายทอด
และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาในองค์กร จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร
เพื่อการถ่ายทอดสู่รุ่นถัดไปและรักษาความรู้อย่างเป็นระบบจากพนักงานที่ลาออกหรือ
เกษียณอายุ เป็นคู่มือเพื่อการพัฒนาตนเองต่อไป และหลังการฝึกอบรมแล้วแรงงานต้องมีโอกาส
ได้แสดงออกตามความรู้ ความชำนาญที่ได้เรียนรู้มาอย่างเต็มที่ โดยนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิด
ประโยชน์อย่างเหมาะสมกับองค์กร ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และ กลยุทธ์

1.2.2 ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้แรงงานใช้ความรู้

ความสามารถของตนเองก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมทั้งมีศักยภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
ซึ่งองค์กรต้องมีหน้าที่สนับสนุนให้แรงงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนให้ทำงานกับ
สภาพภาพที่เปลี่ยนแปลง มีโอกาสพบกับประสบการณ์ใหม่เกี่ยวกับงานที่น่าสนใจและความท้าทายต่อวิชาชีพโดยการวางแผนและการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อโอกาสการเจริญเติบโตในหน้าที่
การงานให้แก่แรงงาน นอกจากนี้แล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องสนับสนุนให้แรงงานบรรลุตาม
วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอาชีพได้โดยให้กำลังใจ ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น
ให้โครงการพิเศษ โยกย้ายเปลี่ยนงานชั่วคราว มอบหมายงานเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง ให้
การศึกษาช่วงเย็น เป็นต้น มีการจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดย
องค์กรยินยอมให้งานสามารถเบิกค่าเล่าเรียนและแบ่งสรรเวลาให้แรงงานใช้ในการ
ฝึกอบรมนอกสถานที่ ซึ่งถือว่าการจูงใจเพื่อนำสู่การพัฒนาอาชีพ

1.3 การจัดการงานบุคคลด้านการเก็บรักษาไว้ องค์กรควรให้ความสำคัญใน ประเด็นดังนี้

1.3.1 องค์กรควรให้ความสำคัญกับแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้การใช้แรงงานเป็นไป

ด้วยความเหมาะสมเป็นธรรม มีทัศนคติ วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และความสัมพันธ์ที่ดีในทิศทาง
และเป้าหมายเดียวกัน และจริงจังต่อกันระหว่างแรงงานกับองค์กรโดยความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
ในเรื่องการจ้างงานและเรื่องที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับแรงงานต้องได้รับการแก้ไขโดยเจรจา
ต่อรองระหว่างสองฝ่ายทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ มีการให้รางวัลใน
รูปแบบต่างๆ เมื่อองค์กรได้รับผลกำไรที่สูงขึ้นโดยประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะได้รับร่วมกันทั้งตัวเงิน
ชื่อเสียง ความก้าวหน้า ความพึงพอใจ สร้างเป็นนโยบายการปันส่วนกำไร และผลประโยชน์ที่
เหมาะสมให้แรงงานเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง มีการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่แรงงานโดยร่วมกัน

ตัดสินใจปัญหาทางด้านแรงงานสัมพันธ์ กำหนดให้ตัวแทนแรงงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน บางด้าน เช่น เข้าร่วมถือหุ้น จัดกิจกรรมร่วมกันในรูปคณะกรรมการ โดยลูกจ้างมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง มีการนำความคิดเห็นของแรงงานมาใช้ประโยชน์ในระบบงานโดยให้แรงงานมีสิทธิในการออกเสียงและความคิดเห็นต่างๆ ได้ มีโอกาสได้สื่อสาร และแบ่งปันทักษะกับเพื่อนต่างแผนกอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารที่ชัดเจนโดยผ่านการประชุมตัวแทนหรือประกาศจากองค์การ มีโอกาสสร้างความสนิทสนมและสนทนากับผู้บริหารในองค์การเสมอในรูปแบบไม่เป็นทางการทั้งในระดับกลุ่มและระดับบุคคล นอกจากนี้องค์การต้องปฏิบัติต่อแรงงานอย่างชัดเจน โปร่งใสและมีหลักการในการปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นการสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกโดยทำการกำหนดนโยบายและทิศทาง และแผนเกี่ยวกับแรงงานและด้านการจัดการงานบุคคลที่เหมาะสมชัดเจน รวมทั้งประกาศให้แรงงานรับรู้ มีหลักธรรมาภิบาลและความเสมอภาค ไม่ละเมิดสิทธิซึ่งกันและกัน จัดช่องทางรับข้อมูลจากลูกจ้างเช่นรับความคิดเห็นหรือมีกระบวนการร้องทุกข์ มีการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานโดยองค์การไม่ถือตนมีอำนาจใหญ่ และแรงงานไม่ถือว่ามีพวกมาก

