

รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ
อุตสาหกรรมในอนาคตกาล

นาถญาดา เก้าประเสริฐ

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ธันวาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

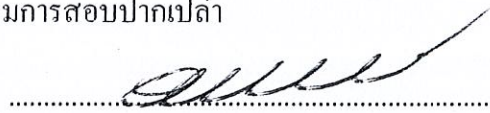
อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณฐิณีพนธ์ ได้พิจารณา
คุณฐิณีพนธ์ของ นาดญาดา เก้าประเสริฐ ฉบ้บนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุณฐิณีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์

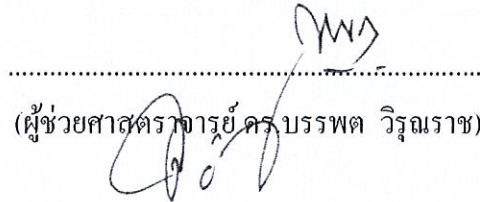


.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

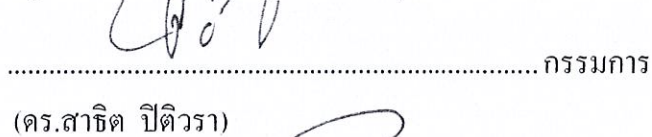
คณะกรรมการสอบปากเปล่า



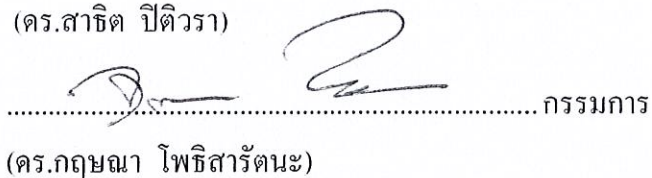
.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โจรนแสง)



.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)



.....กรรมการ
(ดร.สาธิต ปิตุวรา)



.....กรรมการ
(ดร.กฤษณา โภธิสารัตนะ)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับคุณฐิณีพนธ์ฉบ้บนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุณฐิณีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 20 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2560

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดีวิทยาลัย
พาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา อาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณีพนธ์ และ ดร.กฤษณา โพธิสารัตนะ
ที่กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียด
ถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีอย่างยิ่งเสมอมา ผู้วิจัยซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

อีกทั้งบุคคลที่ส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้าศึกษาระดับคุณุณีบัณฑิตในครั้งนี้และให้
คำแนะนำต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบคือ คุณเฟรดเดอริก จอร์น บลายตัน ซึ่งผู้วิจัยต้องกราบพระคุณ
เป็นอย่างสูง

สำหรับการดำเนินการวิจัยครั้งนี้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และกำหนดการได้เป็นเพราะ
ผู้วิจัยมีคณาจารย์ที่ให้คำแนะนำชี้แนะแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ ระเบียบ
วิธีวิจัย ผู้วิจัยขอกล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง, ดร.สาธิต ปิติวรา
ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ท้ายที่สุดนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาผู้วิจัย คุณแม่ทองเจือ สมนึก คุณพ่อ
กลิ่น ทองสนิท และ ภักดิ์วันชัย กตธัมโม ที่เป็นกำลังใจให้ความสำคัญให้เวลาเสมอมาทำให้ผู้วิจัย
มีความพยายามจนผู้วิจัยสามารถทำคุณุณีพนธ์สำเร็จได้ดังที่ตั้งใจไว้ด้วยดี

นาถญาดา เก้าประเสริฐ

54870001: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์; ปร.ด. (การพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์/ สถานประกอบการอุตสาหกรรม/ อนาคตภาคนาถญาดา เก้าประเสริฐ: รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต (HUMANRESOURCE BUSINESS PROCESS OUTSOURCING MANAGEMENT OF INDUSTRIES MODEL IN THE FUTURE) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: บรรพต วิรุณราช, ปร.ด., กฤษณา โทธิสารัตนะ, D.B.A. 259 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi futures research) โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่มีการจดทะเบียนการจัดตั้งสถานประกอบการอุตสาหกรรมตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 46 บริษัทในประเทศไทย คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการด้วยวิธีแบบการเจาะจง (Purposive sampling) โดยตามสะดวก (Convenience sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 3 ชุด ประกอบด้วย ชุดที่ 1 สำหรับการทำ EDFR รอบที่ 1 ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยสำหรับการทำ EDFR รอบที่ 2 และชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยสำหรับการทำ EDFR รอบที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน ธันวาคม 2557 ถึงเดือน กุมภาพันธ์ 2559 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1 และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การคำนวณหาค่ามัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วนำค่ามัธยฐานและ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไปแสดงในแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. รูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต จำนวน 25 กิจกรรม ประกอบด้วย การออกแบบและการบริหารจัดการผลประโยชน์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและการพัฒนา ระบบบัญชีเงินเดือน องค์กรจัดหางาน และการทดสอบก่อนการจ้างงาน การสรรหาคนทำงาน และการคัดเลือก การสำรวจค่าตอบแทน และเงินเดือน การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง การเข้าถึงเทคโนโลยี ความพึงพอใจของพนักงาน มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง การออกแบบและการพัฒนาองค์กร และการมีระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน (HRIS/ HRIT) ความพึงพอใจของลูกค้า และการวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ การลดต้นทุน ความสุขในการปฏิบัติงาน การมีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน มีระบบการดูแลสุขภาพ และความปลอดภัย การย้ายไปทำงานต่างประเทศ ความพึงพอใจขององค์กร การลดปัญหาขาดแคลนทรัพยากร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ และการมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก

2. ด้านแนวทางเตรียมความพร้อมในโอกาสที่จะถูกนำไปใช้จริงของกิจกรรมการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 25 กิจกรรม กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริงมากที่สุดในลำดับแรกมี 2 กิจกรรม ได้แก่ การออกแบบและการบริหารจัดการผลประโยชน์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา ระบบบัญชีเงินเดือน องค์กรจัดหางาน และการทดสอบก่อนการจ้างงาน สำหรับกิจกรรมการมุ่งเน้นสมรรถนะหลักเป็นกิจกรรมที่มีโอกาสการจ้างน้อยที่สุด

54870001: MAJOR: ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPITAL ABILITY MANAGEMENT; Ph.D. (ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPITAL ABILITY MANAGEMENT)

KEYWORDS: HUMAN RESOURCE OUTSOURCING MANAGEMENT MODEL/ INDUSTRIES OPERATING FACILITIES/ IN THE FUTURE

NARTYADA GOWPRASERT: HUMANRESOURCE BUSINESS PROCESS OUTSOURCING MANAGEMENT OF INDUSTRIES MODEL IN THE FUTURE. ADVISOR COMMITTEE: BANPOT WIROONRATH, Ph.D., KRITSANA POTISARATANA, D.B.A. 259 P. 2016.

This study was conducted with the following objectives: to studying human resource business outsourcing management of industries model in the future and this study was a qualitative study. The researcher carried out Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) with the population and sample group in the study composed of experts in the area of human resource management petrochemical industry operating facilities that had been registered as industrial operating facilities for ten years from 46 companies in Thailand. The sample group of this study was composed of 20 experts who provided data during interviews and were selected by Purposive Sampling and Convenience Sampling. The research instruments were composed of the following two sets: Set 1 for the first round of EDFR; Set 2 as the research questionnaire for the second round of EDFR and Set 3 as a research questionnaire for EDFR. Data were analyzed by performing content analysis and data were collected in December 2014 - February 2016. The findings can be summarized as follows:

1. Human resource business outsourcing management activity models of industrial operating facilities in the future are composed of 25 activities, namely, (1) design and benefit management, (2) research of human resource, (3) training and development, (4) payroll systems, (5) employment organizations, (6) pre-employment testing, (7) recruitment and selection, (8) compensation and salary surveys, (9) employment after termination of employment, (10) technology access, (11) employee satisfaction, (12) competitive benchmarking, (13) organization development and design, (14) human resource information systems and human resource information technology (HRIS/HRIT), (15) customer satisfaction (16) human resource strategic planning, (17) cost reduction, (18) happiness workplace, (19) employee aid programs, (20) healthcare systems and safety, (21) expatriate, (22) organization satisfaction, (23) lack of resources reductions, (24) total human resource outsourcing (25) focus on core competencies.

2. In the area of predicted opportunities for implementation of all 25 human resource business outsourcing management activities, two activities had the greatest opportunity for implementation, namely, design and benefit management, research of human resource, followed by training and development, payroll systems, employment organizations and pre-employment testing while focus on core competencies was found to be the activity with the least employment opportunity

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
ขั้นตอนการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์.....	20
การจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก.....	69
การจัดการเชิงกระบวนการ	112
สถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมี.....	126
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก.....	126
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	143
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	143
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	144
การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง	148
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	149
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	149

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	150
4 ผลการวิจัย.....	152
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	152
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ.....	154
ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต 155	
ส่วนที่ 2.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย ด้วยเทคนิคเดลฟาย.....	164
ส่วนที่ 3 การจัดทำแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต 172	
ผลประโยชน์ที่สถานประกอบการอุตสาหกรรมจะได้รับจากการจัดจ้างงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต 174	
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	176
สรุปผลการวิจัย.....	176
อภิปรายผล.....	181
ข้อเสนอแนะ.....	199
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป.....	201
บรรณานุกรม.....	202
ภาคผนวก.....	219
ภาคผนวก ก.....	220
ภาคผนวก ข.....	222
ภาคผนวก ค.....	236
ภาคผนวก ง.....	238
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	259

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้รับผิดชอบการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์.....	69
2-2 การสังเคราะห์รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำเข้า (Input)	95
2-3 สรุปผลการสังเคราะห์รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำเข้า (Input) เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	98
2-4 การสังเคราะห์ รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ (Process)	105
2-5 การสังเคราะห์ รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ (Process)	105
2-6 สรุปผลการสังเคราะห์รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ (Process) เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	106
2-7 การสังเคราะห์รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลผลิต (Output).....	110
2-8 การสังเคราะห์รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ด้านผลผลิต (Output)	111
2-9 สรุปผลการสังเคราะห์รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลผลิต (Output) เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย	111
2-10 การลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ.....	121
3-1 ตัวอย่างตารางของเครื่องมือชุดที่ 2 ในส่วนที่ 2.....	147
3-2 ตัวอย่างตารางของเครื่องมือชุดที่ 3 ในส่วนที่ 2.....	148
4-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ.....	154
4-2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการนำไปใช้ได้จริงของกิจกรรม จำแนกตามข้อมูล รอบ 2	164
4-3 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการนำไปใช้ได้จริงของกิจกรรมจำแนกตามข้อมูล รอบ 2 (ค่าเหนือเส้นประ) และตามข้อมูลรอบ 3 (ค่าใต้เส้นประ) ของรูปแบบกิจกรรม การจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ผ่านค่าตามเกณฑ์ที่กำหนด 25 กิจกรรม.....	168

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-4	
ความคิดเห็นด้านกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้เชี่ยวชาญ จำแนก ตามลำดับความสำคัญของโอกาสด้านการนำไปใช้ได้จริงของ 25 กิจกรรมของการจ้าง บริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์.....	170

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 ขั้นตอนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย	7
1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
2-1 วิวัฒนาการการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	23
2-2 องค์ประกอบ 3 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	28
2-3 หน้าที่ด้านการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์.....	35
2-4 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	38
2-5 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	39
2-6 กระบวนการฝึกอบรม	52
2-7 องค์การรูปแบบระบบเปิด	115
2-8 รูปแบบระบบเปิด	115
4-1 แนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในอนาคตกาลที่มีประสิทธิผล.....	173
5-1 แนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในอนาคตกาลที่มีประสิทธิผล.....	179

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมโลกในปัจจุบันเป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์ การบริหารจัดการองค์การเผชิญอยู่ภายใต้กระแสของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกับความก้าวหน้าของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศทั่วโลก (โชติชัย สุวรรณภรณ์, 2557) โลกแห่งอนาคตที่กำลังจะมาถึงจะมีการเชื่อมโยงระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความชาญฉลาดของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีการสื่อสารที่จะสอดแทรกอยู่ในชีวิตประจำวันของอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เชื่อมต่อระบบให้สามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2559) การเปลี่ยนแปลงในบริบทดังกล่าวทำให้การบริหารจัดการขององค์การต่าง ๆ สะดวกคล่องตัวมากขึ้นมีการเปิดกว้างของตลาดการค้าโลก การสร้างโอกาสให้กับภาคธุรกิจสามารถขยายตัวเข้าสู่ตลาด รวมทั้งมีการแข่งขันกันอย่างเสรีทั่วโลก (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2552) ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ของโลกยุคใหม่เป็นโลกที่การสื่อสารเชื่อมโยง ถึงกัน ได้อย่างทั่วถึงแบบไร้พรมแดน การเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารที่หมุนเวียนอยู่ในระบบสังคมโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว ด้วยปริมาณข้อมูลที่มีจำนวนมหาศาลผลักดันให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่เข้มข้น เกิดเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างภูมิภาคในระดับโลกขึ้น (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2557) ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการในทุกด้านให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ภายใต้การแข่งขันที่สูงและความอยู่รอดขององค์การ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554) รวมทั้งวิธีการบริหารจัดการหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง (Ulrich, 2004; Brockbank, 2005; Armstrong, 2006; Thakur, 2010)

หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่งขององค์การเพราะต้องมีการเพิ่มศักยภาพ สมรรถนะและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งจะมีผลต่อการแข่งขันขององค์การโดยตรง (ชัชชัย พันธุ์เกตุ, 2553; Ganesh, 2004; Thakur & Newbury, 2011; Ulrich; Brockbank; Ulrich, 2012) ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าภายใต้กระบวนการผลิตสมัยใหม่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศแบบก้าวกระโดด และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า องค์การบางแห่งได้นำแนวคิดการบริหารองค์การ โดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนามาปรับ

ใช้ ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ช่วยให้มองเห็นจุดอ่อนที่ควรแก้ไขสามารถมองเห็น โอกาสในการพัฒนาศักยภาพที่ซ่อนอยู่ แสดงให้เห็นว่า มนุษย์เป็นหัวใจของการเพิ่มประสิทธิผลอันเป็นที่มาของความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรเนื่องจากคนเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ทุกกิจกรรม (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553; Abbott; Rogers & Sloboda, 2006) ยิ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญด้านทุนมนุษย์มากที่สุด เพราะไม่สามารถหาซื้อ ได้ทั่วไปเหมือนเทคโนโลยี

จากประเด็นการให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาสมรรถนะหลักของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Lawson, 2011) โดยให้บุคลากรปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ตนเองถนัดและเหมาะสมมากที่สุด มีการแบ่งส่วนงานกระบวนการต่าง ๆ เรียงลำดับความสำคัญของงาน รวมทั้งการเกิดแนวคิดการมอบหมายงานในบางส่วนของภาระกิจขององค์กรแก่บุคลากรภายนอกหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามาบริหารจัดการแทนหรือทำงานแทน บุคคลภายนอกหรือหน่วยงานภายนอกเหล่านั้นต้องมีความเชี่ยวชาญและความสามารถมากกว่า (Business Dictionary, 2012) ที่สำคัญสามารถทำงานชิ้นเดียวกันได้ในราคาที่ถูกลงกว่า กระบวนการเหล่านี้ถูกเรียกว่า การรับจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจ หรือ Business process outsourcing (Berkman, 2012; Booth, 2013 ; Calderon, 2013; Sagoo, 2012)

การรับจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจในปัจจุบันมุ่งเน้นการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร จากผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจะพึ่งพาการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานภายนอกซึ่งสามารถลดต้นทุนได้เฉลี่ยร้อยละ 40 (Schwartz, 2008) นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเข้าถึงทักษะความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงระดับการให้บริการที่ตอบสนองได้อย่างรวดเร็วขององค์กรต่าง ๆ จึง มีการสร้างและปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์โดยเฉพาะ การพัฒนาบุคลากรจึงถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Fischer, 2009) อีกทั้งช่วยให้ องค์กรนั้น ๆ สามารถลดภาระในการดูแลทรัพย์สินของระบบสารสนเทศ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ต่อพ่วง อุปกรณ์ของระบบเครือข่ายสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งจะทำให้สามารถคำนวณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้องค์กรที่มีปัญหาด้านการควบคุมค่าใช้จ่ายในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และไม่สามารถว่าจ้างบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะได้ประโยชน์สำคัญ ๆ ได้แก่ 1) องค์กรสามารถลดภาระในการวางแผนทางด้านเทคโนโลยีโดยจะวางแผนเฉพาะด้านนโยบายและการบริการใหม่ ๆ ที่ต้องการนำมาเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันในตลาด 2) เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ องค์กรให้มากขึ้นทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพสูง

ในการตอบสนองการให้บริการใหม่ ๆ กับลูกค้า 3) ตอบสนองต่อความยืดหยุ่นของดีมานด์ของตลาดได้ทันทั่วทั้งที่ 4) สามารถลดภาระในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่มีอยู่ให้มีความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยีในการบริหารระบบสารสนเทศ 5) การจัดจ้างนี้มีสัญญาการจ้างระยะเวลาที่จะสิ้นสุด ดีกว่าการลงทุนเอง ซึ่งจะต้องเป็นการลงทุนในลักษณะถาวรต่อเนื่อง 6) สามารถกำหนดระดับของบริการ (Service level) ได้ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความพึงพอใจกับการให้บริการของฝ่ายงานสารสนเทศต่อทั้งผู้ใช้ภายในและภายนอกองค์กร 7) ต้องการให้องค์กรมีการให้บริการทางด้านสารสนเทศเป็นมาตรฐานสากล (สมพงษ์ จัยศิริ, 2549)

ซึ่งรูปแบบแนวคิดการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจเป็นปรากฏการณ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ในการพัฒนาธุรกิจการรับจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจครั้งใหญ่เกิดขึ้นเนื่องจากการพึ่งพาอุตสาหกรรมเป็นหลัก และประเภทของการรับจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นแบ่งออกได้สองประเภทคือ การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการดำเนินงานสนับสนุนหรืองานเบื้องหลัง (Back office) และการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการด้านการปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานหรืองานด้านหน้า (Front office) (Berkman, 2012; McIlvaine, 2008)

ซึ่งปัจจุบันในประเทศไทยมีการจ้างเหมาแรงงาน หรือที่เรานิยมเรียกกันว่า “ซัพคอนแทรค” นั้น เป็นการจ้างเหมาแบบขอดนิยมนในการทำธุรกิจสมัยใหม่ เพราะในการประกอบกิจการอย่างหนึ่งนั้น หากผู้ประกอบกิจการจ้างลูกจ้างทำงานทั้งหมดก็มักจะก่อให้เกิดภาระค่าใช้จ่ายให้กับผู้ประกอบกิจการค่อนข้างมาก (สหพันธ์แรงงานนานาชาติในกิจการเคมีภัณฑ์ พลังงาน เหมืองแร่ และแรงงานทั่วไป, 2554)

สำหรับการจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยที่เด่นชัด คือ การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์และระบบเงินเดือนให้กับลูกค้าที่อยู่ภายนอกประเทศที่ได้มีการก่อตั้งสาขาของธุรกิจในประเทศไทย (Humanica, 2014) ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Office of the board of investment: BOI) ได้สนับสนุนการส่งเสริมการลงทุนให้เกิดการลงทุนดำเนินธุรกิจด้านการรับจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจให้มากยิ่งขึ้น เช่น การรับจ้างการบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจรวมการให้บริการทางการเงิน และ การบริการด้านการบัญชี ด้านอำนวยการบริการการขาย และ การตลาด การสนับสนุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ศูนย์รับโทรศัพท์ระหว่างประเทศ การประมวลผลข้อมูลและการให้บริการลูกค้าเพื่อให้บริษัทที่มีฐานการผลิตอยู่ในต่างประเทศหันมาให้ความสนใจและตัดสินใจใช้บริการการบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจในประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ

แผนแม่บทด้านไอซีทีของอาเซียน (ASEAN ICT Master Plan 2015) ซึ่งเป็นการเพิ่มทุนมนุษย์และใช้อุตสาหกรรมแนวนอน แนวทางเดียวกันกับระบบเศรษฐกิจแบบดิจิทัล สื่อใหม่ และเครือข่ายสังคมออนไลน์ ชุมชนเปลี่ยนแปลงกลไกในการแสวงหาหุ้นส่วนและความร่วมมือกับคู่ค้าและพันธมิตรในภูมิภาครัฐบาลของประเทศไทยได้วางตำแหน่งของอุตสาหกรรมไอซีทีเป็นหัวใจสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของอาเซียน เนื่องจากประเทศไทยตั้งอยู่ในตำแหน่งยุทธศาสตร์ของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกได้รับการยอมรับว่าเป็นจุดหมายปลายทางอันดับต้นของการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการกระบวนการทางธุรกิจ (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2554)

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นส่วนงานที่คาดว่าจะมีบทบาทเชิงกลยุทธ์มากขึ้น และกลายเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business partner) ที่ให้บริการรูปแบบใหม่และมิได้เป็นเพียงงานด้านธุรกรรม โดยในอนาคตแผนกทรัพยากรมนุษย์จะไม่ได้มีหน้าที่ด้านการจัดการธุรการอีกต่อไป บทบาทและหน้าที่ของแผนกทรัพยากรมนุษย์จะค่อย ๆ พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ จากแนวคิดของ (Armstrong, 2006; Christensen, 2006; Ulrich, 2004; Thakur & Newbury, 2011) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์กลุ่มนี้ เชื่อว่างานธุรกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจการบริการและรูปแบบการบริหารของแผนกทรัพยากรมนุษย์ที่จัดหาให้กับองค์กรนั้นมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ให้กับคนในองค์กร เนื่องจากความต้องการขององค์กร และความต้องการด้านการสนับสนุนเปลี่ยนไป เพราะองค์กรปรับตัวไปสู่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็วในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tompkins (2004) ที่ให้เหตุผลว่าองค์กรไม่ควรตั้งคำถามว่าควรจ้างบุคคลภายนอกหรือไม่ แต่ควรจะมีมุมมองพิจารณาว่าหน้าที่และกระบวนการใดที่เราจะต้องจ้างบุคคลภายนอกเพราะการจ้างบุคคลภายนอกคือ ความจำเป็นทางธุรกิจ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Collis and Montgomery (2005) ให้คำอธิบายว่าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กรจำเป็นต้องนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ใหม่และดีกว่า

สำหรับประวัติการจ้างการบริหารจัดการทางด้านงานทรัพยากรมนุษย์ก็พบได้ในบริษัทต่าง ๆ ในช่วงห้าสิบปีที่ผ่านมาซึ่งได้เพิ่มจำนวนของการจ้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง (กิตติพงษ์ สนธิสัมพันธ์, 2557) แนวคิดการบริหารจัดการกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการนำระบบการจ้างบริษัทภายนอกมาดำเนินการงานบางส่วนของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ปี 2526 (ชัยพร วิเศษมงคล, 2557) เนื่องมาจากเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงในด้านการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจอย่างเข้มข้น รวดเร็วและการเชื่อมโยงกันของเทคโนโลยี การแข่งขันด้านราคา มีการขจัดข้อบกพร่องทางทักษะของบุคลากรและข้อจำกัดทางทรัพยากร กอปรกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกจึงทำให้การจ้างการบริหารจัดการทางธุรกิจยิ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

ตามลำดับ การจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจนั้นถือได้ว่ามีความน่าเชื่อถือและสามารถตรวจสอบได้ในส่วนของฝ่ายผลิต และฝ่ายจัดการในองค์กร โดยผู้รับจ้างบริหารจัดการทางธุรกิจที่สามารถให้การบริการที่ดีกว่าในราคาที่ต่ำกว่า (Calderon, 2013; Manning, Massini & Lewin, 2008)

ด้านการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของไทยตามนโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นการนำแนวทางแบบประชารัฐมาใช้โดยเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและปฏิรูปในระดับโครงสร้างเศรษฐกิจตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกันคือ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เป็นการพัฒนาเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจทั้งระบบครั้งใหญ่เพื่อไปสู่ระบบเศรษฐกิจบนฐานความรู้ และคุณค่า ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีขั้นสูง ทั้งการค้าและการบริการ Value-based economy (กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนการประชาสัมพันธ์ สำนักโฆษก, 2559) โดยกระทรวงอุตสาหกรรมได้ผลักดันนโยบายประเทศไทย 4.0 สู่อุตสาหกรรม 4.0 ที่มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุคอินเทอร์เน็ตควบคู่กับการบูรณาการในรูปแบบของ IOT (Internet of things) เพื่อจัดการกระบวนการผลิตทั้งหมดอย่างมีระบบ เพิ่มความรวดเร็วและประสิทธิภาพสูงสุด (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) ด้วยระบบ Cyber-physical systems ที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตกับระบบการผลิต การค้า การบริการ ทั้งระบบ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2559) ภาคเอกชนในฐานะคณะทำงานร่วมนโยบายประชารัฐจะขับเคลื่อนนโยบาย “ประเทศไทย 4.0 สู่อุตสาหกรรม 4.0” ตั้งเป้าหมายสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจและศักยภาพการแข่งขันปรับโฉมเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ด้วยการนำร่อง 2 อุตสาหกรรมเป้าหมายคือ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นสูง และอุตสาหกรรมเคมีชีวภาพ ที่มีมูลค่าการลงทุนมหาศาลถึง 8 แสนล้านบาท ที่จะเกิดขึ้นในอีก 5-10 ปีข้างหน้าโดยภาครัฐเข้ามาส่งเสริมผลักดันให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีอย่างจริงจังเป็นฐานผลักดันอุตสาหกรรมอื่น (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศกระทรวงพาณิชย์, 2559)

ดังนั้นนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 เป็นการปฏิวัติอุตสาหกรรมโลกการผลิตขนาดใหญ่ กรอบการพัฒนาไทย Industry 4.0 จะนำนวัตกรรมเทคโนโลยีขั้นสูงเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการโดยเบ็ดเสร็จทั้งระบบที่มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในภาคอุตสาหกรรมที่เป็น 2.0 และ 3.0 ให้มีการพัฒนาทักษะแรงงานจาก Labor เป็น Intelligence worker สู่การเป็นบุคลากร 4.0 ที่มีสมรรถนะสูงมีทักษะความเชี่ยวชาญในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีแห่งโลกอนาคต (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2559)

จากข้อมูลความสำคัญข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มสถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีว่ามีรูปแบบการจ้างบริหาร

จัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในแนวคิดของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่กำลังเข้าสู่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมแบบเบ็ดเสร็จทั้งระบบด้วยการบริหารจัดการองค์การด้วยนวัตกรรมเทคโนโลยีขั้นสูงแห่งโลกอนาคตให้มีความสามารถทางการแข่งขันในระดับโลก (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2557) และเพื่อนำไปจัดทำแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตต่อไป

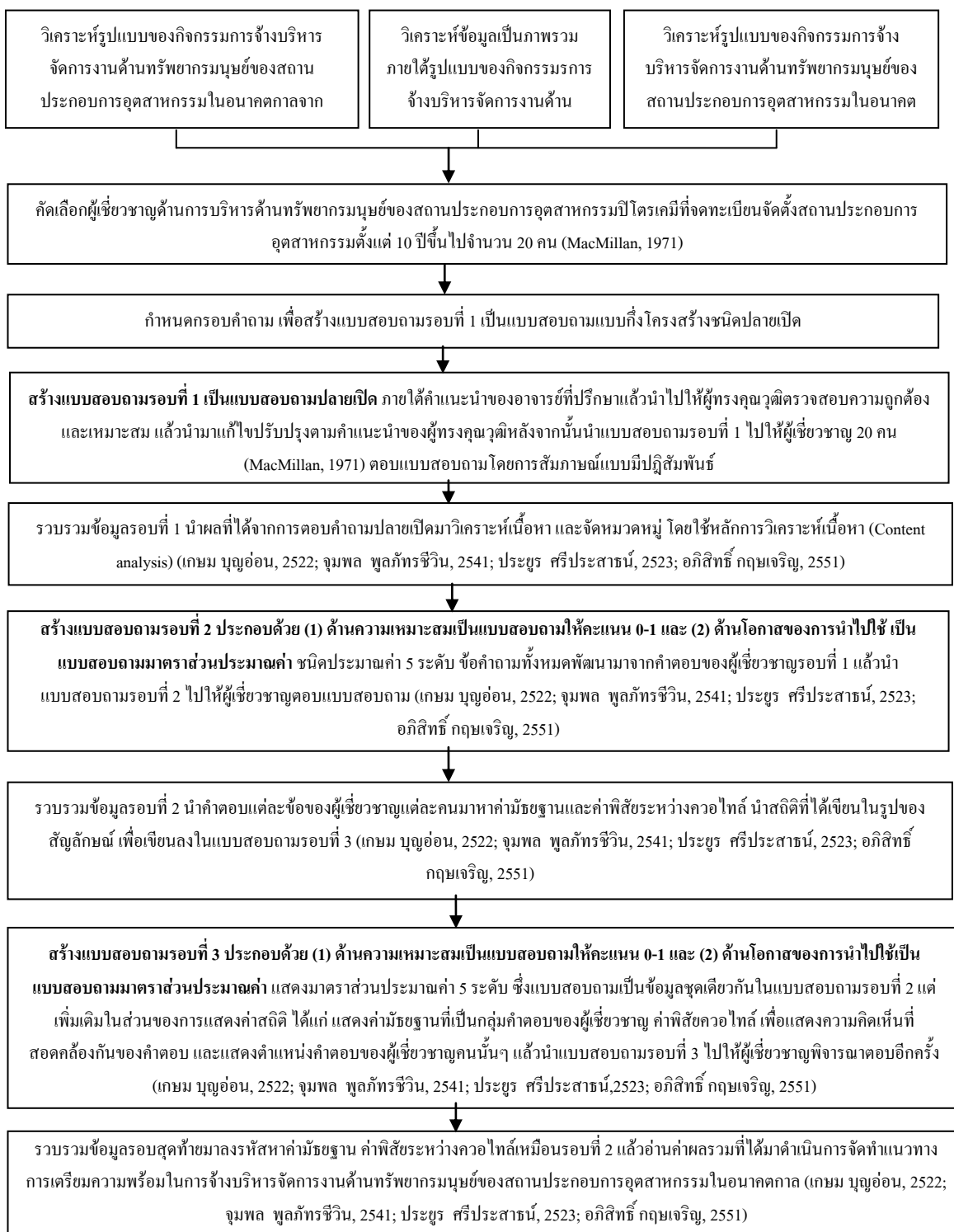
คำถามการวิจัย

1. รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตจะประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตจะถูกใช้เมื่อไหร่ อย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

ขั้นตอนการวิจัย



ภาพที่ 1-1 ขั้นตอนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดเชิงทฤษฎีระบบเปิดของ Cummings and Worley (2005) ผสมร่วมกับแนวคิดวิธีการจัดการเชิงกระบวนการของ Henri Fayol (1917) รวมทั้งนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอีกจำนวนมาก (แสดงอยู่ในบทที่ 2) ในการดำเนินการแจกแจงรูปแบบของกิจกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในการสังเคราะห์ข้อมูลตัวแปรผู้วิจัยใช้หลักความคิดเห็นร่วมของทฤษฎีแนวคิด และความคิดเห็นร่วมนักวิชาการจำนวนมากเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในงานวิจัย เพื่อให้ได้รูปแบบการจ้างบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต ด้วยวิธีการเชิงระบบด้านการจัดการเชิงกระบวนการ เนื่องจากการจัดการเชิงกระบวนการเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงประกอบกันเป็นระบบใหญ่โดยมององค์การแล้วอิงที่กระบวนการ (Work flow process) ภายใต้อทฤษฎีระบบเปิด โดยเข้าไปดูกระบวนการหลัก ๆ ด้านรูปแบบของกิจกรรมการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานภายนอก แล้วนำมาเข้าทฤษฎีระบบซึ่งทฤษฎีระบบเปิด (Open system) เป็นทฤษฎีพื้นฐานของการศึกษาด้านการพัฒนาองค์การทั้งระบบ โดยเน้นที่เงื่อนไขการทำงานของการนำเข้า (Input) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ/ โครงการ/ งาน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน คือให้ได้ผลงานที่ออกมาดี ด้าน กระบวนการ (Process) และผลผลิตที่ออกมาต้องมีประสิทธิภาพประสิทธิผล คือ ผลผลิต (Output) ดังนั้นกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตที่มีความสอดคล้องกับบริบททำให้ได้ตัวแปรที่ต้องใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ตามวิธีการระบบมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) ผลผลิต (Output) องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ แสดงภาพที่ 1-2



ภาพที่ 1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย (มีต่อด้านหลัง หน้า 10, 11) (Henri Fayol, 1979; Coming & Worley, 2005)

ที่มาของกรอบแนวคิดด้านการนำเข้า (Input) รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกาล (ตารางที่ 2-2, 2-3, 2-4, 2-5) แสดงดังต่อไปนี้

(Klaas; McClendon; Gainney, 2001; Ulrich, 2004; Gilley; Greer; Rasheed, 2004; Brown & Wilson, 2005; Galanaki & Papalexandris, 2005; Davidson, 2005; Galanaki & Papalexandris, 2005; Juliana; David; Meghna, 2005; Armstrong, 2006; Christensen, 2006; Dessler, 2006; Gyeung & Hyun, 2007; McIlvaine, 2008; Everest Research Institute, 2008; Giardini & Kabst, 2008; Potkany, 2008; Ramirez & Angelica, 2009; Norman, 2009; Thakur, 2010; Amen, 2010; Dorothea; Sven; Katrin; Kirsten, 2011; Lacity; Solomon; Yen; Willcocks, 2011; Steve & Penny, 2011; Jeff, 2011; Ulrich; Younger; Brockbank; Ulrich, 2012; Berkman, 2012; Justice, 2012; Andrew, 2012; Mahmud; Billah; Chowdhury, 2012; Beregszaszi & Polay, 2012; Thite, 2012; Kovaszni & Willcocks, 2012; Suhasini; Nisha; Sushma, 2013; Booth, 2013; กอแก้ว จันทร์กิ่งทอง, 2546; สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549; พยอม วงศ์สารศรี, 2550; รวงทอง ประเสริฐ, 2551; วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554)

ที่มาของกรอบแนวคิดด้านกระบวนการ (Process) รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกาล (ตารางสังเคราะห์ที่ 2.6, 2.7, 2.8)

(Ulrich, 2004; Boninelli & Meyer, 2004; Stopper, 2005; Hindle, 2005; Davidson, 2005; Oshima; Kao; Tower, 2005; Lilly; David; Meghna, 2005; Brown & Willson, 2005; Cohen & Young, 2006; Merritt, 2007; Gyeung & Hyun, 2007; McIlvaine, 2008; Giardini & Kabst, 2008; Delmotte & Sels, 2008; Potkany, 2008; Schwartz, 2008; Norman, 2009; Ramirez & Angelica, 2009; Bharadwaj; Saxena; Halemane, 2010; Amen, 2010; Dorothea; Sven; Katrin; Kirsten, 2011; Lacity; Solomon; Yan; Willcocks, 2011; Stasiulyte, 2011; Steve & Panny, 2011; Berkman, 2012; Justice, 2012; Andrew, 2012; Sushasini; Booth, 2013; Nisha; Sushma, 2013; Reyes; Juan; Jose, 2013; สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549)

ที่มาของกรอบแนวคิดด้านผลผลิต (Output) รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกาล (ตารางที่ 2-9, 2-10, 2-11)

(Kern; Willcocks; Heck; 2002; Ulrich, 2004; Brown & Wilson, 2005; Stopper, 2005; Hindle, 2005; Kabst & Giardini, 2008; Delmotte & Sels, 2008; McIlvaine, 2008; Norman, 2009; Ramirez & Angelica, 2009; Walker; Sartore; Taylor, 2009; Anantharaja, 2009; Rekha &

Kamalanabhan, 2010; Lacity; Solomon; Yan; Willcocks, 2011; Sharda & Chatterjee, 2011; Stasiulyte, 2011; Raina & Shahnawaz, 2011; Braun; Pull; Alewell; Stormer; Thommes, 2011; Berkman, 2012; Mahmud; Billah; Chowdhury, 2012; Rosebush; Leavell; Maniam, 2012; Justice, 2012; Booth, 2013; สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารของสถานประกอบการอุตสาหกรรม นิสิต นักศึกษา และนักวิชาการ นักวิจัย สามารถนำรูปแบบที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปทำการวิจัยต่อยอดในอนาคตในบริบทอื่น ๆ และกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างในกลุ่มอื่นเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ได้

2. แนวทางเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตเวลานี้ สามารถนำไปปรับใช้โดยผู้บริหารในสถานประกอบการอุตสาหกรรม ที่ต้องการดำเนินการจัดจ้างหน่วยงาน/ บุคลากรภายนอกเพื่อการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่จะทำให้องค์กรสามารถประหยัดต้นทุน ในการปรับโครงสร้างระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตการศึกษาด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างมุ่งเน้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมในกลุ่มปีโตรเคมีในประเทศไทยที่จดทะเบียนจัดตั้งสถานประกอบการอุตสาหกรรมตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 46 สถานประกอบการ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบบการเจาะจง (Purposive sampling) โดยตามสะดวก (Convenience sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 สถานประกอบการ โดยเลือกสถานประกอบการละ 1 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน (MacMillan, 1971) หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว

2. ขอบเขตการศึกษาด้านเวลา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2557 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดให้คำจำกัดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource business process outsourcing management model) หมายถึง รูปแบบและวิธีการมอบหมายระบบงานหรืองานภายในองค์กรออกไปให้บุคคลที่สามรับผิดชอบแทนด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีหน้าที่ในด้านการบริหารจัดการคนที่เป็นลูกจ้างในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยผ่านการฝึกฝนพัฒนาและกระตุ้นให้กำลังใจให้ผลตอบแทนและซำรงค์รักษาไว้ในองค์กร ประกอบด้วย

ด้านการนำเข้า (Human resource business input) รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมขั้นตอนและวิธีการของการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนองตอบเป้าหมายขององค์กรในด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์งาน (Job analysis) หมายถึง กระบวนการที่มีในระบบในการกำหนด ทักษะ หน้าที่ ความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ สำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร การ
2. การอธิบายรายละเอียดของงาน (Job descriptions) หมายถึง การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบความสัมพันธ์ในการรายงาน สภาพการทำงาน และความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา
3. การกำหนดคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (Job specifications) หมายถึง การระบุรายละเอียดของคุณสมบัติของพนักงานด้านความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ซึ่งใช้การทำงานเฉพาะอย่างเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ
4. การวางแผนด้านกำลังคน (Man power planning) หมายถึง ขั้นตอน วิธีการคาดการณ์ความต้องการด้านกำลังคนขององค์กรในอนาคตว่าองค์กรต้องการบุคคลจำนวนเท่าใด ระดับใด ประเภทใด และต้องการเมื่อใด เพื่อจะได้จัดปริมาณคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน รวมถึงการจัดคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และเพื่อการวางแผนฝึกอบรมพัฒนา
5. การสรรหาคนทำงานและการคัดเลือก (Recrutment and selection) หมายถึง กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร

6. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) หมายถึง การฝึกอบรมที่มุ่งออกแบบเพื่อการเรียนรู้ในด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน และการพัฒนาเกี่ยวกับกับการเรียนรู้ที่จะก้าวไปข้างหน้าใช้เวลาระยะยาว

7. การออกแบบและบริหารจัดการผลประโยชน์/ สวัสดิการ (Design and benefit management) หมายถึง รูปแบบต่าง ๆ ในการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินและบริการ/ผลประโยชน์ที่มองเห็นได้ที่พนักงานได้รับจากการจ้างงาน

8. การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน (Compensation and salary surveys) หมายถึง การจัดทำสถิติเกี่ยวกับค่าจ้างแยกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ตามอาชีพ ตามอุตสาหกรรม หรือตามเมืองต่าง ๆ สำหรับช่วงเวลาหนึ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลตัวเลขเกี่ยวกับค่าจ้างเอาไว้ เพื่อช่วยในการกำหนดระดับของค่าจ้างหรือเพื่อประโยชน์ในการนำมาปรับปรุงแก้ไขค่าจ้างที่ใช้อยู่ให้เกิดความยุติธรรมยิ่งขึ้นในการกำหนดค่าจ้าง

9. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system) หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การบริหารประสิทธิภาพประสิทธิผลให้สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงาน โดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร

10. การเป็นพี่เลี้ยงและผู้สอน (Mentoring and coaching) หมายถึง การเป็นผู้สอนหรือผู้ให้คำปรึกษาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่รับผิดชอบ โดยผู้รับการสอนจะเป็นผู้ที่มีผลงานอยู่ในระดับมาตรฐานหรือสูงกว่าที่ทำให้ศักยภาพของพนักงานสูงขึ้น รวมทั้งการสอนพนักงานใหม่ในอันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปในอนาคต

11. พนักงานสัมพันธ์/ แรงงานสัมพันธ์ (Employee relations/ Labor relations) หมายถึง ความเกี่ยวข้องหรือการปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้าง องค์กรนายจ้าง กับลูกจ้าง องค์กรลูกจ้าง ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน จนออกจากงาน เช่น การทำสัญญาจ้างแรงงาน การมอบหมายงาน การควบคุมการทำงาน การทดลองงาน การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานการจ่ายค่าจ้าง การอบรมพัฒนาการจัดสวัสดิการแรงงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การลงโทษ การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้าย การยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาข้อเรียกร้อง การนัดหยุดงาน การปิดงาน การทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง การเลิกจ้าง เป็นต้น

12. โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน (Employee aid programs) หมายถึง โปรแกรมสนับสนุนช่วยเหลือพนักงานในด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของพนักงาน กำหนดเส้นทางอาชีพที่

เหมาะสม การวางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้เจริญเติบโต และก้าวหน้าในงาน

13. ระบบสุขภาพ และความปลอดภัย (Healthcare systems and safety) หมายถึง ระบบส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้มีสถานะสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย ทางจิตใจ และสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้ด้วยดีมีความปลอดภัยจากภัยคุกคามอันตรายและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้น

14. ระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน (Human resource information system and human resource information technology: HRIS/ HRIT) หมายถึง กลุ่มของระบบงานที่ประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์หรือตัวอุปกรณ์ และซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่รวบรวม ประมวลผล วิเคราะห์ จัดเก็บและกระจายข้อมูล ข่าวสาร รายงาน ที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว ตรงเวลาให้กับผู้ใช้ เพื่อการนำไปวิเคราะห์เพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจการควบคุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

15. ระบบบัญชีเงินเดือน (Payroll systems) หมายถึง ระบบบัญชีที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นฐานในการควบคุมการเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินอื่นที่มีการกำหนดจ่ายเป็นรายเดือนจากเงินงบประมาณรายจ่าย งบประมาณการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

(16) การสื่อสารกับพนักงาน (Communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แจ้งข่าวสารต่าง ๆ กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ไปยังพนักงาน

17. การทดสอบก่อนการจ้าง (Pre-employment testing) หมายถึง การทดสอบวัดความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือวิสัยทัศน์ของผู้สมัครงานก่อนจะตัดสินใจในการจ้างงาน

18. การปฐมนิเทศ (New employee orientation) หมายถึง การชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่พนักงานใหม่ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง

19. การบรรจุแต่งตั้ง (Appointment) หมายถึง การบรรจุแต่งตั้งพนักงานผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม

20. การธำรงรักษา (Maintaince) หมายถึง วิธีการต่าง ๆ คงไว้ซึ่งการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน

21. บริหารจัดการทุนความสามารถ (Talentmanagement) หมายถึง รูปแบบหรือวิธีการที่องค์กรนำมาใช้สำหรับการบริหารจัดการพนักงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถศักยภาพที่แท้จริงของพนักงาน

22. การย้ายบริษัท (ย้ายฐานการผลิต) (Relocation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพื้นที่ในการผลิตทางอุตสาหกรรม รวมถึงการเคลื่อนย้ายของกลุ่มพนักงาน
23. การย้ายไปทำงานต่างประเทศ (Expatriate) หมายถึง การเคลื่อนย้ายของพนักงานเพื่อการทำงานในต่างประเทศ
24. การย้ายกลับมาของพนักงาน (Employee relocate) หมายถึง กระบวนการโยกย้ายถ่ายโอน หรือ การบรรจุพนักงานเข้าดำรงตำแหน่งเดิมแต่เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเท่านั้น
25. การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง (Employment after termination of employment) หมายถึง วิธีการ ขั้นตอนในการแสวงหางานใหม่ภายหลังจากการถูกเลิกจ้างของพนักงาน
26. องค์กรจัดหางาน (Employment organizations) หมายถึง องค์กร หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรที่ต้องการจ้างพนักงานกับผู้ที่กำลังแสวงหางาน
27. การออกแบบและการพัฒนาองค์กร (Organization development and design) หมายถึง การวางแผนเพื่อให้ดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรและให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์ ตระหนักถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของมนุษย์รวมถึงความก้าวหน้าขององค์กรควบคู่กันไป เน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วมตลอดจนการมีจิตวิญญาณของการแสวงหา (Spirit of inquiry)
28. การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ (Total human resource outsourcing) หมายถึง การมอบกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงานตั้งแต่เริ่มต้นของการที่บุคคลยังไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งจนกระทั่งกระเียจจากงานรวมทั้งการใช้ทรัพยากรกำลังคนนั้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ ไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน
29. การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource strategic planning) หมายถึง รูปแบบวิธีการในการวางแผนเพื่อการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตั้งแต่กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
30. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Research of human resource) หมายถึง การเสาะแสวงหาความรู้/ ความจริงใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีวิทยาการวิจัย
- ด้านกระบวนการ (Human resource business process) รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการนำปัจจัยนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 30 กิจกรรมผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มเพื่อสนองตอบเป้าหมายขององค์กรในด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. การปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานการทำงาน (Quality improvement) หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพเป็นการยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะเริ่มทำหลังจากที่ระบบเอกสารเป็นมาตรฐาน และมีระบบการควบคุมคุณภาพ
2. การลดต้นทุน (Cost reductions) หมายถึง การลดความสูญเสีย กำจัดความสิ้นเปลือง มีการประหยัดพลังงาน แรงงาน และทรัพยากร รวมทั้งการปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้การลดต้นทุนต้องไม่กระทบต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการ
3. การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก (Focus on core competencies) หมายถึง การพยายามปรับปรุงงาน การทำงานได้ตามเป้าหมาย การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น ๆ และการทำงานที่ยากทำง่าย ซึ่งอาจไม่เคยมีใครทำมาก่อน การใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด มีความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน ผลกระทบของผลสำเร็จในงาน และระดับของนวัตกรรมที่สร้าง
4. การลดเวลาการทำงานด้านธุรการ (Administrative work reduction) หมายถึง ผลจากการวางแผนจัดการงานด้านธุรการที่ดีและมีประสิทธิภาพแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านอื่น ๆ
5. การลดปัญหาขาดแคลนทรัพยากร (Lack of resource reductions) หมายถึง การวางแผนวางแผนวางแนวทางวิธีการ ดำเนินการป้องกัน ยับยั้ง แก้ไขปรับปรุง การเกิดปัญหาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่เพียงพอที่จะผลิตสินค้า/ บริการได้ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดสภาพคล่องสร้างความสมดุลย์ให้องค์กรได้ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
6. การเข้าถึงเทคโนโลยี (Technology access) หมายถึง โอกาสของการได้ใช้เทคโนโลยีที่เท่าเทียมกัน และมีความทั่วถึง
7. การลดอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Employee turnover ratio reductions) หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการด้วยวิธี การเปรียบเทียบอัตราการหมุนเวียนของพนักงานที่ออกจากงานในช่วงเวลาเดียวกัน เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสัดส่วนการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานที่จะเกิดขึ้นเป็นการเตรียมพร้อมให้มีจำนวนพนักงานเพียงพอในอนาคต
8. การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง (Competitive benchmarking) หมายถึง ลักษณะการเปรียบเทียบของระบบวิธีการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ การบริการ ทักษะในการปฏิบัติงาน ข้อมูลในมิติต่าง ๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อนำ

ผลเปรียบเทียบที่แตกต่างมาพัฒนาตนเองแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้มีมาตรฐานการดำเนินงานเหนือคู่แข่งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ด้านผลผลิต (Human resource business process outsourcing output) รูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผลของกระบวนการที่ได้ออกมาเป็นรูปธรรม หรือรับรู้ได้ ที่จัดทำขึ้นหรือผลิตขึ้นโดยหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ใช้ประโยชน์ หรือ การตอบคำถามว่าสถานประกอบการอุตสาหกรรมจะได้รับอะไรจากการจ้างบริหารจัดการด้านรูปแบบของกิจกรรมการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร งานที่ทำอยู่ และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความรู้สึกที่เกิดขึ้นนี้เกิดจากการที่พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ จนทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย นโยบายและการบริหาร ลักษณะงานและปริมาณงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในงาน มนุษย์สัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อสินค้า/ บริการที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือการให้บริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า

3. ความพึงพอใจขององค์กร (Organization satisfaction) หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของบุคลากรทั้งหมดขององค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารในองค์กรที่มีต่อผลผลิตและผลลัพธ์ในภาพรวมขององค์กร

4. ความสุขในการปฏิบัติงาน (Happy workplace) หมายถึง ทศนคติหรือการรับรู้ความรู้สึกทางบวกอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานเป็นการตอบสนองความต้องการของตนเองมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมายซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

สถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมี (Petrochemical industries) หมายถึง กลุ่มธุรกิจที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการกลั่นปิโตรเลียมที่มีการจดทะเบียนประกอบธุรกิจในประเทศไทยถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2557 มีระยะเวลาการประกอบธุรกิจตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

อนาคตกาล (The next decade) หมายถึง การคาดการณ์เหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าในระยะเวลา 10 ปี (พ.ศ. 2557-2566)

การวิจัยเชิงอนาคต (The ethnographic futures research) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เพียง 1 รอบให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นฉันทามติระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด

เคลฟายเทคนิคเชิงอนาคต (Ethnographic delphi futures research) หมายถึง วิธีการรวบรวมคำตอบหรือความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะเป็นไปได้ในอนาคต โดยมุ่งลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์ 1 รอบ ตามด้วยการเก็บรวบรวมด้วยเทคนิคเคลฟาย รอบที่ 2 และรอบ 3 มีความยืดหยุ่นต่อการประยุกต์ใช้ที่หลากหลายตามสถานการณ์

ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) หมายถึง ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีมีระดับทักษะความสามารถ ประสบการณ์ ในการบริหารงานตั้งแต่ 5 ขึ้นไป มีความรู้ความเข้าใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในแต่ละสถานการณ์ได้ลึกซึ้ง วิจัยปัญหาได้ถูกต้อง รู้วิธีแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสม ได้รับการยอมรับจากองค์กร ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือเกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการในสายการผลิต

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวม วรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำการสังเคราะห์ และบูรณาการอย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์
 - 1.1 วิวัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 1.2 ความหมายของการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 1.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - 1.5 หน้าที่ของงานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์
 - 1.6 ส่วนประกอบที่สำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
 - 1.7 บทบาทของผู้รับผิดชอบงานจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่
2. การจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก
 - 2.1 ความหมายการจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก
 - 2.2 รูปแบบของการจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก
 - 2.3 ประเภทของการจ้างบริหารจัดการจากภายนอก
 - 2.4 ปัจจัยสำหรับพิจารณาผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก
 - 2.5 ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจที่จะใช้ผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก
 - 2.6 กระบวนการในการใช้ผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก
 - 2.7 สาเหตุของการใช้การจ้างบริหารจัดการจากภายนอกไม่ประสบความสำเร็จ
 - 2.8 ชนิดของรูปแบบของกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลที่มีการรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก
3. การจัดการเชิงกระบวนการ
 - 3.1 ทฤษฎีระบบ
 - 3.2 วิวัฒนาการของทฤษฎีระบบ
 - 3.3 องค์ประกอบของการจัดการกระบวนการเชิงระบบ

4. การวิจัยแบบเดลฟายเชิงอนาคต (Ethnographic delphi future research; EDFR)
 - 4.1 ประวัติความเป็นมา
 - 4.2 ความหมายของเทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต
 - 4.3 คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต
 - 4.4 กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต
 - 4.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
 - 4.6 ข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต
5. สถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมี
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก
รายละเอียดปรากฏดังต่อไปนี้

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์

การก่อเกิดสังคมของมนุษย์นับจากอดีตจนถึงปัจจุบันแบ่งสังคมของมนุษย์ได้เป็น 4 รูปแบบ (บรรพต วิรุณราช, 2552) ได้แก่ 1) รูปแบบสังคมล่าสัตว์และเก็บเกี่ยวพืชพันธุ์ สัตว์ชนิดนี้มีการออกล่าสัตว์ หาผลไม้เป็นอาหาร ผู้หญิงเลี้ยงลูก ผู้ชายออกหาอาหาร เริ่มมีบทบาทในการแบ่งงานกันทำ 2) สังคมปลูกพืชยืนต้น เมื่อมนุษย์ต้องการปักหลักเริ่มหาที่อยู่อาศัยเป็นจุดเริ่มต้นของการเพาะปลูกพืชยืนต้น 3) สังคมเกษตร เป็นสังคมมนุษย์ที่มีการประดิษฐ์เครื่องมือในการทำ การเกษตรเพื่อปกป้องอาหารและอาณาเขตของกลุ่มนี้เริ่มมีการแบ่งงานกันทำชัดเจนขึ้น 4) สังคมอุตสาหกรรมมีการผลิตด้วยเครื่องจักรไอน้ำเป็นสังคมมนุษย์ที่มีการปฏิวัติระบบอุตสาหกรรมครั้งใหญ่ ด้านการผลิต การบริหารจัดการ

1. วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีแนวคิดด้านวิวัฒนาการหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกได้ 3 ยุค (พยอม วงศ์สารศรี, 2550; รวงทอง ประเสริฐ, 2551; บรรพต วิรุณราช, 2552; กัญญามน อินหว่าง และสุพจน์ อินหว่าง, 2556) ได้แก่

1.1 ยุคคลาสสิก หรือยุคโบราณ (The classical approach)

รูปแบบแนวคิดนักทฤษฎีกลุ่มนี้กล่าวโดยสรุปได้ 3 ทางคือ

- 1.1.1 แนวคิดทางการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (F.W. Taylor)
- 1.1.2 แนวคิดทางการบริหารองค์การแบบระบบราชการ (Max Weber)
- 1.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารหรือการจัดการทั่วไป (Fayol, Urwick &

Gulick)

โดยสามารถสรุปแนวคิดยุคคลาสสิกได้ออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านหลักการแบ่งงานกันทำ ด้านหลักการจัดสายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ด้านหลักการกำหนดโครงสร้างขององค์กร และด้านการกำหนดช่วงการควบคุม โดยแนวคิดของสำนักคลาสสิกนี้มีจุดมุ่งหมายเน้นประสิทธิภาพมากกว่าความพึงพอใจของมนุษย์ในองค์กร มองมนุษย์เป็นเครื่องจักรขององค์กรเท่านั้น

1.2 ยุคมนุษย์สัมพันธ์ หรือ ยุคกลาง (The human relations)

แนวคิดทฤษฎีด้านมนุษย์สัมพันธ์ เกิดขึ้นในช่วง คศ. 1920 องค์กรทั่วไปเริ่มให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นเนื่องจากการนำหลักทฤษฎีด้านวิทยาศาสตร์มาใช้ในองค์กรก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารคนมากขึ้น ทฤษฎีด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ของมนุษย์ทำงานร่วมกันในองค์กรการให้ความสำคัญของการบริหารด้านจิตวิทยาทางสังคม เช่น ทักษะการจูงใจและอารมณ์ ในยุคกลางนี้ได้มีนักทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่

1.2.1 มอนเตอร์เบอร์ก (Munsterberg) เป็นบิดาของศาสตร์ด้านจิตวิทยา

อุตสาหกรรม ได้ทำการศึกษาวิธีการค้นหาบุคคลที่มีคุณภาพด้านจิตใจ และลักษณะสภาพทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดผลผลิตที่น่าพอใจสูงสุดและมากที่สุด เป็นนักทฤษฎีที่มีแนวทางการสร้างพฤติกรรมองค์กรคนหนึ่งสำคัญและในยุคปัจจุบันนี้ศาสตร์ทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้กลายเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่าต่อการนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างดี

1.2.2 เมโย (Mayo) เป็นนักทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากในด้านพฤติกรรมศาสตร์ได้รับการยกย่องว่าเป็นนักสังคมวิทยา ได้ทำการศึกษาค้นคว้าถึงความสำคัญของปัจจัยมนุษย์

ในการทำงานและสังคมการจัดการว่าจะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดผลที่ได้คือคนที่ทำงานในองค์กรนั้นไม่ได้ต้องการเพียง เงิน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ทำงาน สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานเท่านั้น แต่ คนงานยังต้องการความรัก ความเข้าใจจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ดีทำให้ผู้บริหารของสถานประกอบการในองค์กรต่าง ๆ นำแนวความคิดด้านมนุษย์สัมพันธ์นี้ไปบริหารองค์กรเพื่อช่วยลดปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารและคนงานได้อย่างดี

โดยสามารถสรุปทฤษฎีแนวคิดด้านมนุษย์สัมพันธ์ หรือยุคกลาง นี้ได้ให้

ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งทางด้านการตอบสนองรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นในเรื่องจิตวิทยาสังคมของคนและกลุ่มในองค์กรมองความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรที่ตัวบุคคลมากกว่า เงิน วัสดุ หรือตำแหน่งงาน มองคนเป็นมนุษย์สังคมมากกว่าเป็นเครื่องจักรขององค์กร

1.3 ยุคปัจจุบัน (The modern of contemporary approach) แนวคิดการบริหารงาน

ทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันนี้ในความสำเร็จในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ทั้งนายจ้างและลูกจ้าง รวมถึงรัฐบาลทั้งในประเทศและต่างประเทศ (สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549;

พยอม วงศ์สารศรี, 2550; เกษมสันต์ วัฒวรรณ, 2554) เมื่อเกิดปัญหาข้อพิพาทระหว่างนายจ้างและลูกจ้างขึ้นเมื่อไม่สามารถเจรจาตกลงกันได้รัฐบาลต้องเข้ามาดูแลช่วยเหลือ มีกฎหมายออกมาบังคับใช้ หรือเรียกว่า นายจ้างกับลูกจ้างเป็น ปฏิปักษ์ ต่อกัน แบบนี้เรียกว่า การจัดการแบบ “ไตรภาคี” แต่สิ่งที่ทุกฝ่ายต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตนั่นคือ เมื่อเกิดข้อพิพาทขึ้นระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง สถานประกอบการจะเจรจาตกลงกันเองโดยไม่มีรัฐบาลเข้ามาช่วยเหลือ ไม่ต้องใช้กฎหมายให้ยุ่งยาก หรือเรียกว่านายจ้างกับลูกจ้างเป็น ปาฏิการะ ต่อกันการจัดการแบบนี้เรียกว่า การจัดการแบบ “ทวิภาคี” หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งแบบ ไตรภาคี และทวิภาคีนั้น สิ่งที่จะตามมาคือ “สหภาพแรงงาน” จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ฝ่ายลูกจ้างมีอำนาจในการเจรจาต่อรอง และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเมื่อฝ่ายลูกจ้างมี สหภาพแรงงาน”จึงทำให้เกิดปัญหาลิ้นกับฟัน แต่ผู้บริหารของสถานประกอบการ หรือองค์กรต่าง ๆ ไม่ต้องการให้เกิดปัญหาถึงขั้นหยุดงาน ดังนั้นนักคิดนักวิชาการจึงหาทางไม่ให้เกิดปัญหาใหญ่ขึ้น โดย เสนอแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เบื้องต้นเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ทางฝ่ายนายจ้างก็มี “สมาคมนายจ้าง” เข้ามาดูแลช่วยเหลือโดยมีกฎหมายกำหนดไว้บังคับใช้คุ้มครองแรงงาน ตามกฎหมาย มาตรา 96 และมาตรา 97 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2554) โปรดพิจารณาพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานตาม มาตรา 96 และมาตรา 97 ดังนี้

“มาตรา 96 ในสถานประกอบกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ห้าสิบคนขึ้นไปให้นายจ้างจัดให้มีคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายลูกจ้างอย่างน้อยห้าคน กรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการให้มาจากการเลือกตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่อธิบดีกำหนดในกรณีที่สถานประกอบกิจการใดของนายจ้างมีคณะกรรมการลูกจ้างตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์แล้ว ให้คณะกรรมการลูกจ้างทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการตามพระราชบัญญัตินี้”

“มาตรา 97 คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

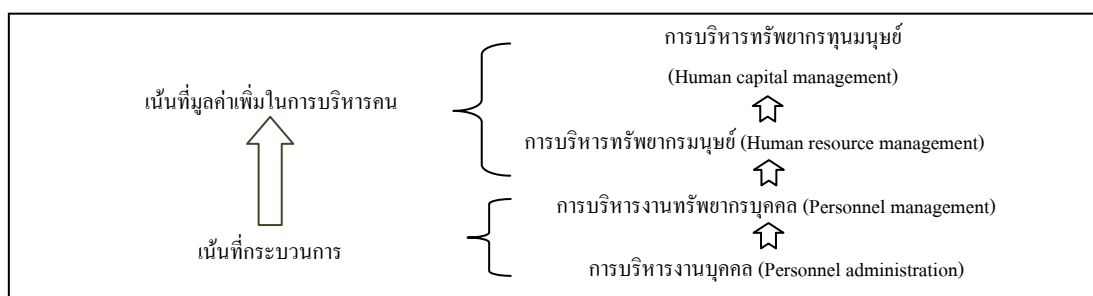
1. ร่วมหารือกับนายจ้างเพื่อจัดสวัสดิการแก่ลูกจ้าง
2. ให้คำปรึกษาหารือและเสนอแนะความเห็นแก่นายจ้างในการจัดสวัสดิการสำหรับลูกจ้าง
3. ตรวจสอบ ควบคุม ดูแล การจัดสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้าง
4. เสนอข้อคิดเห็นและแนวทางในการจัดสวัสดิการที่เป็นประโยชน์สำหรับลูกจ้างต่อ

คณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน

ดำเนินการ ในลักษณะเป็นคณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือ (Joint consultant committee: JCC) เมื่อเกิดการร้องทุกข์ต่ออนุญาโตตุลาการ แต่กฎหมายในประเทศไทยพาดพิงในส่วนที่ให้

ตัวแทนลูกจ้าง หรือตัวแทนนายจ้างมาตกลงแทนได้ตามลำดับเพราะตัวแทนทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างเหล่านั้น “คอร์ปชั่น” โดยวิธีการ คือ “แก้กฎหมาย” ดังนั้นจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมพบว่านับจากปี ค.ศ. 1980 ซึ่งมีการประกาศใช้กฎหมายคุ้มครองแรงงานเรื่อยมาจึงได้มีการเรียกการจัดการคนในองค์กรว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” แทนที่ “การบริหารงานบุคคล”

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่จึงเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทเชิงรุกอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมที่เป็นการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงรับ และมุ่งเน้นไปที่หน้าที่หรือระดับกระบวนการงานเพียงเท่านั้นจึงมีรูปแบบวิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรบุคคลตามยุคสมัย ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2550; Ulrich, 1997)



ภาพที่ 2-1 วิวัฒนาการการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (พยอม วงศ์สารศรี, 2550)

1.3 การพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่อนาคต

การบริหารจัดการคนในองค์กรก่อนในยุคก่อนปี พ.ศ. 2523 มีศัพท์ทางการจัดการว่า การบริหารจัดการงานบุคคล (Personnel administration) และพัฒนามาเป็น การบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Personnel management) ในปี พ.ศ. 2523 ได้พัฒนาเป็น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) นับมาถึงปัจจุบันปี พ.ศ. 2557 ได้มีศัพท์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human capital management) และยังพัฒนาต่อเนื่องไปสู่อนาคต (Ulrich, 1997; พยอม วงศ์สารศรี, 2550; บรรพต วิภูธรราช, 2552)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิวัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์นับถึงปัจจุบันมีการพัฒนา 3 ยุค คือ ยุคคลาสสิก หรือยุคโบราณดั้งเดิม (The classical approach) ยุคมนุษย์สัมพันธ์ พฤติกรรมหรือยุคกลาง (The human relations) และยุคปัจจุบัน (The modern or contemporary approach) ซึ่งในแต่ละยุคมีการให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ในยุคคลาสสิกนั้นเน้นให้ความสำคัญกับการผลิตให้ได้ปริมาณมากมองคนในองค์กรเป็นเครื่องจักร ในยุคนี้เรียกการบริหารว่า การบริหารงานบุคคล และต่อมาเข้าสู่ยุคกลาง หรือยุคมนุษย์สัมพันธ์ โดยมีการให้ความสำคัญ

ด้านพฤติกรรมของคนในองค์กรมองว่าคนทำงานต้องมีความสุขมีความพึงพอใจในการทำงานมองคนว่าเป็นมนุษย์สังคมมีความเห็นอกเห็นใจถือว่าคนเป็นทรัพยากรทางสังคม ช่วงปลายยุคมนุษย์สัมพันธ์นี้มีการเรียกการบริหารคน ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยุคสุดท้ายยุคปัจจุบัน เป็นยุคที่พัฒนามาจากยุคคลาสสิกและยุคมนุษย์สัมพันธ์ผสมผสานกันแต่ด้วยความก้าวหน้าทางนวัตกรรมในทุกรูปแบบทำให้การบริหารคนในยุคปัจจุบันปี พ.ศ. 2557 นี้ เราเรียกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า “การบริหารจัดการทรัพยากรทุนมนุษย์” ซึ่งมองมนุษย์เป็นสินทรัพย์ขององค์กรเป็นทุนขององค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกมิติรวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันต้องคำนึงถึงกฎหมายข้อบังคับหรือ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ตามมาตรา 96 และมาตรา 97 เป็นสำคัญทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง รวมถึงรัฐบาลทั้งที่ประกอบธุรกิจในประเทศและต่างประเทศ

2. ความหมายของการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการหรือองค์กรต่าง ๆ นั้น คือ การใช้คนในองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติงานให้เกิดคุณค่าสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ มีอะไรบ้างที่จำเป็นต้องรู้ มีอะไรบ้างที่จำเป็นต้องทำให้ได้ มีคุณลักษณะอะไรบ้างที่ต้องมี ต้องเป็น (Ulrich, 1997) โดยมีผู้ให้ความหมายด้านการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนในการดูแลพนักงานให้ปฏิบัติงานได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของพนักงานให้ได้มากที่สุดเพื่อให้สถานประกอบการหรือองค์กรเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารทุกระดับชั้นกับพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรจาก รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนในองค์กร (เสนาะ ดิยาวี, 2546)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีการกระบวนการในการปรับใช้ร่วมกับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือก เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และการส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีความสุข (กอแก้ว จันทร์กิตทอง, 2546)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีการกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์กร การพัฒนาธำรงรักษาความรู้ความสามารถ การหาวิธีการที่เอื้อต่อการบริหารคนได้ตั้งแต่รับเข้ามาอยู่กับองค์กรจนเกษียณอายุการทำงาน (พยอม วงศ์สารศรี, 2550)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การออกแบบกิจกรรมในการจัดหาและความร่วมมือกับคนในองค์กร โดยเกี่ยวข้องกับการสรรหาคนเข้าทำงาน การฝึกอบรม และการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัย บรรยากาศในการทำงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ขั้นตอน วิธีการ นโยบาย กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องใช้ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือก บรรจุ คนที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการมากที่สุดเข้าทำงาน และธำรงรักษาพัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกเมื่อพ้นสภาพการทำงาน (รวงทอง ประเสริฐ, 2551)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แผนนโยบายในการปฏิบัติกับบุคคลที่ทำงานในองค์กรด้าน การสรรหา การฝึกอบรม ให้ความยุติธรรมกับพนักงาน โดยแผนนโยบายครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้ (Dessler, 2006)

1. การวิเคราะห์งาน (ตัดสินใจเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน คุณสมบัติของพนักงาน)
2. การวางแผนความต้องการกำลังคน และการสรรหาพนักงาน
3. การคัดเลือก
4. การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมพนักงานใหม่
5. การจัดการเกี่ยวกับค่าตอบแทน และเงินเดือน (จ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานอย่างไร)
6. การเตรียมการเรื่องของสิ่งจูงใจและผลประโยชน์เกี่ยวกับ
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การติดต่อสื่อสาร (การสัมภาษณ์ การให้คำปรึกษา และวินัยการทำงาน)
9. การฝึกอบรม พัฒนา
10. การทำให้พนักงานมีความผูกพันทุ่มเทกับงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในเชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร ในการปฏิบัติงานเป็นทีม หรือปฏิบัติงานเดี่ยว เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ (Armstrong, 2006)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) หมายถึง ขั้นตอน วิธีการ รูปแบบในการบริหารจัดการที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ ในการแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งคนที่ตรงตามความต้องการขององค์กรมากที่สุดเข้ามาทำงานจนถึงเกษียณอายุการทำงานหรือพ้นสภาพการเป็นพนักงาน (ประเวศน์

มหารัตน์สกุล, 2551; สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549; วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554; Thakur, 2010; Ulrich, 2004) งานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่

1. ด้านสังคม เพื่อเป็นการนำทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในชุมชนสังคมนั้น ๆ เข้ามาทำงานในองค์กรเพื่อเป็นหลอมรวมวัฒนธรรมชุมชนสังคมกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้างอาชีพ ความคุณภาพชีวิตคนในชุมชนสังคม สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคมโดยรวม
2. ด้านองค์กร งานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทในทุกกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่แสวงหา จนถึงเกษียณ อายุงาน ให้พนักงานมีสมรรถนะมีความเชี่ยวชาญในบทบาทที่ได้รับมอบหมายส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร
3. ด้านพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี รั้งงานที่ทำได้มีความผูกพันกับองค์กร มีขวัญกำลังใจในการทำงานพัฒนาตนเองมีความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างมั่นคงส่งผลต่อประสิทธิผลโดยรวม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดทำวางแผนวิธีการกระบวนการเป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนในองค์กรไปปฏิบัติในเชิงรุกเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่เก่งและมีศักยภาพในองค์กร ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่โดยทำอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัตรในด้าน การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การธำรงรักษา การจ่ายค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจสัมพันธ์ การฟื้นฟูสภาพการเป็นพนักงาน การเกษียณอายุงาน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ายิ่งในองค์กรโดยการส่งเสริมให้คนในองค์กรมีความสุขในการปฏิบัติงานและรั้งงานที่ทำได้ มีคุณภาพชีวิตมั่นคงทางสังคม สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาว

3. ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

จะเห็นได้ว่าแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยสถานประกอบการ หรือองค์กรหลายแห่งให้ความสำคัญและตระหนักดีว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นทุนขององค์กรนั้นเป็นบทบาทที่ทำนายสำหรับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานในภาพรวมที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีกิจกรรมแบ่งออกได้ 3 รูปแบบ (กอแก้ว จันท์กิ่งทอง, 2546)

1. ก่อนเข้าทำงาน เป็นลักษณะของการวางแผนด้าน การสรรหา จูงใจให้มาซึ่งคนเก่งที่มีทักษะ ความรู้ ที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร
2. เป็นพนักงานขององค์กร จะเป็นลักษณะกิจกรรมการ ธำรงรักษาพนักงาน ให้มีความมั่นคงในงาน ทำการฝึกฝนพัฒนาอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจและ

เพิ่มระดับทักษะความชำนาญเชี่ยวชาญในงานที่ทำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม มีสวัสดิการ เสริมสร้างสุขภาพอนามัยของพนักงาน การวางแผนก้าวหน้าในอาชีพเพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจทุ่มเทให้กับการทำงานด้วยความสมัครใจ

3. เกษียณอายุ หรือพ้นสภาพการเป็นพนักงาน เป็นลักษณะการให้ความสำคัญกับบุคคลที่ทำงานกับองค์การจนเกษียณอายุ หรือจำเป็นต้องออกด้วยเหตุผลที่สำคัญอาจได้รับความพินิจจากการทำงาน เกษียณอายุ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้พนักงานที่ออกไปอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุขเมื่อออกจากงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมีความสำคัญ 3 ด้านได้แก่ (พยอม วงศ์สารศรี, 2550; รวงทอง ประเสริฐ, 2551)

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันกับองค์การที่บุคคลปฏิบัติงาน ส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อการบริหารมีประสิทธิภาพแล้วจะไม่เกิดความขัดแย้งของคนภายในองค์การทำให้สังคมส่วนรวมเข้าใจดีต่อกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์การคือ ก่อนเข้าร่วมงานหมายถึงจะรับคนเข้ามาทำงานในองค์การฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนอะไรบ้าง ประการที่สอง เมื่อรับคนเข้ามาทำงานแล้วขณะปฏิบัติงานนั้นจะธำรงรักษา จะฝึกอบรมพัฒนาอย่างไร มีการประเมินผลจ่ายค่าตอบแทนอย่างไรรวมถึงจะสร้างขวัญกำลังใจอย่างไรให้พนักงานรักงานที่ทำและทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้เต็มกำลังความสามารถ และการเกษียณอายุหรือพ้นสภาพการเป็นพนักงาน เมื่อพนักงานพ้นสภาพการเป็นพนักงานขององค์การแล้วจะมีแผนการอะไรบ้างมาช่วยเหลือด้านเงินสำรองเลี้ยงชีพ บำเหน็จบำนาญ เงินทดแทนกรณีประสบอุบัติเหตุจะมีการช่วยเหลืออย่างไรบ้างซึ่งทั้งสามด้านนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งสามด้านนี้จะส่งผลให้คนที่ทำงานอยู่ในองค์การเกิดความผูกพันรักองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างคนในองค์กรได้การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลที่ดีต่อองค์การทำให้้องค์การเกิดการพัฒนาและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและองค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

4. วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

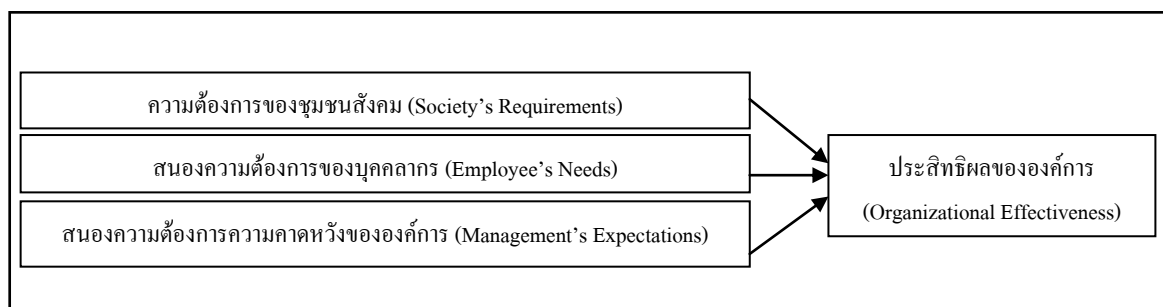
เพื่อให้้องค์การสามารถขับเคลื่อนได้อย่างราบรื่นนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องสามารถ

ตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2550; กอแก้ว จันทร์กิ่งทอง, 2546)

4.1 สนองความต้องการของพนักงาน (Employee's needs) เริ่มตั้งแต่รับคนเข้ามาทำงาน จัดคนให้ตรงกับความสามารถ จ่ายเงินเดือน ที่เหมาะสม ยุติธรรม และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

4.2 สนองความต้องการความคาดหวังขององค์กร (Management's expectations) จะทำอะไรจึงจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถลดต้นทุนด้านการบริหารจัดการงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และสามารถควบคุมต้นทุน ด้าน ของ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน ให้องค์กรสามารถเพิ่มมูลด้านการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 สนองความต้องการของชุมชนสังคม (Society's requirements) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักและให้ความสำคัญของสิทธิประโยชน์ของคนในสังคม ชุมชน สภาพแวดล้อม ด้านการเมืองการปกครอง กฎระเบียบข้อกฎหมาย และพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานสัมพันธ์ ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสงบสุขของคนในองค์กรและสังคมโดยรวม โดยสามารถแสดงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้



ภาพที่ 2-2 องค์กรประกอบ 3 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (กอแก้ว จันทร์กิ่งทอง, 2546)

ทางด้านวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ (รวงทอง ประเสริฐ, 2551) ได้แก่

1. เพื่อให้ได้คนเก่ง และคนดี
2. เพื่อบริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

4. เพื่อพัฒนาและบำรุงรักษาบุคคลไว้ในองค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนสังคม (Society's requirements) ทางด้านบุคลากร (Employee's needs) ทางด้านความคาดหวังขององค์กร (Management's expectations) จุดมุ่งหมายปลายทางของการตอบสนองความต้องการทั้งสามด้านนี้เพื่อต้องการให้เกิดประสิทธิภาพอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กรและเพื่อให้ได้มาซึ่งคนดีมีความสามารถและซื่อสัตย์รักษาไว้ในองค์กรและเกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพและได้ผลงานที่ดีออกมาส่งให้การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม ช่วยให้การบริหารองค์การเกิดการประหยัดต้นทุนการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ผู้บริหารก็จะได้ข้อมูลต้นทุนแต่ละกิจกรรมช่วยให้ผู้บริหารงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

5. หน้าที่ของการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ในด้านอำนาจหน้าที่ของงานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็น 2 ระดับ (สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549; วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554; Armstrong, 2006; Christensen, 2006; Ulrich, 2004) ได้แก่

5.1 ระดับหน้าที่ในองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับโครงสร้างขององค์กรแบ่งได้ 4 ด้านดังต่อไปนี้

5.1.1 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการวางกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรวมให้สอดคล้องกับโครงสร้างหน้าที่แต่ละหน่วยงานย่อย

5.1.2 การให้คำแนะนำ เป็นงานที่สัมพันธ์กับงานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนับตั้งแต่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งและคนดีเข้ามาทำงานในความรู้เกี่ยวกับองค์กร เกี่ยวกับงาน และสิทธิประโยชน์ การคุ้มครองต่าง ๆ

5.1.3 การให้บริการ งานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและให้ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์แก่หัวหน้างานในสายงานต่าง ๆ

5.1.4 การควบคุม เป็นการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในและให้มีคนทำงานได้อย่างสมดุลได้อย่างต่อเนื่อง

5.2 ระดับหน้าที่สมาชิกขององค์กร งานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะมีระดับหน้าที่สมาชิกขององค์กรที่สำคัญ (Ulrich, 2004; Ulrich; Young; Brockbank; Ulrich, 2012) โดยแบ่งออกได้ 8 ด้าน ได้แก่

5.2.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ งานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ในอนาคต

5.2.2 ด้านการจ้างงาน งานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ในการแสวงหาคนทำงานเพื่อให้ได้คนดี และคนเก่ง เข้ามาทำงานในองค์กรที่มีมาตรฐานการจ้างในตลาดแรงงาน มีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ

5.2.3 ด้านตำแหน่งงาน งานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ดำเนินการจัดหาคคนจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง

5.2.4 ด้านการฝึกอบรม และการพัฒนา เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องมีการประเมินประสิทธิภาพงานกับวิธีการทำงานตามขั้นตอนที่ถูกต้องเพื่อเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญในงานที่ทำในระยะยาว

5.2.5 ด้านการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ งานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ต้องทำการประเมินค่าของงาน การกำหนดอัตราค่าจ้าง การจัดสรรรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน และสิทธิต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม ตามตลาดแรงงาน โดยลักษณะงานที่เหมือนกันต้องได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน (Equal work equal pay)

5.2.6 ด้านการธำรงรักษา งานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีระบบในการรักษาคคนเก่งไว้ให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ เท่าที่จะทำได้ ให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข ทুমุ่เทกำลังความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ รักรองค้กร รักรงานที่ท่า

5.2.7 ด้านระเบียบวินัย งานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการกำหนดระเบียบบังคับใช้กับพนักงานทุกคนในองค์กรเหมือน ๆ กันโดยไม่เลือกปฏิบัติ และกำหนดบทลงโทษที่เป็นธรรมเมื่อมีการละเมิด

5.2.8 ด้านแรงงานสัมพันธ์ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผนการจัดการแรงงานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบที่สร้างความเข้าใจตรงกันในการคุ้มครองแรงงานตามกฎหมายกำหนดเพื่อให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

5.3 หน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน (Job analysis)

การวิเคราะห์งานเป็นหลักการเบื้องต้นในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นขั้นตอนในกำหนดบทบาทขอบเขตหน้าที่งานต่าง ๆ (สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549; วิชาวรรณรพีพิศาล, 2554; Armstrong, 2006) การวิเคราะห์งานจึงเป็นศูนย์กลางจุดเริ่มต้นในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบชัดเจนในแต่ละหน้าที่ย่อยขององค์กร

การวิเคราะห์งาน หมายถึง ขั้นตอน วิธีการ ที่มุ่งเน้นศึกษางานย่อยแต่ละกิจกรรม เพื่อกำหนดขอบเขต ภาระงาน ของแต่ละตำแหน่งอย่างเป็นระบบ (Armstrong, 2006 ; Thakur, 2010; Ulrich, 2004) โดยมีรายละเอียดข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

1. การบรรยายลักษณะงาน (Job description) เป็นการเขียนรายละเอียดของกิจกรรม แต่ละหน้าที่ว่าต้องทำอะไร อย่างไร และในสถานการณ์แบบใดเพื่อให้ได้รายละเอียดที่ชัดเจนที่ สอดคล้องกันในแต่ละตำแหน่ง

2. การกำหนดคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (Job specification) การระบุรายละเอียดที่เป็น คุณสมบัติเฉพาะที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง ต้องมีความรู้ระดับใด ความพร้อมทางร่างกายและ จิตใจในการทำงาน ต้องมีความสามารถอย่างไรบ้างในแต่ละตำแหน่ง

3. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Job standard) การกำหนดรายละเอียดเกณฑ์ของ ผู้ปฏิบัติงานในลักษณะ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ของแต่ละตำแหน่งเพื่อให้มีเครื่องมือวัด มาตรฐานที่เป็นระบบ

4. การประเมินค่างาน (Job evaluation) เป็นการระบุรายละเอียดแต่ละกิจกรรมย่อยในแต่ละ หน้าที่เพื่อเปรียบเทียบในการกำหนดอัตราค่าจ้างผลตอบแทนให้สอดคล้องกันในแต่ละตำแหน่ง งาน

การวิเคราะห์งานสามารถจำแนกออกได้ 4 ขั้นตอน (สมพงษ์ จุษศิริ, 2549; วิลาวรรณ รัตพิศาล, 2554; Thakur, 2010; Ulrich, 2004) ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การระบุงาน (Job identification) เป็นการระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยผู้วิเคราะห์ต้องระบุ ได้แก่ ชื่องาน รหัสงาน วันที่ ชื่อผู้เขียน ชื่อสังกัด ชื่อผู้รับรอง อัตรา เงินเดือน ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงแก้ไขและรวบรวมข้อมูล เป็นการแยกแยะข้อมูล รายละเอียดประเภทข้อมูลงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล ได้แก่ การสังเกต การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การประชุม การศึกษาจากบันทึกงานประจำวัน และการทดลองปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมเก็บข้อมูล เป็นการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ คุณสมบัติของพนักงาน ทักษะความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความสนใจ พฤติกรรมของ พนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับขั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องเหมาะสม มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์จัดทำข้อมูลสารสนเทศ เป็นการจัดทำข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับ รายละเอียดด้าน การพรรณาลักษณะงาน การระบุข้อกำหนดของงาน มาตรฐานการทำงาน เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกิจกรรม การสรรหา และคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร

หลักในการใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล (สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549; วิจารณ์ รมณีพิศาล, 2554; Armstrong, 2006) มีหลักการที่สำคัญ ได้แก่

1. หลักการสังเกต เป็นการสังเกตลักษณะพฤติกรรมของคนหรือกลุ่มคนในช่วงเวลาปฏิบัติงาน การสังเกตจะเหมาะสมในการนำไปใช้กับบุคลากรในระดับปฏิบัติการมีเวลาในการปฏิบัติงานชัดเจน

2. หลักการใช้แบบสอบถาม จะใช้วิธีการสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องในกรณีที่ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการออกแบบพัฒนาแบบสอบถามในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานในแต่ละแผนก (Thakur, 2010) โดยรูปแบบของแบบสอบถามแยกได้ 2 รูปแบบคือ

2.1 หลักการใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิด การใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามชนิดปลายเปิดเป็นการเปิดกว้างในการให้ความคิดเห็นสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามจึงทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่นอกเหนือความคาดหมายที่ตั้งคำถามไว้

2.2 หลักการแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง ลักษณะการใช้แบบสอบถามถึงโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการจำกัดขอบเขตในการแสดงความคิดเห็นเนื่องจากคำตอบที่ได้จะถูกกำหนดไว้ในแบบสอบถามจึงไม่เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในแง่นวัตกรรม

3. หลักการใช้วิธีการสัมภาษณ์ การได้มาซึ่งข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นจะมีความแม่นยำสูง เพราะข้อมูลที่ได้มาจะได้จากผู้ปฏิบัติงาน โดยตรงผู้ที่ทำการสัมภาษณ์จึงต้องมีความรู้ในขั้นตอนวิธีการทำงานของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์เป็นอย่างดี (สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549; วิจารณ์ รมณีพิศาล, 2554; Ulrich, 2004)

4. หลักการประชุม การใช้วิธีการประชุมในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นเป็นการเชิญผู้ให้ข้อมูลเข้าสู่ห้องประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นแบบเผชิญหน้ากันการประชุมจึงถือว่าการได้มาซึ่งข้อมูลที่ผ่านการถกแถลงของผู้ให้ข้อมูลจึงเป็นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากที่สุด (Thakur, 2010; Ulrich, 2004)

5. หลักการบันทึกงาน เป็นการเก็บรวบรวมโดยวิธีการลงข้อมูลเป็นช่วงเวลาในเวลาการปฏิบัติงานปกติการใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยการลงบันทึกอาจมีข้อผิดพลาดได้หากผู้ลงบันทึกจดบันทึกรายละเอียดไม่ครบถ้วน (สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549; วิจารณ์ รมณีพิศาล, 2554; Thakur, 2010; Ulrich, 2004)

6. หลักการทดลองปฏิบัติ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการทดลองปฏิบัติงานนั้นเป็นการนำวิธีการขั้นตอนที่ยังไม่เป็นแบบแผนมาทดลองใช้ว่าจะเกิดผลอย่างไรหรือไม่ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องตรงตามจริง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิเคราะห์งาน สามารถนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการกำหนดข้อมูลที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้หลายประการ (Ulrich, 2004) ดังต่อไปนี้

1. ใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปสู่การวางแผนความต้องการอัตรากำลังคนในปัจจุบันและอนาคตได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น
2. ใช้ในการสรรหา และการคัดเลือก จะทำให้ได้ข้อมูลในการวางแผนกำหนดคุณสมบัติของคนที่เหมาะสมมากที่สุดเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง
3. ใช้ในการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถเป็นแนวทางในการวางแผนจัดหลักสูตรอบรมในการเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างฐานความรู้โดยผ่านการเรียนรู้จากโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ได้
4. ใช้ในการประเมินผลการทำงาน สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปเป็นบรรทัดฐานในการวัดประเมินผลการทำงานในอดีตกับผลการทำงานในปัจจุบันและทราบแนวโน้มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ในอนาคต
5. ใช้ในให้รางวัลและผลตอบแทน สามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้ในการเปรียบเทียบค่างานในตำแหน่งงานเดียวกันลักษณะงานคล้ายกันมากำหนดการให้รางวัลและผลตอบแทนได้อย่างเป็นธรรมและสอดคล้องกับการให้รางวัลและจ่ายผลตอบแทนในตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมเดียวกัน
6. ใช้ในการสร้างเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย สามารถนำไปกำหนดแผน วิธีการ ในสภาพแวดล้อมที่ถูกละเลย และป้องกันการเกิดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นได้ในขณะทำงาน
7. ใช้ในการออกแบบงาน สามารถนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปกำหนดโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกันในแต่ละแผนกได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพเนื่องจากผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานมาจากการกำหนดคนเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานได้เหมาะสมตรงตามคุณสมบัติและความรู้ความสามารถเหมาะสมมากที่สุดเป็นการสะท้อนภาพลักษณ์ และวัฒนธรรมขององค์การได้

5.4 หน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (Planning)

บทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการของผู้บริหารองค์การในทุกๆระดับนั้นได้มีการจำแนกหน้าที่ออกได้ 4 รูปแบบ (ราวทอง ประเสริฐ, 2550; Ulrich; Younger; Brockbank; Ulrich, 2012) ได้แก่

5.4.1 หน้าที่ในการวางแผน เป็นการกำหนดขั้นตอนนี้ วิธีการในการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการกำหนดวิธีการป้องกันและแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5.4.2 หน้าที่ในการจัดการองค์กร เป็นการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาสู่การปฏิบัติจริงมีการมอบหมายงานจากผู้บริหารระดับสูงส่งต่อให้ผู้บริหารระดับกลางนำไปอธิบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรให้ผู้บริหารระดับล่างนำไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติงานและมีการประสานงานในการติดตามประสานงานในการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมาย

5.4.3 หน้าที่ในการนำ เป็นการแสดงถึงภาวะของผู้บริหารว่าสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือไม่โดยต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีบารมีได้รับความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องจากการปฏิบัติงานที่เกิดจากการยอมรับและเชื่อในความสามารถของผู้บริหารจะลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้

5.4.4 หน้าที่ในการควบคุม เป็นบทบาทของผู้บริหารในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในขอบเขตระยะเวลาที่ต้องการให้เสร็จสิ้นตามแผน การควบคุมพฤติกรรมแสดงออกต่าง ๆ ของพนักงานให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานให้อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและปลอดภัยในชีวิตและสุขภาพของพนักงาน ควบคุมมาตรฐานการทำงานทุกขั้นตอนทุกกระบวนการ การควบคุมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่ามีประสิทธิภาพประสิทธิผล

การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปหน้าที่หลักของผู้บริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Management function) นั้นสามารถจำแนกออก ได้ดังนี้ (กอกแก้ว จันทรกึ่งทอง, 2546; รวงทอง ประเสริฐ, 2551)

1. การวางแผน (Planning) โดยการกำหนดบุคลากรที่ต้องการ การวางแผนกำลังคน โดยการร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ

2. การจัดองค์กร (Organization) โดยการกำหนดรูปแบบโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างงาน บุคคล วัสดุเครื่องมือต่าง ๆ และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้งานของแผนกส่วนต่าง ๆ ในองค์กรเป็นอย่างดี