1.4 การจัดการงานบุคคลด้านการใช้ประโยชน์องค์การควรให้ความสำคัญในประเด็น

ดังนี้

1.4.1 องค์การควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแรงงานต้องได้รับ องค์การต้องประเมินตรงกับประเด็นโดยการประเมินต้องมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำการประเมินมากที่สุดมีมาตรฐาน และสะท้อนผลงานเป็นจริงและพฤติกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงาน และมีเกณฑ์การประเมินที่เชื่อถือได้โดยประเมินผลจากกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และมีการกลั่นกรองการประเมินหลายขั้นตอน หรือให้ผู้ประเมินแบบ 360 องศาคือหัวหน้า เพื่อน ลูกน้อง ลูกค้า และประเมินตนเอง นอกจากนี้แล้วแรงงานต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ประเมินที่ใกล้ชิดและเห็นผลงานหรือพฤติกรรมของแรงงาน หรือเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของแรงงาน และองค์การมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ประเมินให้มีความรู้ความเข้าใจ การประเมินถูกต้อง และรู้หน้าที่ชัดเจนของผู้ถูกประเมิน แรงงานต้องได้รับการประเมินผลอย่างยุติธรรม ปราศจากความลำเอียง ต้องไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงปัจจัยส่วนตัวของผู้ถูกประเมิน เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา ไม่มีอคติ เอาความรู้สึกส่วนตัว ความขัดแย้งส่วนตัว รังเกียจหรือชอบส่วนตัว รวมทั้งความสัมพันธ์ส่วนตัวมาประเมิน องค์การต้องสนับสนุนการทำงานของแรงงานที่ให้ผลต่อการทำงานที่ดีและส่งผลต่อการบรรลุแผนปฏิบัติการขององค์การ แกไขจุดบกพร่องที่ได้มาจากการประเมินผล และสนับสนุนให้แรงงานทำได้ดียิ่งขึ้น มีการให้ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานป้อนกลับสู่แรงงาน และติดตามผลว่านำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เพื่อให้คำปรึกษา ให้

ความช่วยเหลือ ชี้แนะ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ถูกประเมิน ให้เกิดการพัฒนาความสามารถของแรงงาน ซึ่งหากผลการประเมินส่งผลให้มีการให้รางวัลสูงใจหรือลงโทษกรณีผลประเมินไม่ผ่านก็ตาม องค์การต้องป้อนกลับข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานสู่แรงงานโดยพูดคุยถึงผลปฏิบัติงานกับ แรงงานก่อนเสมอ มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการให้รางวัลแก่แรงงาน เพื่อเป็นการจูงใจแก่ แรงงานทั้งในรูปการขึ้นเงินเดือนและสวัสดิการ การยกย่องชมเชย ศึกษาดูงานต่างประเทศและ อื่นๆ นอกจากนี้องค์การต้องนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้พิจารณาเกี่ยวกับระบบการย้าย และการขึ้นตำแหน่งในอนาคตของแรงงานผู้รับการฝึกอบรมนั้น

1.4.2 องค์การควรมีการจัดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานของแรงงานโดยองค์การ ต้องเอาใจใส่อย่างดีในการตัดสินใจและวางแผนที่รัดกุมและรอบคอบเพื่อการปรับขึ้นตำแหน่งงาน ของแรงงาน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของแรงงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานขององค์การทั้งทางตรงและอ้อมได้ นอกจากนี้องค์การต้องปฏิบัติอย่างเสมอภาคในการ เปลี่ยนแปลงตำแหน่งด้วยกระบวนการที่เป็นมาตรฐานชัดเจนและยุติธรรมเพื่อให้เกิดการยอมรับ การเปลี่ยนตำแหน่ง

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอดังนี้

2.1 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาผลลัพธ์การดำเนินการขององค์การเฉพาะด้านการ จัดการงานบุคคลขององค์การอุตสาหกรรม ดังนั้นควรจะศึกษาผลการดำเนินงานขององค์การด้าน อื่นๆด้วย เพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยันข้อค้นพบที่เกิดขึ้นในครั้งนีว่ามีลักษณะเดียวกับการศึกษา ผลการดำเนินงานในด้านอื่นๆหรือไม่

2.2 การวิจัยในครั้งนี้วิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล และ ปรากฏว่าตัวแปรอิสระบางตัวสัมพันธ์กับตัวแปรตาม และตัวแปรอิสระบางตัวแปรไม่สัมพันธ์กับตัว แปรตาม ซึ่งจากการวิเคราะห์ดังกล่าว ทำให้สงสัยว่าอาจจะเป็นไปได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวแปร อาจจะไม่ได้มีผลโดยตรงต่อตัวแปรตามดังกล่าว ดังนั้นน่าจะมีการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมและ ใช้สถิติอื่นๆ เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามด้วย