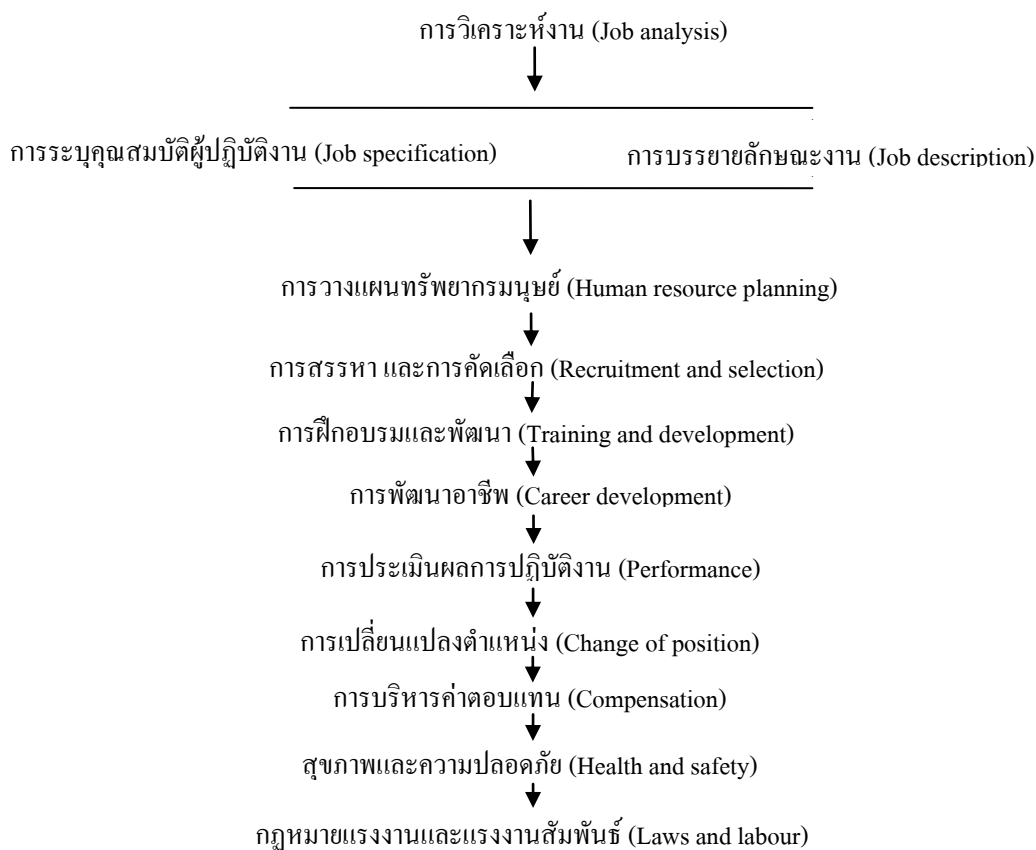
3. การอำนวยความสะดวก หรือการสั่งการ (Directing of leading) โดยผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนประสานงานกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมุ่งมั่นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีหน้าที่กำกับแผนกส่วนงานต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานตามนโยบายที่กำหนดไว้

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านการปฏิบัติงาน โดยตรง (Operation function) ได้แก่ (กอแก้ว จันทร์กึ่งทอง, 2546)

1. การจัดหา (Procurement)
2. การพัฒนา (Development)
3. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
4. การรวมพลัง (Integration)
5. การบำรุงรักษา (Maintenance)
6. การพิจารณาสภาพการณ์การพ้นงาน (Separation)
7. การบันทึกรายงานสถิติของฝ่ายบุคคล

ผู้บริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทหน้าที่ในหลายองค์ประกอบ กิจกรรมส่วนใหญ่จะกำหนดแจกแจงได้ดังนี้ (กอแก้ว จันทร์กึ่งทอง, 2546; รวงทอง ประเสริฐ, 2551; Dessler, 2006)



ภาพที่ 2-3 หน้าที่ด้านการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (รวงทอง ประเสริฐ, 2551)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้บริหารต้องรอบรู้เรื่องการบริหารอย่างลึกซึ้งและต้องสามารถบริหารงานที่เป็นบทบาทหลัก ๆ ด้านการวิเคราะห์งาน ระบุรายละเอียดของงาน กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงาน การวางแผน ด้านทรัพยากรมนุษย์ หากมีคนออก คนเกินจะอย่างไร การสรรหา และการคัดเลือก การฝึกอบรม และพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพเมื่อรับคนเข้ามาทำงานแล้วคนแต่ละคนจะสามารถก้าวหน้าในสายงานนั้น ได้อย่างไรบ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีวิธีอย่างไรบ้างเพื่อให้เกิดความยุติธรรม กับพนักงานเท่าเทียมกันและเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีมาตรฐานอย่างไร ให้ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี การบริหารค่าตอบแทนในเรื่อง เงินเดือน โบนัส สวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ด้านสุขภาพและความปลอดภัย ต้องทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าทำงานอยู่กับองค์กรแล้วรู้สึกมั่นคงในอาชีพและมีความปลอดภัยขณะปฏิบัติงานการจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมในการทำงาน ด้านกฎหมายแรงงานแรงงานสัมพันธ์ต้องมีการปกป้องรักษาผลประโยชน์จัดสรรสวัสดิการต่าง ๆ ที่เป็นธรรมเสมอภาคเท่าเทียมกัน

6. ส่วนประกอบที่สำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้หน่วยงานมีกรอบกำหนดในการใช้ประโยชน์ด้านกำลังคนที่มีอยู่ปัจจุบันและในอนาคต โดยมีนักคิดนักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดวิธีการ แนวทางของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ จะปฏิบัติในอนาคต โดยการวิเคราะห์โอกาสและความเป็นไปได้ การป้องกันปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น การเตรียมจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการไว้ล่วงหน้า (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หมายถึง ขั้นตอนของกระบวนการ วิธีการในการใช้ เป็น ข้อมูลวางแผนอัตรากำลังที่เพียงพอในการปฏิบัติงานในอนาคต โดยระบุคุณสมบัติของคน ระดับ การศึกษา จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไหร่ โดยกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ ต้องการ มาจากที่ไหน อย่างไร โดยการกำหนดเป็นนโยบาย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อคงศักยภาพ ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (พยอม วงศ์สารศรี, 2551)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอน วิธีการที่ใช้การกำหนด จำนวนบุคลากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานเชิงรุกที่ตอบสนองนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันและอนาคต (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551; สมพงษ์ จูย์ศิริ, 2549; Armstrong, 2006; Christensen, 2006; Ulrich, 2004) โดยการนำแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ ในการกำหนดความสมดุลของความต้องการอัตรากำลังคนกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติในปัจจุบันและ

อนาคตได้อย่างเหมาะสม (รวงทอง ประเสริฐ, 2551) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีส่วนประกอบที่สำคัญดังนี้

6.1 กระบวนการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ในการกำหนดวิธีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาและรวดเร็วอย่างเป็นระบบ

6.2 การคาดการณ์ เป็นการกำหนดแผนเพื่อรองรับรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วยแผนกลยุทธ์เชิงรุก

6.3 วิธีปฏิบัติ เป็นการวางแผนรูปแบบของการกำหนดขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมให้มีการปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมที่มีประสิทธิผลตั้งแต่กิจกรรมการสรรหาจนถึงกิจกรรมการเกษียณอายุงานหรือพ้นสภาพการเป็นพนักงานขององค์กร

6.4 องค์กรและบุคลากร เป็นการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับโครงสร้างหน้าที่การปฏิบัติงานเพื่อการบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

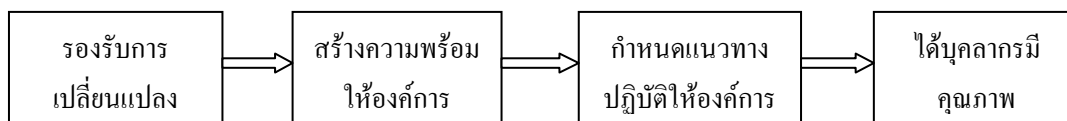
ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการวางแผนกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่ใช้ในการคาดการณ์และกำหนดขั้นตอนวิธีการเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาค่าที่เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงการวางแผนอัตรากำลังที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบที่สัมพันธ์กันได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมเทคโนโลยีการบริหารจัดการ รูปแบบของโครงสร้างองค์กรมีความยุ่งยากซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผลกระทบด้านการขาดแคลนแรงงานในตลาดแรงงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการบริหารความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคต (Armstrong, 2006)

การวางแผนการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารที่จะเกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งที่ควบคุมได้ และอยู่นอกเหนือการควบคุมจากสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อจากภายนอกองค์กรในรูปแบบของระเบียบข้อบังคับที่มีการบังคับใช้อย่างเป็นบรรทัดฐานด้านกฎหมายที่ไม่มีการเลือกปฏิบัติเพื่อสร้าง

ความเป็นธรรมในสังคมโดยรวม (กอแก้ว จันทร์กึ่งทอง, 2546; พยอม วงศ์สารศรี, 2550; Armstrong, 2006; Ulrich, 2004)



ภาพที่ 2-4 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (กอแก้ว จันทร์กึ่งแก้ว, 2546)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการวางแผนบริหารจัดการองค์กรเนื่องจากการกำหนดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากที่สุดในแต่ละตำแหน่งงานอย่างมีแบบแผนที่สอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งระบบนำไปสู่การจัดโครงสร้างองค์กรต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลส่งผล (สมพงษ์ จุ้ยศิริ, 2549; รวงทอง ประเสริฐ, 2551; Armstrong, 2006; Ulrich, 2004)

ลักษณะของการวางแผนที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดได้ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษา และวิเคราะห์รายละเอียดต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่

1. การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน
3. ทำการกำหนดเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงาน
4. ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับเป้าหมายขององค์กรเพื่อความถูกต้อง

สอดคล้องกันของแผนองค์กร

5. ศึกษาการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติได้จริงตามแผน

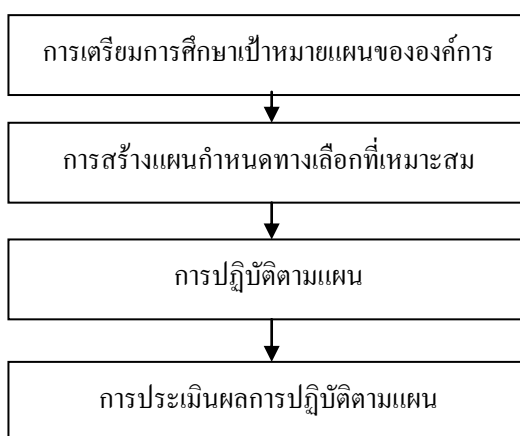
ขั้นตอนที่ 2 กำหนดแผน เป็นการกำหนดขั้นตอน วิธีการ ระยะเวลา ขอบเขตในการปฏิบัติตามแผน 3 ด้านคือ

1. ในแผนการปฏิบัติต้องมีการกำหนดทางเลือกในการนำแผนไปปฏิบัติไว้อย่างน้อย 2 ทางเลือก
2. ในแผนการปฏิบัติต้องมีการกำหนดข้อจำกัดของแต่ละทางเลือกไว้อย่างชัดเจน
3. ในแผนการปฏิบัติต้องมีการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ ในการเฝ้าต่อการดำเนินงานตามแผนไว้อย่างชัดเจนเข้าใจง่าย

ขั้นตอนที่ 3 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ในกิจกรรมการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีการคนที่จะปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งให้มีคุณสมบัติเหมาะสมมากที่สุด การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้คุ้มค่า การสื่อสารระหว่างผู้นำแผนไปปฏิบัติกับผูปฏิบัติตามแผนให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน และต้องมีการติดตามประเมินผลเพื่อควบคุมให้ดำเนินการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางไว้

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล

ผู้ควบคุมการปฏิบัติตามแผนจะต้องมีการตรวจสอบประเมินผลในการปฏิบัติตามแผนงานเป็นระยะ ๆ เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขหากเกิดปัญหาในระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นบรรลุเป้าหมายของแผน จากกระบวนการการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 2-5 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (รวงทอง ประเสริฐ, 2551)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพราะจะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพความสอดคล้องสัมพันธ์กันของกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เริ่มกระบวนการ คือ การเตรียมการศึกษาเป้าหมายแผนขององค์กร การสร้างแผนกำหนดทางเลือกที่เหมาะสม การปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนสุดท้ายคือ การประเมินผลการปฏิบัติตามแผนสิ้นสุดกระบวนการดังนั้นผู้วางแผนจึงต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลมาศึกษาวิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อที่จะดำเนินการจนกระทั่งบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

หลักการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมเบื้องต้นที่สำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจหลักของการได้มาซึ่งคนดี คนเก่ง ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากที่สุดเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลในระยะยาว (สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549; วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล, 2554; Armstrong, 2006; Christensen, 2006; Ulrich, 2004)

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ขั้นตอน วิธีการในการเฟ้นหาคนที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมมากที่สุดเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยสรรหาจากแหล่งสรรหาจากหลายแหล่งที่มี ได้แก่ สถานศึกษา ประกาศทางสื่อสิ่งพิมพ์ ประกาศรับทางเว็บไซต์ขององค์กร องค์กรจัดหางาน เป็นต้น โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่าที่สุดมากที่สุด (Ulrich, 2004)

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ขั้นตอนต่าง ๆ ในการค้นหาคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานขององค์กรจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ และสามารถเข้าถึงบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล (รวงทอง ประเสริฐ, 2551)

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีการ ที่เป็นขั้นเป็นตอนในการเสาะแสวงหาบุคลากรให้มาสมัครงานในองค์กรเป็นขั้นที่มีความสำคัญเพื่อให้ได้ผู้สมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างในองค์กร (พยอม วงศ์สารศรี, 2550)

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แผนการที่กำหนดเป็นขั้นตอนไว้เป็นแบบแผนเพื่อใช้ในการสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งให้มาสนใจสมัครเข้าทำงานในองค์กรนำพาองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (กอแก้ว จันทร์กิงทอง, 2546)

การคัดเลือก หมายถึง ขั้นตอนต่อเนื่องมาจากการสรรหาเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้มีศิลปะในการคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับงานมากที่สุด (รวงทอง ประเสริฐ, 2551)

การคัดเลือก หมายถึง วิธีการในการตรวจสอบพิจารณาเพื่อตัดสินใจรับคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร โดยต้องใช้ความรู้ประสบการณ์ทักษะในการคัดเลือกคน (กอแก้ว จันทร์กิงทอง, 2546)

การคัดเลือก หมายถึง แนวทางในการตรวจสอบพิจารณาคัดเลือกคนจากผู้ยื่นใบสมัครเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ตรงตามเกณฑ์เหมาะสมกับตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร (ฉวีลักษณ์ เขจรนันท์, 2546)

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีการ ขั้นตอนที่ต้องทำหลังจากสรรหาคนมาได้แล้ว จะต้องมีการ ทดสอบ สัมภาษณ์ ตรวจสอบผู้อ้างอิง โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และวิธีการ

ทางการบริหารคน เพื่อให้ได้คนที่ผ่านการคัดกรองที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากที่สุดเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง และให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด (Ulrich, 2004)

หลักการทั่วไปที่ใช้ในการกำหนดเพื่อการวางแผนในการตัดสินใจสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Thakur, 2010; Ulrich, 2004) ได้แก่

1. ความคุ้มค่ากับต้นทุน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต้องใช้ประสบการณ์ และทักษะในการบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงการเข้าถึงแหล่งสรรหาที่จะได้มาซึ่งคนที่มีความรู้ความสามารถ มีแววเป็นคนเก่งที่สามารถพัฒนาศักยภาพได้ดี และสามารถประหยัดเวลาประหยัดต้นทุน ให้กับองค์กรมากที่สุด

2. ด้านแหล่งในการสรรหา ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องตั้งเกณฑ์ในการพิจารณาว่าตำแหน่งที่ว่างลงจะใช้วิธีการสรรหาจากภายในองค์กร หรือสรรหามาจากภายนอกองค์กร

3. ด้านการให้ความเสมอภาคเป็นธรรม ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องยึดหลักการสรรหา โดยคำนึงถึง กฎหมาย พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ระเบียบการบังคับใช้ ข้อจำกัดทางสังคม เพศ การศึกษา อายุ เป็นเกณฑ์ในการวางแผนเพื่อสรรหาทรัพยากรมนุษย์

4. ด้านบรรยากาศสภาพแวดล้อมองค์กร สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงเมื่อต้องกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้อง ใช้ประสบการณ์ ในการสังเกต บรรยากาศวัฒนธรรมร่วมในองค์กรเป็นอย่างไรสภาพปัญหาการเมืองในองค์กรจะมีผลกระทบหรือไม่ เป็นต้น

5. เกณฑ์ที่เป็นบรรทัดฐานในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ มีเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน ได้แก่ อายุ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความเชี่ยวชาญ เป็นส่วนประกอบสำคัญในการกำหนดแผนในการคัดเลือกคนเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์สามารถพิจารณาได้จาก 2 แหล่ง (วิลารวรรณ ธิพิพิศาล, 2554; Thakur, 2010) คือ

1. แหล่งสรรหาจากภายในองค์กร ทำการสรรหาจากคนที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร โดยประกาศรับคนที่มีคุณสมบัติที่สอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างลงให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรมีโอกาสเข้ามาแข่งขันกันเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุด

ข้อดีของการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร

1. เป็นการสร้างขวัญผลึกคั่นให้ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีกำลังใจมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทตามที่ตนเองถนัดได้มากยิ่งขึ้น

2. เป็นการลดต้นทุนในการสรรหาคนที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรได้

ข้อเสียของการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร

1. อาจก่อให้เกิดการขาดคนปฏิบัติงานในตำแหน่งที่พนักงานไปสมัครทำในตำแหน่งอื่นได้
2. อาจเกิดความขัดแย้งทางความคิดของผู้ปฏิบัติงานด้วยกันว่ามีความลำเอียงในการรับคนเข้าตำแหน่งใหม่จากปัญหาการเมืองภายในองค์กร
3. อาจส่งผลกระทบต่อ การขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ จากคนที่ จะเข้ามารับตำแหน่งที่ว่างลง

2. แหล่งสรรหาจากภายนอกองค์กร

ข้อดีของการสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร

1. เป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาทางความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน
2. เป็นการเปิดโอกาสให้คนที่มีความสมบัติที่เหมาะสมมากที่สุดจากแหล่งสรรหาที่หลากหลายทำให้ได้คนรุ่นใหม่ไฟแรงเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร
3. ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งทางความคิดของคนที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลงได้อีกทั้งช่วยลดปัญหาการเมืองในองค์กรได้ระดับหนึ่ง

ข้อเสียของการสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร

1. เกิดต้นทุนในการสรรหาที่ต้องมีการจัดเตรียมต่าง ๆ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการมากที่สุด โดยผ่านช่องทาง การทำสื่อโฆษณา การประกาศรับสมัคร การเดินทาง และอาจต้องใช้เวลาานมากขึ้น
 2. อาจส่งผลด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรอาจเสียกำลังใจในการปฏิบัติงานเพราะคิดว่าตนถูกมองข้ามจากการพิจารณาปรับตำแหน่ง โดยเฉพาะในสายบริหาร
 3. อาจสร้างผลเสียต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานโดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรต่อต้านพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำให้มีการรวมกลุ่มแบ่งแยกพรรคพวกในสถานที่ทำงานได้
- วิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายนอก (Ulrich, 2004) ได้แก่
1. พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรแนะนำให้สมัคร ในกรณีที่ต้องการผู้สมัครจำนวนน้อย
 2. เรียกพนักงานเดิมเข้ามา ในกรณีนี้เป็นการเรียกพนักงานที่เคยปฏิบัติงานในองค์กร แต่ได้พ้นสภาพออกไป โดยไม่มีความคิดกลับเข้ามาปฏิบัติงานบุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กร

3. การเข้ามาสมัครโดยตรง เรียกว่า “Walk in” กรณีนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำการสรรหาจากใบสมัครที่มีอยู่ที่เคยมีการเขียนทิ้งไว้มาพิจารณาหาคนที่มีความสมบัติเหมาะสมมากที่สุดเข้าปฏิบัติงาน

4. ใช้สื่อในการประกาศรับสมัคร กรณีนี้เป็นการใช้สื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมทำการประกาศหาคนที่สนใจเข้ามาโดยใช้ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือติดประกาศตามสถานที่เปิดเผยที่เข้าถึงแหล่งคนที่สนใจหางาน

5. สรรหาโดยผ่านสถาบันการศึกษา ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำการสรรหาโดยผ่าน โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถาบันฝึกอาชีพ องค์การจัดหางาน กระทรวงแรงงาน เป็นต้น

6. สรรหาโดยผ่านสมาคมวิชาชีพ กรณีนี้เป็นการสรรหาโดยผ่านการเข้าร่วมกับสมาคมวิชาชีพ ได้แก่ แพทย์ วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี ครู นักบิน เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร

7. สรรหาโดยผ่านกระทรวงแรงงาน กรณีนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าไปทำการสรรหาโดยผ่านช่องทางของหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการในการจัดหาแรงงาน ได้แก่ สหภาพแรงงาน สมาพันธ์แรงงาน สมาคมแรงงาน ในการสรรหาดังกล่าวนี้อาจทำให้ได้แรงงานที่ผ่านการคัดกรองมาระดับหนึ่งแล้ว

8. สรรหาโดยผ่านทางสำนักงานจัดหางาน กรณีนี้มีการจัดหาคนทำงานในลักษณะการบริการทั้งภาครัฐ และเอกชน โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบุคุณสมบัติบุคลากรที่ต้องการ

9. การสรรหาโดยวิธีซื้อตำแหน่งจากหน่วยงานภายนอก กรณีนี้เป็นการให้กลยุทธ์การให้ผลตอบแทน ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อโน้มน้าวให้ได้มาซึ่งคนที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการจากองค์กรภายนอก

10. การสรรหาแบบการจ้างงานชั่วคราว กรณีนี้เป็นการสรรหาโดยการเซ็นสัญญาจ้างระยะสั้นตามปริมาณงาน ณ ช่วงเวลาหนึ่ง เมื่อเสร็จสิ้นโครงการก็ยกเลิกสัญญาจ้างตามที่ระบุไว้ในสัญญาจ้างงาน

11. การสรรหาโดยวิธีการอื่น ๆ กรณีนี้ทำการสรรหาโดยวิธีการให้ได้มาซึ่งคนปฏิบัติงาน ได้แก่ สรรหาจากแรงงานข้ามชาติ สรรหาจากบริษัทรับเหมาค่าแรง รับนักศึกษาฝึกงาน วิธีการเหล่านี้ทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีทางเลือกในการได้มาซึ่งคนปฏิบัติงานที่หลากหลายมากขึ้น

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการรับสมัคร ในขั้นนี้ถือเป็นขั้นตอนแรกในการทำการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรได้แก่ การคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติของบุคลากรที่องค์กรต้องการ วิธีการกรอกใบสมัคร เอกสารสำคัญเกี่ยวกับการสมัคร ระยะเวลาที่ต้องใช้
2. ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์ขั้นต้นมีวัตถุประสงค์เพื่อคัดผู้สมัครที่ขาดคุณสมบัติออกไปและให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้าปฏิบัติงานที่ตำแหน่งว่างลง
3. ขั้นตอนในการกรอกใบสมัคร ในขั้นตอนนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัครให้ได้มากที่สุดเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงาน
4. ขั้นตอนการสอบคัดเลือก ขั้นตอนนี้มีสมรรถภาพ ประเมินคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ เบื้องต้นของผู้สมัคร ใ้ระดับหนึ่งจึงถือว่ามีความสำคัญมาก
5. ขั้นตอนการสอบสัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อการทำความเข้าใจในบุคลิกเฉพาะของผู้สมัครแต่ละราย ที่สามารถวัดประเมิน พฤติกรรม ความรู้ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพ ทักษะคติ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสนใจข้อมูลเหล่านี้มีความจำเป็นมากในการประกอบการตัดสินใจเลือกคนเข้าปฏิบัติงาน
6. ขั้นตอนการสอบประวัติ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญไม่แพ้ขั้นตอนอื่น ๆ เนื่องจากเป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร ได้แก่ ชีวิตครอบครัว การศึกษา การทำงาน ประวัติอาชญากรรม โดยสามารถตรวจสอบจากที่ทำงานปัจจุบันและที่ทำงานเดิมได้
7. ขั้นตอนการตรวจสุขภาพ ขั้นตอนนี้เป็นการคัดกรองผู้สมัครที่มีคุณสมบัติทางร่างกาย ในเชิงวิทยาศาสตร์ว่ามีความบกพร่องทางร่างกายอื่น ๆ หรือเป็นพาหะนำโรคติดต่อหรือไม่ ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการใช้เพื่อคัดเลือกที่สำคัญในการได้มาซึ่งคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สุขภาพร่างกายแข็งแรงพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้
8. ขั้นตอนการคัดเลือกโดยหัวหน้างานโดยตรง ขั้นตอนนี้เมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำการคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการแล้วจะส่งต่อให้หัวหน้างานที่ดูแลแผนกหรือส่วนงานนั้นมาทำการตัดสินใจคัดเลือกเป็นขั้นสุดท้ายก่อนรับเข้าปฏิบัติงาน
9. ขั้นตอนการรับเข้าปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้เป็นการรับเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่างลง โดยมีการทดลองงานในลักษณะการปฏิบัติงานจริงในระยะเวลาที่กำหนดว่าสามารถผ่านเกณฑ์หรือไม่หากพ้นเวลาการทดลองงานแล้วแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการก็ไม่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานในขั้นต่อไป

ปกติองค์การจะให้เวลากับบุคลากรใหม่ในระยะเวลาที่เป็นเกณฑ์ทั่วไปคือ 3 เดือน ถึง 4 เดือน ภายใ้การปฏิบัติงานจริงเพื่อประเมินว่าสามารถปฏิบัติงานได้หรือไม่ก่อนจะทำการบรรจุ

เข้าดำรงตำแหน่งที่ว่างลงอย่างเป็นทางการ โดยก่อนการบรรจุแต่งตั้งนั้นผู้สมัครจะผ่านขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการทดลองงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีระยะเวลาในการทดลองงานเพื่อทดสอบความสามารถในการทำงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือหัวหน้างานก็มีโอกาสในการมองหาแววคนเก่งในตัวของผู้สมัครได้ในระดับหนึ่งด้วยเช่นกันในช่วงที่ทำการทดลองงาน ผู้สมัครนั้นหากพบว่าผู้สมัครมีความบกพร่องไม่ผ่านเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดก็สามารถแจ้งให้ผู้สมัครทราบว่าไม่ผ่านการทดลองงานโดยเงื่อนไขที่ระบุในคุณสมบัติของผู้สมัครได้และทำการยกเลิกโดยไม่ต้องมีการจ่ายค่าจ้างชดเชยใด ๆ

2. ขั้นตอนการปฐมนิเทศ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีโครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นพนักงานขององค์กรแล้ว โดยรายละเอียดจะเป็นการแจ้งให้ทราบในส่วนประวัติความเป็นมาขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร นโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้พนักงานใหม่รับรู้และเตรียมพร้อมในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร และสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสาะแสวงหา ชักจูง ดึงคนที่มีความพร้อม มีคุณสมบัติที่ตรงกับตำแหน่งงานที่ว่างในองค์กร เข้ามาสมัครงานทำงานร่วมกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการพยายามหาคนที่มี ความรู้ ความสามารถ ตามที่องค์กรต้องการเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยการสอบและการสัมภาษณ์

การปฐมนิเทศ (สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549; วิลาวรรณ รัตพิศาล, 2554; Ulrich; Younger; Brockbank; Ulrich, 2012)

การปฐมนิเทศ หมายถึง การอธิบายชี้แจงรายละเอียดเบื้องต้น เกี่ยวกับองค์กรให้พนักงานใหม่ ได้รู้เรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรที่เขาจะเข้ามาดำเนินชีวิตด้วยความสูงและพอใจในหน้าที่การงาน ให้เกิดความรัก ความผูกพันในการทำงานร่วมกันเกิดความ ไว้วางใจมั่นใจในความมั่นคงเมื่ออยู่ทำงานกับองค์กร (สมิต สัจฉกร, 2555)

การปฐมนิเทศ หมายถึง รูปแบบของกิจกรรมที่เป็นการชี้แจงรายละเอียดด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานใหม่ให้รู้จักประวัติความเป็นมาขององค์กร รู้ถึงบทบาทหน้าที่งานที่ต้องรับผิดชอบ รู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (ปกรณ วงศ์รัตนพิบูลย์, 2557)

การปฐมนิเทศ หมายถึง ขั้นตอนของกิจกรรมที่ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นโครงการเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานใหม่ที่ได้รับการบรรจุเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึง ระเบียบวินัย ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ วัฒนธรรมร่วมขององค์กร เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้และเตรียมพร้อมในการปรับตัวปรับทัศนคติในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้ (Thakur, 2010)

1. วัตถุประสงค์การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (รวงทอง ประเสริฐ, 2551; พยอมวงศ์สารศรี, 2546) ดังนี้

1.1 เพื่อการปรับตัว ในการจัดโครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานใหม่ในการเข้าสู่การเป็นสมาชิกขององค์กรและการทำงานร่วมกับสมาชิกอื่น ๆ ได้อย่างราบรื่นและสามารถทำงานได้โดยไม่มี ความขัดแย้งภายใต้วัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน

1.2 เพื่อสร้างความประทับใจ ในการนำพนักงานใหม่เข้าสู่โครงการปฐมนิเทศนั้นเป็นการแนะนำให้พนักงานใหม่ให้รู้จักกับภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรภูมิหลังความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้พนักงานใหม่รู้สึกภูมิใจในการเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร

1.3 เพื่อสร้างการยอมรับ จุดมุ่งหมายอีกประเด็นที่สำคัญในการจัดโครงการปฐมนิเทศเพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกับแผนงาน หรือตำแหน่งงานที่ตนเองจะเข้าไปปฏิบัติงานว่ามีระดับการทำงาน โดยมีสายบังคับบัญชาอย่างไรมีการทำงานประสานงานกันอย่างไรเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเปิดใจรับในรูปแบบการปฏิบัติงานที่มีระดับการบริหารที่เป็นขั้นตอนก่อนเข้าไปร่วมงานกัน

2. บทบาทของผู้มีหน้าที่ปฐมนิเทศ ได้แก่

2.1 สายงานบริหาร หรือผู้บริหารระดับสูง ในโครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ขั้นตอนที่สำคัญคือในขั้นการแนะนำภาพรวมขององค์กร ความสำเร็จ การได้รับรางวัลต่าง ๆ ขององค์กร ฝ่ายบริหาร หรือผู้บริหารจะเป็นส่วนหนึ่งของผู้ให้การปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานเกิดความประทับใจและภูมิใจในองค์กรของตน และเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร

2.2 ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดโครงการปฐมนิเทศเป็นบทบาทโดยตรงของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องให้ความรู้ ความเข้าใจ กับพนักงานใหม่ในการเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กรเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในการเตรียมพร้อมเข้าสู่การปฏิบัติงานในองค์กรภายใต้วัฒนธรรมเดียวกันที่มีความเข้าใจและยอมรับในสมาชิกขององค์กร

2.3 ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานโดยตรง การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ขั้นตอนในการแนะนำพนักงานให้รู้จักกับส่วนงานที่ต้องเข้าปฏิบัติงาน หรือแนะนำให้รู้จักกับตำแหน่งที่พนักงานใหม่จะเข้าไปปฏิบัติงานนั้นถือว่ามีความสำคัญมากเพราะเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมย่อยของแผนกหรือส่วนงานที่พนักงานใหม่จะเข้าไปเป็นสมาชิกใหม่เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและการเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการปฐมนิเทศ หมายถึงรูปแบบของกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อชี้แจงให้กับพนักงานใหม่เข้าใจในประวัติความเป็นมาขององค์กร ภูมิหลังความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจใน ภาวะเยียบ วิธีปฏิบัติ วัฒนธรรมขององค์กร การยอมรับและปรับตัวให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขภายใต้ความเข้าใจในวิถีทางที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน

การฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการกิจกรรมที่กำหนดเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ เกิดทักษะความชำนาญ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต (กอแก้ว จันทร์กิ่งทอง, 2546)

การฝึกอบรม หมายถึง การถ่ายทอดให้ความรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพบรรลุประสิทธิผลขององค์การ และเพิ่มทักษะให้กับผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมที่ใช้หลักสูตรสั้น ๆ ไม่ต่อเนื่อง (บรรพต วิรุณราช, 2552)

การฝึกอบรม หมายถึง แผนงานหรือกิจกรรมที่ใช้เพื่อให้คนในองค์การมีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และระดับสมรรถนะที่ดีขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การ (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

การฝึกอบรม หมายถึง การฝึกให้คนเข้าใจรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ ให้ถูกต้องตามวิธีการตามมาตรฐานขององค์การอย่างชัดเจนปฏิบัติได้จริงตามเป้าหมายที่ต้องการและเพื่อสั่งสอนบ่มนิสัยในการทำงานร่วมกัน (สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา, 2554)

การฝึกอบรม หมายถึง รูปแบบวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานในองค์การให้เกิดความรู้ความเข้าใจมีทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (Dessler, 2006)

เป้าหมายในการฝึกอบรมต้องระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรม เพื่อให้เห็นชัดถึงจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการจัดการฝึกอบรมต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดหลักสูตร เนื้อหาวิชา ตลอดจนวิธีการที่ใช้ฝึกอบรม ก็ย่อมจะกระทำบนพื้นฐานของเป้าหมายดังกล่าวนี้ (Raymond, 2010)

1. เพื่อเพิ่มผลผลิต พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมจะมีการพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงานที่มีมาตรฐานดีขึ้นลดของเสียและเพิ่มผลผลิตที่ประสิทธิภาพดี

2. เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลผลิต พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในงานมากขึ้นสามารถแก้ปัญหาเบื้องต้นในงานที่ทำได้ทำให้เพิ่มคุณค่าในงานได้ มีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกันอย่างต่อเนื่อง

3. เพื่อลดต้นทุนบริหาร เมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมทำให้พนักงานตระหนักถึงการทำงานที่ต้องทำอย่างถูกต้องตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือการทำงานอย่างเคร่งครัดทำให้ลดอัตราการเกิดของเสีย และลดความผิดพลาดจากการทำงานที่ลัดขั้นตอนหรือขาดความระมัดระวังทำให้ก่อให้เกิดความเสียหายกับเครื่องมืออุปกรณ์ ทำให้สามารถทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดภายใต้การผลิตที่มีประสิทธิภาพ

4. เพื่อลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุ การฝึกอบรมเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องสุขลักษณะต่อชีวิตของพนักงาน ทำให้พนักงานทำงานด้วยความระมัดระวังด้วยความไม่ประมาททำให้อัตรการลดภาระในการรับผิดชอบในกรณีเกิดอุบัติเหตุในการทำงานได้

5. เพื่อลดอัตราการเข้าออกและการขาดงาน พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมจะมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้นเนื่องจากได้รับการกระตุ้นให้มีการพัฒนาทักษะในการทำงานทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเข้าทำงานเห็นคุณค่าของคนทำให้มีขวัญกำลังใจตั้งใจทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับประโยชน์ของการฝึกอบรม

ประโยชน์ของการฝึกอบรม คือ เพื่อให้เกิดเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ ที่ดีของพนักงานช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (ชูชัย สมितिไกร, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ (คูสิต ขาวเหลือง, 2554) พบว่า ประโยชน์ของการฝึกอบรมเพื่อสร้าง ทักษะประสบการณ์ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรวมทั้งทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายขององค์กร (กอแก้ว จันทร์กิ่งทอง, 2546; รวงทอง ประเสริฐ, 2551) ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผลจากการได้รับการทำให้พนักงานพัฒนาทักษะ ความชำนาญ ในงานได้ดียิ่งขึ้นทำให้สามารถทำงานได้ถูกต้องตามขั้นตอนวิธีการที่ได้มาตรฐานในบทบาทหน้าที่ของตน ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่องจนมีความเชี่ยวชาญมีความสามารถเฉพาะในงานสายงานที่ทำได้ และสามารถแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องได้จากการปฏิบัติที่ถูกต้องได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ได้มาตรฐานเดียวกันในระยะยาว

2. เพื่อลดต้นทุน พนักงานที่ผ่านจะสามารถทำงานตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และพัฒนาทักษะฝีมือในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้มาตรฐานที่กำหนดไว้ในแต่ละ

บทบาทหน้าที่ของงานที่ต้องรับผิดชอบการทำงานที่มีประสิทธิภาพเป็นการลดของเสียที่จะเกิดขึ้น ในระหว่างขั้นตอนการผลิตในทุกขั้นตอนได้ สามารถทำงานได้ทันเวลาที่กำหนด ลดภาระค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้ ทำให้สามารถประหยัดต้นทุนได้ในระยะยาวเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์และเป็นการสร้างคุณค่าในตัวผู้ปฏิบัติงานได้เมื่อถึงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. เพื่อเกิดการที่เรียนรู้ได้อย่างถูกต้อง พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้วิธีการทำงานได้อย่างถูกต้องผ่านการฝึกอบรมที่มีมาตรฐานทำให้พนักงานเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างต่อเนื่องภายใต้การปฏิบัติงานที่ถูกต้องการหลักการและขั้นตอนการทำงาน

4. เพื่อลดภาระของหัวหน้า เมื่อพนักงานผ่านการฝึกอบรมทำให้มีความรู้ความเข้าใจในงานแล้วสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพจะทำให้หัวหน้างานมีความพึงพอใจในคุณสมบัติของพนักงานที่ได้คัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องเสียเวลาคอยกำกับดูแลทำให้พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานได้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

5. เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมจะเป็นเป็นการเตรียมพร้อมให้พนักงานได้มีโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีส่งผลต่อการปรับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงาน

โดยทั่วไปแต่ละองค์กรจะมีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเจ้าหน้าที่ขององค์กรที่ได้รับแต่งตั้งให้มีบทบาทในการจัด โครงการฝึกอบรมในกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

หน้าที่ของผู้ฝึกอบรม

ลักษณะกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีการออกแบบขึ้นมาเพื่อให้พนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันหรือกำลังจะได้รับมอบหมายงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น (Nadler & Nadler, 2011; กัลญญ เพชรภรณ์ และชัยวัฒน์ วารี, 2554) โดยมีหลักการ ดังนี้

1. เป็นผู้ให้คำแนะนำ และเสนอแผนในการฝึกอบรม บทบาทหน้าที่ของผู้ที่กำหนดแผนโครงการฝึกอบรม ต้องมีความรู้ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะจัดทำแผนในการฝึกอบรมมีความเข้าใจในรายละเอียดของโครงการที่จะทำการฝึกอบรมอย่างลึกซึ้งทุกขั้นตอน

2. เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์การวางแผนงานโครงการฝึกอบรม บทบาทหน้าที่ของผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์วางแผนโครงการฝึกอบรมนั้นต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานในงานที่จะมีการจัดทำโครงการฝึกอบรม หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการยอมรับในสายวิชาชีพอย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมโครงการที่จะนำมาฝึกอบรมพนักงานในองค์กร

3. เป็นผู้ดำเนินโครงการฝึกอบรม บทบาทหน้าที่สำคัญในการฝึกอบรมคือการเป็นผู้ดำเนินการ โครงการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นเพื่อให้การถ่ายทอดเจตนารมณ์จุดมุ่งหมายขององค์กรที่ต้องการให้โครงการฝึกอบรมประสบความสำเร็จและพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมจะมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาวได้

4. เป็นผู้จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์การฝึกอบรม บทบาทของผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ในการฝึกอบรมนั้นต้องมีความเข้าใจและมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีในการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ผ่านสื่อที่เป็นสารสนเทศโดยผ่านเครื่องมือเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้แก่ การถ่ายทอดด้วย รูปภาพ ภาพยนตร์ โทรทัศน์ เครื่องฉายวิดีโอ เครื่องบันทึกและขยายเสียง เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ แผ่นที่ หุ่นจำลอง แผ่นพับ คู่มือ อื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการถ่ายทอดองค์ความรู้ความเข้าใจให้กับผู้รับสาร คือพนักงานให้ได้มากที่สุด

5. เป็นผู้วิเคราะห์และประเมินผลโครงการฝึกอบรม บทบาทหน้าที่ในการวิเคราะห์และประเมินผลโครงการหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงสามารถนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจว่า จะต้องมีการวางแผนจัดทำโครงการฝึกอบรมในทิศทางใดเพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กูริพัฒนา แก้วศรี (2557) บทบาทหน้าที่การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาทักษะในการทำงานที่ถูกต้องตามขั้นตอนวิธีการที่เป็นมาตรฐานในสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการวางแผนการฝึกอบรม

การฝึกอบรมต้องมีผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญ ในเรื่องที่จะทำการฝึกอบรมมาร่วมกันในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการฝึกอบรมต้องมีความเกี่ยวข้องกันสัมพันธ์กันในสายงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายให้แต่ละส่วนงานตามสายบังคับบัญชาเพื่อนำแผนฝึกอบรมไปปฏิบัติตามได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายปฏิบัติการ ผู้จัดการแต่ละสายงาน หัวหน้างาน พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ลูกค้า คู่ค้า ผู้ขายวัตถุดิบ เพื่อให้มีแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมในรายละเอียดของโครงการที่จะทำการฝึกอบรม (รวงทอง ประเสริฐ, 2551; Armstrong, 2006) การฝึกอบรมสามารถจำแนกออกได้ 8 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การตรวจสอบความต้องการ การออกแบบโครงการฝึกอบรม การนำเสนอโครงการฝึกอบรม การจัดระเบียบการฝึกอบรม การประเมินผล การติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2545) ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้จะมีการนำข้อมูลรายละเอียดที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุใดที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่ำ

เพื่อมาเป็นแนวทางในการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้มากที่สุด เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเป็นการแก้ปัญหาจากต้นเหตุที่แท้จริงและเป็นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำในอนาคต

2. ขั้นตอนการตรวจสอบความต้องการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการกำหนดแผนกลยุทธ์การฝึกอบรมต้องให้ความสำคัญในกิจกรรมแต่ละกิจกรรมตามลำดับ เพื่อแก้ปัญหาโดยการฝึกอบรมได้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยได้ถูกต้องและมีความเหมาะสมและเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการนำมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปฏิบัติงานในขณะนั้น ได้อย่างทันท่วงทีและสามารถตรวจสอบข้อมูลรายละเอียดความต้องการในการฝึกอบรมได้อย่างครอบคลุมทันเวลา และอยู่ในขอบเขตของงบประมาณที่มีการกำหนดไว้ใช้ในการจัดทำโครงการจนเสร็จสิ้นโครงการ

3. ขั้นตอนการออกแบบโครงการฝึกอบรม ในการออกแบบโครงการในการฝึกอบรม นั้นต้องระบุหัวข้อการฝึกอบรม จำนวนของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม และประโยชน์ที่จะได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เห็นว่า การฝึกอบรมนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ช่วยให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ขั้นตอนการนำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร เมื่อมีการออกแบบโครงการเป็นแผนโครงการฝึกอบรมที่ชัดเจนแล้วในการนำเสนอแผนการฝึกอบรมต่อผู้บริหารต้องสามารถชี้ให้เห็นโครงการฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นต้องสามารถชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาที่มีความจำเป็นเร่งด่วน ในการจัดทำกรฝึกอบรมแก่พนักงานเพื่อให้ได้รับความเห็นชอบอนุมัติโครงการให้เกิดการจัดการฝึกอบรมได้ทันตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นลดความเสียหายจะเกิดขึ้นได้ทันเวลาเป็นไปอย่างเหมาะสม

5. ขั้นตอนการจัดวางระเบียบในการดำเนินโครงการ ในการนำโครงการที่ผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารเรียบร้อยแล้วในขั้นนี้จะมีการวางระเบียบโครงการฝึกอบรม วางรูปแบบ ขั้นตอน ข้อบังคับ การนำความรู้ หลักการที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลดีต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยตรง

6. ขั้นตอนการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการนำเสนอโครงการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ ตามแผนผู้จัดทำแผนโครงการฝึกอบรมต้องมีการกำหนดเงื่อนไขด้าน สถานที่ เวลาเริ่มต้นจนถึงระยะเวลาสิ้นสุดโครงการฝึกอบรม หัวข้อฝึกอบรม ระดับของผู้รับการฝึกอบรม วิทยากร ผู้ดำเนินการฝึกอบรม ประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการอบรมรู้สึกว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

7. ขั้นตอนการประเมินผล เมื่อโครงการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการฝึกอบรมต้องมีการทำการประเมินผลจากการฝึกอบรมเพื่อนำผลจากการประเมินไปทำเป็น

แนวทางในการจัดทำกรฝึกอบรมในลำดับขั้นต่อไปหรือไปทำการปรับปรุงแก้ไขรายละเอียด
ขั้นตอนที่พบว่ายังบกพร่องให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. ขั้นตอนการติดตามผล ในขั้นการติดตามผลหลังจากผู้รับการฝึกอบรมนำความรู้
หลักการที่ได้รับไปปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการติดตามผลต้องมี
การปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือไม่ โดยผ่านหัวหน้างานด้วยวิธีการกรอก
แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ผลที่ตรงตามสถานการณ์จริงมากที่สุด (Thakur, 2010)

จากกระบวนการในการฝึกอบรม 8 ขั้นตอนสามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ 2-6 กระบวนการฝึกอบรม (ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์, 2546)

วิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้และพัฒนาทักษะ
ต่าง ๆ ในการฝึกอบรมให้ได้มากที่สุดวิธีที่ใช้ในการฝึกอบรมนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการ
ฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา (กอแก้ว
จันทร์กิ่งทอง, 2546; รวงทอง ประเสริฐ, 2551; พยอม วงศ์สารศรี, 2550) วิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้มี
ดังนี้

1. การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง (On the job training)

วิธีนี้ใช้ในการฝึกอบรมพนักงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่ในระดับปฏิบัติงาน โดยมีหัวหน้างาน
หรือพี่เลี้ยงทำให้อุและทำตาม

2. การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off the job training) วิธีนี้มีกรหลายรูปแบบ ได้แก่

1) การบรรยาย เป็นการให้ความรู้ผ่านการอธิบายโดยวิทยากรเป็นการฟังอย่างเดียว 2) การอภิปราย
กลุ่ม เป็นการแบ่งเป็นกลุ่มย่อย 4-12 คน พุดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 3) การระดมสมอง วิธีกรนี้
เป็นการเปิดโอกาสกระตุ้นให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี 4) การแสดงบทบาทสมมติ
ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงเหมือนอยู่ในเหตุการณ์จริงเพื่อให้เกิดความพร้อมทันต่อเหตุการณ์
ต่าง ๆ 5) การสาธิต วิธีนี้เป็นการทำให้อูเป็นตัวอย่างพร้อมทั้งอธิบายรายละเอียดมีการเปิดโอกาสให้
ซักถามข้อปัญหาต่าง ๆ 6) กรณีศึกษาวิธีนี้เป็นการอธิบายประเด็นที่ฝึกอบรมผ่านอุปกรณ์เชื่อมต่อ

ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ได้ซับซ้อนขึ้นภายในเวลาจำกัดโดยการควบคุมของวิทยากร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการนำกิจกรรมทั้ง 8 กระบวนการได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม การตรวจสอบความต้องการฝึกอบรม การออกแบบโครงการฝึกอบรม การนำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร การวางระเบียบฝึกอบรม การฝึกอบรม การตรวจประเมินผล และสุดท้ายการติดตามผลเพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งวิธีการฝึกอบรมนั้นสามารถแบ่งออกได้ 2 รูปแบบ คือ

- 1) การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง (On the job training) วิธีนี้สำหรับพนักงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่ 2) การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off the job training) เป็นการฝึกอบรมที่นิยมใช้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานมาระยะหนึ่งแล้วเพื่อพัฒนาทักษะความสามารถให้เชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้นเป็นองค์ประกอบให้องค์กรประสบความสำเร็จเพิ่มพูนประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อตนเองต่อองค์กรในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลที่มีมาตรฐานมีความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้มีความแม่นยำสูงเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพตั้งแต่กิจกรรมเริ่มต้นจนถึงกิจกรรมสุดท้ายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Thakur, 2010; Ulrich; Younger; Brockbank; Ulrich, 2012) ประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทราบถึงประสิทธิภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาและเป็นแนวทางในการนำไปสู่การจัดการฝึกอบรม และการพัฒนาให้ตรงกับระดับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับที่มีปัญหาแตกต่างกัน ไปวางแผนจัดหลักสูตรฝึกอบรม และพัฒนาให้ตรงกับกลุ่มงานมากที่สุดเพื่อให้บุคลากรแต่ละระดับมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างต่อเนื่องส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาว

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลักที่ใช้เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรต้องการ เช่น เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบหรือการพิจารณาในการฝึกอบรมพัฒนาคนเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปรับปรุงตัวเอง โดยมีนักศึกษานักวิชาการได้ให้แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ขั้นตอน วิธีการที่ใช้วัดประเมินคุณค่าการทำงาน ของพนักงานเพื่อให้รู้ว่าการปฏิบัติงานของแต่ละคนอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เป็นเกณฑ์ไว้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้น (กอแก้ว จันทร์กึ่งทอง, 2546)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวินิจฉัย การตีราคา สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็น ระบบมีหลักเกณฑ์บนพื้นฐานความยุติธรรมไม่ลำเอียงหรือมีอคติ (พยอม วงศ์สารศรี, 2550)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ประเมินค่าพนักงานแต่ละคน โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพงานตามเวลาที่กำหนดเพื่อจ่ายผลตอบแทนความดีความชอบ (รวงทอง ประเสริฐ, 2551)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการประเมินค่าผลของการปฏิบัติงานจากอดีตถึง ปัจจุบันเปรียบเทียบออกมาเป็นตัวเลขเพื่อใช้ในการกำหนดผลตอบแทน ปรับเลื่อนตำแหน่ง ภายได้ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและเป็นธรรมกับผู้ถูกประเมินอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551; สมพงษ์ จุษศิริ, 2549; วิลาวรรณ รัตพิศาล, 2554)

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ดังนี้

1. มีความสำคัญต่อพนักงาน ในการนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น และเป็นเครื่องมือที่ผลักดันให้พนักงานทุ่มเทให้กับการทำงานในหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ ในระยะยาว

2. มีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จของการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ผลการประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานการทำงานที่ดี สะท้อนว่าผู้บริหารมีความสามารถมีฝีมือในการจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาดี และผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสามารถเป็นข้อมูลในการนำไปสู่การจัดทำแผนการฝึกอบรม และพัฒนาใน ข้อบกพร่องหรือผลประเมินออกมาอย่างไม่เป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชา

3. มีความสำคัญต่อองค์กร ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับในมีปัญหาใดที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเร่งด่วนในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานใน องค์กรดีขึ้นที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในภาพรวมดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่องให้สามารถ แข่งขันได้ในธุรกิจเดียวกัน (Christensen, 2006; Ulrich, 2004)

ผู้รับการประเมินบางคนไม่ยอมรับผลที่ออกมาส่งผลให้เกิดผลเสียต่อผู้ถูกประเมิน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ปัญหาที่ผู้ถูกประเมินไม่ยอมรับผลการประเมินอาจมาจากผู้ถูกประเมินรู้สึก ว่า เครื่องมือที่ใช้ประเมินไม่มีประสิทธิภาพไม่ได้มาตรฐาน ขาดความน่าเชื่อถือ หรือผู้ถูกประเมินรู้สึก

ว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมมีความลำเอียงในขั้นตอนของการประเมิน หรือผู้ที่เข้ามาประเมิน เป็นผู้ที่ไม่ได้รับการยอมรับในการเข้ามาทำการประเมินผล (Ulrich, 2004; Thakur, 2010) โดยสรุปสาเหตุของปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. วิธีการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถจำแนกได้ ดังนี้

1.1 ในการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจนทำให้ผู้ถูกประเมินต่อต้านเพราะไม่มีมาตรฐานเปรียบเทียบ

1.2 ในการนำกระบวนการในการประเมินผล ทำการประเมินโดยรีบเร่งจนขาดความถูกต้องแม่นยำทำให้ได้ข้อมูลที่น่าไปประเมินไม่ครอบคลุมลักษณะของการปฏิบัติงานทำให้ผลการประเมินออกมาผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

1.3 การนำหัวข้อเป็นเกณฑ์ในการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่ครอบคลุมหรือเหมาะสมกับระดับของผู้ถูกประเมิน

1.4 การกำหนดระยะเวลา และความถี่ในการประเมิน ไม่เหมาะสมกับเครื่องมือ และวิธีการที่นำมาใช้ในการประเมิน

1.6 การประเมินขาดความต่อเนื่อง

2. ผู้ประเมิน ในด้านทัศนคติที่มีต่อวิธีการประเมินและผู้รับการประเมินแตกต่างกัน ส่งผลต่อเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัดในการประเมินอย่างสำคัญ ข้อที่เป็นปัญหาจากผู้ประเมินสามารถสรุปได้ดังนี้ (Thakur, 2010; Ulrich, 2004)

2.1 ประเมินโดยที่ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมิน

2.2 ประเมินโดยที่ไม่เข้าใจวิธีการประเมิน

2.3 ประเมินโดยใช้ความรู้สึกโดยไม่คำนึงถึงหลักความจริงของข้อมูลข้อเท็จจริงที่มี

2.4 ประเมินตัวผู้ปฏิบัติงานแต่มองข้ามผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริง

2.5 ประเมินโดยมีอคติลำเอียง

2.6 ประเมินโดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน

2.7 ประเมินโดยไม่รู้หน้าที่อย่างชัดเจนของผู้รับการประเมิน

2.8 ประเมินโดยให้ความสำคัญเฉพาะบางประเด็นเท่านั้น

2.9 ประเมินโดยใช้ตรรกะผิดวิธี

2.10 ประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสม

2.11 ประเมินโดยระมัดระวังเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้รับการประเมิน โดยเกรงว่าผู้รับการประเมินจะไม่พอใจโดยละเลยมาตรฐานของเครื่องมือที่นำมาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน

2.12 ประเมินโดยมีผลการประเมินที่กำหนดไว้แล้วก่อนการประเมินจริง

3. ผู้รับการประเมิน ซึ่งปัญหาเกี่ยวกับผู้รับการประเมิน ได้แก่

- 3.1 ไม่มีความเข้าใจในเกณฑ์ที่ถูกประเมินที่ถูกต้อง เพราะไม่มีการชี้แจงให้ทราบล่วงหน้าก่อนได้รับการประเมิน
- 3.2 ไม่ยอมรับเกณฑ์ วิธีการที่นำมาใช้ในการประเมิน
- 3.3 ผู้รับการประเมินไม่เชื่อถือนมองว่าไม่เหมาะสมในเรื่องมือที่นำมาประเมิน
- 3.4 ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกว่าคุณประเมินมือคิดไม่มีความเป็นธรรมเลือกปฏิบัติ
- 3.5 ผู้รับการประเมินส่วนมากไม่ได้รับรู้ผลการประเมินเป็นระยะ ๆ
- 3.6 ผู้รับการประเมินบางคนไม่ได้รับรู้ผลการประเมินอย่างถูกต้อง
- 3.7 ผู้รับการประเมินบางคนมีต้องการให้ทำงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่เข้ามาประเมินด้วย

3.8 ผู้รับการประเมินบางคนไม่ยอมรับผู้ประเมินว่ามีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์ในการให้รางวัลและผลตอบแทน
 2. เพื่อนำผลการประเมินไปสู่การพิจารณาปรับตำแหน่งเลื่อนขั้น
 3. เพื่อนำผลการประเมินไปวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนา
 4. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร
 5. เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการนำเกณฑ์ที่มีการวางแผน มีวิธีการประเมินผลอย่างเป็นระบบมีมาตรฐานมาใช้ในการวัดค่างานเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานสากลที่ใช้ในการบริหารงานที่มีการวัดประสิทธิภาพประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กรอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีความแม่นยำ มีความน่าเชื่อถือได้รับการยอมรับ มีความตรงของเครื่องมือที่นำมาประเมินผลเป็นมาตรฐานเดียวกัน

4. เครื่องมือหลักที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำไปเป็นกลยุทธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นบรรทัดฐานในการประเมินที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบทการบริหารงานขององค์กรที่มีประสิทธิผล

5. การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินเพื่อทำการชี้แจงข้อสงสัยหากผู้ถูกประเมินต้องการทราบเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในผลประเมิน

6. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 9 ขั้นตอน ได้แก่

6.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการประเมินไว้ชัดเจนเข้าใจง่าย

6.2 การเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับลักษณะงานมาใช้ในการประเมิน

6.3 การกำหนดรูปแบบของเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

6.4 การทำความเข้าใจกับผู้ถูกประเมินให้ทราบโดยทั่วกัน

6.5 กำหนดช่วงเวลาประเมินที่เหมาะสมกับหน้าที่งานแต่ละงาน

6.6 การกำหนดผู้ประเมินประสานงานกับส่วนงานหรือแผนกที่จะเข้าไปทำการประเมินให้ทราบล่วงหน้า

6.7 การควบคุมขั้นตอนวิธีการในการประเมินให้เป็นระบบตามเกณฑ์ที่กำหนด

6.8 การวิเคราะห์ผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

6.9 การดำเนินการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

เทคนิคและกระบวนการ

1. วิธีการประเมินแบบศูนย์การประเมินผล (Assessment center)

การประเมินผลด้วยเทคนิคและกระบวนการในการเข้าสู่สายงานในระดับบริหาร โดยรวมเทคนิคการประเมินผลที่มีการผสมผสานหลายเทคนิคมาใช้ในการประเมินผลโดยวิธีนี้ ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีเทคนิคแบบศูนย์การประเมิน (Armstrong, 2006)

2. วิธีการประเมินด้วยตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key performance indicators: KPIs)

การประเมินผลด้วยตัวชี้วัดผลงานหลักพัฒนาเครื่องมือมาจากการประเมินตามวัตถุประสงค์ของงานและผลลัพธ์ของงานการพัฒนาเครื่องมือมาเป็นการประเมินผลด้วยการวัดผลงานหลักเพื่อให้มั่นใจในเครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร โดยรวมอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการประเมินผลแบบสมดุล (BSC: Balanced scorecard) โดยกำหนดขอบเขตของลักษณะงานในการประเมิน องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลองค์กร โดยวิธีการสอบถามให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551; สมพงษ์ จุ้ยศิริ, 2549; วิจารณ์ รพีพิศาล, 2554; Armstrong, 2006; Christensen, 2006; Thakur, 2010; Ulrich, 2004)

3. การประเมินสมรรถนะ (Competencies) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการพิจารณาจากพฤติกรรมในการแสดงออก ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต การตรงต่อเวลา มนุษย์สัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นข้อมูลของผู้ถูกประเมินที่จะนำไปใช้ตัดสินใจคัดเลือกคนที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยสามารถจำแนกการประเมินด้านสมรรถนะออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competencies) และสมรรถนะของบทบาทตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Functional Competencies) (Ulrich, 2004; Thakur, 2010)

4. การประเมินแบบ 360 องศา (360-degree feedback)

การประเมินผลแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินผลตามความสามารถจริง โดยการมีส่วนร่วมในการประเมินจาก หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาตนเองเป็นการประเมินโดยอิงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมิน (Ulrich, 2012)

5. การประเมินแบบ 540 องศา (540-degree feedback)

การประเมินแบบ 540 องศา หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยข้อมูลที่ครอบคลุมและเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำผลการประเมินไปเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยผู้ที่มีส่วนร่วมในการประเมินผลแบบ 540 องศา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้าหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินผล (Heery & Noon, 2008)

6. การประเมินแบบ 720 องศา (720-degree feedback)

การประเมิน 720 องศาเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยวิธีการที่เป็น การแบบบูรณาการวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่ได้รับการประเมินจาก 360 องศา (การจัดการเพื่อนร่วมงานตัวเองและลูกค้า) และข้อเสนอแนะในเวลาที่เหมาะสมจะได้รับและ ผลการดำเนินงานได้รับการประเมินอีกครั้งไปตามเป้าหมาย ดังนั้นการประเมิน 720 องศาเป็นครั้งที่สองของการประเมินผล 360 องศา (Anupama; Binu; Dulababu, 2011)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเครื่องมือหลักที่นำมาใช้ในการประเมินผลเพื่อให้มีเกณฑ์ ในการประเมินที่ถูกต้องมีมาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ มีความเที่ยงตรง ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal form) และระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีบรรทัดฐานในการให้ความเป็นธรรมกับผู้ถูกประเมิน

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมิน โดยใช้เกณฑ์ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job description) หมายถึง วิธี การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หน้าที่หลักตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนของผู้ ถูกประเมินมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินจากใบอธิบายลักษณะงาน ที่ระบุให้ขอบเขตงาน หน้าที่ หลักของผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน (Anupama; Binu; Dulababu, 2011; Heery & Noon, 2008; Thakur, 2010; Ulrich, 2004)

ผลการประเมินจากใบกำหนดหน้าที่เป็นประ โยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้รู้และเข้าใจลักษณะและขอบเขตงานของผู้บังคับบัญชา
2. เพื่อนำพนักงานใหม่ให้เข้าใจหน้าที่ในงานหลักที่ต้องรับผิดชอบ
3. เพื่อสามารถมอบหมายงานแก่พนักงาน
4. เพื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. เพื่อนำผลการประเมินไปประกอบตัดสินใจในการย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง

ผลการประเมินจากใบกำหนดหน้าที่เป็นประ โยชน์ต่อพนักงาน ดังต่อไปนี้

1. เข้าใจและรู้ลักษณะและขอบเขตงานที่ต้องปฏิบัติ
 2. รู้แนวทางการปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสม
 3. สามารถทำการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนด
- ผลการประเมินจากใบกำหนดหน้าที่เป็นประ โยชน์ต่อองค์กร ดังต่อไปนี้
1. ช่วยให้ผู้สามารถทำการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กรได้อย่างครอบคลุม
 2. ช่วยในการวางแผนอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสม
 3. ช่วยในประกอบการประเมินค่างานและกำหนดค่าจ้างที่เป็นธรรม
 4. ช่วยให้ผู้สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้เหมาะสมที่สุด
 5. เป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจทำการย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งงาน

2. เกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Performance standard) หมายถึง ขั้นตอนวิธีการที่มี การจัดทำอย่างเป็นระบบมีแบบแผนที่ผ่านการทดสอบตามหลักวิชาการในสาขาวิชาชีพในการเป็น บรรทัดฐานของระบุลักษณะการปฏิบัติงานที่สามารถวัดออกผลออกมาได้ทั้งเชิงปริมาณ และ เชิงคุณภาพ (Anupama; Binu; Dulababu, 2011; Heery & Noon, 2008; Thakur, 2010; Ulrich, 2004)

ประโยชน์ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

1. ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
2. ทำให้มีการเปรียบเทียบผลงานปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน
3. ทำให้มีแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

4. ทำให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยมีแนวทางที่กำหนดไว้ชัดเจนเข้าใจง่าย
ประโยชน์ด้านสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. เป็นแรงผลักดันการปฏิบัติงานให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน
 2. สร้างความท้าทายในงานให้คนเก่งดาวเด่นขององค์กรแสดงศักยภาพ
 3. เป็นการสร้างเสริมให้พนักงานมีความทุ่มเทตั้งใจในงานที่ทำจนสำเร็จ
 4. ทำให้พนักงานที่ได้รับผลการประเมินผลงานดีมีความสุขมีความภูมิใจในงาน
- ประโยชน์ด้านการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

1. เป็นบรรทัดฐานคุณภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีความต่อเนื่อง
 2. ทำให้เห็นว่าการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานมีขอบเขตมาตรฐานที่ชัดเจน
 3. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทางในการปรับปรุงงานที่ถูกต้องตามมาตรฐาน
 4. ทำให้เห็นถึงคุณค่าในการเพิ่มผลผลิตรวมได้อย่างเป็นรูปธรรมวัดผลได้
- ประโยชน์ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน

1. เป็นเครื่องมือที่มีมาตรฐานของหัวหน้างานใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน
 2. ช่วยให้การมอบหมายงานตามสายบังคับบัญชามีความชัดเจน
 3. ช่วยให้การประสานงานสามารถทำได้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว
 4. ทำให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
- ประโยชน์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ทำให้มีเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐาน
2. สามารถป้องกันการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกส่วนตัว
3. ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้กับมาตรฐานมีความชัดเจน
4. เป็นรูปแบบการประเมินที่มีมาตรฐานอย่างเป็นระบบทำให้พนักงานยอมรับ

3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal form) มีรูปแบบที่จัดทำขึ้น

อย่างมีหลักเกณฑ์กำหนดรายละเอียดในการรวบรวมวิเคราะห์ผลข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีเกณฑ์มาตรฐานในการวัดประเมินผลที่ชัดเจน (Anupama; Binu; Dulababu, 2011; Heery & Noon, 2008; Thakur, 2010; Ulrich, 2004)

4. ระเบียบแบบแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) มีเนื้อหาสาระดังนี้ (Ulrich, 2004; Thakur, 2010; Anupama; Binu; Dulababu, 2011)

1. ใช้หลักการและเหตุผลในการประเมิน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน
3. กำหนดนโยบายการประเมิน

4. กำหนดขั้นตอนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเข้าใจง่าย
 5. ระบุลักษณะของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ง่ายต่อประเมิน
 6. ระบุองค์ประกอบสำคัญในการเข้าสู่การประเมิน
 7. ให้คำจำกัดความที่ครอบคลุมชัดเจน
 8. กำหนดรูปแบบการปฏิบัติและข้อขอบเขตในการประเมิน
 9. ระบุระยะเวลาในการประเมินไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน
 10. มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบพร้อมชี้แจง
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกออกได้ 3 ด้านคือ การวางแผนและการเตรียมการ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล

1. ด้านการวางแผนและการเตรียมการ (Planning & preparation) โดยต้องกำหนดรายละเอียดที่ครอบคลุมไว้ในการเตรียมในการวางแผนซึ่งมีองค์ประกอบของการวางแผนและการเตรียมการไว้ ได้แก่

- 1) ทำการสำรวจข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามสภาพเป็นจริงมากที่สุด
- 2) ทำการพิจารณาผู้เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมดให้ครบทุกสายงานบังคับขานในองค์กร
- 3) ทำการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่นำมาใช้ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกเพียงพอในการนำมาพิจารณา
- 4) ทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ โดยจะต้องวิเคราะห์สภาพตามความเป็นจริงที่องค์กรนำมาประกอบการคาดการณ์ในการตัดสินใจเพื่อประเมินผล
- 5) ทำการรวบรวมข้อมูลขั้นตอนวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยประกอบด้วย

- 5.1 ข้อมูลที่มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง
- 5.2 ข้อมูลที่มีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและเกณฑ์ในการประเมินผล

การปฏิบัติงาน

- 5.3 ทำการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน
 - 5.4 ข้อมูลที่มีการดำเนินประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 5.5 ข้อมูลที่มีการแจ้งผลการประเมินและคำชี้แจงต่าง ๆ
 - 5.6 ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการหลังมีการแจ้งผลการประเมิน
2. การนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementing) ทำได้โดย

1. ทำการชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน
2. ทำการชี้แจงหลักเกณฑ์ระบบการประเมินผลที่ถูกต้องผ่านการฝึกอบรมหัวหน้างาน ผู้บริหารงานที่เกี่ยวข้อง
3. จัดเตรียมแผนรองรับเพื่อการทำความเข้าใจที่ถูกต้องในข้อมูลที่จะมีการนำระบบการประเมินผลไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Anupama; Binu; Dulababu, 2011; Heery & Noon, 2008; Thakur, 2010; Ulrich, 2004)
3. การประเมินผลระบบ (Evaluating) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มีหลักเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลของระบบ ดังนี้
 - 3.1 ระบบประเมินผลถูกต้องเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่
 - 3.2 ความรู้และเข้าใจในการนำระบบการประเมินผลไปใช้เป็นมีแนวโน้มอย่างไร
 - 3.3 ความเชื่อมั่นของพนักงานในการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์และคุ้มค่า
 - 3.4 ทำการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในการประเมินผลแก่หัวหน้างานอย่างไรบ้าง
 - 3.5 วิธีการควบคุมให้ระบบการประเมินผลมีประสิทธิภาพทำอย่างไร

การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Ulrich, 2004) มีดังนี้

 1. การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมคำชี้แจง
 2. การใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาประสิทธิภาพงาน
 3. การนำไปเป็นข้อมูลในการปรับค่าจ้างเงินเดือน
 4. การพิจารณาในการปรับตำแหน่งหน้าที่ในสายงาน
 5. เพื่อการพิจารณาปรับเปลี่ยนโยกย้ายบุคลากร
 6. เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมมากที่สุด
 7. นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนเพื่อลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นขั้นตอนวิธีการในการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการพิจารณาผลงานที่ทำโดยอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ มาตรฐาน วิธีการ และผู้ประเมินและดำเนินการเป็นกระบวนการต่อเนื่องเพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยผู้จัดการหรือหัวหน้างานเมื่อทราบผลการประเมินแล้วถ้าพบว่าพนักงานคนใดมีผลการประเมินผลออกมาดีก็ต้องชื่นชมยกย่องในผลงานสำหรับผู้ที่มีการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ไม่เป็นที่พึงพอใจผู้จัดการหรือหัวหน้างานก็ต้องให้คำแนะนำเพื่อให้พนักงานได้เห็นข้อบกพร่องและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้มี

ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น โดยหลีกเลี่ยงการติเตียนกล่าวโทษทุกครั้งที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องแจ้งผลลัพธ์ให้ผู้ถูกประเมินรู้ผลด้วยเพื่อเป็นการบอกให้พนักงานรับรู้ถึงศักยภาพการปฏิบัติงานของตนว่าอยู่ในระดับใดและยังสามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติงานนี้ไปกำหนดการจ่ายค่าตอบแทน การจัดฝึกอบรม และพัฒนา เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นหรือให้ได้เกณฑ์มาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ

วินัยความหมายของวินัยและส่วนประกอบที่สำคัญ

การกำหนดวินัยเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนนั้นจะมีการกำหนดวินัยทั้งหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชนและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรเพื่อเป็นการกำหนดระเบียบสำหรับการกำกับความประพฤติให้เป็นแบบแผนอันหนึ่งเดียวกันทั้งองค์การ การกำหนดระเบียบวินัยจึงเป็นการกำหนดคบทลงโทษหากมีการละเมิดหรือฝ่าฝืน (DeCenzo & Robbins, 2005)

วินัย หมายถึง ข้อบังคับ ระบบระเบียบ ที่ใช้กำกับวิธีการอยู่ร่วมกันของผู้คนที่ต้องมาอยู่ร่วมกันเป็นสังคม โดยมีเครื่องมือเป็นตัวกำหนดใช้ได้แก่ การลงโทษ การให้รางวัล การให้คำปรึกษา (กรมวิชาการ, 2542).

วินัยในการทำงาน หมายถึง ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งที่นายจ้างกำหนดขึ้นมาเพื่อควบคุมให้ลูกจ้างมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามที่นายจ้างต้องการให้เป็นในการทำงานเพื่อให้สภาพการทำงานมีความปลอดภัย และทำงานร่วมกันในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ (รวงทอง ประเสริฐ, 2551)

วินัยในการทำงาน หมายถึง รายการข้อกำหนดเพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนที่เหมาะสมตามกฎระเบียบขององค์กร โดยที่ ลูกจ้าง นายจ้าง ต้องปฏิบัติตามเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบ คล่องตัวในการทำงาน เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน มีความปลอดภัยในการทำงาน มีความสงบสุขในวงการแรงงาน (กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม, 2554)

1. ระบบ เป็นการกำหนดรายละเอียดข้อบังคับที่เป็นกฎเกณฑ์ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างมีแบบแผนที่ชัดเจนที่บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติตามเพื่อความสงบสุขและมีบรรยากาศที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานเป็นการกำหนดคบทลงโทษสำหรับผู้ละเมิดและให้รางวัลสำหรับผู้ที่ยอมรับปฏิบัติตามระเบียบวินัยที่กำหนดไว้

2. การปฏิบัติตาม การยอมรับและปฏิบัติตามระเบียบวินัยเป็นการสะท้อนวัฒนธรรมขององค์กรได้ในอีกรูปแบบหนึ่งเนื่องจากพฤติกรรมที่แสดงออกร่วมกันของคนในองค์การเป็นการแสดงออกซึ่งวัฒนธรรมองค์กร

3. กลุ่มคน การอยู่ร่วมกันของคนจนเกิดเป็นสังคมในองค์กรต้องมีการกำหนดระเบียบแบบแผนเพื่อเป็นแนวทางให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันภายใต้ระเบียบวินัยที่เป็นบรรทัดฐานให้ทุกคนปฏิบัติตามให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีความสุข

4. เครื่องมือ วินัยจะต้องอาศัยเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาใช้เป็นแนวทางให้คนในองค์กรปฏิบัติตามอย่างเป็นระบบโดยที่การกำหนดวิธีการใน การลงโทษ การให้รางวัล และการให้คำปรึกษา เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติตามระเบียบวินัยจากบุคลากรทุกส่วนงานเพื่อลดความขัดแย้งและการเลือกปฏิบัติ

แนวทางการนำแนวคิดเรื่องวินัยไปใช้ DeCenzo and Robbins (2005)

1. เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสม วินัยจะถูกนำมาใช้ในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่องค์กรต้องการอย่างเป็นระบบ มีการสร้างระบบวินัยที่มีการกำหนดการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติตามวินัยขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2. เพื่อป้องกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ โดยการสร้างระบบวินัยที่มีแบบแผนการกำหนดบทลงโทษ ตักเตือน หรือให้คำแนะนำแก่พนักงานที่ละเมิดวินัยขององค์กรไว้ให้พนักงานทุกคนสามารถเห็นได้ชัดเจน โดยการติดประกาศการแจ้งให้ทราบถึงบทลงโทษหากผู้ใดละเมิด โดยที่ระบบวินัยสามารถจำแนกออกได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. วินัยทางลบ (Negative discipline) เป็นการกำหนดวินัยในการปฏิบัติที่มีบทลงโทษที่ตามระดับของเจตนาในการละเมิดวินัยไว้อย่างเด็ดขาดมีผลกระทบต่อความขวัญกำลังใจของพนักงานที่ส่งผลต่อผลปฏิบัติงานได้ในระยะยาวและเพื่อให้การดำเนินการทางวินัยมีประสิทธิภาพจึงต้องให้หลักการบริหารที่ใช้หลักจิตวิทยาขององค์กรมาประกอบใช้ในการกำหนดวินัยให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ (DeCenzo & Robbins, 2005) เกณฑ์ในการบริหารจัดการวินัยขององค์กร

1.1 การสร้างความชัดเจน การกำหนดวินัยในแต่ละข้อต้องชัดเจนไม่คลุมเครือเข้าใจง่าย บทลงโทษต้องมีการแจ้งเป็นทางการให้ทราบโดยทั่วกันทั้งองค์กรมีการติดประกาศให้เห็นได้ง่ายกำหนดวิธีการลงโทษโดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน

1.2 การสร้างความเข้าใจ ผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการกฎระเบียบวินัยขององค์กรต้องให้คำแนะนำที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติตามวินัยที่ถูกต้องแก่ผู้ที่ละเมิดวินัยด้วยสาเหตุใดก็ตามโดยทำการชี้แจงบทลงโทษที่กำหนดไว้เป็นบรรทัดฐานเพื่อใช้ในการลงโทษผู้ละเมิดวินัยอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติว่าผู้ละเมิดจะปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งใดก็ตามในองค์กร เพื่อให้ผู้ละเมิดเข้าใจและไม่เกิดการทำผิดซ้ำ

1.3 ระบบการติดตามผล ในการกำหนดบทลงโทษผู้ละเมิดวินัยต้องมีการติดตามการให้ความร่วมมือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดีขึ้นเพื่อให้การลงโทษมีผลต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อหาวิธีการรูปแบบการป้องกันการละเมิดไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต

1.4 ระบบการเสริมสร้าง การสร้างระบบเพื่อเสริมสร้างทัศนคติอย่างต่อเนื่องเป็นการสร้างเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เหมาะสมปฏิบัติตามระเบียบวินัยขององค์กรเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ถูกลำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้กลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมตามที่กำหนด

2. การสร้างวินัยทางบวก (Positive discipline) การสร้างวินัยที่เหมาะสมและมีความยืดหยุ่นให้การบริหารจัดการวินัยทางบวกนั้นต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานภูมิใจในการมีวัฒนธรรมที่น่าชื่นชมขององค์กรที่สะท้อนสู่สังคมภายนอกเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นคุณค่าเพิ่มของพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขององค์กร โดยที่ DeCenzo & Robbins (2005) นำเสนอหลักในการดำเนินการด้วยระบบวินัยทางบวก 3 ลักษณะได้แก่

2.1 เป็นการเตือนด้วยวาจา เป็นการตักเตือน (Warning) ที่มีความยืดหยุ่นและผ่อนปรนต่อผู้ละเมิดวินัยให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานภายใต้ระเบียบวินัยเดียวกันทั้งองค์กร

2.2 เป็นการเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written reminder) การเตือนที่แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรนี้ผู้ละเมิดจะได้รับการแจ้งให้ทราบถึงปัญหา วิธีการแก้ไข ที่มีการกำหนดระยะเวลาในการแก้ไขที่ชัดเจนแก่พนักงานในการปฏิบัติตามวินัยอย่างเคร่งครัด

2.3 เป็นการให้สิทธิในการตัดสินใจ (Decision-making leave) การให้สิทธิในการตัดสินใจเป็นลักษณะการให้พนักงาน โดยได้รับค่าจ้างแต่ให้คิดทบทวนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ดีขึ้นสามารถปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบวินัยขององค์กรได้ด้วยความเข้าใจและยอมรับปฏิบัติตาม

3. มีการออกแบบระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน (Employee counseling) ในการนำระบบการให้คำปรึกษาเรื่องวินัยขององค์กรจะกำหนดขอบเขตครอบคลุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กรไว้อย่างเป็นระบบมีแบบแผน ดังนั้นภายใต้การกำหนดบทลงโทษจึงมุ่งเน้นเพื่อที่จะสร้างการยอมรับและป้องกันการเกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

ขั้นตอนในการดำเนินการทางวินัยมี 5 ขั้นตอนได้แก่

1. ขั้นการตักเตือน (Warning) เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อการตักเตือนที่มีระบบแบบแผนจะมีการใช้เพื่อให้ผู้ละเมิดวินัยรับรู้ถึงปัญหา แนวทางแก้ไข ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยที่การตักเตือนสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับดังต่อไปนี้

1.1 การตักเตือนด้วยวาจา (Verbal warning) เป็นขั้นตอนแรกที่มีการนำมาใช้เพื่อให้พนักงานปรับปรุงตัวแก้ไขพฤติกรรมให้เหมาะสมในขณะที่ปฏิบัติงานในองค์กร

1.2 การตักเตือนด้วยวาจาพร้อมบันทึกข้อมูล (Written verbal warning) เป็นการผสมผสานวิธีการในการตักเตือนในลักษณะนี้จะทำการตักเตือนพนักงานที่กระทำผิดด้วยวาจาพร้อมกับบันทึกข้อมูลชั่วคราว (Temporary)

1.3 ทำการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written warning) เป็นขั้นตอนการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นทางการ ขั้นตอนนี้ถูกนำมาใช้เมื่อขั้นตอนในการตักเตือนด้วยวาจาและบันทึกข้อมูลไม่ได้ผล

2. การให้หยุดพักงาน (Suspension) ในขั้นของลงโทษทางวินัยด้วยการให้หยุดพักงานเป็นการลงโทษทางวินัยที่อยู่ในระดับขั้นรุนแรงขึ้นกว่าการตักเตือนด้วยวาจาหรือการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร

3. การปรับลดตำแหน่ง (Demotion) ในการลงโทษทางวินัยในขั้นของการปรับลดตำแหน่งจะเป็นการเพิ่มระดับขั้นรุนแรงมากขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ

4. การตัดเงินเดือน (Pay cut) ในการใช้การลงโทษทางวินัยด้วยวิธีการตัดเงินเดือนถือว่าเป็นวิธีการที่หลายองค์กรนำมาใช้เป็นวินัยในการลงโทษพนักงานเมื่อเกิดการทำผิดซ้ำ

5. การให้ออกจากงาน (Dismissal) การลงโทษทางวินัยในขั้นการให้ออกจากงานเป็นการลงโทษทางวินัยที่อยู่ในขั้นแรงที่สุดซึ่งเป็นการกระทำผิดอย่างร้ายแรงที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและส่งผลเสียต่อองค์กรโดยตรงจึงใช้วินัยลงโทษขั้นแรงที่สุดคือการให้ออกจากงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการนำระบบวินัยมาใช้เพื่อเป็นการลงโทษทางวินัยเพื่อให้บุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายเป็นสังคมที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยมีความสงบและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ถูกละเลยลักษณะและมีความปลอดภัยในการทำงานการนำระบบวินัยมาใช้กำกับดูแลบุคลากรในองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้เหมาะสมกับบรรยากาศและวัฒนธรรมร่วมขององค์กรเป็นหลักสำคัญ

1.7 บทบาทของผู้รับผิดชอบงานจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่

การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรคือการใช้คนในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดผู้รับผิดชอบหน้าที่ในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรคือผู้จัดการตามสายงาน (Line) โดยมีผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือที่ปรึกษาฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Staff) เป็นที่ปรึกษาเป็นผู้ช่วยเป็นที่ปรึกษาเป็นผู้เสนอแนะหลักการแนวคิดต่าง ๆ ในการบริหารบุคลากรการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญ (กอแก้ว จันทร์กิตทอง,

2546) ในอดีตที่ผ่านมาผู้รับผิดชอบงานทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทใน 5 ด้าน ประกอบด้วย
 1) การเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Advice) 2) การเป็นผู้ช่วยเหลือ (Assistance) 3) การเป็นผู้ให้บริการ (Service) 4) การเป็นผู้ตรวจสอบ (Audit) 5) การเป็นผู้ให้ความเป็นธรรม (Stabilization) จากบทบาทดังกล่าวข้างต้นปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสังคม เกิดเป็นบทบาทของผู้รับผิดชอบงานจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ 4 ประการ (Ulrich, 2004; Ulrich; Younger; Brockbank; Ulrich, 2012) ประกอบด้วย

1) การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic partner) หมายถึง ผู้รับผิดชอบงานทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร ทำการศึกษาวิเคราะห์ห้องกิจการและยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงปัจจัยภายนอก เช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ต้องทำการศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค ข้อจำกัด และโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของกิจการ ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ดำเนินการปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล เป็นรายคน เป็นกลุ่ม/ ทีม และทั่วองค์กร ไม่ว่าจะไปในเรื่องการนำเครื่องพัฒนาองค์กรต่าง ๆ เข้ามาใช้ รวมทั้งมีความเป็นผู้นำ และเป็นผู้เสริมสร้างพลังขับเคลื่อนขององค์กร

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผล เป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่าง ๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุม ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปได้ด้วยดี สอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงานและเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่าง Change sponsor, Change advocacy และ Change target จะเห็นว่า Change agent เป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผน ปรับแผน และดำเนินการ Change agent สำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ จะมีได้หลายคน โดยทำงานในลักษณะประสานกัน หัวหน้าทีมงานต่าง ๆ ที่ดูแลงานย่อย ๆ ก็จัดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน สิ่งที่ Change agent ต้องมีหรือคุณลักษณะของ Change agent คือ 1) เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ 2) มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนงาน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ เป็นต้น 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา มีความสามารถในการประสานงานทั้งกับระดับบนและระดับล่าง

3) ผู้สร้างแรงงานสัมพันธ์ (Employee champion) หมายถึง บทบาทของบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทำให้เกิดความรัก ความยึดมั่นผูกพันระหว่างกันและองค์กร เกิดความพึงพอใจทั้งในด้านสภาพการทำงานและสภาพการจ้างงาน สิ่งที่เป็นตัวชี้วัดสำคัญ คือ ความพึงพอใจงาน

4) ผู้เชี่ยวชาญการบริหาร (Administrative expert) หมายถึง การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานธุรการ งานบริหารจัดการในเรื่องทั่ว ๆ ไปในบริบทของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) งานด้านเอกสาร และการติดต่อประสานงาน 2) งานด้านกฎระเบียบ หลักการ และแผนนโยบายการพัฒนาบุคลากรในองค์กร 3) เชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยี และ 4) เชี่ยวชาญในด้านการเตรียมข้อมูล และการวิเคราะห์ วิจัย

บทบาทของผู้รับผิดชอบบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์จึงถูกคาดหวังจากผู้บริหารระดับสูงว่าจะสามารถพัฒนาคนในระดับบริหารขององค์กรได้มากขึ้น โดยมีความรู้ความชำนาญในภาพรวมของการบริหารธุรกิจระดับมหภาคด้วยเช่นกัน ในฐานะ “ผู้ชำนาญการทางวิชาชีพ” ว่าจะต้องมุ่งเน้นถึงบทบาทหน้าที่ที่ต้องมีบทบาท 6 ด้าน ดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547; ตรินवलนุช กองผาพา, สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ และสุกัญญา เอ็มอิมธรรม, 2552)

1. บทบาทผู้เชี่ยวชาญบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีความรู้จริงรู้อย่างลึกซึ้งเป็นนักปฏิบัติอย่างมืออาชีพ

2. บทบาทผู้สนับสนุนพนักงานและองค์กร พัฒนาสมรรถนะความสามารถสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรช่วยให้การบริหารโดยรวมเป็นไปอย่างราบรื่น

3. บทบาทผู้ให้คำปรึกษา และผู้ประเมินผล เป็นตัวกลางในการดูแลรักษาผลประโยชน์ทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายลูกจ้าง ให้ความเป็นธรรมกับคนทุกระดับในองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

4. บทบาทผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันมีการประสานความร่วมมือที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานขององค์กร

5. บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์มีความรู้ความเข้าใจลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) ที่ถูกต้องทันต่อสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของคู่แข่งและสภาพแวดล้อมในภาพรวมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

6. บทบาทผู้สร้าง สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นนวัตกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้ทันต่อกระแสความต้องการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกอนาคตเป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นผู้สร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศโดยเน้นคนเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาทุกกิจกรรมขององค์กรและยึดหลักการบริหารที่มีธรรมาภิบาลการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีหลัก

จริยธรรมลดผลกระทบที่จะเกิดกับสังคมรอบข้าง ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ชุมชนรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว

จากบทบาทของผู้รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่านักคิด
นักวิชาการให้ความคิดเห็นร่วมกันว่าบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นกลายเป็นหุ้นส่วนด้าน
กลยุทธ์เนื่องจากการถ่ายโอนงานด้านธุรกรรมและด้านการจัดการไปสู่หน่วยงานภายนอกแทน
(Outsource) ดังตารางแสดงการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานด้านทรัพยากร
มนุษย์ ดังนี้

ตารางที่ 2-1 การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้รับผิดชอบการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบัน	ในอนาคต
กลยุทธ์ 5%	กลยุทธ์ 30%
การเพิ่มผลการปฏิบัติงาน 25%	การเพิ่มผลการปฏิบัติงาน 40%
การทำธุรกรรม 30%	การทำธุรกรรม 15%
การจัดการ/ ธุรกรรม 40%	การจัดการ/ ธุรกรรม 15%

ที่มา: Boninelli and Meyer (2004)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าบทบาทของผู้รับผิดชอบงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่นั้น
การทบทวนบทบาทที่ต้องรับผิดชอบด้าน การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic partner) ผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง (Change agent) ผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Employee champion) ผู้เชี่ยวชาญ
การบริหาร (Administrative expert) ผู้สร้างสิ่งใหม่ (Producer) และเทคนิคต่าง ๆ ที่จะให้เข้ามาช่วย
ในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์คือ “การใช้หน่วยงานภายนอก” (Outsource) เข้ามา
ช่วยในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปรับเปลี่ยน
การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและจะทำให้สามารถคิดหา
แนวทางและวิธีในการปรับเปลี่ยนบทบาทที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

การจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก

1. ความหมายการจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก

ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษ (Oxford english dictionary) มีการให้คำจำกัดความของคำว่า
Outsourcing ในปี 2007 และ Wikipedia ให้คำจำกัดความว่า การเอาที่ซอร์ซ (Outsourcing) คือ

กระบวนการรับช่วงการผลิต (การจ้างเหมางาน) ของบริษัทที่เป็นบุคคลที่ 3 เช่น จ้างออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือจ้างผลิตสินค้า ในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยบูรณาการความหมายของคำว่า Outsource หมายถึง การจ้างบริหารจัดการที่มุ่งเน้นงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีนักคิดนักวิชาการให้ความหมายคำจำกัดความของการจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอกไว้ดังนี้

การจ้างบริหารงานจากภายนอก หมายถึง กิจกรรมของการได้รับการบริการจากแหล่งภายนอก Brown and Wilson (2005) นอกจากนี้การรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก (Process outsourcing) เป็นการโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมบางอย่างในองค์กรที่ไม่ใช่ธุรกรรมหลักหรือสมรรถนะหลักขององค์กรออกไปให้องค์กรข้างนอกที่มีความชำนาญด้านนั้นจัดการแทนตามขอบเขตความรับผิดชอบและระดับการให้บริการตามสัญญาที่ได้ตกลงกัน การรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอกจะรับผิดชอบในการจัดการบริหารทั้งเรื่องทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือ เครื่องใช้ คอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ สถานที่และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานนั้น ๆ ได้แก่ การตลาด การวิจัย การคิดค้นผลิตภัณฑ์ งานคอมพิวเตอร์ ทรัพยากรมนุษย์ เงินเดือน บัญชี ภาษี ก็จะใช้การรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอกในบางอย่างไม่ได้หนีค่อออกไปให้องค์กรอื่นทำ (Quinn & Hillmer, 2005)

สำหรับ (Kern; Willcocks & Heck, 2002) อธิบายถึงการ Outsource ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ว่าเป็นการเซ็นสัญญาจ้างหรือการขายทรัพย์สิน คน และ/ หรือกิจกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้กับผู้ส่งมอบ (Supplier) ที่เป็นบุคคลที่สาม โดยมีการจ่ายค่าจ้างเมื่อครบกำหนดเวลาตามที่ตกลง ซึ่งความหมายดังกล่าวนี้สอดคล้องกับการจ้าง HRO ในคำจำกัดความของคำว่า การเปลี่ยนหน้า (Badge flipping) เป็นคำที่ใช้เมื่อผู้ให้บริการ HRO ยอมรับความรับผิดชอบต่อการจ้างงานว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลคนก่อนของลูกค้านใหม่ McIvor (2005) บอกว่า การ Outsource เป็นการจัดหาสินค้าและบริการที่เคยผลิตขึ้นเองภายในองค์กร โดยผู้ส่งมอบภายนอก (External suppliers) ซึ่งไม่ครอบคลุมถึงกระบวนการที่ไม่เคยเกิดขึ้นภายในองค์กร Linder (2004) ให้ความหมายว่า การ Outsource เป็นการซื้อบริการจากบริษัทภายนอกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นบริการที่องค์กรกระทำให้กับตนเองเป็นปกติอยู่แล้วในปัจจุบัน ส่วน Lei and Hitt (1995) ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการ Outsource หมายถึง ความไว้วางใจที่บริษัทภายนอกทำการผลิตส่วนประกอบและกิจกรรมเพิ่มมูลค่าอื่น ๆ ซึ่งคำจำกัดความนี้หมายถึง เกือบทุกกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่เป็นการผลิตเพิ่มมูลค่า สำหรับ Kotabe and Mol (2006) มีความคิดเห็นว่า การ Outsource อาจมองได้ว่าทั้งกระบวนการ (Process) และสถานะ (State) นั้นมีประโยชน์ เป็นการจัดหาสินค้าและบริการโดยผู้ส่งมอบภายนอก ส่วนในทางตรงข้าม คือ เป็นการรวมกันในแนวดิ่ง (Vertical integration) หรือเป็นการผลิตสินค้าหรือบริการภายในบริษัท

เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นภายในกรอบเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การถ่ายโอนกิจกรรมหรืออาจเป็นทรัพย์สิน เช่น คน ซึ่งเคยกระทำภายในองค์กรหรือได้รับการจัดหาโดยหน่วยงานอื่นที่อยู่ภายในระบบขององค์กร ไปสู่ผู้ส่งมอบภายนอก รวมทั้งการซื้อ (Purchasing) และการรับเหมา (Subcontracting) ซึ่งเป็นกลไกการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence mechanisms) Thompson's (1967) และ Lomas (1997) ได้ให้คำนิยาม การรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก หมายถึง การเลือกสรรให้องค์กรภายนอกมาดำเนินการกิจกรรมขององค์กรบางส่วน หรือทั้งหมดให้กับองค์กรภายใต้สัญญาเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าธรรมเนียม หรือหมายถึง กลุ่มของบุคคลหรือผู้ให้บริการภายนอก ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานหนึ่งงานใด ซึ่งมีความสามารถที่จะเข้ารับบทบาททำงานนั้น ได้ดีกว่าที่องค์กรจะดำเนินการด้วยตนเอง โดยมีผลลัพธ์ที่ดีกว่าทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การใช้การรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอกกับงานที่มีความสำคัญที่น้อยกว่าไปทำ (วัชรวิ มุกดาสนิท, 2551) โดยองค์กรเลือกที่จะดำเนินงานเฉพาะที่มีความสำคัญที่คุ้มค่ากว่า และ Mol (2007) ให้ความหมายของการ Outsource ว่าเป็นการถ่ายโอนกิจกรรมต่าง ๆ ส่งมอบให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทนแล้วก่อให้เกิดการประหยัดด้านต้นทุนและผลประโยชน์

ดังนั้นการรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก หมายถึง การที่องค์กรทำสัญญากับผู้ขายหรือผู้ให้บริการที่มีทักษะ ความรู้ เทคโนโลยี บริการและกำลัง ให้มีปฏิบัติบางอย่างที่องค์กรนั้น ไม่ต้องการจะทำอีกต่อไป ภายในระยะเวลาและค่าจ้างที่ทั้งสองฝ่ายตกลงกัน ซึ่งกระบวนการที่องค์กรต่าง ๆ นิยมเหมาออกไปให้ผู้อื่นทำนั้น ได้แก่ งานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งานบัญชีงานธุรการด้านการขายและการตลาด รวมไปถึงงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (ชัยยศ ศิริรัตนบวร, 2552)

สำหรับความหมายของการจ้างบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมของงานด้านการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ถูกดำเนินการ โดยองค์กร/ บริษัท/ บุคคลภายนอกที่มีการรับจ้างและถือปฏิบัติตามสัญญาการจ้าง ตามระยะเวลาที่ระบุซึ่งประกอบด้วย การวางแผนบุคคล การกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ การว่าจ้าง บรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติ การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549) ช่วยให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมหาศาล ทำให้องค์กรสามารถเข้าไปในตลาดได้อย่างรวดเร็ว ด้วยสินค้าและบริการที่แตกต่าง หรือในด้านทรัพยากรมนุษย์ การใช้การรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอกทำให้องค์กรสามารถได้บุคคลที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอกด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นการระบุนกระบวนการ กิจกรรมการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมอบให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน โดยการทำสัญญาว่าจ้างตามระยะเวลาที่ระบุไว้ในสัญญาได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ การว่าจ้าง บรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม พัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติ การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ รวมทั้งการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่จ้างให้หน่วยงานดำเนินการแทนแล้วทำให้้องค์การสามารถประหยัดต้นทุนและสร้างผลประโยชน์ได้

2. รูปแบบของการจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก

จากการศึกษาข้อมูลด้านการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทางธุรกิจพบว่า วิวัฒนาการของการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทางธุรกิจ (Outsourcing) นั้นเริ่มจากช่วงครึ่งหลังของศตวรรษที่ 19 ทำให้การจ้างบริหารจัดการทางธุรกิจกลายเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ และในช่วงระยะเวลาห้าสิบปีที่ผ่านมาได้มีการขยายขอบเขตการจ้างบริหารจัดการทางธุรกิจอย่างกว้างขวางโดยเริ่มเข้ามามีบทบาทในวงการธุรกิจมาตั้งแต่ปี 1980 ซึ่งพบว่าในต่างประเทศได้มีการจ้างบริหารจัดการทางธุรกิจ งานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งระบบ เมื่อนับมาถึงปัจจุบันการจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้มีพัฒนาการขึ้นมาเรื่อย ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ซึ่งสามารถจำแนกเป็นรูปแบบต่าง ๆ (Berkman, 2012; Justice, 2012) ได้ดังนี้

รูปแบบแรก การจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะบางกระบวนการย่อย เช่น การคำนวณจ่ายเงินเดือนพนักงาน (Payroll) การสรรหาพนักงาน การจัดฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งรูปแบบนี้ยังคงมีเจ้าหน้าที่และผู้จัดการแผนกบุคคลทำงานประจำอยู่ในองค์กร

รูปแบบที่สอง การจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมดให้หน่วยงานภายนอก โดยที่หน่วยงานที่รับจ้างบริหารจัดการทางธุรกิจ จะส่งพนักงานของตนเข้ามาทำงานดังกล่าวให้ภายในบริษัทเป็นครั้ง ๆ ไป ซึ่งรูปแบบนี้จะไม่มีการจ้างบุคคลประจำฝ่ายบุคคล แต่จะมีเฉพาะผู้จัดการแผนกบุคคล ประจำอยู่ในองค์กร

รูปแบบที่สาม ของการจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับกลยุทธ์ โดยหน่วยงานที่รับจ้างจะส่งผู้เชี่ยวชาญเข้ามาจัดทำระบบ วางแผนด้านทรัพยากรบุคคลและประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารเป็นครั้ง ๆ ไป รูปแบบนี้จะไม่มีการจ้างผู้จัดการแผนกบุคคล แต่จะมีเฉพาะเจ้าหน้าที่บุคคลทำหน้าที่ระดับปฏิบัติการและประสานงาน ประจำอยู่ในองค์กร

รูปแบบที่สี่ของการจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ให้นำหน่วยงานภายนอก โดยที่หน่วยงานที่รับจ้างจะเข้ามาติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ที่สามารถ ให้บริการต่าง ๆ แบบออนไลน์ภายในบริษัท (Intranet) ให้บริการแก่พนักงานได้ เช่น การลา การขอ เบิกสวัสดิการต่าง ๆ รูปแบบนี้จะไม่มีเจ้าหน้าที่บุคคล แต่จะมีเฉพาะผู้จัดการแผนกบุคคล ประจำอยู่ใน องค์กร และรูปแบบสุดท้าย

รูปแบบที่ห้าการจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็น รูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบันซึ่งหน่วยงานที่รับจ้างจะเข้ามาติดตั้ง โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ สามารถให้บริการต่าง ๆ แบบออนไลน์ แต่ระบบแม่ข่ายคอมพิวเตอร์จะติดตั้งอยู่ที่หน่วยงานที่ ให้บริการรับจ้าง (เป็นการเชื่อมต่อผ่านเครือข่าย Internet) รูปแบบนี้พนักงานสามารถดำเนินการ ต่าง ๆ ได้เองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การลา การขอเบิกสวัสดิการต่าง ๆ รูปแบบนี้จะไม่มีเจ้า หน้าที่บุคคล แต่จะมีเฉพาะผู้จัดการแผนกบุคคล ประจำอยู่ในองค์กร

ตามแนวคิดการแบ่งลักษณะรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอกของ (Booth, 2013; Ulrich, 2004) แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1. Subcontractor เป็นรูปแบบการให้บริการแบบดั้งเดิม โดยการตัดช่วงงาน ซึ่งมีการแบ่ง งานที่ไม่ซับซ้อนให้กับการรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอกทั้งหมดไปจัดการ ซึ่งอาจเป็นงาน ที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการในลักษณะที่ไม่ต้องใช้แรงงาน ทักษะ หรือเทคโนโลยีมากนัก หรือเป็น งานที่ใช้ความเสี่ยงที่สูง ซึ่งจะเป็นการประหยัดกว่าถ้าให้การรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก รับงานไป

2. Event provider เป็นลักษณะของการให้บริการจัดการงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การจัดงานอีเวนต์ต่าง ๆ เช่น งานการกุศล งานแสดงสินค้า ฯลฯ โดยงานที่ให้บริการจะเป็น กิจกรรมที่สัมพันธ์เป็นกระบวนการ ซึ่งลักษณะงานจะมีการซับซ้อนกว่า Subcontract ต้องใช้ทักษะ ความชำนาญเฉพาะด้านและเทคโนโลยี แต่การมอบหมายงาน ยังมีลักษณะไม่เป็นเชิงบูรณาการ โดยผู้ใช้บริการ (User) อาจใช้ Provider หลายราย โดยผู้ใช้บริการยังคงเข้าไปมีส่วนในการบริหาร จัดการ เพื่อให้งานซึ่งมอบหมายให้กับ Event provider แต่ละรายมีการเชื่อมโยงกัน

3. Third party ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ให้บริการงานที่เกี่ยวข้องกับ Logistics ซึ่งการให้บริการ จะต้องอาศัยทักษะและเครือข่ายธุรกิจในระดับ Global network โดยมีเครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยี และการลงทุน โดยลักษณะงานที่ให้บริการจะมีขอบเขตความรับผิดชอบที่กว้างขวาง โดยเป็น ตัวแทนของผู้ใช้บริการ (User) กับลูกค้าหรือคู่ค้า และมีการเชื่อมโยงมีความเป็นบูรณาการ โดยผู้ใช้บริการจะเป็น Real user ค่อนข้างแท้จริง ผู้ให้บริการลักษณะนี้ได้จะต้องมีการลงทุนที่สูง โดยเฉพาะจะต้องมีเครือข่ายในระดับโลก

การพัฒนาการรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอกต้องเข้าใจถึงโครงสร้างของประเภทผู้ให้บริการ โดยจะต้องไม่ยึดถือตามรูปแบบหรือทฤษฎี ถึงแม้ว่าจะมีการแบ่งการให้บริการจากภายนอกตามข้างต้น แต่โดยแก่นแท้ของผู้ประกอบการ (Provider) ไม่ได้มีการแบ่งไปตามกฎเกณฑ์นั้น การให้บริการ เป็นไปตามลักษณะความเป็นมาและการพัฒนาการของแต่ละธุรกิจ สำหรับในประเทศไทยผู้รับจ้างบริหารจัดการทางธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ของคนไทยจะอยู่ในระดับ Subcontractor และ Event provider ดังนั้นการพัฒนาผู้รับจ้างบริหารจัดการทางธุรกิจด้านนี้ จึงต้องเข้าใจโครงสร้างของผู้ประกอบการ Provider (Armstrong, 2006; Booth, 2013; Christensen, 2006; Ulrich, 2004)

สำหรับประเทศไทย รูปแบบการจัดงานเหล่านี้ ส่วนใหญ่เป็นกระบวนการส่วนหนึ่งอยู่ในการจัดกิจกรรมทางการตลาดซึ่งเหมือนจะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้ประกอบการในปัจจุบันเพราะนอกจากเป็นการประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นยอดขายหรืออย่างน้อยก็เป็นการสร้างกระแสให้เกิดขึ้น ในช่วงใดช่วงหนึ่งได้อีกด้วย หรือที่เรียกกันว่าการสร้างสีสันให้กล่าวขานกันไปทั่วบ้านทั่วเมือง (Talk of the town) ทำให้สินค้าหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นถูกกล่าวถึงทางด้านลบและทางด้านบวก การทำ Event marketing จะคุ้มค่ากับเงินที่เสียไปหรือไม่ หรือเหมือนดำนน้ำพริกละลายแม่น้ำ เพราะไม่รู้ว่าคุณเป้าหมายนั้นต้องการอะไรในขณะที่กระแสมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นับว่าเป็นภารกิจที่ทำทลายความสามารถของนักการตลาดในการสร้างสรรค์แรงดึงดูดและความสนใจของกลุ่มเป้าหมายได้ในทุกรูปแบบ ปัจจัยสำคัญของการนำผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกมาบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มขีดความสามารถ ซึ่งส่วนใหญ่ที่มีการเลือกให้ผู้รับจ้างบริหารจัดการภายนอกจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการลดต้นทุน ซึ่งกุญแจสำคัญจะเกี่ยวข้องกับการกระจายต้นทุนและความเสี่ยง ไปยังผู้รับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก (พจน์ ใจชาญสุขกิจ, 2556)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่ารูปแบบของการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกนั้นมีหารูปแบบได้แก่ รูปแบบการจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะบางกระบวนการย่อยให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน รูปแบบการจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับกลยุทธ์ ให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทนแบบการบริการพนักงานด้วยระบบออนไลน์ รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์แบบรวมแบบที่สามกับแบบที่สี่เข้าไว้ด้วยกัน โดยการให้บริการแก่พนักงานด้วยระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแต่แม่ข่ายผู้ให้บริการอยู่ที่ต่างประเทศซึ่งเป็นรูปแบบที่ได้รับการ

นิยมใช้มากที่สุดในปัจจุบัน และลักษณะของรูปแบบการจ้างมีสามลักษณะคือ แบบเหมาช่วง (Subcontractor) ตัดแบ่งช่วงให้หน่วยงานภายนอกมารับเหมาไปดำเนินการ แบบงานแสดงโชว์ (Event Provider) เป็นการจ้างจัดเป็นงานแสดงสินค้าต่าง ๆ แบบสามฝ่าย (Third Party) เป็นการจ้างแบบเครือข่ายธุรกิจระดับโลกทั้งสามลักษณะการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแบบนี้จะขึ้นอยู่กับพัฒนาการของแต่ละประเภทธุรกิจเป็นสำคัญในประเทศไทยนั้นจะเป็นลักษณะการจ้างแบบจัดงานแสดงโชว์สินค้าต่าง ๆ และการจ้างแบบเหมาช่วงจะได้รับความนิยมมากที่สุด

3. ประเภทของการจ้างบริหารจัดการจากภายนอก

ธุรกิจการรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก (Booth, 2013) สามารถจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

3.1 การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management) เป็นกิจกรรมด้านโลจิสติกเป็นส่วนใหญ่ เช่น การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง และการขนส่ง เป็นต้น

3.2 การปฏิบัติการ (Operations) เช่น การวิจัยและพัฒนา การผลิต การตรวจสอบคุณภาพ เป็นต้น ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีบริษัทใดทำ หากจะทำก็จะเป็นลักษณะของการจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยในองค์กรมากกว่าการจ้างองค์กรอื่นมาดำเนินการ

3.3 การบริหารงานสนับสนุนภายในองค์กร (Business administration) เช่น งานการเงินและบัญชี การพัฒนาบุคลากร การเบิกจ่ายต่าง ๆ เป็นต้น ในกลุ่มนี้จะมีการจ้างบริหารจัดการจากภายนอกมากที่สุด

3.4 การบริการลูกค้า (Sales, marketing, and customer care) เช่น การขายลูกค้า สัมพันธ์ การตลาด เป็นต้น มักจะอยู่ในรูปของ Call center หรือ Contact center

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าประเภทของการจ้างบริหารจัดการจากหน่วยงานภายนอกแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ การจ้างบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจ้างบริหารการปฏิบัติการ การจ้างบริหารงานสนับสนุนภายในองค์กร และการจ้างบริหารการให้บริการลูกค้า โดยประเภทการจ้างเพื่อบริหารงานสนับสนุนภายในองค์กรได้รับความนิยมมากที่สุดเนื่องจากงานสนับสนุนนี้เป็นงานที่ไม่ใช่งานที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กรเป็นลักษณะงานที่เป็นงานประจำและใช้เวลาในการดำเนินการมากและเป็นงานที่ไม่มีความสลับซับซ้อน ลักษณะการจ่ายเพื่อดำเนินการเป็นแบบจ่ายเป็นรายเดือนเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนคงที่จึงเป็นที่มาของการได้รับความนิยมมากที่สุดและการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นงานด้านธุรกรรมก็เป็นหนึ่งในลักษณะงานที่มีการจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsource) มากที่สุดเช่นกัน

4. ปัจจัยสำหรับพิจารณาผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก

สำหรับปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญในการพิจารณาผู้รับจ้างบริหารงานจากภายนอกจาก การศึกษาทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยสามารถเสนอการพิจารณาตามแนวคิดของ (Booth, 2013; Phelps, 2010; Quinn & Hillmer, 1994; Tanz, 2011) มี 6 ประการ ดังนี้

4.1 ความเสี่ยงจากการที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น ถ้าองค์กรจะต้องปรับการดำเนินงานของตน ให้เข้ากับการดำเนินงานของผู้รับเหมาหรือผู้ให้บริการ องค์กรอาจจะต้องพึ่งพาอาศัยผู้ให้บริการ มากเกินไป แต่ถ้าผู้ให้บริการต้องปรับแต่งการดำเนินงานส่วนใหญ่ของตนตามความต้องการของ ลูกค้ารายหนึ่ง มันก็อาจจะต้องพึ่งพาอาศัยลูกค้ารายนั้นมากเกินไปเช่นกัน หรือในบางสถานการณ์ ทั้งสองฝ่ายอาจต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ไม่ว่าจะกรณีใด ๆ ทั้งสองฝ่ายจะมีความเสี่ยงใน การดำเนินงานอย่างมาก ความเสี่ยงลักษณะนี้จะยิ่งเพิ่มขึ้นหากงานที่ต้อง ใช้การรับจ้างบริหาร จัดการจากภายนอกนั้นต้องอาศัยสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือพิเศษ ความสามารถ เฉพาะหรือการฝึกอบรมพิเศษร่วมกับงานอื่น ๆ ที่ยังอยู่ในความรับผิดชอบขององค์กร

4.2 ความเสี่ยงจากการรั่วไหลของข้อมูล การใช้ผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก ทำงานให้ อาจทำให้ข้อมูลที่เป็นความลับขององค์กรรั่วไหลออกไปภายนอกองค์กร และอาจ รั่วไหลไปถึงมือของคู่แข่งได้ด้วย องค์กรจะเผชิญกับความเสี่ยงนี้มากยิ่งขึ้น ถ้ากิจกรรมที่ ใช้ผู้รับ จ้างบริหารจัดการจากภายนอก ออกไปนั้น เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความสำคัญในเชิงการแข่งขัน และการปกป้องดังกล่าวไม่มีความเข้มแข็งพอ หรือในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ องค์กรอาจได้คนที่ไม่มี ความซื่อสัตย์ หรือเป็นคนที่คู่แข่งส่งเข้ามาหาความลับได้

4.3 ความไว้วางใจองค์กรสามารถทำสัญญากับผู้ให้บริการ โดยกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ อย่างละเอียด เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น และจากการรั่วไหลของข้อมูล และ ต้องใช้เวลาการเจรจาต่อรองนาน

4.4 ความชำนาญในงานที่จะใช้ผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก การรับจ้างบริหาร จัดการจากภายนอก จะได้เปรียบองค์กรตรงความประหยัดจากขนาดการผลิต และจากขอบเขต การให้บริการ เพราะสามารถตอบสนองความต้องการที่คล้าย ๆ กันขององค์กรอื่นที่เป็นลูกค้า ได้ ด้วยทักษะความชำนาญ ความรู้ เทคโนโลยีบางอย่างที่มีอยู่ ซึ่งทำให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำกว่า

4.5 ความสามารถในการเชิงกลยุทธ์ องค์กรไม่ควรใช้ผู้ให้บริการภายนอกทำงานหรือ กิจกรรมที่มีผลกระทบต่อความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และเชิงการแข่งขัน

4.6 พันธะกรรมกับความยืดหยุ่น พันธะกรรมต่าง ๆ เช่น พันธะกรรมที่มีต่อกิจกรรม หลักขององค์กร หรือพันธะกรรมในการรับบุคคลเข้ามาทำงาน และผลประโยชน์ที่ตกลงกันใน อนาคตหรือปัญหาที่อาจเกิดจากพันธะกรรมที่ตกลงกันไว้ก่อน

Adler (2003) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำหรับการพิจารณาผู้รับจ้างจากภายนอก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการพึ่งพา ความเสี่ยงด้านการกระจายผล ความไว้วางใจ ความเชี่ยวชาญเปรียบเทียบ กลยุทธ์ และความรับผิดชอบความยืดหยุ่น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 6 ประการของการพิจารณาการจ้างหน่วยงานภายนอกควรเป็นข้อพิจารณาหลักในสัญญาการจ้างหน่วยงานภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรซึ่งระดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 6 ประการนี้จะแตกต่างกันตามสถานการณ์และองค์การก็จำเป็นต้องชั่งน้ำหนักความสำคัญของแต่ละปัจจัย เพื่อทำการประเมินภาพโดยรวม ทั้งนี้ อาจมอง 4 ปัจจัยแรก ด้าน ความเสี่ยงจากการรั่วไหลของข้อมูล ความไว้วางใจองค์กรสามารถทำสัญญากับผู้ให้บริการ ความชำนาญในงานที่จะใช้ผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก ว่าเป็นเรื่องของแนวปฏิบัติในระยะสั้น ที่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขต่าง ๆ ในปัจจุบัน ส่วน 2 ปัจจัย หลัง ด้าน ความสามารถในการเชิงกลยุทธ์ ด้านพันธะกรรมกับความยืดหยุ่น พันธะกรรมต่าง ๆ อาจถูกมองว่าเป็นเรื่องกลยุทธ์ในระยะยาวที่ขึ้นอยู่กับความคาดหวังในอนาคตที่เกี่ยวกับการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

5. ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจที่จะใช้ผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก

เหตุผลในการตัดสินใจจ้างหน่วยงานภายนอกบริหารจัดการงานแทนสามารถส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานขององค์กรทำให้เกิดปรากฏการณ์ในส่วนของการเร่งการรื้อปรับระบบ ผลประโยชน์ นำทรัพยากรไปใช้ประโยชน์ ด้านการเข้าถึงความสามารถระดับโลกและเป็นการลด ความเสี่ยงในการบริหารงานได้ แล้วก็ทำให้เกิดการปรับปรุงมุ่งเน้นสมรรถนะหลักขององค์กรที่ ช่วยให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่วัดออกมาเป็นตัวเงินซึ่งส่งผลโดยตรงในการลดต้นทุนการ ดำเนินการและลดภาระในกรณีที่ต้องการไม่มีทรัพยากรเพียงพอในการบริหารจัดการบางกิจกรรมที่ ขาดต่อการจัดการขององค์กร Burkholder (2006) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดตามแนวคิดของ (Booth, 2013; Lomas, 1997) ที่ปัจจัยใช้ในการตัดสินใจที่จะใช้ผู้รับจ้างจากภายนอกที่ให้ไว้ได้แก่

5.1 การลดต้นทุนโดยรวม (Total cost reduction) รวมถึงเงินทุนหมุนเวียน และ กระแสเงินสด ระหว่างบริหารงานเองกับจ้างทำ ต้นทุนเป็นอย่างไร ในที่นี้หมายถึงต้นทุนด้านการเงินโดยรวมขององค์กร

5.2 ส่วนของแรงงาน (Division of labor) คือ แบ่งงานให้ผู้ที่มีต้นทุนการบริหารจัดการที่ต่ำกว่า ในส่วนนี้จะหมายถึง พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน ในการประหยัดคน ประหยัด ค่าใช้จ่ายประหยัดเวลาในการทำงานของพนักงาน ในการบริหารจัดการต้นทุนในส่วนพนักงาน

5.3 การลดข้อจำกัดด้านอื่น ๆ เช่น ความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ด้านภูมิประเทศ กฎหมายและการเมืองและสังคม เป็นต้น หมายถึง ข้อจำกัดขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับ ความชำนาญ ความรู้ประสบการณ์ขององค์กรในการบริหารงาน หรือดำเนินงานนั้น ๆ

5.4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันและทำกำไรได้ดีกว่า (Gain output) ในส่วนของยอดขาย หรือผลที่ได้รับจากการดำเนินงาน เช่น ยอดบริจาค ยอดลูกค้า การเป็นที่รู้จัก ภาพลักษณ์ เป็นต้น

5.5 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Risk) ในที่นี้หมายถึง ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานโดยบุคคลภายนอก เช่น ความเสี่ยงจากข้อมูลภายใน ความเสี่ยงต่อการต่อต้านของพนักงาน เป็นต้น

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จด้านการรับจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จะมุ่งไปสู่การลดต้นทุนและความรวดเร็ว ดังนั้นความสำเร็จจะอยู่ที่ให้มีการใช้ผู้รับจ้างรับงานไปทำ โดยองค์กรจะจ่ายเงินเท่าที่มีงบประมาณ ไม่เกินกว่าการควบคุม เนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านตลาดเป็นค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable cost) ที่ค่อนข้างมีจำนวนสูง เช่น จากการใช้สื่อ ซึ่งนับวันยิ่งราคาสูงขึ้นอย่างรวดเร็วนอกจากนี้เพื่อที่จะลดจำนวนคนที่ต้องใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทั้งหมดล้วนแต่เป็นต้นทุนทั้งสิ้น ในปัจจุบันพบว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จนั้นกว่าร้อยละ 60-70 ได้ใช้ผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก (Outsourcing) เป็นผู้ให้บริการในงานที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมทางการตลาดโดยเคล็ดลับที่สำคัญในการใช้ผู้รับจ้างบริหารจัดการภายนอก นี้จะอยู่ที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์แบบหุ้นส่วนธุรกิจ (Business partnership) โดยต่างจะมีส่วนร่วมในการกระจายความเสี่ยง (Shared risk) ที่เกิดจากความแปรผันของต้นทุน และมีส่วนรับจากผลกำไรที่จะได้จากการทำธุรกิจร่วมกัน (Business reward) เหตุผลที่ผู้บริหารควรตัดสินใจใช้ผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก ในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Booth, 2013; Ulrich, 2004) ได้แก่

1. เพื่อประหยัดต้นทุน (Cost savings) โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานที่มีความแตกต่างกันระหว่างประเทศพัฒนาแล้ว และประเทศกำลังพัฒนา รวมทั้งช่วยปรับโครงสร้างต้นทุน (Cost restructuring) จากต้นทุนคงที่ไปยังต้นทุนผันแปรมากขึ้น และยังทำให้ต้นทุนผันแปรสามารถคาดการณ์ได้ง่ายขึ้น

2. ช่วยให้องค์กรสามารถเน้นกิจกรรมไปยังธุรกิจหลัก (Focus on core business) เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรที่อยู่จำกัดให้คุ้มค่าที่สุดที่สุด องค์กรสามารถมุ่งทำในสิ่งที่เป็นธุรกิจหลัก และมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากขึ้น

3. สร้างองค์ความรู้ให้แก่องค์กรมากขึ้น (Knowledge) จากการเข้าหาประสบการณ์ ความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาจากแหล่งต่าง ๆ ได้กว้างขวางขึ้น

4. การปฏิบัติตามสัญญาอย่างเคร่งครัด (Contracts) ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามสัญญา องค์กรสามารถปรับเป็นตัวเงิน และฟ้องร้องทางกฎหมายได้ ซึ่งอาจทำได้ยากในกระบวนการทำงานภายใน

5. ได้รับบริการจากผู้ที่มีความชำนาญในการดำเนินงาน (Operational expertise) ซึ่งบางครั้งยากที่จะสร้างขึ้นมาได้เองในระยะเวลาอันสั้นภายในองค์กร โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี

6. ลดความเสี่ยงทางธุรกิจ (Risk management) ที่ไม่ต้องรับภาระทั้งหมด ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด หรือช่วยในเรื่องของการบริหารกำลังการผลิต (Capacity management) ที่มักจะเกิดจากวัฏจักรธุรกิจที่มีช่วงขาขึ้นและขาลง

7. เป็นตัวกระตุ้นสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Catalyst for change) องค์กรสามารถใช้ข้อตกลงที่ทำกับผู้รับจ้างบริหารจัดการภายนอกเป็นเครื่องมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานที่ไม่สามารถทำได้โดยลำพัง

8. สามารถใช้ประโยชน์จากเวลาที่ต่างกัน (Leveraging time zones) ใน กรณีของผู้รับจ้างบริหารจัดการภายนอกอยู่คนละประเทศ ซึ่งช่วยให้การทำงานสามารถทำได้ในระยะเวลาสั้นขึ้น บางครั้งอาจนานตลอด 24 ชั่วโมง เพิ่มประสิทธิภาพของทั้งการให้บริการ และการตลาด ที่จัดส่งของได้ทันตามความต้องการของลูกค้า

เหตุผลของการรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอกเปลี่ยนแปลงตามสถานะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง จากการสำรวจโดยบริษัท Pricewaterhouse coopers พบว่า ความต้องการลดต้นทุนมาเป็นอันดับหนึ่งของการเลือกการรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมา คือ ความต้องการที่จะมีรูปแบบทางธุรกิจที่ยืดหยุ่นมากขึ้นคิดเป็นร้อยละ 86 และต้องการเข้าสู่องค์ความรู้ได้มากขึ้น เพื่อประโยชน์ทางด้านนวัตกรรม และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน คิดเป็นร้อยละ 85 (Phelps, 2010) จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกให้ผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกได้แนวคิดที่สำคัญดังต่อไปนี้

สมคิด สมบัติภักธา (2549) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจให้ผู้รับจ้างภายนอก ได้แก่ ทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน รายได้ ประเภทการให้บริการ งบประมาณในการใช้จ่าย ประสบการณ์ในการให้บริการ ระยะเวลาทำสัญญา แหล่งข้อมูลในการตัดสินใจเลือกระดับและปัจจัยที่มีส่วนในการตัดสินใจเลือกใช้ ส่วนที่ 2 เป็นตัวแบบหรือโมเดลสามารถคัดกรองและเลือกผู้ให้บริการให้เหลือน้อยลง

แก้วตา เจริญเจริญ (2549) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจให้ผู้รับจ้างภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งสนับสนุน ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้ให้บริการ และปัจจัยทางด้านราคา โดยปัจจัยที่

เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการเลือกใช้ได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยทางด้านสิ่งสนับสนุนหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ผู้ประกอบการมีให้และปัจจัยด้านราคา

ศรวิทย์ สมสวัสดิ์ (2551) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจใช้ผู้รับจ้างภายนอก ได้แก่ การให้ความสำคัญในปัจจัยด้านราคามากที่สุด อีกทั้งปัจจัยด้านบุคคลหรือพนักงาน ปัจจัยด้านกระบวนการ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านการสร้างและแนะนำลักษณะทางกายภาพ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีความสำคัญตามลำดับ สำหรับปัญหาของผู้ประกอบการในการเลือกใช้ธุรกิจบริการจัดงานโดยทั่วไป ได้แก่ ปัจจัย ด้านการบริหารเวลา ของธุรกิจบริการจัดงานควรรักษามาตรฐานในการส่งมอบงานให้ตรงเวลานัดหมาย รวมถึงการนัดหมายเพื่อรับข้อมูลหรือการนำเสนองานควรตรงต่อเวลา ในด้านของพนักงานควรมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลายของพนักงานแต่ละบุคคล

ปาติตา ตั้งอคุลย์รัตน์ (2553) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจใช้ผู้รับจ้างภายนอก ได้แก่ ด้านคุณภาพมีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด รองลงไปคือ ด้านต้นทุน/ ค่าใช้จ่าย Delivery ความน่าเชื่อถือ Relationship และการให้บริการตามลำดับ

อลิษา เชื้อสิงห์ และพงษ์ธนา วัฒนชัยกอบจินดา (2554) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกใช้ผู้รับจ้างภายนอก ได้แก่ บริษัทผู้รับจ้างจากภายนอก Outsource ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานทั้งในด้านปัจจัยของราคาและคุณภาพของการให้บริการ คือ บริษัท CC Transport & Service ซึ่งหากบริษัทเลือกที่จะจัดจ้าง Outsource ให้ดำเนินงานต่อไป ควรเลือกพิจารณา บริษัท CC Transport & Service เป็นลำดับแรก และหาก เลือกที่จะแก้ปัญหาโดยการดำเนินการขนส่งเองด้วยการลงทุนในการซื้อรถบรรทุกใหม่นั้น จำเป็นที่จะต้องพิจารณาคัดบริษัท Outsource ที่ด้อยประสิทธิภาพออกไปเสียก่อน โดยบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของบริษัทได้น้อยที่สุด คือ บริษัท AA ขนส่ง จะเห็นได้ว่าต้นทุนจากการซื้อรถยนต์เมื่อนำมาเฉลี่ยเป็นต้นทุนบาทต่อกิโลเมตรแล้ว จะมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าการเลือกใช้บริการจาก Outsource ในปัจจุบัน แต่ถ้าหากคำนึงถึงผลการลงทุนในระยะยาวแล้วนั้น บริษัทฯสามารถลงทุนซื้อรถบรรทุกมาดำเนินการได้ ทั้งนี้อ้างอิงจากการวิเคราะห์หาจากจุดคุ้มทุน

จุริพร ทองทะวัย (2555) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกใช้ผู้รับจ้างภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณภาพการให้บริการที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการใช้บริการจากภายนอกเพื่อพัฒนาระบบงานของผู้ว่าจ้าง ในภาพรวมคือ ความไว้วางใจ การศึกษาและการประกันคุณภาพ ทั้ง 3 มิติดังนี้มีผลต่อทั้งในด้านการรับรู้ประโยชน์และรับรู้ความง่ายของการใช้บริการจากภายนอก และผู้ว่าจ้างมีทัศนคติทางบวกต่อการใช้บริการจากภายนอกซึ่งจะมีผลส่งต่อความตั้งใจที่จะใช้บริการด้านการพัฒนาระบบงานจากภายนอกองค์กรต่อไปในอนาคต

จักรินทร์ แซ่เต้ (2555) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกใช้ผู้รับจ้างภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากรมีผลกระทบทางตรงมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านองค์ประกอบของการให้บริการ ด้านสถานที่ ไซเบอร์สเปซ ด้านเวลา ด้านราคา และด้านค่าใช้จ่ายอื่น ๆ สำหรับปัจจัยด้านกระบวนการ ไม่ส่งผลกระทบทางตรงต่อระดับการตัดสินใจใช้บริการภายนอกด้านการบัญชี เนื่องจากกระบวนการของการให้บริการของสำนักงานบัญชีนั้น ไม่มีความแตกต่างกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจที่จะใช้ผู้รับจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจที่จะใช้ผู้รับจ้างบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกได้แก่ สามารถลดต้นทุนโดยรวมได้สร้างสภาพคล่องให้กับองค์กรมากขึ้น สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้เป็นที่ประจักษ์ ด้านแรงงานเมื่อมีการจ้างหน่วยงานภายนอกจะช่วยลดเวลาการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดเวลาส่งมอบได้ตรงเวลา สามารถเข้าถึงทักษะความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานด้านกฎหมาย หรือพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพได้มากกว่าที่เราทำเองและสามารถทำงาน และมีความมั่นใจว่าข้อมูลที่โอนมอบไปให้ผู้รับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอกนั้นไม่รั่วไหลมีการเก็บรักษาข้อมูลความลับได้เป็นอย่างดี ข้อมูลรายละเอียดในการตระหนักถึงความสำคัญก่อนการตัดสินใจจ้างหน่วยงานภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์แทนจึงเป็นเรื่องสำคัญ

6. กระบวนการในการใช้ผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก

ในการกำหนดกระบวนการในการใช้บริการจ้างหน่วยงานผู้รับจ้างบริหารงานจากภายนอกนั้นตามแนวคิดของ (Booth, 2013; Tanz, 2011) ได้กำหนดไว้ ดังนี้

6.1 ประเมินและจัดทำเอกสารเกี่ยวกับโอกาสในการใช้การรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก เป็นการเตรียมการ โดยจะต้องพิจารณาภาพรวมทั้งองค์กร เพื่อตัดสินใจว่าเมื่อทำการใช้ผู้ให้บริการภายนอกแล้วจะทำให้้องค์การได้ประโยชน์มากขึ้นหรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่ทำแล้วดี หรือสิ่งที่ไม่ใช่หัวใจของธุรกิจ จากนั้นจึงพัฒนากลยุทธ์และกระบวนการในการใช้ผู้ให้บริการภายนอก เพื่อเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการใช้ผู้ให้บริการภายนอก นอกจากนี้ ยังต้องกำหนดรูปแบบของการใช้ผู้ให้บริการที่เหมาะสมไปด้วย

6.2 ประเมินและเลือกการรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก ต้องดูว่าใช้อะไรเป็นตัวกำหนดเกณฑ์ เช่น ข้อกำหนดทางธุรกิจในอนาคต วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะโดดเด่นที่สำคัญของผู้ให้บริการ ชื่อเสียง และความมั่นคงทางการเงินของผู้ให้บริการภายนอก ผู้ให้บริการภายนอกต้องมีแนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานในส่วนที่ ออกไปเหมือนกับองค์กร ราคาหรือค่าใช้จ่ายที่

เกิดขึ้นเมื่อทำการใช้การรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก เปรียบเทียบกับผู้ให้บริการภายนอก
หลาย ๆ ราย

6.3 ทำสัญญา ประกอบด้วยการทำโครงสร้างสัญญาเบื้องต้น และการเจรจาต่อรองใน
การทำสัญญา

6.4 การส่งผ่านบริการ ประกอบด้วย การวางแผนการส่งผ่านบริการ และการบริหาร
การส่งผ่าน

6.5 การบริหารอย่างต่อเนื่องเป็นการบริหารการปฏิบัติงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์
และบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับการรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกอย่างต่อเนื่อง
จะทำให้องค์กรไม่ต้องเผชิญกับคุณภาพการให้บริการที่ลดลง ความไม่พอใจ ความล่าช้าในเรื่อง
การบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด และการเจรจาต่อรองใหม่หรือการยกเลิกสัญญานอกจากนี้
Tanz (2011) ผู้อำนวยการด้าน HR Transformation Practice แห่ง Mellon Human Resources &
Investor Solutions ระบุว่า ปัจจัยด้านกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจใช้ผู้ให้บริการจากภายนอก
นั้นประกอบด้วย

1. ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
3. การสนับสนุนและการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง
4. ความถูกต้องเหมาะสมทางการเงิน
5. ผู้ให้บริการที่เหมาะสม
6. สัญญาการใช้ผู้ให้บริการภายนอก แบบมีโครงสร้างเป็นทางการ
7. การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ให้บริการภายนอก
8. การสื่อสารอย่างเปิดเผยกับกลุ่มพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการใช้การรับจ้าง

บริหารจัดการจากภายนอก

9. ความห่วงใยเอาใจใส่ในประเด็นปัญหาเรื่องคน

Khanna and Ransolph (2005) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการใช้ผู้รับจ้างบริหารจาก
ภายนอกว่า ประเด็นการจ้างบุคคลภายนอกที่ปรากฏในปัจจุบัน ประการแรกที่สำคัญที่สุดคือ
กลยุทธ์การจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักถึงขั้นตอนสำคัญบทบาทของ
ผู้รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการดำเนินการที่สำคัญตามกระบวนการขั้นตอน
ดังต่อไปนี้ 1) ต้องมีการประเมินผลในรายละเอียดเอกสารประกอบการตัดสินใจเปรียบเทียบกัน
หลาย ๆ หน่วยงาน 2) การเจรจาต่อรองสัญญามีการวางแผน โครงร่างเพื่อให้เห็นภาพก่อนการเซ็น
สัญญาจริง 3) การเปลี่ยนผ่าน ในการโอนมอบหมายงานกิจกรรมออกไปให้หน่วยงานที่รับจ้าง

บริหารจัดการแทนนั้นต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามสัญญาที่ตกลงไว้ในสัญญาว่าจ้าง (4) การทำให้มีเสถียรภาพต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่รับจ้างดำเนินงานแทนอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาคุณภาพการให้บริการไว้

Beregszaszi and Polay (2012) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการใช้ผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกว่า การจ้างหน่วยงานภายนอกบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งถือเป็นการลดต้นทุนในการบริหารงานขององค์กรเนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามีความสำคัญองค์กรจำเป็นต้องรักษากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อนักงานที่สำคัญไว้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่ากระบวนการในการใช้ผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกนั้นองค์กรที่จะทำการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นควรต้องให้ความสำคัญในขั้นตอนกระบวนการในการประเมินโอกาสในการจ้างบริหารจัดการงานกิจกรรมใดที่เป็นงานหลักขององค์กรบริหารทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมใดที่ไม่ใช่งานหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเพื่อพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในกระบวนการขั้นตอนการประเมินเลือกจ้างบริษัทที่มีความมั่นคงมีความรับผิดชอบและมีมาตรฐานระบบการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศรองรับ (สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ, 2556) โดยให้ความสำคัญในกระบวนการเจรจาเช่นสัญญาตกลงว่าจ้างต้องพิจารณาให้รอบคอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและในขั้นตอนกระบวนการส่งมอบงานออกไปให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทนต้องมีการบริหารการส่งผ่านอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษามาตรฐานการให้บริการจากหน่วยงานภายนอกที่มีประสิทธิภาพในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขตามที่ระบุไว้ในสัญญาทางบริษัทสามารถยกเลิกสัญญาสิ้นสุดสัญญาว่าจ้างได้ทันทีเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรไว้

7. สาเหตุของการใช้การรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกไม่ประสบความสำเร็จ

การจ้างหน่วยงานภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์แล้วไม่เป็นไปตามที่คาดหวังบางองค์กรไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากสาเหตุหลายประการโดยลักษณะข้อบ่งชี้ตามแนวคิดของ Booth (2013); Ulrich (2004) สาเหตุของการจ้างหน่วยงานภายนอกไม่ประสบความสำเร็จ ได้แก่

7.1 ผู้บริหารองค์กรขาดความเข้าใจในการเลือกสรรการรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก ที่มีความสามารถหรือประสบการณ์ในงาน

7.2 ขาดความตั้งใจจริงที่จะนำผู้ให้บริการภายนอก มาใช้ในองค์กร เพราะถือว่าเป็นการบั่นทอนอำนาจ เนื่องจากยังมีผู้บริหารบางคนชอบที่จะมีพนักงานจำนวนมากเป็น

ผู้ได้บังคับบัญชา คือ ยังติดขัดและชอบอำนาจที่จะปกครองลูกน้อง โดยตรงมากกว่าที่จะใช้การรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก

7.3 องค์การยังขาดความเข้าใจในการบริหารงานและทำงานกับการรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกในฐานะ”หุ้นส่วนทางธุรกิจ” หรือ Business partner ไม่ใช่ในฐานะคู่แข่งทางการค้าหรือ”แพะรับบาป”หรืออะไรก็โทษแต่ผู้ให้บริการภายนอก และมีไว้เรียกร้องหรือชดใช้ค่าเสียหาย

7.4 พนักงานมีการต่อต้านการใช้การรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอก เนื่องจากมองว่าเป็นคู่แข่งในการทำงานตัวเองจะต้องเก่งกว่าการรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกหรือมองว่าเป็นภัยคุกคามต่อการตงงาน

7.5 การเสียผลประโยชน์ส่วนตัวของพนักงานในองค์กร เนื่องจากมีการนำการรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกมาใช้ จึงมีการกลั่นแกล้ง เพื่อให้ทำงานไม่ได้หรือเรียกร้องผลประโยชน์จากผู้รับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกหลักการที่สำคัญสำหรับการใช้ผู้ให้บริการภายนอกให้ประสบความสำเร็จ คือ ต้องรู้จักเลือกใช้บริการรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกที่มีความชำนาญแต่ละงาน โดยองค์กรจะทำหน้าที่เป็นผู้คุมเกมหรือเป็นกัปตันทีม พนักงานที่เกี่ยวข้องต้องรู้จักเรียนรู้จากผู้ให้บริการภายนอกในฐานะมีอาชีพการเรียนรู้ทำให้รู้แต่การอวดรู้ทำให้ไม่รู้การทำงานในองค์กรใหญ่ไม่ใช่หมายความว่าตัวคนที่ทำงานจะใหญ่ตามองค์กรจำไว้ว่ายิ่งองค์กรใหญ่ตัวคนในองค์กรก็จะยิ่งเล็ก ความสำเร็จหรือผลงานจะยิ่งใหญ่ได้ คือ ต้องรู้จักเลือกใช้บริการภายนอก ในฐานะ “Business Partner” ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการใช้ผู้ให้บริการภายนอกโดยรวม การจะใช้การรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกกิจกรรมทางธุรกิจใด ๆ ออกไป จะก่อให้เกิดทั้งความเสี่ยง และผลประโยชน์ กล่าวคือ องค์กรอาจพบว่าตนเองได้พึ่งพาอาศัยผู้ให้บริการมากเกินไปหรือองค์กรอาจสูญเสียจุดแข็ง สูญเสียสมรรถนะหลักใน เชิงกลยุทธ์

ยิ่งลักษณะ แชนหรือ (2550) ได้กล่าวถึงสาเหตุของการใช้การจ้างบริหารจัดการจากภายนอกไม่ประสบความสำเร็จเป็นส่วนในขั้นตอนการวางแผนการผลิตพบว่าการรับพนักงานประจำเหมาะสมกว่าการจ้างเหมาพนักงานจากภายนอกและยังมีต้นทุนต่ำกว่า 2,027,494 บาท ต่อปี และประสิทธิภาพการผลิตดีกว่า

วรรณวิมล นาคทอง (2553) ได้กล่าวถึงสาเหตุของการใช้การจ้างบริหารจัดการจากภายนอกไม่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ นโยบายการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานจ้างเหมาไม่สะดวกแก่การนำไปใช้เนื่องจากสถานะของพนักงานจ้างเหมาไม่ใช่ลูกจ้างขององค์กร รวมทั้งระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกฎหมาย สัญญาจ้าง ปัญหาด้านงบประมาณ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการพัฒนาบริษัทผู้ว่าจ้างมองว่าเป็นการเพิ่มภาระให้กับตนเองมากกว่าจะเกิดประโยชน์ในระยะยาว

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าสาเหตุของการใช้การจ้างบริหารจัดการจากภายนอกไม่ประสบความสำเร็จนั้นเกิดจากผู้บริหารขาดความสนใจขาดความเข้าใจในการเลือกผู้ให้บริการที่เป็นมืออาชีพในงานที่มีมาตรฐานสากลรองรับอีกทั้งผู้บริหารขาดความตั้งใจจริงที่จะทำการจ้างหน่วยงานภายนอกเข้ามาดูแลบริหารจัดการแทนเพราะเกรงว่าจะลดบทบาทที่ตนเองมีอยู่ให้น้อยลงและยังยึดติดกับระบบการบริหารงานแบบเดิม ๆ คือมองว่าการบริหารงานที่ดีเป็นที่ยอมรับเป็นผู้บริหารที่เก่งนั้นต้องมีพนักงานภายใต้การบังคับบัญชาจำนวนมาก ๆ มองการจ้างบริหารงานจากหน่วยงานภายนอกว่าเป็นคู่แข่งในสายงานสายอาชีพเกรงว่าจะไม่สามารถกำกับดูแลได้หรืออาจเกิดกรณีฟ้องร้องเป็นคดีความ กลัวการตกเป็นแพะรับบาปในส่วนของผู้ปฏิบัติงานก็มีการต่อต้านเกรงว่าเมื่อมีการจ้างหน่วยงานภายนอกมาทำหน้าที่แทนตนแล้วจะทำให้ตกที่นั่งลำบากหรือกลัวตกงานจึงมีทัศนคติในด้านลบมองเป็นภัยคุกคามและจะทำให้ตนสูญเสียผลประโยชน์ ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารขององค์กรต้องตระหนักคือการทำความเข้าใจเปิดใจยอมรับมองรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานจากหน่วยงานภายนอกนั้นในระยะยาวจะมีประโยชน์อย่างไรบ้างในสภาพแวดล้อมการบริหารงานธุรกิจแบบไร้พรมแดนโลกการค้าการลงทุนกำลังรวมเป็นตลาดเดียวและเกิดขึ้นจริงเรื่องนี้เป็นประเด็นเร่งด่วนและสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรควรตระหนักคิดพิจารณาเป็นอย่างยิ่ง

8. ชนิดของรูปแบบของกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการจ้างบริหารจัดการจากภายนอก

เริ่มตั้งแต่การรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกด้วยกระบวนการเดียว เช่น การทำบัญชีเงินเดือน หรือการดูแลแผนสวัสดิการด้านสุขภาพ ไปจนถึงข้อตกลงด้านบริหารจัดการงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกกิจกรรมที่มีการรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกมาใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นี้ครอบคลุมงานที่ได้ทำก่อนหน้า ผลจากการวิเคราะห์การรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกสามารถจำแนกรูปแบบของกิจกรรมได้ดังต่อไปนี้

8.1 รูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำเข้า (Input)

ด้านการนำเข้า (Input) รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมขั้นตอนและวิธีการของการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนองตอบเป้าหมายขององค์กรในด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมองค์ประกอบ และกิจกรรมด้านกระบวนการ จากคำראเอกสาร บทความต่าง ๆ ดังนี้

รูปแบบของกิจกรรมการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะสำคัญขององค์กร ได้แก่ กิจกรรมการวางแผนงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านแรงงาน

สัมพันธภาพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และความปลอดภัย กิจกรรมที่เป็นธุรกรรม ด้าน ผลประโยชน์/สวัสดิการ HRIS และบัญชีเงินเดือน กิจกรรมการสร้างทุนมนุษย์ และการชำระรักษา ด้านการฝึกอบรม และการให้ความช่วยเหลือบุคลากร สุดท้ายกิจกรรม คือ การสรรหา และ คัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน (Klaas; McClendon; Gainney, 2001)

รูปแบบของกิจกรรมการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นโดยตรงกับ บุคลากรขององค์การ (สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549; พยอม วงศ์สารศรี, 2550 วัฒวรรณ รพีพิศาล, 2554; Armstrong, 2006; Christensen, 2006; Ulrich, 2004; Thakur, 2010; Ulrich; Younger; Brockbank; Ulrich, 2012) โดยแบ่งออกได้ ดังนี้

1. การวางแผนกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
2. การควบคุม วางแผนกำลังคน
3. การสรรหา และการคัดเลือก
4. บรรจุแต่งตั้ง
5. การปฐมนิเทศน์
6. การฝึกอบรม และพัฒนา
7. ประเมินผล
8. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์
9. การชำระรักษา
10. ความปลอดภัย
11. แรงงานสัมพันธ์

ตามแนวคิดรูปแบบของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็น แผนนโยบายใน การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การด้าน การสรรหา การฝึกอบรม ให้ความสำคัญ ยุติธรรมกับพนักงาน โดยแผนนโยบายครอบคลุมรูปแบบการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้ (กอแก้ว จันทร์กิ่งทอง, 2546; พยอม วงศ์สารศรี, 2550; รวงทอง ประเสริฐ, 2551; Dessler, 2006)

1. การวิเคราะห์งาน
2. การระบุคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน
3. การบรรยายลักษณะงาน
4. การวางแผนความต้องการกำลังคน
5. การสรรหาพนักงาน
6. การคัดเลือก

7. การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมพนักงานใหม่
8. การจัดการเกี่ยวกับค่าตอบแทน และเงินเดือน (จ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานอย่างไร)

9. สุขภาพและความปลอดภัย
10. การเตรียมการเรื่องของสิ่งจูงใจและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง
11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
12. การติดต่อสื่อสาร (การสัมภาษณ์ การให้คำปรึกษา และวินัยการทำงาน)
13. การฝึกอบรม พัฒนา พนักงาน (เก่า)
14. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิดของ Brown and Wilson (2005) ได้แจกแจงรูปแบบของกิจกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของการรับจ้างบริหารจัดการงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกระบวนการ (HRO) ไว้ 12 ด้าน ดังนี้ 1) การบริหารจัดการผลประโยชน์/ สวัสดิการ 2) การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน 3) การคัดเลือกพนักงาน 4) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล/ บุคลากร 5) บัญชีเงินเดือน 6) องค์กรจัดหางาน (Professional employer organizations- PEO) 7) การบริหารจัดการกระบวนการสรรหาคนทำงาน (Recruitment process outsourcing-RPO) 8) โปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน (Staffing services) 9) การบริหารทุนความสามารถ (Talent capital) 10) การจัดการข้อมูลพนักงาน (HRIS/ HRIT) 11) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร 12) การให้คำปรึกษาและการบริหารจัดการแรงงาน จากรายการรูปแบบของกิจกรรมทั้ง 12 ด้านดังกล่าว ยังมีความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ของรูปแบบการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ มีนักวิชาการหลายท่านได้ขยายองค์ประกอบและรูปแบบกิจกรรมการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการรับจ้างบริหารจัดการจากภายนอกตามแนวคิดของ Norman (2009) และนักคิดนักวิชาการ ได้แก่ (Ramirez & Angelica, 2009; McIlvaine, 2008; Berkman, 2012; Justice, 2012) ทำให้ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้รูปแบบของกิจกรรม ดังต่อไปนี้

- 1) การวิเคราะห์งาน (Job analysis) หมายถึง กระบวนการที่มีในระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่ ความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ สำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร
- 2) การอธิบายรายละเอียดของงาน (Job descriptions) หมายถึง การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบความสัมพันธ์ในการรายงาน สภาพการทำงาน และความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา
- 3) การกำหนดคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน (Job specifications) หมายถึง การระบุรายละเอียดของคุณสมบัติของพนักงานด้านความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ซึ่งใช้การทำงานเฉพาะอย่างเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ

4) การวางแผนด้านกำลังคน (Man power planning) หมายถึง กระบวนการในการคาดการณ์ความต้องการด้านกำลังคนขององค์กรในอนาคตว่าองค์กรต้องการบุคคลจำนวนเท่าใด ระดับใด ประเภทใด และต้องการเมื่อใด เพื่อจะได้จัดปริมาณคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน รวมถึงการจัดคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และเพื่อการวางแผนฝึกอบรมพัฒนา

5) การสรรหาคนทำงานและการคัดเลือก (Recrutment and selection) หมายถึง กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร

6) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) หมายถึง การฝึกอบรมที่มุ่งออกแบบเพื่อการเรียนรู้ในด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน และการพัฒนาเกี่ยวกับกับการเรียนรู้ที่จะก้าวไปข้างหน้าใช้เวลาระยะยาว

7) การออกแบบและบริหารจัดการผลประโยชน์/ สวัสดิการ (Benefits design and administration) หมายถึง รูปแบบต่าง ๆ ในการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินและบริการ/ผลประโยชน์ที่มองเห็นได้ที่พนักงานได้รับจากการจ้างงาน

8) การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน (Compensation and salary surveys) หมายถึง การจัดทำสถิติเกี่ยวกับค่าจ้างแยกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ตามอาชีพ ตามอุตสาหกรรม หรือตามเมืองต่าง ๆ สำหรับช่วงเวลาหนึ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลตัวเลขเกี่ยวกับค่าจ้างเอาไว้ เพื่อช่วยในการกำหนดระดับของค่าจ้างหรือเพื่อประโยชน์ในการนำมาปรับปรุงแก้ไขค่าจ้างที่ใช้อยู่ให้เกิดความยุติธรรมยิ่งขึ้นในการกำหนดค่าจ้าง

9) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system) หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร

10) การเป็นพี่เลี้ยงและผู้สอน (Mentoring and coaching) หมายถึง การเป็นผู้สอนหรือผู้ให้คำปรึกษาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่รับผิดชอบ โดยผู้รับการสอนจะเป็นผู้ที่มีผลงานอยู่ในระดับมาตรฐานหรือสูงกว่าในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและอื่น ๆ ที่จะทำให้ศักยภาพของพนักงานสูงขึ้น รวมทั้งการสอนพนักงานใหม่ในอันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรไปในอนาคต

11) พนักงานสัมพันธ์/ แรงงานสัมพันธ์ (Employee relations/ Labor relations) หมายถึง ความเกี่ยวข้องหรือการปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้าง องค์กรนายจ้าง กับลูกจ้าง องค์กรลูกจ้าง ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน จนออกจากงาน เช่น การทำสัญญาจ้างแรงงาน การมอบหมายงาน การควบคุมการทำงาน การทดลองงาน การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานการจ่ายค่าจ้าง การอบรมพัฒนา การจัดสวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การลงโทษ การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้าย การยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาข้อเรียกร้อง การนัดหยุดงาน การปิดงาน การทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง การเลิกจ้าง เป็นต้น

12) โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน (Employee assistance programs) หมายถึง โปรแกรมสนับสนุนช่วยเหลือพนักงานในด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของพนักงาน กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม การวางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้เจริญเติบโตและก้าวหน้าในงาน

13) สุขภาพ และความปลอดภัย (Health and safety) หมายถึง ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้มีภาวะสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย ทางจิตใจ และสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้ด้วยดีมีความปลอดภัยจากภัยคุกคามอันตราย และความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้น

14) ระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือเทคโนโลยีกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource information system and human resource information technology: HRIS/ HRIT) หมายถึง กลุ่มของระบบงานที่ประกอบด้วยฮาร์ดแวร์หรือตัวอุปกรณ์ และซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่รวบรวม ประมวลผล วิเคราะห์ จัดเก็บและกระจายข้อมูล ข่าวสาร รายงาน ที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว ตรงเวลาให้กับผู้ใช้ เพื่อการนำไปวิเคราะห์เพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจการควบคุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

15) บัญชีเงินเดือน (Payroll) หมายถึง บัญชีที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นฐานในการควบคุมการเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินอื่นที่มีการกำหนดจ่ายเป็นรายเดือนจากเงินงบประมาณรายจ่ายงบประมาณด้านบุคลากรขององค์กร

16) การสื่อสารกับพนักงาน (Communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แจ้งข่าวสารต่าง ๆ กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ไปยังพนักงาน

- 17) การทดสอบก่อนการจ้าง (Pre-employment testing) หมายถึง การทดสอบวัดความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือวิสัยทัศน์ของผู้สมัครงานก่อนจะตัดสินใจในการจ้างงาน
- 18) การปฐมนิเทศ (New Employee Orientation) หมายถึง การชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่พนักงานใหม่ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง
- 19) การบรรจุแต่งตั้ง (Appointment) หมายถึง การบรรจุแต่งตั้งพนักงานผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม
- 20) การธำรงรักษาศักยภาพ (Maintainance) หมายถึง ขั้นตอน/วิธีการต่าง ๆ คงไว้ซึ่งการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน
- 21) บริหารจัดการทุนความสามารถ (Talentmanagement) หมายถึง รูปแบบหรือวิธีการที่องค์กรนำมาใช้สำหรับการบริหารจัดการพนักงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถศักยภาพที่แท้จริงของพนักงาน
- 22) การย้ายบริษัท (ย้ายฐานการผลิต) (Relocation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพื้นที่ในการผลิตทางอุตสาหกรรม รวมถึงการเคลื่อนย้ายของกลุ่มพนักงาน
- 23) การย้ายไปทำงานต่างประเทศ (Expatriate) หมายถึง การเคลื่อนย้ายของพนักงานเพื่อการไปทำงานในต่างประเทศ
- 24) การย้ายกลับมาของพนักงาน (Employee relocate) หมายถึง กระบวนการโยกย้ายถ่ายโอน หรือ การบรรจุพนักงานเข้าดำรงตำแหน่งเดิมแต่เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเท่านั้น
- 25) การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง (Employment after being laid off) หมายถึง ขั้นตอน/วิธีการในการแสวงหางานใหม่ภายหลังจากการถูกเลิกจ้างของพนักงาน
- 26) องค์กรจัดหางาน (Recruitment agency) หมายถึง องค์กร หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรที่ต้องการจ้างพนักงานกับผู้ที่กำลังแสวงหางาน
- 27) การออกแบบและการพัฒนาองค์กร (Organization development and design) หมายถึง การวางแผนเพื่อให้ดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรและให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์ ตระหนักถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของมนุษย์รวมถึงความก้าวหน้าขององค์กรควบคู่กัน ไปเน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วมตลอดจนการมีจิตวิญญาณของการแสวงหา (Spirit of inquiry)
- 28) การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ (Total human resource outsourcing) หมายถึง วิธีการที่กำหนดเป็นขั้นตอนอย่างมีแบบแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงานตั้งแต่เริ่มต้นของการที่บุคคลยังไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งจนกระทั่งเกษียณ

จากงานรวมทั้งการใช้ทรัพยากรกำลังคนนั้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ

29) การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource strategic planning) หมายถึง กระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตั้งแต่กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

30) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Research of human resource) หมายถึง การเสาะแสวงหาความรู้/ ความจริงใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีวิทยาการวิจัย

Gilley, Greer and Rasheed (2004) ได้กล่าวถึงรูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานขององค์กร ในกิจการผลิต ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ด้านบัญชีเงินเดือน สัมพันธ์กับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Galanaki and Papalexandris (2005) ได้กล่าวถึงรูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายเงินและผลประโยชน์ การย้ายบริษัท และการช่วยเหลือพนักงานหลังถูกเลิกจ้าง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์

Davidson (2005) ได้กล่าวถึงรูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา คัดเลือก การบริหารผลตอบแทน บัญชีเงินเดือน การฝึกอบรม และพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์ การจัดการข้อมูลพนักงาน การทดสอบก่อนการจ้างงาน และการเป็นพี่เลี้ยง

ได้สำรวจพบว่ารูปแบบของกิจกรรมด้านกระบวนการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ HRIS/ HRIT การจัดการข้อมูลพนักงาน โปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม และพัฒนา การสำรวจค่าตอบแทน และเงินเดือน

Oshima, Kao, Tower (2005) ได้กล่าวถึงรูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม และพัฒนา การออกแบบและบริหารจัดการผลประโยชน์ และสวัสดิการ การสำรวจค่าตอบแทน และเงินเดือน HRIS/ HRIT การจัดการข้อมูลพนักงาน บัญชีเงินเดือน การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

Juliana, David and Meghna (2005) ได้กล่าวถึงรูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การอธิบายรายละเอียดของงาน การกำหนดคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน การสรรหาคัดเลือก การทดสอบก่อนการจ้างงาน การเป็นพี่เลี้ยง และผู้สอน การฝึกอบรม และพัฒนา การออกแบบและบริหารจัดการผลประโยชน์และสวัสดิการ บัญชีเงินเดือน พนักงานสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์

Gyeung and Hyun (2007) ได้ระบุรูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม และพัฒนา การเป็นพี่เลี้ยง และผู้สอนงาน การออกแบบและบริหารจัดการผลประโยชน์ และสวัสดิการ การสำรวจค่าตอบแทน และบัญชีเงินเดือน การบริหารผลการปฏิบัติงาน พนักงานสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

Everest research institute (2008) ได้กล่าวถึงรูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การย้ายการทำงานไปต่างประเทศ การฝึกอบรมพัฒนา การสรรหาคนทำงานและการคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทน ผลประโยชน์/ สวัสดิการ บัญชีเงินเดือน การบริหารจัดการข้อมูลพนักงาน HRIS/ HRIT

Giardini and Kabst (2008) ได้กล่าวถึงรูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การทดสอบก่อนการจ้าง การฝึกอบรม และพัฒนา การเป็นพี่เลี้ยงผู้สอนงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน บัญชีเงินเดือน

Potkany (2008) ได้กล่าวถึงรูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การออกแบบและบริหารจัดการผลประโยชน์ และสวัสดิการ บัญชีและเงินเดือน การออกแบบและพัฒนาองค์กร การสำรวจค่าตอบแทน และเงินเดือน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การจัดการข้อมูลพนักงาน HRIS/ HRIT โปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

Amen (2010) ได้กล่าวถึงรูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน ด้าน บัญชีเงินเดือน

Dorothea, Sven, Katrin and Kirsten (2011) ได้กล่าวถึงรูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การออกแบบและบริหารจัดการผลประโยชน์ และสวัสดิการ การบริหารผลการปฏิบัติงาน พนักงานสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์ โปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน การจัดการข้อมูลพนักงาน HRIS/ HRIT บัญชีเงินเดือน เป็นต้น

Lacity, Solomon, Yan and Willcocks (2011) ได้กล่าวถึง รูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก คนทำงาน การฝึกอบรม และการพัฒนา การออกแบบและบริหารจัดการผลประโยชน์ และสวัสดิการ การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน การบริหารผลการปฏิบัติงาน บัญชีเงินเดือน พนักงานสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์ การสื่อสารกับพนักงาน โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน การเป็นพี่เลี้ยงและผู้สอนงาน การจัดการข้อมูลพนักงาน HRIS/ HRIT การทดสอบก่อนการจ้างงาน การย้ายงานไปทำงานต่างประเทศ การย้ายกลับมาของพนักงาน การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง องค์กรประกอบและกิจกรรมเหล่านี้ล้วนแต่เป็นที่น่าสนใจและเป็นประเด็นในการถกกันในกลุ่มผู้บริหารจากหลากหลายองค์กร

Steve and Penny (2011) ได้กล่าวถึง รูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน และบริหารจัดการผลประโยชน์ และสวัสดิการ การบริหารด้านสุขภาพ และความปลอดภัย เป็นต้น

Jeff (2011) ได้กล่าวถึง รูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรข้ามชาติซึ่งองค์กรประกอบและกิจกรรมพื้นฐานสองประการนี้เอื้อต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการแผนงานทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลก คือ การออกแบบและบริหารจัดการกำกับดูแลผลประโยชน์ และสวัสดิการ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

Andrew (2012) ได้กล่าวถึง รูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บัญชีเงินเดือน การออกแบบและบริหารจัดการผลประโยชน์ และสวัสดิการ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การสรรหา สุขภาพและความปลอดภัย การจัดการข้อมูลของพนักงาน HRIS/ HRIT เป็นต้น

Mahmud, Billah and Chowdhury (2012) ได้กล่าวถึง รูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนออกแบบ และการพัฒนาองค์กร การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การสำรวจค่าตอบแทน และเงินเดือน การออกแบบและบริหารจัดการผลประโยชน์ และสวัสดิการ การเป็นพี่เลี้ยง และผู้สอนงาน

Beregszaszi and Polay (2012) ได้กล่าวถึงรูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม และพัฒนา การจัดการข้อมูลพนักงาน HRIS/ HRIT บัญชีเงินเดือน พนักงานสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์

Thite (2012) ได้กล่าวถึง รูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม และพัฒนา การออกแบบ และบริหารจัดการผลประโยชน์ และสวัสดิการ การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน การย้ายบริษัท (ย้ายฐานการผลิต) การสื่อสารกับพนักงาน การบริหารจัดการทุนความสามารถ การทดสอบก่อนการจ้างงาน

Kovaszni and Willcocks (2012) ได้กล่าวถึง รูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ศูนย์บริการ โปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน การออกแบบ และบริหารจัดการผลประโยชน์ และสวัสดิการ การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

Subasini, Nisha and Sushma (2013) ได้กล่าวถึง รูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำบัญชีเงินเดือน การออกแบบ และบริหารจัดการผลประโยชน์ และสวัสดิการ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การสำรวจค่าตอบแทน และเงินเดือน การจัดการข้อมูลพนักงาน HRIS/ HRIT

Booth (2013) ได้กล่าวถึง รูปแบบด้านการนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การออกแบบและบริหารจัดการผลประโยชน์ และสวัสดิการ การสำรวจค่าตอบแทน และเงินเดือน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การเป็นพี่เลี้ยง และสอนงาน พนักงานสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์ โปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน การย้ายบริษัท (ย้ายฐานการผลิต) HRIS/ HRIT การจัดการข้อมูลพนักงาน บัญชีเงินเดือน องค์กรจัดหางาน การบริหารจัดการทุนความสามารถ การย้ายกลับมาของพนักงาน การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง การทดสอบก่อนการจ้างงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ

จากด้านการนำเข้า (Input) ด้านรูปแบบจ้างการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการวิจัยในครั้งนี้ ดังรายละเอียดของการสังเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 2-2 และ 2-3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2-2 การสังเคราะห์รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ด้านการนำเข้า
(Input)

ลำดับ ที่	รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำเข้า (Input)	Klaas; McClend; Gaiindy (2001)	Ulrich (2004)	Gilley; Greer; Resheed (2004)	Brown & Wilson (2005)	Galanaki & Papalexandris (2005)	Davidson (2005)	Oshima; Kao; Tower (2005)	Juliana; David; Megina (2005)	Armstrong (2006)	Christensen (2006)	Dessler (2006)	Gyeong; Hyun (2007)	McIvaine (2008)	จำนวน
1	การวิเคราะห์งาน	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	3
2	การอธิบายรายละเอียดของงาน	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	3
3	การกำหนดคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	3
4	การวางแผนกำลังคน	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	5
5	การสรรหาและการคัดเลือก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
6	การฝึกอบรมและการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
7	การออกแบบและบริหารจัดการ ผลประโยชน์ และสวัสดิการ	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
8	การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	10
9	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	9
10	การเป็นที่เลี้ยงและผู้สอน	-	✓	-	✓	-	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓	6
11	พนักงานสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์	✓	✓	-	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
12	โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน	✓	✓	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	5
13	การย้ายบริษัท (ย้ายฐานการผลิต)	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	3
14	การสื่อสารกับพนักงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
15	การออกแบบและการพัฒนาองค์กร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	การจัดการข้อมูลพนักงาน HRIS/ HRIT	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	6
17	บัญชีเงินเดือน	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓	8
18	องค์การจัดการหางาน	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	3
19	บริหารจัดการทุนความสามารถ	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	4
20	การย้ายไปทำงานต่างประเทศ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
21	การย้ายกลับมาของพนักงาน	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	2
22	การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	4
23	การทดสอบก่อนการจ้างงาน	-	✓	-	✓	-	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	5
24	การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	2
25	สุขภาพและความปลอดภัย	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	4
26	การธำรงรักษา	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	3
27	การบรรจุแต่งตั้ง	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	3
28	การปฐมนิเทศน์	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	2
29	การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	3
30	การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำเข้า (Input)	ผู้วิจัย												จำนวน	
		Justice (2012)	Andrew (2012)	Mahmud; Billah; Chowdhury (2012)	Beregszasi & Polay (2012)	Thite (2012)	Kovaszni & Wilcocks (2012)	Booth (2013)	Subasini; Nisha; Sushma (2013)	กอบแก้ว อันทักทอง (2546)	สมพงษ์ อุตศิริ (2549)	พยอม วงศ์สารศรี (2550)	รวงทอง ประเสริฐ (2551)		วิลาวัลย์ รัตพิบูล (2554)
1	การวิเคราะห์งาน	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	6
2	การอธิบายรายละเอียดของงาน	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	6
3	การกำหนดคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	6
4	การวางแผนกำลังคน	✓	-	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	7
5	การสรรหาและการคัดเลือก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	11
6	การฝึกอบรมและการพัฒนา	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	11
7	การออกแบบและบริหารจัดการ ผลประโยชน์ และสวัสดิการ	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
8	การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
9	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	-	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	8
10	การเป็นพี่เลี้ยงและผู้สอน	✓	-	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	4
11	พนักงานสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	8
12	โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน	✓	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	✓	6
13	การย้ายบริษัท (ย้ายฐานการผลิต)	✓	-	-	-	✓	-	✓	-	-	✓	-	-	-	4
14	การสื่อสารกับพนักงาน	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	2
15	การออกแบบและการพัฒนาองค์กร	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	6
16	การจัดการข้อมูลพนักงาน HRIS/ HRIT	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	6
17	บัญชีเงินเดือน	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	6
18	องค์การจัดการหางาน	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	2
19	บริหารจัดการทุนความสามารถ	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	3
20	การย้ายไปทำงานต่างประเทศ	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	2
21	การย้ายกลับมาของพนักงาน	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	3
22	การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	3
23	การทดสอบก่อนการจ้างงาน	✓	-	-	-	✓	-	✓	-	-	✓	-	-	-	4
24	การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	6
25	สุขภาพและความปลอดภัย	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	7
26	การธำรงรักษา	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	6
27	การบรรจุแต่งตั้ง	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	6
28	การปฐมนิเทศน์	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	6
29	การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	3
30	การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	3

จากตารางที่ 2-2 และ 2-3 ผู้วิจัยได้ทำสรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีรูปแบบการ
 จัดบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำเข้าได้ทั้งสิ้น 30 กิจกรรมตามลำดับความถี่
 ของความคิดเห็นร่วมของผู้เชี่ยวชาญจากการทบทวนวรรณกรรม โดยแสดงสรุปได้ดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 สรุปผลการสังเคราะห์รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์
 ด้านการนำเข้า (Input) เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในงานวิจัย

ลำดับ ที่	รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำเข้า (Input)	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1	การสรรหาและการคัดเลือก	35	7.00	1
2	การฝึกอบรมและการพัฒนา	34	7.00	2
3	การออกแบบและบริหารจัดการ ผลประโยชน์ และสวัสดิการ	33	7.00	3
4	การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน	29	6.00	4
5	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	27	6.00	5
6	พนักงานสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์	25	5.00	6
7	บัญชีเงินเดือน	24	5.00	7
8	การจัดการข้อมูลพนักงาน HRIS/ HRIT	19	4.00	8
9	โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน	18	3.00	9
10	การวางแผนกำลังคน	17	3.00	10
11	การเป็นพี่เลี้ยงและผู้สอนงาน	16	3.00	11
12	สุขภาพและความปลอดภัย	16	3.00	11
13	การวิเคราะห์งาน	15	3.00	12
14	การอธิบายรายละเอียดของงาน	14	3.00	13
15	การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน	14	3.00	13
16	การทดสอบก่อนการจ้างงาน	12	3.00	14
17	การบรรจุแต่งตั้ง	12	3.00	14
18	การชำระค่าจ้าง	12	3.00	14
19	การออกแบบและการพัฒนาองค์กร	12	3.00	14
20	การปฐมนิเทศน์	12	3.00	14
21	การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบริ่งเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ	12	3.00	14
22	การย้ายบริษัท (ย้ายฐานการผลิต)	11	2.00	15
23	การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง	10	2.00	16
24	การสื่อสารกับพนักงาน	8	2.00	17

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

ลำดับ ที่	รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำเข้า (Input)	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
25	บริหารจัดการทุนความสามารถ (talent capital)	8	2.00	17
26	การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	8	2.00	17
27	การย้ายกลับมาของพนักงาน	7	1.00	18
28	การย้ายไปทำงานต่างประเทศ	6	1.00	19
29	องค์การจัดหางาน	5	1.00	20
30	การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์	4	1.00	21
รวม		475	100.00	

จากตารางที่ 2-3 แสดงให้เห็นว่าการนำเข้าที่ได้จากรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นร่วมกันว่ากิจกรรมด้าน การสรรหาและการคัดเลือก มาเป็นลำดับที่ 1 มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 35 คน คิดเป็นร้อยละ 7 รองลงมาคือกิจกรรม การฝึกอบรมและการพัฒนา มาเป็นลำดับที่ 2 มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 34 คน คิดเป็นร้อยละ 7 กิจกรรม การออกแบบและบริหารจัดการ ผลประโยชน์ และสวัสดิการ มาเป็นลำดับที่ 3 มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 33 คนคิดเป็นร้อยละ 7 กิจกรรม การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน มาเป็นลำดับที่ 4 มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 29 คน คิดเป็นร้อยละ 6 กิจกรรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน มาเป็นลำดับที่ 5 มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6 กิจกรรม พนักงานสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์ มาเป็นลำดับที่ 6 มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 25 คน คิดเป็นร้อยละ 5 กิจกรรม บัญชีเงินเดือน มาเป็นลำดับที่ 7 มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 24 คน คิดเป็นร้อยละ 5 กิจกรรม การจัดการข้อมูลพนักงาน HRIS/ HRIT มาเป็นลำดับที่ 8 มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4กิจกรรม โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน มาเป็นลำดับที่ 9 มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 18 คน คิดเป็นร้อยละ 3 กิจกรรม การวางแผนกำลังคน มาเป็นลำดับที่ 10 มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 17 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ลำดับที่ 11 มี 2 กิจกรรมคือ กิจกรรม การเป็นที่เลี้ยงและผู้สอนงาน และกิจกรรม สุขภาพและความปลอดภัย มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 16 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ลำดับที่ 12 กิจกรรม การวิเคราะห์งาน มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ลำดับที่ 13 มี 2 กิจกรรมคือ กิจกรรม การอธิบายรายละเอียดของงาน และกิจกรรม การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ลำดับที่ 14 มี 6 กิจกรรมคือ กิจกรรม การทดสอบก่อนการจ้างงาน กิจกรรม การบรรจุแต่งตั้ง กิจกรรม การ

ข้าราชการ กิจกรรม การออกแบบและการพัฒนาองค์การ กิจกรรม การปฐมนิเทศน์ กิจกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบริจเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วมเท่ากันคือ 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ลำดับที่ 15 กิจกรรม การย้ายบริษัท (ย้ายฐานการผลิต) มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ลำดับที่ 16 กิจกรรม การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ลำดับที่ 17 มี 3 กิจกรรมคือ กิจกรรม การสื่อสารกับพนักงาน กิจกรรม บริหารจัดการทุนความสามารถ (Talent capital) กิจกรรม การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วมเท่ากัน คือ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ลำดับที่ 18 กิจกรรม การย้ายกลับมาของพนักงาน มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ลำดับที่ 19 กิจกรรม การย้ายไปทำงานต่างประเทศ มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ลำดับที่ 20 กิจกรรม องค์การ จัดหางาน มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ลำดับที่ 21 กิจกรรม การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ

8.2 รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ (Process)

กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนวิธีการในการนำปัจจัยนำเข้าของรูปแบบการจ้างบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 30 กิจกรรมมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพื่อสนองตอบเป้าหมายขององค์การในด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (สมพงษ์ จุ้ยศิริ, 2549; Ulrich, 2004; Ramirez & Angelica, 2009; Mclvaine, 2008; Norman, 2009; Berkman, 2012; Justice, 2012; Booth, 2013) ผู้วิจัยสรุปได้ ดังนี้

- 1) การปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานการทำงาน (Quality improvement) หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพเป็นการยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะเริ่มทำหลังจากที่ระบบเอกสารมีระบบการควบคุมคุณภาพ
- 2) การลดต้นทุน (Cost reductions) หมายถึง การลดความสูญเสีย กำจัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก มีการประหยัดพลังงาน แรงงาน และทรัพยากร รวมทั้งการปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้การลดต้นทุนต้องไม่กระทบต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการ
- 3) การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก (Focus on core competencies) หมายถึง การพยายามปรับปรุงงาน การทำงานได้ตามเป้าหมาย การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น ๆ และการทำงานที่ยากทำหาย ซึ่งอาจไม่เคยมีใครทำมาก่อน การใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด มีความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน ผลกระทบของผลสำเร็จในงาน และระดับของนวัตกรรมที่สร้าง

4) การลดเวลาการทำงานด้านธุรการ (Administrative work reduction) หมายถึง ผลจากการวางแผนจัดการงานด้านธุรการที่ดีและมีประสิทธิภาพแล้วย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านอื่น ๆ

5) การลดปัญหาขาดแคลนทรัพยากร (Lack of resource reductions) หมายถึง การวางแผนวางแผนทางวิธีการ ดำเนินการป้องกัน ยับยั้ง แก้ไขปรับปรุง การเกิดปัญหาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่เพียงพอที่จะผลิตสินค้า/ บริการได้ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเอื้อต่อการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดสภาพคล่องสร้างความสมดุลย์ให้องค์กรได้ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6) การเข้าถึงเทคโนโลยี (Technology access) หมายถึง โอกาสของการได้ใช้เทคโนโลยีที่เท่าเทียมกัน และมีความทั่วถึง

7) การลดอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Employee turnover ratio reductions) หมายถึง กระบวนการขั้นตอนการดำเนินการด้วยวิธี การเปรียบเทียบอัตราการหมุนเวียนของพนักงานที่ออกจากงานในช่วงเวลาเดียวกัน เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสัดส่วนการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานที่จะเกิดขึ้นเป็นการเตรียมพร้อมให้มีจำนวนพนักงานเพียงพอในอนาคต

8) การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) หมายถึง วิธีการเปรียบเทียบระบบวิธีการจัดการ การปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ การบริการ ทักษะในการปฏิบัติงาน ข้อมูลในมิติต่าง ๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อนำผลเปรียบเทียบที่แตกต่างมาพัฒนาตนเองแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้มีมาตรฐานการดำเนินงานเหนือคู่แข่งเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

Boninelli and Meyer (2004) ได้สรุปไว้ว่า ผลที่จะได้รับจากการจ้างบริหารจัดการงาน กระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ มีช่องทางเข้าถึงความเชี่ยวชาญที่มากกว่า ปรับปรุงคุณภาพของบริการ งานด้านธุรการสามารถจัดการทำได้โดยอัตโนมัติ เข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ล่าสุด ลดต้นทุน ทำให้มุ่งเน้นความสนใจไปที่กิจกรรมหลัก

Stopper (2005) ได้ค้นพบว่า รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การลดต้นทุน การปรับปรุงคุณภาพงาน การลดเวลาการทำงานด้านธุรกรรม มุ่งเน้นสมรรถนะหลัก

Hindle (2005) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านกระบวนการ ได้แก่ การมุ่งเน้นสมรรถนะหลักได้เต็มที่ สามารถลดต้นทุนการบริหาร ทำให้สามารถปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการได้ สามารถลดเวลาการทำงานด้านธุรกรรมได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ สามารถคืนทุนได้ขนานใหญ่เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน

Davidson (2005) ได้ระบุรูปแบบการจัดการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน การดำเนินการ ทำให้สามารถมุ่งเน้นสมรรถนะหลักได้มากขึ้น ช่วยให้องค์กรสามารถลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร และเข้าถึงเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สามารถลดเวลาในการทำงาน ด้านธุรกรรม การจัดการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีผลโดยตรงต่อการลดอัตรา การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานได้อย่างเห็นได้ชัด ส่งผลให้อัตราการเติบโตขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรสามารถประหยัดเงินสามารถไปลงทุนในธุรกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Oshima, Kao and Tower (2005) ได้สำรวจพบว่า รูปแบบการจัดการบริหารจัดการงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพการผลิตและบริการ มุ่งเน้น สมรรถนะหลัก การลดเวลาการทำงานด้านธุรกรรม และเข้าถึงเทคโนโลยี เพื่อลดต้นทุนการบริหาร จัดการ การตรวจสอบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายองค์กร ลดการหมุนเวียนเข้าออกของ พนักงาน ลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรในการบริหารงาน เป็นต้น

Lilly, David and Meghna (2005) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจัดการบริหารจัดการงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพ การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก การลด เวลาการทำงานด้านธุรกรรม การลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร

Brown and Willson's (2005) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจัดการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากร มนุษย์ ด้านกระบวนการ ดังนี้คือ การปรับปรุงคุณภาพการผลิตและบริการ การลดต้นทุน การมุ่งเน้น สมรรถนะหลัก การแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร เพื่อเข้าถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้าถึงทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญ และเพื่อลดเวลาการทำงานด้านธุรกรรม ลดปัญหาการหมุนเวียนเข้าออกของ พนักงาน เป็นต้น

Cohen and Young (2006) บอกว่าองค์กรต่าง ๆ สามารถควบคุมต้นทุนได้เพราะเป็นผล มาจากการ ประหยัดต้นทุนที่มีการปรับปรุงจนประสิทธิภาพที่สัมพันธ์กับบริการ รับจ้างบริหาร กระบวนการทางธุรกิจ เข้าถึงเทคโนโลยี การลดปัญหาอัตราหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน และ เพื่อลดต้นทุนในการบริหารจัดการขององค์กร

Merritt (2007) ได้ให้ระบุ รูปแบบการจัดการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ คือ การเข้าถึงเทคโนโลยี การลดเวลาการทำงานด้านธุรกรรม การลดต้นทุน เป็นต้น

Gyeung and Hyun (2007) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพการทำงาน การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก การลดเวลาการทำงานด้านธุรกรรม การเข้าถึงเทคโนโลยี ต้องการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง ด้านประสิทธิภาพประสิทธิผล

Giardini and Kabst (2008) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ ได้แก่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการโดยรวม การลดต้นทุน และ เน้นสมรรถนะหลัก ลดการขาดแคลนทรัพยากร ลดเวลาการทำงานด้านธุรกรรม การเข้าถึงเทคโนโลยี เป็นต้น

Delmotte and Sels (2008) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ ได้แก่ การลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพบริการ ลดเวลาการทำงาน ด้านธุรกรรม มุ่งเน้นสมรรถนะหลัก การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่งในตลาดเดียวกัน

Potkany (2008) ได้ระบุ รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ ได้แก่ การลดต้นทุน การปรับปรุงคุณภาพ การลดเวลาการทำงานด้านธุรกรรม การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก ลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร การเข้าถึงเทคโนโลยี เป็นต้น

Schwartz (2008) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ ไว้ดังนี้ เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร การปรับปรุงคุณภาพ การลดต้นทุน เข้าถึงเทคโนโลยี เพื่อลดเวลาการทำงานด้านธุรกรรม และเพื่อมุ่งเน้นสมรรถนะหลักของตนเอง

Bharadwaj, Saxena and Halemane (2010) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ ได้แก่ การลดต้นทุนการบริหารจัดการ เป็นการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน เน้นสมรรถนะหลัก ลดการทำงานด้านธุรกรรม เข้าถึงเทคโนโลยี การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย ลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรที่มีจำกัด

Amen (2010) ได้ระบุ รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ ได้แก่ เป็นการลดต้นทุนองค์กร ปรับปรุงคุณภาพองค์กร ลดเวลาการทำงาน ด้านธุรกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร การเข้าถึงเทคโนโลยี แก้ปัญหาการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน และเพื่อมุ่งเน้นสมรรถนะหลักของงานด้านทรัพยากรมนุษย์

Lacity, Solomon, Yan and Willcocks (2011) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ ได้แก่ ช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร โดยรวม ลดต้นทุนการดำเนินการบางกระบวนการ ลดเวลาการทำงานด้านธุรกรรม มุ่งเน้น

สมรรถนะหลัก สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี ตัดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอ
แก้ปัญหาการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายขององค์กร

Dorothea, Sven, Katrin and Kirsten (2011) ได้กล่าวถึงรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงาน
ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพบริหารจัดการและองค์ความรู้
ของคนในองค์กร การมุ่งสมรรถนะหลัก การเข้าถึงเทคโนโลยี การลดเวลาการทำงานด้านธุรกรรม
ขจัดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรขององค์กร เป็นต้น

Stasiulyte (2011) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์
ด้านกระบวนการ ได้แก่ การเพิ่มปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก การลด
ต้นทุนการดำเนินการ และการเข้าถึงเทคโนโลยี เป็นต้น

Steve and Panny (2011) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากร
มนุษย์ ด้านกระบวนการ ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน การลดเวลาทำงานด้านธุรกรรม
การลดต้นทุน แก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรขององค์กร การเข้าถึงเทคโนโลยี

Andrew (2012) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์
ด้านกระบวนการ ได้แก่ ต้องการลดต้นทุน เพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงาน เข้าถึงเทคโนโลยีขั้นสูง
เพื่อต้องการลดเวลาการทำงานด้านธุรกรรม และมุ่งเน้นสมรรถนะหลักของตน และเพื่อแก้ปัญหา
การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานที่มีทักษะสูง

Sushasini, Nisha and Sushma (2013) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงาน
ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ คือ เพื่อปรับปรุงคุณภาพงานและการบริการ เพื่อลด
ต้นทุน มุ่งเน้นสมรรถนะหลักของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การลดเวลาการทำงานด้านธุรกรรม
การเข้าถึงเทคโนโลยี แก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรขององค์กร ลดปัญหาการหมุนเวียนเข้า
ออกของพนักงาน และการบริหารจัดการทุนความสามารถ ของคนในองค์กร

Reyes, Juan and Jose (2013) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ ไว้ว่า เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการทำงานและการบริการที่ดี
เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรขององค์กร เพื่อมุ่งเน้นสมรรถนะหลักของตน

จากรูปแบบของกิจกรรมด้านกระบวนการในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากร
มนุษย์ดังกล่าวข้างต้นมีความเหมาะสมและสอดคล้อง กับบริบทการวิจัยในครั้งนี้ ดังรายละเอียด
ของการสังเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 2-4 ถึง 2-6

ตารางที่ 2-4 การสังเคราะห์ รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ (Process)

ลำดับที่	รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ (Process)	Boninelli & Meyer (2004)	Ulrich (2004)	Brown & Wilson (2005)	Stopper (2005)	Hindle (2005)	Davidson (2005)	Oshima;Kao; Tower (2005)	Lilly; David; Meghna (2005)	Cohen & Young (2006)	Ramirez & Angelica (2009)	Merritt (2007)	Gyeun & Hyun (2007)	Schwartz (2008)	McIvaine (2008)	Giardini & Kabst (2008)	Delmitte & Sels (2008)	จำนวน
1	การปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	15
2	การลดต้นทุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
3	การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
4	การลดเวลาการทำงานด้านธุรการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
5	การลดปัญหาขาดแคลนทรัพยากร	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	13
6	การเข้าถึงเทคโนโลยี	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	11
7	การลดอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน	-	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	8
8	การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	✓	3

ตารางที่ 2-5 การสังเคราะห์ รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ (Process)

ลำดับที่	รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ (Process)	Potkany (2008)	Norman (2009)	Bharadwa; Soxena; Halemane (2010)	Amen (2010)	Lacity; Solomon; Ya n; Willcocks (2011)	Dorothea; Sven; Katrin; Kirsten (2011)	Stasiulyte (2011)	Steve & Panny (2011)	Berkman (2012)	Justice (2012)	Andrew (2012)	Reyes; Juan; Jose (2013)	Booth (2013)	Suhasini & Nisha; Sushma (2013)	สมพงษ์ ชัยศิริ (2549)	จำนวน
1	การปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
2	การลดต้นทุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
3	การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
4	การลดเวลาการทำงานด้านธุรการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
5	การลดปัญหาขาดแคลนทรัพยากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14
6	การเข้าถึงเทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	14
7	การลดอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	8
8	การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	3

จากตารางที่ 2-4 ถึง 2-5 ผู้วิจัยได้ทำสรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีด้านกระบวนการได้ทั้งสิ้น 8 กิจกรรมตามลำดับความถี่ของความคิดเห็นร่วมของผู้เชี่ยวชาญจากการทบทวนวรรณกรรม โดยแสดงดังตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2-6 สรุปผลการสังเคราะห์รูปแบบการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์
ด้านกระบวนการ (Process) เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ลำดับ ที่	รูปแบบการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการ (Process)	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับ
1	การปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานการทำงาน	30	16.00	1
2	การลดต้นทุน	30	16.00	1
3	การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก	30	16.00	1
4	การลดเวลาการทำงานด้านธุรการ	28	14.00	2
5	การลดปัญหาขาดแคลนทรัพยากร	27	14.00	3
6	การเข้าถึงเทคโนโลยี	25	13.00	4
7	การลดอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน	16	8.00	5
8	การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง	6	3.00	6
	รวม	192	100.00	

จากตารางที่ 2-6 แสดงให้เห็นว่ากระบวนการที่ได้จากรูปแบบการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นร่วมกันว่ากระบวนการ ลำดับที่ 1 มี 3 กระบวนการ คือ การปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานการทำงาน การลดต้นทุน การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วมในสัดส่วนเท่ากันคือ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 16 ลำดับที่ 2 ลำดับที่ 3 คือ การลดเวลาการทำงานด้านธุรการ มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14 รองลงมาคือ การลดปัญหาขาดแคลนทรัพยากร มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 27 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ลำดับที่ 4 คือ การเข้าถึงเทคโนโลยี มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13 ลำดับที่ 5 การลดอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ลำดับที่ 6 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ตามลำดับ

8.3 รูปแบบการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลผลิต (Output)

ผลผลิต (Output) รูปแบบการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผลของกระบวนการที่ได้ออกมาเป็นรูปธรรม หรือรับรู้ได้ ที่จัดทำขึ้นหรือผลิตขึ้น โดยหน่วยงานเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากร ได้ใช้ประโยชน์ หรือ การตอบคำถามว่าสถานประกอบการอุตสาหกรรมจะ

ได้รับอะไรจากการจ้างบริหารจัดการด้านรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ (Ulrich, 2004; Brown & Wilson, 2005; Kabst & Giardini, 2008; Norman, 2009; Berkman, 2012; สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549) ประกอบด้วย

1) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ งานที่ทำอยู่ และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความรู้สึกที่เกิดขึ้นนี้เกิดจากการที่พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ จนทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย นโยบายและการบริหาร ลักษณะงานและปริมาณงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงานความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อสินค้า/ บริการที่ได้รับจากองค์การ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือการให้บริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า

3) ความพึงพอใจขององค์การ (Organization satisfaction) หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของบุคลากรทั้งหมดขององค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารในองค์การที่มีต่อผลผลิตและผลลัพธ์ในภาพรวมขององค์การ

4) ความสุขในการปฏิบัติงาน (Happy workplace) หมายถึง ทศนคติหรือการรับรู้ความรู้สึกทางบวกอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานเป็นการตอบสนองความต้องการของตนเองมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมายซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ

Kern, Willcocks and Heck (2002) พบว่าประโยชน์ที่มีความสำคัญของการจ้างบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้เพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน การมีส่วนร่วม ความพึงพอใจต่อองค์การ ความพึงพอใจของลูกค้า ปัจจัยเชิงคุณภาพด้าน ความเสี่ยงของกฎหมาย และเทคโนโลยีขององค์การ

Stopper (2005) ได้ค้นพบว่ากรจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานภายนอกทำให้ พนักงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น พนักงานเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้องค์การสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้นจากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ องค์กรเกิดความพึงพอใจ และองค์กรสามารถพิสูจน์ความสามารถในการให้บริการที่คุ้มค่าคุ้มค่าและมีคุณภาพส่งผลให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจและได้รับการยอมรับมากขึ้นตามลำดับ

Hindle (2005) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิต ได้แก่ การเพิ่มผลิตภาพสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้บริหารองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำในการวางแผนรับช่วงงานต่อ และบรรลุผลที่ประเมินค่าไม่ได้ทางธุรกิจอย่างมหาศาลในระยะยาวในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และคู่ค้าที่สำคัญ

Delmotte and Sels (2008) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิต ได้แก่ ผลกระทบทางบวกที่เกิดขึ้นจากการจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและผู้ร่วมงานในองค์กร การมุ่งเน้นสมรรถนะหลักเชิงกลยุทธ์สร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและการดำเนินการที่เป็นระบบสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

McIlivaine (2008) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิต ว่าการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล นั้นจะส่งผลให้ พนักงานมีความสุขในการทำงาน และพนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำและสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการและความใส่ใจที่ดี

Ramirez and Angelica (2009) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิต ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และความสุขในการทำงาน เป็นต้น

Walker, Sartore and Taylor (2009) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิต ว่าการจ้างหน่วยงานภายนอกมีความสำคัญต่อการส่งเสริมต่อกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน สร้างความพึงพอใจต่อพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเมื่อองค์กรได้ทำการปรับปรุงคุณภาพองค์กรโดยรวม

Anantharaja (2009) ได้กล่าวว่า รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิต ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และลูกค้าเกิดความพึงพอใจในภาพรวม

Rekha and Kamalanabhan (2010) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิตที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้คือการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ลดความเครียดในการทำงาน เพิ่มมูลค่าเพิ่มด้านการบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหารองค์กร และเพื่อรักษาผลประโยชน์ในระยะยาว คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

Lacity, Solomon, Yan and Willcocks (2011) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิตจากผลการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องได้สร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหารองค์กร และการบริหารงานที่ชัดเจนและสะดวกขึ้นสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน การปรับปรุงคุณภาพการทำงานส่งผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าขององค์กร เป็นต้น

Sharda and Chatterjee (2011) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิต ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจขององค์กร และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งองค์ประกอบนี้เป็นผลมาจากการที่บริษัทดำเนินการจ้างหน่วยงานภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในบางกิจกรรมที่องค์กรมีความถนัดน้อยกว่าให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทนทำให้องค์กรมีผลการดำเนินการดีขึ้น โดยภาพรวม

Stasiulyte (2011) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิต ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน และผู้บริหารระดับสูงในองค์กร จากการจ้างหน่วยงานภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์บางกิจกรรมเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต่อเนื่องขององค์กร

Raina and Shahnawaz (2011) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิต ได้แก่ พนักงานรู้สึกพึงพอใจต่อการเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่นี้ สร้างความพึงพอใจให้ผู้บริหารองค์กรถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ผลรวมของการบริหารที่มีประสิทธิภาพสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เป็นต้น

Braun et al (2011) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิต โดยการเน้นมิติเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจ ให้พนักงานพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อการนำส่งบริการที่มีคุณภาพสูงสู่ลูกค้า

Mahmud, Billah, Chowdhury (2012) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิต ได้แก่ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่พนักงาน และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

Rosebush, Leavell and Maniam (2012) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิต ได้แก่ การทบทวนผลประโยชน์และข้อเสียเปรียบที่ส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อ ให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และผู้บริหารพึงพอใจในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

Justice (2012) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้าน ผลผลิต ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจให้พนักงาน การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการเปิดช่องทางให้เขียนข้อร้องเรียนที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

Booth (2013) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลผลิต ได้แก่ การส่งเสริมกิจกรรมให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจในงานที่ทำทุ่มเทกำลังความสามารถในการทำงานให้บริการลูกค้าได้ตรงความเวลา และถูกต้องสามารถสร้างความพอใจให้ลูกค้าได้ เป็นต้น

จากผลผลิต (Output) รูปแบบการจ้างบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นมีความเหมาะสมและสอดคล้อง กับบริบทการวิจัยในครั้งนี้ ดังรายละเอียดของการสังเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 2-7 ถึง 2-9 ดังนี้

ตารางที่ 2-7 การสังเคราะห์รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลผลิต

(Output)

ลำดับ ที่	รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลผลิต (Output)	Kern; Wilcocks; Heck (2002)	Ulrich (2004)	Brown & Wilson (2005)	Stopper (2005)	Hindle (2005)	Delmotte & Sels (2008)	Kabst & Giardini (2008)	McIlvaine (2008)	Ramirez & Angelica (2009)	Walker; Sartor; Taylor (2009)	Norman (2009)	Anantharaja (2009)	จำนวน
1	ความพึงพอใจของพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
2	ความพึงพอใจของลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
3	ความพึงพอใจขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	10
4	ความสุขในการปฏิบัติงาน	-	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	4

ตารางที่ 2-8 การสังเคราะห์รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ด้านผลผลิต (Output)

ลำดับ ที่	รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลผลิต (Output)	Rekha & Kamalanabhan (2010)	Lacity; Solomon; Yan; Wilcocks (2011)	Sharda & Chatterjee (2011)	Stasiutyte (2011)	Raina & Shahawaz (2011)	Braun; Pull; Alewell; Stormer; Thomes (2011)	Mahmud; Billah; Chowdhury (2012)	Rosebush; Leavell; Maniam (2012)	Berkman (2012)	Justice (2012)	Booth (2013)	จำนวน
1	ความพึงพอใจของพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
2	ความพึงพอใจของลูกค้า	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	8
3	ความพึงพอใจขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	-	8
5	ความสุขในการปฏิบัติงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1

จากตารางที่ 2-7 ถึง 2-8 ผู้วิจัยได้ทำสรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี ด้านผลผลิตได้ทั้งสิ้น 4 กิจกรรมตามลำดับความถี่ของความคิดเห็นร่วมของผู้เชี่ยวชาญจากการทบทวนวรรณกรรม โดยแสดงดังตารางที่ 2-9 ได้ดังนี้

ตารางที่ 2-9 สรุปผลการสังเคราะห์รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลผลิต (Output) เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ลำดับที่	รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลผลิต (Output)	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับ
1	ความพึงพอใจของพนักงาน	23	35.00	1
2	ความพึงพอใจของลูกค้า	20	30.00	2
3	ความพึงพอใจขององค์กร	18	27.00	3
4	ความสุขในการปฏิบัติงาน	5	8.00	4
รวม		66	100.00	

จากตารางที่ 2-9 แสดงให้เห็นว่าผลผลิตที่ได้จากรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นร่วมกันว่า ความพึงพอใจของพนักงานมาเป็นลำดับที่ 1 มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 23 คน คิดเป็นร้อยละ 35 รองลงมาคือ ความพึงพอใจของ

ลูก้ามาเป็นลำดับที่ 2 มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 20 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ความพึงพอใจขององค์กรมาเป็นลำดับที่ 3 มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 18 คน คิดเป็นร้อยละ 27 และลำดับสุดท้ายคือ ความสุขในการปฏิบัติงาน มีจำนวนการแสดงความคิดเห็นร่วม 5 คน คิดเป็นร้อยละ 8

การจัดการเชิงกระบวนการ

การจัดการเชิงกระบวนการเป็นวิธีการกระบวนการเชื่อมโยงกันประกอบกันเป็นระบบใหญ่โดยมององค์การแล้วอิงที่กระบวนการ (Work flow process) ภายใต้ทฤษฎีระบบเปิด โดยเข้าไปดูกระบวนการหลัก ๆ แล้วนำมาเข้าทฤษฎีระบบดั่งนั้นทฤษฎีระบบเปิด (Open system) เป็นทฤษฎีพื้นฐานของการศึกษาด้านการพัฒนาองค์การทั้งระบบ โดยเน้นที่กระบวนการ (Process) ด้านเงื่อนไขขององค์การวิธีการกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อการทำงานของคนในองค์การ (วิเชียร วิทยอุดม, 2548; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554; อติศักดิ์ จันทระประภาเลิศ, 2555) โดยมีแนวคิดด้านทฤษฎีระบบดั่งนี้

1. ทฤษฎีระบบ (System theory)

ความหมายของทฤษฎีระบบ

ระบบ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า หมายถึง ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานกัน เป็นอันเดียวตามหลักเหตุผลทางวิชาการ ปรัชญาการณ์ทางธรรมชาติซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ประสานเข้ากัน โดยกำหนดรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546)

ระบบ หมายถึง วิธีการ (Method) การปฏิบัติงานที่มีรูปแบบและขั้นตอนที่ไม่ตายตัว อาจผันแปรตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กำหนดให้ สรรพสิ่ง (Entity) ที่ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน โดยมีส่วนหนึ่งเป็นศูนย์กลางของระบบ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2543)

ระบบ หมายถึง ความซับซ้อนใด ๆ ก็ตามขององค์กรทุกรูปแบบที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) มากมายหลายประการในสภาพแวดล้อม (Environment) ที่แตกต่างกันโดยที่ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะได้รับการแปรรูป (Conversion process) โดยองค์การเพื่อผลิตภัณฑ์ออก (Output) ที่เหมาะสม (วิเชียร วิทยอุดม, 2554)

ระบบ หมายถึง การรวมกลุ่มสิ่งหลายสิ่งสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบที่เชื่อมโยงกันทั้งระบบ เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง (Hicks & Gullett, 1972)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ระบบ คือ ปัจจัยขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการทำงานของคนในองค์กร เชิงกระบวนการเป็นวิธีการกระบวนการเชื่อมโยงกัน ประกอบกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นระบบใหญ่โดยมององค์การแล้วอิงที่กระบวนการ (Work Flow Process) ภายใต้อุทฤษฎีระบบเปิด

3. วิวัฒนาการของของทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีองค์การได้จัดแบ่งวิวัฒนาการของทฤษฎีระบบ จำแนกออกเป็น 4 ยุค (Scott, 1987; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554) ได้แก่

3.1 ยุคเหตุผลนิยมแบบระบบปิด

ช่วงทศวรรษที่ 1900-1930 แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมละเลยความสำคัญของมนุษย์เป็นยุคนิยมแบบระบบปิด หรือ แบบคลาสสิกเป็นแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์ ระบบราชการ ทฤษฎีการบริหาร เป็นต้น

3.2 ยุคธรรมชาตินิยมแบบระบบปิด

ช่วงทศวรรษที่ 1930-1960 แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับมนุษย์มากขึ้น สนใจความรู้สึก อารมณ์ ทักษะคิด ว่ามีผลต่อการทำงานอย่างไร แนวคิดนี้เป็นยุคธรรมชาตินิยม แบบมนุษย์สัมพันธ์ แบบระบบปิด เป็นแนวคิด สำนักมนุษย์สัมพันธ์ ระบบความร่วมมือ และสำนักทรัพยากรมนุษย์ พื้นฐานขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต

3.3 ยุคเหตุผลนิยมแบบระบบเปิด

ช่วงทศวรรษที่ 1960-1970 แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อม มีตัวแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผลอย่างจำกัด เป็นแนวคิดยุคเหตุผลนิยมแบบเปิด เป็นทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์เน้นการปรับตัวขององค์การไปตามสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อม

3.4 ยุคเหตุผลธรรมชาตินิยมแบบระบบเปิด

ช่วงทศวรรษที่ 1970- ปัจจุบัน แนวคิดนี้มีการพัฒนาโดยความรู้หลายสาขาวิชาผสมผสานใน ลักษณะสหวิทยาการ (Multidisciplinary) ด้าน สังคมวิทยา มนุษย์วิทยา รัฐศาสตร์ ชีววิทยา มาผสมผสานร่วมกันและได้เกิดแนวคิดทฤษฎีระบบขององค์การแบบใหม่ เช่น องค์การแบบเครือข่าย (Network organization) องค์การเสมือนจริง (Virtual organization) ระบบขององค์การแบบใหม่นี้มีขนาดใหญ่ครอบคลุมทั่วโลกแบบไร้พรมแดน ไร้ขอบเขต

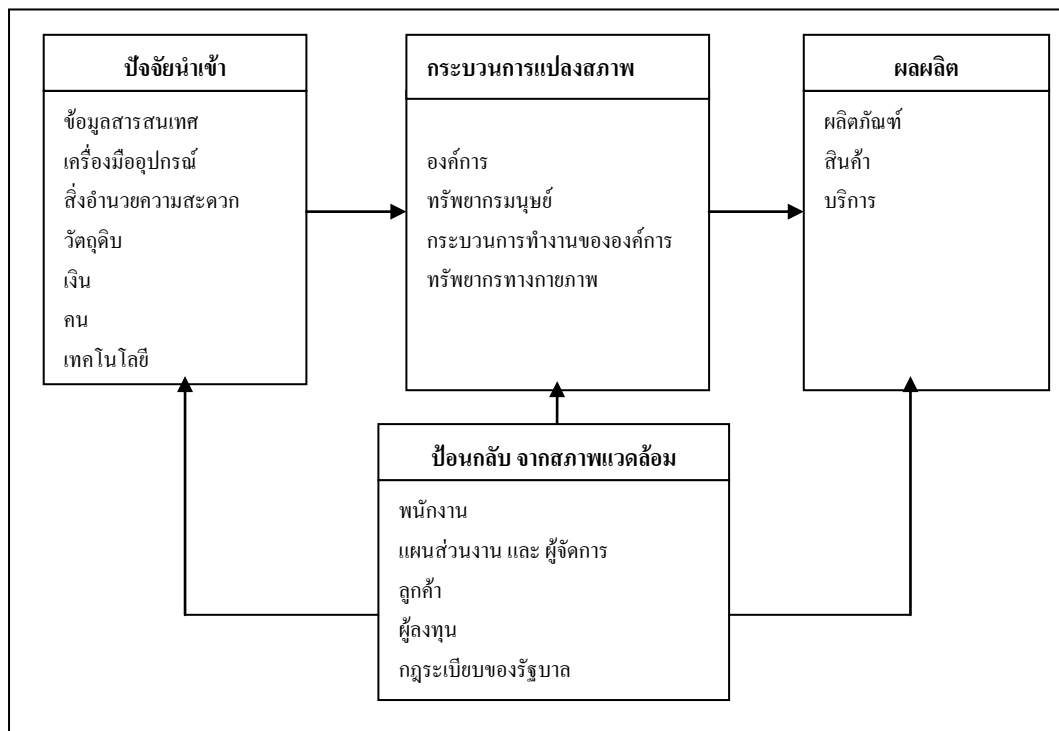
ผู้วิจัยสรุปได้ว่าวิวัฒนาการของทฤษฎีระบบมี 4 ชั้น จำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทคือ ระบบปิด (Close system) ไม่มีผลกระทบใด ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกและ ระบบเปิด (Open system) เป็นระบบที่สภาพแวดล้อมภายนอกเข้ามากระทบรอบด้านทุกมิติ ดังนั้นความแตกต่างของ

ระบบปิดและระบบเปิด ที่สำคัญคือ ระบบเปิด จะเน้นที่กระบวนการ Work flow เน้น Process ส่วนระบบปิด จะเน้นที่ระบบซึ่งเป็นระบบภายในองค์กรอย่างเดียวกัน

องค์ประกอบของการจัดการกระบวนการเชิงระบบ

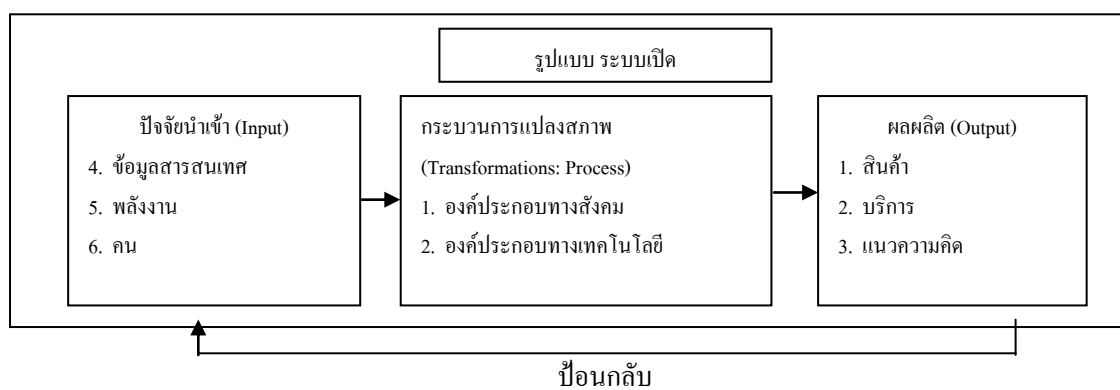
องค์ประกอบของการจัดการกระบวนการเชิงระบบตามแนวคิดระบบเปิดเป็นระบบที่มีทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) กระบวนการจะทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าวิธีการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาเป็นขั้นสุดท้ายของระบบเปิดตามแนวคิด Bertalanffy (1956) และตามมุมมองแนวคิดของ (Katz & Kahn, 1966) ได้กล่าวว่าองค์การระบบเปิดมีองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งเป็นพลังงาน เข้าสู่กระบวนการ (Process) เพื่อแปลงเป็น ผลผลิต (Output) โดยผลผลิตนี้จะแปลงเป็นปัจจัยนำเข้าอีกรอบ ซึ่งปัจจัยนำเข้าจะเกิดการแลกเปลี่ยนทางธุรกรรม (Transactions) ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มากระทบกับองค์การ และจากองค์ประกอบแนวคิดการจัดการกระบวนการเชิงระบบทุกระบบต้องมียุทธศาสตร์ประกอบเพื่อดำเนินงานสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์ประกอบระบบเปิดตามแนวคิดองค์การเป็นระบบที่มีระบบเชื่อมโยงความสัมพันธ์กันของระบบย่อยเข้าด้วยกันเป็นระบบใหญ่ที่เกี่ยวข้องพันถึงกันตามแนวคิด Brown (2011) ได้กล่าวไว้ชัดเจนในแผนภูมิรูปภาพที่ 2-7 ดังนี้



ภาพที่ 2-7 องค์กรรูปแบบระบบเปิด (Brown, 2011)

แนวคิดระบบเปิดของ (Commings & Worley, 2005) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบไว้ดังนี้



ภาพที่ 2-8 รูปแบบระบบเปิด (Cumming & Worley, 2005)

จากอดีตที่ผ่านมาการบริหารจัดการระบบเปิดจะเน้นที่ การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งเป็นปัจจัยด้านทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ อุปกรณ์ ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบ ความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน ดังนั้นการบริหารในยุคใหม่

และกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตจะเป็นการบริหารองค์การแบบระบบเปิดโดยเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของการบริหาร โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดกระบวนการการทำงาน (Process) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ/ โครงการ/ งาน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ผลงานที่ออกมาคือ ผลผลิตที่ออก (Outputs) ซึ่งรูปแบบขององค์การระบบเปิดแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้เป็นการวัดความก้าวหน้าโดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน คือการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key performance indicator-KPI)

จากความหมายแนวคิดของระบบผู้วิจัยเห็นว่าทุกระบบต้องมีองค์ประกอบหรือสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารจัดการมีความสัมพันธ์ ผสมผสานกันเป็นกระบวนการอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์ที่องค์การ ได้ตั้งไว้เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารแบบโลกยุคใหม่มีความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อน มีระบบต่าง ๆ มากขึ้นทุกอย่างเคลื่อนไหวไปอย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้นถ้าเกิดปัญหาขึ้น การมองแบบเดิม ไม่สามารถแก้ปัญหาได้จะต้องติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ความคิดของผู้บริหารก็ควรจะไปด้วย แล้วจะสามารถเข้าใจถึงกระบวนการระบบได้มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ทฤษฎีระบบจึงมีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) เนื่องจากสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายสาขาวิชาโดยจุดสำคัญของทฤษฎีระบบ อยู่ที่การมองแบบไม่แยกส่วน เป็นการมองว่าทุกอย่างสัมพันธ์กัน หรือส่วนย่อยสัมพันธ์กับส่วนใหญ่นั้นหัวใจของ ทฤษฎีระบบ จึงไม่ได้อยู่ที่การวิเคราะห์สังเคราะห์เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้นแต่จะเป็นการพิจารณา “ความสัมพันธ์” ของปัจจัยสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมดว่าสัมพันธ์กันในการบริหารจัดการ องค์การในอนาคตก็จะต้องผสมผสานวิธีการ หลักการ กระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารเข้าด้วยกันจึงกล่าวได้ว่า แนวคิดองค์การระบบเปิดต้องมีการผสมผสานหลักการบริหารจัดการ เนื่องจากหัวใจของการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ฟาร์โยล (Fayol) ได้กล่าวว่า หลักการของเขาไม่ใช่เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ประโยชน์ในงานต่าง ๆ หลักการของ ฟาร์โยล (Fayol) มีลักษณะเป็นสากลมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

หัวใจของการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น วิธีการบริหารจัดการ องค์การที่ครอบคลุมทุกขั้นตอนและกระบวนการ แนวคิดนี้เริ่มต้นจากองรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) ชาวฝรั่งเศส ได้รวบรวมความรู้ความชำนาญในอดีตเขียน เป็นหนังสือที่ชื่อ Administration industrielle et generale ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1916 (ฉบับแปลเป็นภาษาอังกฤษชื่อ Industrial and general management (1930) ซึ่งหลักการบริหารตามแนวคิดของ ฟาร์โยล (Fayol) มีอยู่ 5 ประการ คือ POCCC (Henri Fayol, 1917)

P = Plan (การวางแผน) หมายถึง การวางแผนทางการดำเนินงานไว้ สำหรับอนาคต โดย มุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

O = Organize (การจัดองค์การ) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การ ด้วยการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน

C = Command (การสั่งการ) หมายถึง การกำหนดภารกิจต่าง ๆ และสั่งงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ

C = Coordinate (การประสานงาน) หมายถึง การประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในทางการบริหาร

C = Control (การควบคุม) หมายถึง การตรวจสอบและควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามนโยบายและคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย

ฟาโยล์ (Fayol) มองว่าหลักการบริหารทั้ง 5 ประการนี้เป็นกระบวนการที่สามารถเรียนรู้กันได้และองค์การทุกแห่งต่างก็ต้องใช้หลักการดังกล่าวในการบริหารเหมือนกัน ฟาโยล์ (Fayol) จึงได้คิดสร้างหลักการบริหารที่เรียกว่า “หลักการทั่วไป” ของการบริหาร ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์การ อันประกอบด้วยหลัก 14 ข้อ คือ 1) การแบ่งงานกันทำ (Division of work) 2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & responsibility) 3) เอกภาพในการสั่งการ (Unity of command) 4) เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of direction) 5) การรวมอำนาจ (Centralization of authority) 6) สายการบังคับบัญชา (Scalar chain or hierarchy) 7) วินัย (Discipline) (8) ระเบียบข้อบังคับ (Order) 9) เน้นผลประโยชน์องค์การ (Organization advantage) 10) เน้นความเสมอภาค (Equity of tenure) 11) ความมั่นคง (Security of tenure) 12) องค์การต้องสนับสนุนการสร้างสรรค์ของบุคคล (Organization must support personnel creation) 13) ความร่วมแรงร่วมใจ (Esprit de corps) และ (14) การจ่ายค่าตอบแทนที่พึงพอใจ (Compensation satisfaction) จากหลักทั่วไปของการบริหารทั้ง 14 ข้อข้างต้นนี้มีอยู่หลักการหนึ่งที่ ฟาโยล์ (Fayol) ให้ความสำคัญมากที่สุดก็คือ เรื่องของเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) เพื่อที่จะสามารถสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดผลที่ดี ซึ่งจากหลักการบริหารดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเน้นให้ความสำคัญกับหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงในองค์การ (Top administrator) คุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้เทคนิคในการทำงานและประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งรวมเรียกว่าความสามารถทางด้านการจัดการ ซึ่งต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติที่จะเน้นหนักที่เทคนิควิธีการทำงานเป็นสำคัญ กล่าวได้ว่าการจัดการที่มีหลักเกณฑ์เกิดขึ้นเพราะสืบเนื่องจากองค์การได้มีการนำเอาเครื่องจักรมาใช้ รวมทั้งมีการลงทุนสร้างระบบการทำงานขึ้นมา ซึ่งเจ้าของกิจการย่อมต้องการผลผลิตที่เกิดจากเครื่องจักรที่ทันสมัยที่ค้นพบในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม แต่เนื่องจากขยายตัวได้

ดำเนินไปโดยไม่มีรูปแบบหรือทิศทางที่ชัดเจน ประสิทธิภาพการผลิตจึงไม่สูงและยังมีอัตราต่ำลงด้วย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของการจัดการกระบวนการเชิงระบบ คือ การจัดการเชิงวิธีการกระบวนการเชื่อมโยงกันประกอบกันเป็นระบบใหญ่โดยมององค์การแล้วอิงที่กระบวนการ (Work flow process) ภายใต้อายุวิวัฒนาการโดยเข้าไปดูกระบวนการหลัก ๆ แล้วนำมาเข้าทฤษฎีระบบคั้งนั้นทฤษฎีระบบเปิด (Open system) เป็นทฤษฎีพื้นฐานของการศึกษาด้านการพัฒนาองค์การทั้งระบบ โดยเน้นที่กระบวนการ (Process) ด้านเงื่อนไขขององค์การวิธีการกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อการทำงานของคนในองค์การ องค์ประกอบของการจัดการกระบวนการเชิงระบบตามแนวคิดระบบเปิดเป็นระบบที่มีทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) กระบวนการจะทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าวิธีการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาเป็นขั้นสุดท้ายของระบบเปิดแต่เนื่องจากการบริหารจัดการปัจจุบันได้ก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์และกำลังก้าวต่อไปสู่สังคมยุคดิจิทัลจัดการบริหารในยุคใหม่แห่งโลกอนาคตกาลและกำลังจะเกิดขึ้นจริงรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคตจะเป็นการบริหารองค์การแบบระบบเปิด โดยเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยจะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของการบริหาร โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดกระบวนการการทำงาน (Process) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ/ โครงการ/ งาน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ผลงานที่ออกมาดี คือ ผลผลิตที่ออก (Outputs) และผลผลิตที่ออกมาต้องมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

การวิจัยแบบเดลฟายเชิงอนาคต (Ethnographic Delphi future research ; EDFR)

1. ประวัติความเป็นมา

การวิจัยแบบเดลฟายเชิงอนาคตเป็นการวิจัยอนาคต มีความเชื่อบนพื้นฐานที่ว่า อนาคตเป็นเรื่องที่สามารถทำการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ (จุมพล พุณท์ทริชีวิน, 2541; อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ, 2551) และความเชื่อของมนุษย์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เป็นผลให้มนุษย์สามารถสร้างอนาคตได้ การวิจัยในรูปแบบนี้มีการประยุกต์จากการวิจัยเดลฟาย (Delphi) เป็นชื่อของสถานที่อันศักดิ์สิทธิ์ในสมัยกรีกโบราณและเป็นที่อยู่ของเทพพยากรณ์ ซึ่งมีความสามารถในการทำนายอนาคตหรือเหตุการณ์สำคัญได้ คำว่า "เดลฟาย" จึงถูกนำมาใช้เป็นชื่อของเทคนิคการวิจัยที่ใช้ทำนายเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือความเป็นไปได้ในอนาคตโดยอาศัยความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกัน (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (จุมพล พุณท์ทริชีวิน, 2530; 2541) เทคนิคเดลฟายได้เริ่มขึ้นอย่างมีระบบในปี ค.ศ. 1952 แต่ได้ถูกปิดเป็นความลับมาตลอด เนื่องจากทางกองทัพอากาศอเมริกันใช้เทคนิคนี้ใน

การศึกษาและวิจัยสิ่งต่าง ๆ ต่อมาได้รับการพัฒนาและเปิดเผยเป็นครั้งแรกเมื่อ ค.ศ. 1962 โดย โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และนอร์แมน ดัลกีย์ (Norman Dalkey) ซึ่งทั้งคู่เป็นนักวิจัยของบริษัทแรนด์ (Rand cooperation) ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เขียนบทความเรื่อง “An experimental application of the Delphi method to the use of experts” ลงในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 ประจำเดือนเมษายน 1997 ซึ่งทำให้เทคนิคเดลฟายแพร่หลายไปอย่างกว้างขวางมาก จุมพล พุณภัทรชีวิน (2530; 2541) ได้นำเทคนิคเดลฟายมาใช้ร่วมกับวิธีการของ Ethnographic futures research (EFR) เรียกว่า Ethnographic Delphi futures research (EDFR) ซึ่ง EFR นั้น จะใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ต้องการศึกษาไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นจึงต้องใช้ผู้ตอบเป็นจำนวนมากเพื่อให้ข้อมูลที่ได้นั้นครอบคลุมสิ่งที่ต้องการและจะไม่มี การกำหนดกรอบของคำถาม เพียงแต่กำหนดหัวข้อให้ผู้ตอบตอบได้อย่างอิสระต่อจากนั้นจึงนำ ความคิดเห็นที่ได้นี้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ด้วยวิธีการของเทคนิคเดลฟาย และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการของเทคนิคเดลฟายต่อไป

2. ความหมายของเทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต

เทคนิคเดลฟาย เชิงอนาคตเป็นการทำนายเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต เทคนิคนี้มุ่งที่จะลดผลกระทบหรืออิทธิพลจากบุคคลอื่นในกรณีที่ต้องมีการเผชิญหน้ากัน ขณะเดียวกันก็เป็นการลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน Ducanis (1970) และเป็นขบวนการที่จะเสาะแสวงหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณและ/ หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็นทั้งนี้ โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม (เกษม บุญอ่อน, 2522; ประยูร ศรีประสาธน์, 2523) รวมทั้งสภาพการณ์ที่เมื่อใดก็ตามที่ต้องการคาดการณ์ สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือเมื่อใดก็ตามที่เห็นว่าความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่างเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป็นสิ่งที่สำคัญแล้ว เมื่อนั้นควรใช้เทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต Judd (1971)

ความหมายของเทคนิคเดลฟายเชิงอนาคตโดยสรุป หมายถึง วิธีการรวบรวมคำตอบหรือความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะเป็นไปได้ในอนาคต โดยมุ่งลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

3. คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต

ลักษณะสำคัญของเทคนิคเดลฟายเชิงอนาคตมีดังนี้ (จุมพล พุณภัทรชีวิน, 2541; อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ, 2551)

3.1 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระโดยไม่ให้ความคิดเห็นของผู้อื่นมีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อการศึกษาตัดสินใจของตน เพราะผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไม่ทราบว่าใครบ้างที่ถูกเลือกเข้าร่วมในโครงการ ทั้งนี้เพราะไม่มีการเปิดเผยชื่อผู้เชี่ยวชาญ

3.2 เป็นการเสาะแสวงหาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถามดังนั้นผู้เชี่ยวชาญทุกคนจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน

3.3 การตอบแบบสอบถามนั้น ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะกลั่นกรองความคิดของตนอย่างละเอียดรอบคอบและเพื่อให้มั่นใจในการตัดสินใจ จึงมีการถามย้ำหลายรอบ

3.4 ความน่าเชื่อถือได้ของคำตอบและความสำเร็จของการวิจัยขึ้นอยู่กับแบบสอบถามและความรอบรู้ของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม

3.5 การใช้สถิติวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยทั่ว ๆ ไปจะใช้สถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง และการวัดการกระจาย

ลักษณะของเทคนิคเดลฟายเชิงอนาคตจะคล้ายกับการสำรวจ แต่ต่างกันตรงที่เทคนิคเดลฟายเชิงอนาคตจะเริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 และ 3 จะส่งคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบหลายรอบ (2 รอบหรือมากกว่า) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสพิจารณาคำตอบที่เป็นความคิดเห็นของตนอีกครั้งหนึ่ง ในขณะที่การสำรวจจะไม่มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับจะใช้การส่งคำถามเพียงครั้งเดียว

4. กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต

กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

4.1 ลักษณะของปัญหา

เทคนิคเดลฟายเชิงอนาคตได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางและถูกนำไปประยุกต์ใช้สำหรับศึกษาปัญหาต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย ในปี ค.ศ. 1972 ได้มีการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายเป็นจุดเริ่มต้นและมีการผสมผสานวิธีการทางการศึกษาด้านชาติพันธุ์วรรณา ลักษณะของปัญหาที่จะใช้เทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต มีดังนี้ MacMillan (1971)

1. เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. เป็นการศึกษาความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสิ่งต่าง ๆ
3. เป็นการศึกษาค่านิยมที่สอดคล้องต้องกัน
4. เป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
5. เป็นการศึกษาการรับรู้สถานการณ์ปัจจุบัน (Perceptions of current situation)

4.2 ผู้เชี่ยวชาญ

เนื่องจากเทคนิคเดลฟายเชิงอนาคตเป็นการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยตรง ดังนั้น การเลือกผู้เชี่ยวชาญจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสิ่งที่ควรคำนึงมี ดังต่อไปนี้

1) ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ

เนื่องจากผลของการวิจัยจะมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ การเลือกเพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความเข้าใจในเรื่องที่จะศึกษาเป็นอย่างดี (Qualified) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้วิจัยควรจะต้องกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญไว้ให้ชัดเจนและเหมาะสม

2) จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับจำนวนของผู้เชี่ยวชาญนั้น ไม่ได้มีการกำหนดอย่างแน่นอนว่าจะต้องใช้กี่คน ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ จากการศึกษางานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายและเดลฟายเชิงอนาคต พบว่า จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการวิจัยนั้นมีตั้งแต่สิบคนขึ้นไปจนถึงจำนวนเป็นร้อยหรือเป็นพัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วย ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความแตกต่างกันมากก็อาจจะต้องใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญมาก ดังเช่น การวิจัยในประเทศญี่ปุ่น บางครั้งเคยใช้ผู้เชี่ยวชาญถึง 4,000 คน อย่างไรก็ตาม MacMillan (1971) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายว่า เมื่อมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ดังตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2-10 การลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ (MacMillan, 1971)

จำนวน ผู้เข้าร่วมโครงการ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

จากตารางที่ 2-12 พบว่า จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการไม่ควรน้อยกว่า 17 คน ดังนั้น ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายและเทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต จึงจำเป็นต้องเลือกผู้เชี่ยวชาญ

ให้มีจำนวนมากกว่า 17 คน เพราะการวิจัยเท่าที่ผ่านมาพบว่า จะมีผู้เชี่ยวชาญส่วนหนึ่งสูญหายไป ในระหว่างการทำการวิจัยเนื่องจากไม่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครบทุกราย

3) ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ

ความเต็มใจของผู้เชี่ยวชาญที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัยและการให้ความสำคัญแก่การวิจัยจะทำให้ข้อมูลที่ได้อีกกลับมาที่มีความถูกต้องตามความเป็นจริงและเชื่อถือได้สูง ดังนั้นผู้วิจัยควรจะต้องคำนึงถึงความเต็มใจ ความตั้งใจ และการยอมเสียสละเวลาของผู้เชี่ยวชาญที่จะให้ความร่วมมือในการวิจัยด้วย

4) การเลือกผู้เชี่ยวชาญ

บางครั้งผู้วิจัยอาจมีปัญหาในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ เพราะไม่ทราบว่า ใครบ้างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่ตนจะศึกษา อาจเริ่มต้นโดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้องหรือติดต่อสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง เพื่อจะได้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนหนึ่งก่อนจึงให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนนี้เสนอชื่อผู้ที่คิดว่าเหมาะสมจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในปัญหาที่จะทำการวิจัยต่อไป

4.3 แบบสอบถาม

เนื่องจากเทคนิคเคลฟายเชิงอนาคตเป็นการรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ฉะนั้นแบบสอบถามจึงนับได้ว่าเป็นหัวใจอันสำคัญยิ่ง โดยทั่ว ๆ ไปมักจะมี 2 ลักษณะ คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดแบบประมาณค่าและเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ถกเถียงความคิดของตนอย่างละเอียดรอบคอบและมั่นใจในการตัดสินใจ จึงมีการถามย้ำ 3 รอบหรือมากกว่า

รอบแรก แบบสอบถามจะเป็นคำถามปลายเปิด มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเก็บรวบรวมความคิดเห็นอย่างกว้าง ๆ จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด บางครั้งผู้วิจัยอาจจะสร้างแบบสอบถามรอบแรกเป็นแบบปลายปิดคล้ายกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตอบได้ กรณีเช่นนี้ ผู้วิจัยจะต้องเว้นช่องว่างในส่วนท้ายของข้อความท้ายประโยคเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามต้องการ

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากคำตอบในรอบแรก โดยจะนำความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญมาสร้างคำถามใหม่ในรูปของมาตราประมาณค่าหรือการให้เปอร์เซ็นต์ โดยจะตัดข้อมูลที่ซ้ำหรือเกินความต้องการออกแล้วจึงส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญจัดอันดับความสำคัญของแต่ละข้ออีกครั้งหนึ่งหากมีคำถามใดไม่ชัดเจนผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

รอบที่ 3 ผู้วิจัยจะนำคำตอบของแต่ละข้อที่ได้รับจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ทั้งหมดมาหาค่าเฉลี่ยทางสถิติที่เป็นค่าแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central tendency) ซึ่งมักจะหาค่ามัธยฐาน

(Median) หรือฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แล้วจึงสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยใช้ข้อความเหมือน รอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มเติมตำแหน่งของค่าเฉลี่ยค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่ม และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านนั้นที่ตอบในรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของตนกับกลุ่มและตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนคำตอบหรือไม่ หากคำตอบของตนไม่สอดคล้องกับกลุ่ม ถ้ายืนยันความคิดเห็นเดิมก็จะถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย

รอบที่ 4 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเช่นเดียวกับการสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 จากนั้นจึงส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ

จากการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อย ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันดีก็จะใช้เพียงรอบที่ 3 ก็พอแต่ถ้ายังไม่สอดคล้องหรือยังมีการเปลี่ยนแปลงอาจทำต่อไปอีก (Limestone; Turoff & Helmer, 1975)

4.4 ผู้ทำการวิจัย

ผู้ทำการวิจัยต้องมีความรอบคอบถี่ถ้วนในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับในแต่ละรอบและให้ความสำคัญต่อคำตอบที่ได้รับอย่างเท่าเทียมกัน โดยวางตัวเป็นกลางไม่มีความลำเอียงหรือนำความคิดเห็นส่วนตัวเข้าไปพิจารณาตัดสินด้วยเพราะจะทำให้ผลของการวิจัยคลาดเคลื่อนได้ นอกจากนี้ในกรณีที่ไม่ได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ผู้ทำการวิจัยจะต้องมีความมานะ อดทน และบางครั้งอาจจะต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เข้าช่วยในการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้ครบตามต้องการ

4.5 เวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ ผู้ทำการวิจัยต้องใช้เวลาแก่ผู้เชี่ยวชาญให้พอเหมาะไม่เร่งรัดจนเกินไป และไม่ควรถึงช่วงนานเกินไปสำหรับแบบสอบถามในรอบต่อไป เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจจะลืมคำตอบที่ตอบไปแล้วทำให้เสียเวลาในการทบทวน และอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้โดยใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์

4.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายเชิงอนาคตจะใช้สถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และการวัดการกระจาย ได้แก่ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์รายละเอียด ดังต่อไปนี้ (เกษม บุญอ่อน, 2522; จุมพล พุทธิภักชีวิน, 2541; ประยูร ศรีประสาธน์, 2523; อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ, 2551)

1) หากค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่ตอบ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ในแบบสอบถามรอบที่ 3

2) นำค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มาแปลผล จากแบบสอบถามปลายเปิด แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งให้ค่าคะแนน ดังนี้

1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด หรือ เห็นด้วยน้อยที่สุด

2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย หรือ เห็นด้วยน้อย

3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

4 หมายถึง เป็นไปได้มาก หรือ เห็นด้วยมาก

5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด หรือ เห็นด้วยมากที่สุด

ค่ามัธยฐานที่หาได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด แปลความหมายเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นจะเป็นไปได้ หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไป得多หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไป得多ที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

คำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความใดมีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

ต่อจากนั้นจึงนำเอาข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งในด้านมัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ มาสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเสนอเป็นผลการวิจัยต่อไป

6. ข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต

เทคนิคเดลฟายเชิงอนาคตมีทั้งข้อดีและข้อเสียดังต่อไปนี้ (จุมพล พุฒภัทรชีวิน, 2541; อภิสัทธี กฤษเจริญ, 2551)

6.1 ข้อดีของเทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต

- 1) เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ซ้ำซ้อนจนเกินไป ทั้งยังให้ผลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- 2) สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้โดยไม่ต้องเสียเวลาจัดประชุมทำให้ประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย และไม่มีข้อจำกัดเรื่องการเดินทาง
- 3) คำตอบที่ได้รับจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือ เพราะผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้อื่น เพราะไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่เข้าร่วมในโครงการวิจัย นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังสามารถพิจารณากลับกรองความคิดเห็นของตนอย่างละเอียดรอบคอบ เพราะมีการถามย้ำหลายรอบ
- 4) การแสดงความคิดเห็นได้อย่างมีอิสระโดยไม่ต้องเผชิญหน้ากันนั้นเหมาะสำหรับนิสัยของคนไทยที่มักจะเกรงใจผู้อื่นอาวุโสกว่าหรือผู้ที่มีความคุ้นเคยกัน หากต้องเผชิญหน้ากัน บางครั้งอาจจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร
- 5) สามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องในการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดี

6.2 ข้อเสียของเทคนิคเดลฟายเชิงอนาคต

- 1) ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกมิได้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงก็จะทำให้ผลการวิจัยขาดความน่าเชื่อถือหรือมีความคลาดเคลื่อนได้
- 2) ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม อาจเกิดความเบื่อหน่าย เพราะต้องตอบแบบสอบถามหลายรอบหรือไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยก็จะทำให้ผลของการวิจัยคลาดเคลื่อนได้เช่นกัน
- 3) การวิเคราะห์คำตอบ ถ้าผู้วิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบก็จะทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อน
- 4) แบบสอบถามมีการสูญเสียหรือได้รับคำตอบกลับมาไม่ครบในแต่ละรอบก็จะทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบตามต้องการ

จากความรู้เกี่ยวกับการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายเชิงอนาคตดังกล่าว มีความเหมาะสมที่จะนำวิธีการนี้ไปใช้ในรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต ทั้งนี้เพื่อสำรวจองค์ประกอบและกิจกรรมต่าง ๆ ในแนว

กว้างและเป็นพื้นฐานที่จะนำไปใช้ในรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอื่น ๆ ต่อไป

สถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

สถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมี หมายถึง กลุ่มธุรกิจที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการกลั่นปิโตรเลียมซึ่งเป็นสารประกอบไฮโดรคาร์บอน โดยเกิดจากการทับถมของซากพืชซากสัตว์เป็นเวลานาน ภายใต้อุณหภูมิและความดันสูง ทำให้ได้มาซึ่งสารเคมีที่เป็นผลผลิตจากปิโตรเลียมโดยผ่านกระบวนการทางเคมีที่สำคัญ 2 กระบวนการ คือ กระบวนการทำให้บริสุทธิ์ (Refinery process) และกระบวนการทางฟิสิกส์ (Physical process) และสารปิโตรเคมีที่สำคัญ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มโอเลฟินส์ ได้แก่ เอทิลีน โพรพิลีน อีกกลุ่มคือ อะโรเมติกส์ ได้แก่ เบนซีน โทลูอินและไซลีน เป็นต้น บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับจ้างบริหารจัดการงานจากภายนอก

Quinn (1992) ได้สรุปผลการศึกษาวิจัยระยะยาวได้แนวทางในการใช้ผู้ให้บริการภายนอก พบข้อสรุปที่น่าสนใจหลายประการ คือ 1) ในโลกของการทำงาน กิจกรรมที่เกี่ยวกับปัญญาและการบริหารมีความสำคัญมากขึ้นในหลาย ๆ ประเภทขององค์กร 2) หากกิจกรรมที่องค์กรทำได้ไม่ดีเท่ากับหน่วยงานอื่น ควรพิจารณาตามแนวคิดจะทำเองหรือจะซื้อ 3) องค์กรไม่สามารถทำหน้าที่ในทุก ๆ กิจกรรมได้ ต้องมีการลงทุนที่เป็นกลยุทธ์ใส่ใจในหน้าที่ภารกิจหลักของคนที่สามารถทำได้ดีที่สุด 4) หากมีหน่วยงานอื่นที่สามารถให้บริการปฏิบัติได้ดีกว่า ต้นทุนต่ำกว่า ควรติดต่อผู้ให้ภายนอก 5) ต้องมีการตรวจสอบ ทบทวนความเข้าใจในกิจกรรมที่จะทำ การใช้ผู้ให้บริการภายนอก อยู่เสมอ รักษาความสำเร็จให้บังเกิดมีกับองค์กรด้วยการสร้างแพคเกจไม่ให้คู่แข่งเข้ามาได้ 6) ต้องมีการทำอย่างเป็นกลยุทธ์ วางแผนและควบคุมให้ดี ไม่พึงพิงคู่กรณีมากเกินไป จะช่วยลดความเป็นระบบราชการขององค์กรได้ ทำให้องค์กรนั้นแบนราบได้ นอกจากนี้ในการบริหารกิจกรรมการใช้ผู้ให้บริการภายนอก ผู้บริหารพึงให้ความสนใจกับ 6 ประการนี้ด้วย

1. ความคงทนของสัญญาที่จะได้รับการปฏิบัติตามสัญญาไม่ควรนานเกินไป (น้อยกว่า 10 ปี) ในระยะเวลาของการอ้างอิงเน้นการแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีการปรับเปลี่ยนสัญญาได้หากจำเป็น

2. มาตรฐานและการควบคุม การควบคุมคู่สัญญาให้ปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานเช่นไรในการนำ IT มาให้บริการ

3. ขอบเขตที่จะทำการใช้ผู้ให้บริการภายนอก ด้านข้อมูลสารสนเทศ ด้านการสื่อสาร ด้านบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องมือ ด้านการจัดหา ด้านการพัฒนาระบบงานขององค์กร ฯลฯ จะทำบางส่วนหรือทั้งหมดในแต่ละด้าน มีส่วนไหนที่เกี่ยวข้องไม่เกี่ยวข้องกัน

4. การประหยัดต้นทุน ที่ปรึกษาขององค์กรของกลุ่มสัญญาต้องมีการหารือกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาเพื่อประโยชน์ซึ่งกันและกันและกันกับ CEO ขององค์กร อาจมีการตั้งหน่วยตรวจสอบของกิจกรรมขึ้น

5. คุณภาพและความสม่ำเสมอของหน่วยงานคู่สัญญา ผู้ป้อนทรัพยากร IT บำรุงองค์กร ด้วยความมั่นคงด้านฐานการเงิน และความทันสมัยของเทคโนโลยี

6. ความสอดคล้องเหมาะสมของการบริหารงาน เพื่อการรักษาสัมพันธภาพ การแก้ไขข้อขัดแย้ง การแก้ไขปัญหาพร้อมกัน การรวมขอม การบริหารสัญญา

Gonzales (2001) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการตัดสินใจจ้างในเป็นเจ้าของสาธารณูปโภคไฟฟ้า โดยศึกษาสาธารณูปโภคจำนวน 323 องค์กรในสหรัฐอเมริกา พบว่า เหตุผลที่ทำให้ตัดสินใจใช้ผู้ให้บริการภายนอกนั้น คือ ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยช่วยลดเวลาหยุดจ่ายกระแสไฟฟ้า ช่วยปรับปรุงเวลาที่ใช้ตอบสนองให้สูงขึ้น เหตุผลรองมา คือ ต้องการลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร เพราะอุปกรณ์และพาหนะที่ใช้กับองค์กรเหล่านี้มักมีราคาสูงและยากต่อการใช้งานตัวอย่าง เช่น รถทำความสะอาด ซึ่งใช้ทำความสะอาดแผงวงจรและสายไฟที่มีความต่างศักย์สูง วางผ่านตลอดเวลา ขณะที่เข้าไปทำความสะอาด ราคาของรถอยู่ประมาณ 250,000 ดอลลาร์ แต่ใช้งานจริงน้อยครั้งในแต่ละปี ซึ่งเป็นการลงทุนที่สูงมากเกินไป หากต้องซื้อรถเหล่านี้ ซึ่งสำหรับองค์กรเล็ก ๆ ส่วนใหญ่มักเรียกใช้บริการสำหรับงานดังกล่าวจากเอกชนหรือติดต่อขอยืมหรือใช้บริการจากองค์กรในเครือข่ายที่มีรถดังกล่าวใช้อยู่

Yao (2004) ทำการศึกษารูปแบบเชิงบูรณาการการประยุกต์ใช้บริการของลูกค้า เพื่อตรวจสอบปัจจัยซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้ผู้ให้บริการภายนอกด้านโปรแกรมใช้งาน (ASP) โดยมีการทำสำรวจแยกออกจากกัน 2 ส่วน คือ ลูกค้าปัจจุบันของผู้ให้บริการภายนอกและองค์กรซึ่งไม่ได้ใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกเหล่านั้น ตามลำดับ พบว่า เหตุผลสำคัญที่มีต่อการตัดสินใจใช้ผู้ให้บริการภายนอก คือ คุณภาพการให้บริการด้านความเป็นรูปธรรม คือมีการจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างปลอดภัยและความมั่นคงของเครือข่าย มีโปรแกรมการใช้งานที่ทันสมัยและเหมาะสม และอุปกรณ์พร้อมให้บริการ

Pisit (2005) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินกระบวนการทางธุรกิจต่อการประเมินค่าบริษัท: การศึกษาเชิงประจักษ์ พบว่าการจ้างบุคคลภายนอกทำงานแทน โดยเฉพาะการจ้างดำเนินกระบวนการทางธุรกิจแทนนั้น ได้กลายเป็นปรากฏการณ์ที่มีความสำคัญ

อย่างอื่นองค์กรต่าง ๆ พยายามมุ่งเน้นไปที่ความสามารถที่เป็นสมรรถนะหลักที่องค์กรมีความถนัด และเฟ้นหาบุคคลภายนอก/ หน่วยงานภายนอกที่ผู้ให้บริการด้านการดำเนินการกระบวนการทางธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักขององค์กรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นแนวโน้มใหม่นั้นได้แก่ การมองหาผู้ให้บริการที่มีถิ่นฐานอยู่ภายนอกประเทศ โดยคาดหวังว่าการจ้างผู้ให้บริการที่อยู่ภายนอกดำเนินการกระบวนการทางธุรกิจนั้นจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง สามารถขยายขนาดเพิ่มขึ้นได้ ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการบริหารองค์กรในภาพรวมได้ดียิ่งขึ้นสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ และทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ดีขึ้นและทันสมัยตลอดเวลาได้หลักฐานสำคัญที่แสดงให้เห็นว่า สัดส่วนของสัญญาการจ้างผู้ให้บริการจากภายนอกดำเนินการกระบวนการภายนอกประเทศมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ และการดำเนินการในประเทศมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่า การจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการกระบวนการทางธุรกิจที่ต้องใช้ความรู้ที่เข้มข้นมีผลกระทบเชิงลบ ด้านการจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการกระบวนการที่ต้องใช้แรงงานสูงมีผลกระทบเชิงบวก ต่อการประเมินค่าบริษัทในด้านความเข้มข้นของการจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการกระบวนการทางธุรกิจมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลขององค์กรสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวมขององค์กร ในระดับที่ดีขึ้นในระยะยาว

Dwayne (2006) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก: โดยมีการทำสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้จัดการพัฒนาโปรแกรมใช้งานด้านไอที จำนวน 160 ราย พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะเลือกใช้บริการภายนอก สำหรับการพัฒนาโปรแกรมใช้งาน คือ คุณภาพการให้บริการด้านความน่าเชื่อถือ ของผู้ให้บริการ ซึ่งประกอบไปด้วยการทำงาน ได้คู่ส่งตามสัญญา ผู้ให้บริการให้ความใส่ใจกับลูกค้าอย่างจริงใจ และการพึงพาอาศัยได้ของผู้ให้บริการ

Gibson and Butler (2006) มีการค้นพบว่า การจ้างบุคคลภายนอกเป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อลดต้นทุน และมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าโดยทำการสำรวจผลกระทบของการตัดสินใจเชิงการจัดการจ้างบุคคลภายนอกในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานด้านการตลาด โดยใช้ข้อมูลทางบัญชีและทางการเงินที่สำคัญในอดีตในการศึกษาผลที่ได้ชี้ให้เห็นว่าผลกระทบของการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานในระยะยาว ความสัมพันธ์ระหว่างการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานในตลาดทุนของบริษัท โดยมีการกำหนดกิจกรรมที่ทำการจ้างบุคคลภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือกและการจ้างงาน การประเมินผลประโยชน์และสวัสดิการ การสำรวจรายได้และ

เงินเดือน แรงงานสัมพันธ์และการสื่อสาร การจ่ายเงินเดือนและการยื่นภาษี การพัฒนาและฝึกอบรม HRIT การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ

Kroes (2007) ศึกษาเรื่องการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการท้วงโง่อุปทาน การประเมินผลกระทบต่อความสอดคล้องระหว่างแรงผลักดันให้เกิดการจ้างบุคคลภายนอกและลำดับความสำคัญเชิงแข่งขันด้านผลการดำเนินงาน ทำการสำรวจผลกระทบต่อความสอดคล้องระหว่างลำดับความสำคัญของบริษัท ด้าน ต้นทุน ความยืดหยุ่น ความเป็นนวัตกรรม คุณภาพ และเวลา โดยศึกษาแรงผลักดันการตัดสินใจจ้างบุคคลภายนอกของบริษัทในเชิงประจักษ์ ทำการพัฒนาและตรวจสอบความเป็นไปได้ของเครื่องมือการสำรวจที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากบริษัทผู้ผลิตที่ประกอบการในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยสร้างแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างเพื่อทดสอบผลกระทบต่อระหว่างลำดับความสำคัญเชิงการแข่งขันของแต่ละส่วนของกลุ่มแรงผลักดันการจ้างบุคคลภายนอก พบว่าความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญสอดคล้องในการจ้างบุคคลภายนอกและผลการดำเนินงานสำหรับลำดับความสำคัญเชิงแข่งขันจำนวนมากที่สุด ส่วนด้านการผลิตทดสอบเพื่อกำหนดความสอดคล้องในการตัดสินใจจ้างบุคคลภายนอกและผลการดำเนินงานพบว่ามีความสำคัญกับผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและการจ้างบุคคลภายนอกก็ดีขึ้นตามลำดับ

Labiri (2007) ศึกษาแรงผลักดันในการแข่งขัน ด้านทรัพยากรของบริษัท กลยุทธ์ และผลการดำเนินงานในระดับอุตสาหกรรมสำรวจผู้ให้บริการภายนอกสำหรับกระบวนการทางธุรกิจของประเทศอินเดียพบว่าการแข่งขันกันระหว่างผู้ให้บริการไม่มีความเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านผู้นำต้นทุนอำนาจการต่อรองของกลุ่มมีความเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์สร้างความแตกต่างของผู้ให้บริการและภัยคุกคามของผู้ให้บริการที่เข้ามาประกอบการในอุตสาหกรรมรายใหม่มีความเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านผู้นำต้นทุน ด้านทุนมนุษย์ผู้ให้บริการไม่มีความเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างขององค์กรไม่มีความเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านผู้นำต้นทุน ความสามารถในการบริหารจัดการมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านผู้นำต้นทุนและเชิงกลยุทธ์ผลการศึกษานี้ได้ค้นพบอีกว่าคุณภาพของหุ้นส่วนผู้ให้บริการคู่ค้าในระดับสูงขึ้นไปไม่มีผลกระทบต่อความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ต่อการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ของผู้ให้บริการและผลการดำเนินงาน

Mani (2008) ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับองค์กรและมูลค่าของความสัมพันธ์ในการจ้างบุคคลภายนอก การศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ของผลกระทบของการออกแบบความสามารถด้านสารสนเทศต่อผลการดำเนินงานของการจ้างบุคคลภายนอกการประมาณการขนาดของผลด้านระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพต่อการเพิ่มขึ้นในมูลค่าของผู้ถือหุ้นของบริษัทที่

ดำเนินการจ้างบุคคลภายนอกบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (Business process outsourcing: BPO) และการวิเคราะห์โครงสร้างสัญญาและสารสนเทศของความสัมพันธ์ในการจ้างบุคคลภายนอกบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจซึ่งเป็นของตลาดการจ้างบุคคลภายนอกที่มีการเจริญเติบโตเร็วที่สุด ส่วนแรกจะเน้นการศึกษาลักษณะของ (BPO) ที่มีการใช้สารสนเทศเข้มข้นเพื่อกำหนดสมมติฐานความแตกต่างด้านผลการดำเนินงานสำหรับความสัมพันธ์ในกระบวนการจ้างงานภายนอกต่าง ๆ เป็นความพอดีระหว่างข้อกำหนดด้านสารสนเทศและความสามารถด้านสารสนเทศความสัมพันธ์ การขยายขอบเขตความสามารถในการออกแบบสัญญาให้ระบุถึงความขัดแย้งที่เกี่ยวกับกระบวนการคิดระหว่างบริษัทที่นำมาศึกษา และศึกษาลักษณะเสริมกันระหว่างโครงสร้างสัญญาและโครงสร้างสารสนเทศเน้นการประเมินร่วมเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มอำนาจการอธิบายทฤษฎีว่าด้วยองค์กรที่มีอยู่ผลที่ได้มีความสำคัญสำหรับการออกแบบและการจัดการเชิงกลยุทธ์ สุดท้าย การจ้างบุคคลภายนอก ลดปัญหา หรือเพิ่มความขัดแย้งศึกษาเปรียบเทียบการลงทุนกำไรจากการปฏิบัติงานในสัญญาการจ้างบุคคลภายนอกประเมินผลตอบแทนการลงทุนในระยะยาว โดยพบว่า การตัดสินใจจ้างบุคคลภายนอกเพื่อประหยัดต้นทุนธุรกรรมให้ผลตอบแทนส่วนเกินสูงกว่าผลที่ได้แสดงถึงความจำเป็นในการดำเนินการจ้างบุคคลภายนอกด้วยความระมัดระวังเน้นความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญในองค์การสมัยใหม่

Espiritu (2008) ศึกษาเรื่อง เครื่องวัดความสำเร็จของการจับคู่ทางธุรกิจ: กรณีศึกษาผู้ประกอบการวิชาชีพที่จ้างบริการภายนอกในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าธุรกิจของสหรัฐอเมริกามีการใช้การจ้างบุคคลภายนอกเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจหลักเพื่อประโยชน์ทางการแข่งขันมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ก็ยังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในการจ้างบุคคลภายนอกมากกว่าร้อยละ 50 ประสบความล้มเหลวปัญหาสำคัญคือการไม่มีข้อตกลงเกี่ยวกับวิธีการวัดความสำเร็จในการจ้างบุคคลภายนอกอย่างได้ผลวรรณกรรมในปัจจุบันการวิจัยใช้เครื่องมือวัดความสำเร็จที่ไม่สอดคล้องขัดแย้ง และคลุมเครือ งานวิจัยที่ใช้วิธีการศึกษาแบบผสมผสานใช้การออกแบบการสำรวจข้อมูลแบบการศึกษานำร่องและศึกษาหลัก การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อกำหนดเครื่องวัดที่ผู้ประกอบการวิชาชีพที่จ้างบริการภายนอกใช้ในการประเมินความสำเร็จของความสัมพันธ์เชิงจับคู่ทางธุรกิจในการจ้างบริการภายนอกทำให้เห็นว่าผู้นำธุรกิจควรใช้ชุดเครื่องมือวัดที่สมดุล ประกอบด้วย การเงิน ความสัมพันธ์ และการเข้าถึงทรัพยากร เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของผู้ให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Ramirez and Angelica (2009) ได้ทำการสำรวจและอธิบายแนวทางการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองผู้จ้างบริษัทจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยนำผลที่

ได้มาเปรียบเทียบกับงานเล่มอื่นที่ศึกษาในลักษณะเดียวกันจากกลุ่มตัวอย่าง 478 พบว่าร้อยละ 65 ขององค์กรที่เข้าร่วมมีการจ้างบุคคลภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์และพิจารณา การจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตแรงผลักดันที่เป็นตัวเร่งให้เกิดการจ้าง บริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์คือ การประหยัดต้นทุน การมุ่งเน้นสมรรถนะหลักของธุรกิจ เป็นสำคัญ มีการกำหนดกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ 12 กิจกรรม ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทน ผลประโยชน์และสวัสดิการ การสรรหา การอบรมพัฒนา HRI/ HRMS การย้ายไปทำงานต่างประเทศ การบริหารการย้ายกลับของพนักงาน การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน สํารวจเงินเดือน การจัดทำคู่มือการทำงาน การทดสอบก่อนการจ้าง ดังนั้นองค์กรส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมโครงการวิจัยใช้วิธีการประเมินผลผู้ให้บริการรับจ้างบริหาร จัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์และติดตามสัญญาการให้บริการเพื่อให้แน่ใจว่าการจ้างบริหาร จัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ

Omuso (2009) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จและแนวปฏิบัติที่บรรเทาความเสี่ยงด้าน คุณภาพในความสัมพันธ์การจ้างบุคคลภายนอก พบว่าการบริหารจัดการธุรกิจได้เลือกที่จะจ้าง หน่วยงานภายนอกดำเนินงานแทนมากขึ้นทั้งลักษณะ โครงการขนาดเล็กที่มีวัตถุประสงค์แน่นอน หรือเป็นสัญญาระยะยาวเหตุผลหลักที่นำไปสู่การจ้างบุคคลภายนอกโดยเฉพาะบริษัทผู้ผลิต อุปกรณ์ต้นแบบเพื่อต้องการเพิ่มผลิตภาพ ประสิทธิภาพ และลดต้นทุนให้ต่ำสุด เพื่อให้สามารถ แข่งขันได้ในเศรษฐกิจโลก การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทนบางส่วนหรือทั้งหมดของ องค์กรอาจมีความเสี่ยงด้านคุณภาพตามมาด้วยอาจส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ ของผู้ผลิตอุปกรณ์ต้นแบบการศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการ เติบโตเทคนิคเพื่อให้ ได้ नियามปฏิบัติการของตัวแปรตามด้าน ความเสี่ยงด้านคุณภาพ การทดสอบช่วยบรรเทาความเสี่ยง ด้านคุณภาพในการจ้างบุคคลภายนอกด้านรูปแบบสัญญาทำการวิเคราะห์ตัวแปรตาม ได้แก่ ความ เสี่ยงด้านคุณภาพผลที่ได้ยืนยันว่า การปฏิบัติตามการตรวจสอบเพื่อกำกับดูแล โปรแกรมรับรอง ขนาดของสัญญาและการศึกษานี้ได้เสนอแนะว่าผู้จัดการที่ต้องเป็นผู้ตัดสินใจจ้างบุคคลภายนอก ดำเนินการผลิตทั้งหมดหรือบางส่วนนั้นควรพิจารณาวิธีการประเมินอย่างครบถ้วนมากกว่าเน้น ปัจจัยหรือแนวปฏิบัติเดี่ยว ๆ ที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านคุณภาพในการจ้างบุคคลภายนอก

Boyse (2009) ได้ศึกษาเรื่อง การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไร การศึกษานี้ได้อธิบายประเภทของหน้าที่การจ้าง บุคคลภายนอกดำเนินการ ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างบุคคลภายนอก สถานที่ทำเลที่มี การจ้างงานภายนอก วิธีการเลือกหน่วยงานที่รับจ้างบริหารภายนอก รวมถึงกรณีศึกษาองค์กรที่ ประสบความสำเร็จจากการจ้างบุคคลภายนอก และกรณีศึกษาองค์กรที่ล้มเหลวในการจ้าง

บุคคลภายนอก ที่มีการทำสัญญาจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาพบว่าความคาดหวังและความพร้อมที่จะให้บริการด้านการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินกระบวนการทางธุรกิจมีความก้าวหน้าไปอย่างมากตาม ประสิทธิภาพ เทคโนโลยี และ ตลาด และการจ้างงานในลักษณะนี้ยังคงมีอยู่ในปัจจุบันคือ การจ้างบุคคลภายนอกเพื่อดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ (BPO) เป็นวิวัฒนาการของการจ้างบุคคลภายนอกและปัจจุบันถือว่าเป็นวิธีการที่องค์กรทั่วไปนำไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

Norman (2009) ทำการศึกษาเรื่อง การจ้างบุคคลภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการวัดต้นทุนและผลประโยชน์ที่ซ่อนเร้น พบว่าการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินกระบวนการทางธุรกิจ (BPO) ในสามประการคือ ประการแรกเป็นการศึกษาระดับการจ้างบุคคลภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน 34 กิจกรรม ประการที่สองเพื่อตรวจสอบผลกระทบของ (HRO) ต่อผลลัพธ์ขององค์กรจากระดับการจ้างบุคคลภายนอกเพื่อดำเนินกิจกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละประเภทกับตัวแปรตาม สามด้าน คือ อัตราการลาออกของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และความพึงพอใจขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ประการที่สามศึกษาการประเมินผลของผู้เชี่ยวชาญกับกิจกรรมการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ 34 กิจกรรมกับความเหมาะสมในการจ้างบุคคลภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นที่แน่ชัดว่า ระดับการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันไปตามการคาดการณ์ของเศรษฐศาสตร์ต้นทุนการประกอบธุรกรรม การจ้างบุคคลภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์บางประเภทอาจส่งผลต่อการจ้างงานและการชำระรักษาพนักงานไว้ในองค์กรได้

Park (2009) ได้ศึกษาเรื่องการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการในต่างประเทศและตลาดแรงงานพบว่าแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศได้วิวัฒนาการมาจากการซื้อสินค้าบริโภคจากต้นกำเนิดต่างประเทศไปเป็นการแบ่งปันการผลิตซึ่งปัจจุบันเรียกว่าการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการในต่างประเทศเนื่องจากลักษณะของการทดแทนงานที่ดำเนินการภายในประเทศโดยตรงด้วยการดำเนินงานภายนอกประเทศการวิเคราะห์เชิงทฤษฎีแสดงให้เห็นว่าบริษัทที่มีผลิตภาพมากที่สุดมีการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการ ในขณะที่บริษัทที่มีผลิตภาพน้อยที่สุดต้องออกจากธุรกิจไป

Ali (2009) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความพึงพอใจในงานและความรับผิดชอบต่อองค์กร ในยุคสมัยของสื่อ การจ้างบุคคลภายนอก และการดำเนินการเอง ส่งผลต่อการหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงบุคลากรวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อเรียนรู้ว่าสถานการณ์เหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับ การหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงบุคลากรอย่างไร โดยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ของความพึงพอใจใน

งาน ความรับผิดชอบต่อองค์กร กลุ่มวัยตามยุคสมัย การจ้างบุคคลภายนอก และการให้บุคคลภายในดำเนินการเองโดยใช้ทฤษฎีความคาดหวังและรับผิดชอบต่อองค์กรแสดงให้เห็นว่าความรับผิดชอบต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ตรงข้ามกับเจตนาการหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงบุคลากรภายใน แต่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในงาน การจ้างงานจากหน่วยงานภายนอก และการให้บุคคลภายในดำเนินการไม่มีผลกระทบของความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบและการหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงบุคลากร กลุ่มวัยตามยุคสมัยมีผลต่อเจตนาการหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงของบุคลากรแต่ไม่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อเจตนาในการหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงบุคลากรลง และผลการศึกษาได้เสนอเครื่องวัดระดับความรับผิดชอบต่อพนักงานนำมาใช้สนับสนุนสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่ความจงรักภักดีและผลิตภาพสูงเพื่อธำรงรักษาบุคลากรแบบเชิงรุกและกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละยุคสมัย

Thakur (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การดำเนินการภายนอกประเทศและการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการสำหรับกิจกรรมของธุรกิจหลัก: การโยกย้ายสถานที่ดำเนินการทดลองทางคลินิกของอุตสาหกรรมเภสัชทั่วโลก โดยผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าบริษัทมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์การจัดการแหล่งดำเนินการแตกต่างกันไปตามแรงจูงใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริษัทในเครือที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศดำเนินการจ้างบุคคลภายนอกบริหารจัดการกิจกรรมหลักของธุรกิจ เพื่อแสวงหาทรัพยากรและประสิทธิภาพปัจจัยที่สำคัญที่สุดมีลักษณะเชิงปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ เป็นกลยุทธ์ในการจัดการแหล่งดำเนินการประเภทที่สาม ได้แก่ การจ้างบุคคลภายนอกภายในประเทศดำเนินการ บริษัทในเครือที่ตั้งอยู่ต่างประเทศก็ดำเนินการจ้างบุคคลภายนอกที่มีที่ตั้งอยู่นอกประเทศดำเนินการ และการนำกิจกรรมหลักกลับมาดำเนินการเอง (Backsourcing) หลักฐานที่ปรากฏในการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าการจ้างบุคคลภายนอกมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับการดำเนินการเองภายในองค์กร ในขณะที่การดำเนินการภายนอกประเทศมีผลกระทบเชิงลบเมื่อเทียบกับการจัดการแหล่งรับจ้างดำเนินการภายในประเทศ

Mazyck (2010) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของลูกค้า การจ้างบุคคลภายนอกในยุคโลกาภิวัตน์ได้นำเสนอว่าโลกาภิวัตน์ปรากฏในหลากหลายรูปแบบนับตั้งแต่เริ่มต้นและแนวคิดการสื่อสารองค์กรของโลกโลกาภิวัตน์มุ่งไปที่ประเด็นที่เป็นปรากฏการณ์ที่มีการอภิปรายและวิจัยอย่างเข้มข้นมากที่สุดโลกาภิวัตน์ได้เปลี่ยนวิธีการดำเนินการขององค์กรต่าง ๆ ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงส่งผลให้เขตแดนของโลกกลายเป็นเส้นแบ่งที่ไม่ใช่อุปสรรคอีกต่อไปการประกอบธุรกิจขององค์กรมีการดำเนินการธุรกิจ在不同ประเทศมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจทำให้เศรษฐกิจมีความหลากหลายเติบโตในรูปแบบที่ผู้ประกอบการพึงพอใจเพื่อสร้างโอกาสให้ประเทศอื่น ๆ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศที่สามารถใช้แรงกระตุ้นทาง

เศรษฐกิจแบบจำลองที่มีการใช้ประโยชน์มากที่สุดและเป็นเครื่องมือในเศรษฐกิจโลกคือ การจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน การจ้างหน่วยงานภายนอกเป็นวิธีการลดต้นทุน โดยยังคงรักษาคุณภาพของบริการในระดับสูง โดยการศึกษาครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับความเพียงพอของบริการพนักงานให้บริการความสำคัญทางวัฒนธรรมการศึกษาลูกค้า พบว่าลูกค้าหรือคู่ค้าขององค์กรในประเทศจะจัดอันดับคุณภาพของศูนย์บริการลูกค้าที่จ้างบุคคลภายนอกดำเนินการทั่วโลกต่ำกว่าคุณภาพของศูนย์ให้บริการที่ตั้งอยู่ภายในประเทศและได้มีการพิสูจน์ว่าสาธารณชนรับรู้การจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการศูนย์ให้บริการลูกค้าในต่างประเทศโดยองค์กรภายในประเทศว่าเป็นอันตรายต่ออัตราการว่างงานที่กำลังเพิ่มขึ้น

Sim (2010) ทำการศึกษาเรื่อง ต้นทุนที่จับต้องไม่ได้ของการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่ออธิบายปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการแทนด้านการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ประโยชน์เพื่อให้ได้ข้อมูลในการใช้ตัดสินใจจ้างหน่วยงานภายนอกทำงานแทนด้วยเครื่องมือวัดโดยปกติใช้ในการวัดต้นทุนทางการเงินที่สามารถส่งผลให้เกิดต้นทุนที่จับต้องไม่ได้ ผลการศึกษาพบว่าการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรอาจเป็นไปได้ยากและขาดความยืดหยุ่นหากกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์บางกิจกรรมดำเนินการโดยหน่วยงานภายนอกเนื่องจากการจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการแทนมิติด้านธุรกรรมจะทำให้บุคคลากรที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความยากและไม่ได้รับการฝึกอบรมทักษะงานด้านธุรกรรมขององค์กรในทางปฏิบัตินั้นมีผลการยืนยันว่าการเลือกใช้ศูนย์บริการร่วมอาจเป็นทางเลือกที่ดีกว่าในบางกรณีเพราะสามารถธำรงรักษาภารกิจกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้ได้และประหยัดต้นทุนขององค์กรโดยรวมเมื่อมีการรวมกิจกรรมเชิงธุรกรรมไว้ภายในองค์กรแต่ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าความสำคัญด้านมิติการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างแท้จริง

Sheehan and Cooper (2011) ศึกษาเรื่อง การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์: ขนาดขององค์กรมีผลต่อการมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารอาวุโสด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 441 รายแบบออนไลน์ของสมาคมวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์แห่งชาติออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ขององค์กรที่มีขนาดเล็กมีการจ้างบุคคลภายนอกจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นอีกทั้งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์และมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงินที่สร้างมูลค่าเพิ่มที่รับรู้ได้ซึ่งผลการศึกษาในกลุ่มบริษัทที่มีขนาดใหญ่กลับได้ผลออกมาที่ตรงข้ามกันเมื่อมีการจ้างบุคคลภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่าองค์กรขนาดใหญ่มีความสัมพันธ์เป็นลบแต่เมื่อองค์กรนำกิจกรรม

ด้านการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ามาดำเนินการเองภายในองค์กรพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เป็นเชิงบวก และประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้นผลการศึกษาวิจัยจึงแสดงให้เห็นข้อได้เปรียบขององค์กรที่มีขนาดเล็กเมื่อตัดสินใจจ้างบุคคลภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร

Masi (2011) ศึกษาเรื่องการกำหนดโปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน พบว่า โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงานนั้นจะใช้ในการจัดการกับพนักงานที่มีปัญหา การล่วงละเมิดทางเพศและกิจกรรมที่ส่งผลให้มีอัตราการขาดงานหรือการเปลี่ยนงานของพนักงาน ผลผลิตที่ลดลงและปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จทางการเงินของนายจ้าง หรือความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อผู้บริหาร มีการให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาการจัดการหาแนวทางการสร้างทีมงานและประเด็นส่วนตัวด้วยความร่วมมือกันนี้เองเราทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้นด้วย

Retova and Polya (2011) ทำการศึกษาเรื่อง การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการทางธุรกิจในประเทศผลการศึกษาพบว่า การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการทางธุรกิจในประเทศเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่และกำลังเติบโตเป็นกระแสที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง ซึ่งกระบวนการทางธุรกิจการรับจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจนี้จะช่วยให้ประเทศที่กำลังพัฒนาได้ใช้ภาษาที่เหมาะสมและมีกำลังแรงงานที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพร้อมด้วยโอกาสทางธุรกิจที่แผ่ขยายทั่วโลกที่เอื้อยขุดผลการศึกษาเรื่องการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการทางธุรกิจในประเทศนี้ได้วิเคราะห์ข้อได้เปรียบหลักของการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการทางธุรกิจ ด้านควบคุมต้นทุน และประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และข้อได้เปรียบในด้านปัจจัยเสริมอื่น ๆ ในการเลือกผู้ให้บริการภายนอกประเทศและความท้าทายของอัตราการสูญเสียอุตสาหกรรมที่อยู่ในระดับสูงที่เป็นประเด็นที่ต้องคำนึงถึงเพื่อสร้างความได้เปรียบในกระแสธุรกิจใหม่ของโลกธุรกิจนี้

Ziolkiewicz (2011) ทำการศึกษาเรื่อง การจ้างบุคคลภายนอกบริหารการให้บริการวิธีการเพิ่มประสิทธิผลของบริษัท ผลการศึกษาพบว่าในสถานการณ์การแข่งขันในตลาดที่รุนแรงมากขึ้น บริษัทจำนวนมากตัดสินใจจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการบริการการให้บริการเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการที่เหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลทางการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการเป็นอย่างมากเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถมุ่งเน้นสมรรถนะหลักของตน ทางด้านความร่วมมือกับผู้ให้บริการภายนอกช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านวิชาชีพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะทั้งทักษะความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่บริษัทรับจ้างจากภายนอกมีมากกว่าบริษัทตัวเองและการศึกษายังพบอีกว่าการดำเนินการจ้าง

บุคคลภายนอกบริหารจัดการแทนมีประโยชน์ต่อบริษัทมากก็จริงแต่ข้อควรระวังคือต้องวิเคราะห์พิจารณาทุกมิติของสัญญา (Service level agreement: SLA) ข้อตกลงระดับการให้บริการทั้งหมดเพื่อหลีกเลี่ยงกับดักที่ผู้จัดการไม่มีประสบการณ์เพียงพอ

Beregszaszi and Polay (2012) ศึกษาเรื่อง การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ในความวุ่นวายทางเศรษฐกิจการทบทวนแนวปฏิบัติร่วมสมัย ได้ทำการทบทวนพัฒนาการของการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ในช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอยรุนแรงที่ปรากฏตั้งแต่ปี 2007 โดยตั้งสมมติฐานการศึกษาว่าบริษัทมีการจ้างบุคคลากรภายนอกดำเนินการกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกิจกรรมหลักเพิ่มมากขึ้น และกิจกรรมบางส่วนของกระบวนการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่สำคัญเพื่อเป็นการลดต้นทุน การศึกษานำมุมมองด้านกลยุทธ์ในการลดต้นทุนสามารถเกิดขึ้นได้ในระยะสั้นแต่ในระยะยาวประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ยังคงตั้งเป็นคำถามอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าบุคลากรเป็นทรัพย์สินสำคัญขององค์กรบริษัทจำเป็นต้องธำรงรักษากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบหลักของพนักงานที่สำคัญไว้โดยพิจารณาเลือกดำเนินการจ้างบุคลากรภายนอกดำเนินการแทนในส่วนที่เป็นกิจกรรมรองหรืองานที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรออกไปให้หน่วยงานภายนอกทำแทน

Rosebush; Leavell and Maniam (2012) ศึกษาเรื่อง แนวโน้มในการจ้างบุคคลภายนอก และ อนาคตของการจ้างบุคคลภายนอกพบว่า การจ้างบุคคลภายนอกได้นำมาใช้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจต่าง ๆ จำนวนมากโดยการศึกษาแนวโน้มและอนาคตของการจ้างบุคคลภายนอกนี้จะเน้นมิติด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ วิทยาศาสตร์และวิศวกรรมการศึกษาแนวโน้มอนาคตการจ้างบุคคลภายนอกนี้ ได้ทำการทบทวนเหตุผลว่าเหตุใดบริษัทจึงตัดสินใจจ้างบุคคลภายนอกจุดเน้นหลัก ๆ คือเป็นการกำหนดว่าการจ้างบุคคลภายนอกจะช่วยองค์กรสร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้นและส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตลาดงานปัจจุบันในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วรวมถึงประเทศที่กำลังพัฒนาผลของความคาดหวังด้านผลกำไรขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงในตลาดงานระดับโลกจะแสดงให้เห็นทิศทางในการจ้างบุคคลภายนอกในอนาคต

Holweg and Pil (2012) ศึกษาเรื่อง การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการกระบวนการทางธุรกิจที่ซับซ้อน: บทเรียนจากหุ้นส่วนผู้ประกอบการ ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการจ้างบุคคลภายนอกเป็นหัวใจของความพยายามของบริษัทที่จะมุ่งเน้นไปสู่การให้ความสำคัญกับความสามารถหลักของตนเปลี่ยนแนวปฏิบัติแบบเดิม ๆ เพื่อให้สามารถลดต้นทุนที่สำคัญในกระบวนการที่ไม่ใช่กระบวนการหลักมีการแสดงความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางที่มุ่งไปสู่การคัดเลือกหน่วยงานที่รับจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อขอรับการสนับสนุนจากผู้รับจ้าง

บริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจแทนที่ที่มีความรู้ความสามารถทักษะที่สูงกว่า มีความเชี่ยวชาญกว่า และชื่อเสียงของหน่วยงานที่รับจ้างบริหารจัดการงานแทนในด้านการลดต้นทุน เพิ่มระดับการให้บริการที่น่าพึงพอใจมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินกระบวนการทางธุรกิจแทนนี้มีค่าธรรมเนียมการให้บริการแล้ว อีกทางเลือกหนึ่งคือการพัฒนาผู้ประกอบการใหม่ที่เป็นองค์กรผู้จ้างกระบวนการทางธุรกิจทั้งหมดหรือบางส่วนเพื่อดำเนินกิจกรรมที่ให้มีการดำเนินการภายนอก คือ หุ้นส่วนผู้ประกอบการ (Enterprise partnership) โดยมีการอธิบายความจำเป็นในการตระหนักในสัญญาที่ชัดเจนสำหรับขั้นตอนสำคัญของวงจรชีวิตของการจ้างบุคคลภายนอกเพื่อลดความขัดแย้งในกระบวนการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้านความแตกต่างของความสนใจที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติมีความสำคัญต่อการพิจารณาให้รอบคอบก่อนเซ็นสัญญาในระยะยาวที่หุ้นส่วนผู้ประกอบการนำเสนอ

Thite (2012) ทำการศึกษาเรื่อง การนำอินเดียออกทั่วโลก วัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและโอกาสความเป็นสากลอย่างรวดเร็วขององค์กรข้ามชาติ (MNCs) ที่ให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำการสำรวจประเด็นความท้าทาย และกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ (MNCs) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามอันดับแรกของอินเดียเกี่ยวกับการบริหารจัดการระหว่างประเทศ ซึ่งพบว่าบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กำเนิดขึ้นมาเพื่อดำเนินธุรกิจทั่วโลกปัจจัยที่ทำให้องค์กรข้ามชาติของอินเดียประสบความสำเร็จมาจากกลุ่มแรงงานที่มีพรสวรรค์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของอินเดียที่มีจำนวนมากและมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำ และได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาลของอินเดียอย่างจริงจังจึงทำให้สามารถบุกเบิกรูปแบบจำลองการนำส่งบริการออกไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจโลกจากเครือข่ายของศูนย์พัฒนาทั่วโลกปัจจุบันศูนย์ดังกล่าวได้เพิ่มความหลากหลายไปในตลาดเกิดใหม่ซึ่งบริษัทข้ามชาติของอินเดีย (MNCs) เผชิญกับความท้าทายในการทำให้แรงงานพรสวรรค์ของบริษัทกระจายไปทั่วโลกและกลายเป็นธุรกิจอินเดียออกทั่วโลกอย่างแท้จริง

Tseng and Chen (2013) ศึกษาเรื่อง ความสามารถของบริษัทในฐานะสื่อกลางของปัจจัยต้นทุนธุรกรรม และการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการภายในประเทศที่บริษัทตั้งสำนักงานสาขาย่อย มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของปัจจัยต้นทุนธุรกรรม (Transaction cost: TC) และเป็นสื่อกลางอิทธิพลของปัจจัยความสามารถของบริษัทที่มีต่อระดับการจ้างบุคคลภายนอกในประเทศที่ตั้งสำนักงานสาขาย่อยของบริษัทข้ามชาติ (Multinational corporation: MNC) พัฒนาการรอบแนวคิดในการวิจัยขึ้นใหม่ประกอบด้วย 4 โครงสร้าง และ 6 สมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย ประสบการณ์ระหว่างประเทศ (International experience: IE) และขนาดของบริษัทสาขาย่อย (Subsidiary scale: SS) ในฐานะโครงสร้างที่ทำหน้าที่สื่อกลางในการใช้แบบจำลองสมการแบบ

ถดถอยทำการทดสอบสมมติฐานข้อมูลของบริษัท (MNC) ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการผลิตโดยใช้
 ทฤษฎี ต้นทุนธุรกรรม (TC) ในมิติทรัพยากร และวรรณกรรมการจ้างบุคคลภายนอก พบว่า ปัจจัย
 ต้นทุนธุรกรรม (TC) พลวัตของสภาพแวดล้อมและระดับเทคโนโลยีของบริษัทสาขาย่อย (SS) มี
 ความสัมพันธ์ในเชิงลบกับระดับการจ้างบุคคลภายนอกในประเทศ นอกจากนี้ ด้านบริษัทข้ามชาติ
 ประกอบกับประสบการณ์ระหว่างประเทศ (MNCIE) และบริษัทสำนักงานย่อย (SS) สามารถลด
 ต้นทุนธุรกรรมได้ (TCs) ดังนั้นการเพิ่มขึ้นของระดับการจ้างบุคคลภายนอกในประเทศโดยบริษัท
 สาขาของ (MNC) ในพลวัตของสภาพแวดล้อม และระดับของเทคโนโลยีของบริษัทสำนักงาน
 สาขาย่อย (SS) ที่มีระดับสูง ผลการศึกษาเรื่องความสามารถของบริษัทในฐานะสื่อกลางของปัจจัย
 ต้นทุนธุรกรรม และการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการภายในประเทศที่บริษัทตั้งสำนักงานสาขาย่อย
 แสดงให้เห็นว่าปัจจัย ด้านต้นทุนธุรกรรม (TCs) สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพิจารณากำหนด
 กลยุทธ์การจ้างบุคคลภายนอกของบริษัทที่ดำเนินการในประเทศที่มีความล้ำหลังกว่าอีกทั้งปัจจัย
 ด้านความสามารถของบริษัทข้ามชาติ (MNCs) และบริษัทสาขาสถาบันงานย่อย (SS) สามารถลด
 ต้นทุนธุรกรรมได้ (TCs) เป็นการช่วยเพิ่มระดับการจ้างบุคคลภายนอกในประเทศโดยสาขาย่อยอีก
 ด้วย

Reyes; Juan and Jose (2013) ศึกษาเรื่อง การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทนและ
 กลยุทธ์ในสำนักงานเทศบาลเมืองของสเปน: การศึกษาภาคสนาม วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์
 ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการของสเปนที่ใหญ่ที่สุด โดยตั้งคำถามวิจัยว่า
 สถานการณ์ของการจ้างบุคคลภายนอกให้บริการภาคเทศบาลในสำนักงานเทศบาลเมืองสเปนที่
 ใหญ่ที่สุดคืออะไร และมีความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่สำนักงานเทศบาลเมืองใช้และสถานะของ
 การจ้างบุคคลภายนอกหรือไม่ พบว่าการจ้างบุคคลภายนอกเป็นส่วนเติมเต็มซึ่งช่วยเพิ่ม
 ประสิทธิภาพบริการที่นำส่งสู่ลูกค้า เนื่องจากขาดทรัพยากรภายในจึงเป็นวิธีที่เติมเต็มความสามารถ
 ของตนเอง รูปแบบที่ได้จากการสัมภาษณ์ได้แก่ กลยุทธ์ตามแผน กลยุทธ์การป้องกัน และกลยุทธ์
 เชิงปฏิสัมพันธ์ และส่วนใหญ่เทศบาลเมืองของสเปนใช้วิธีกลยุทธ์ตามแผนหรือเชิงปฏิสัมพันธ์มาก
 ที่สุด ส่วนน้อยที่มีการจ้างบุคคลภายนอกมีลักษณะใกล้เคียงกับกลยุทธ์การป้องกัน

Benner (2013) ได้ศึกษาเรื่องบันไดวิชาชีพของพยาบาลได้อธิบายถึงสมรรถนะบันได
 ก้าวหน้าของวิชาชีพโดยจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้นั้นจะต้องเพิ่มพูนทั้งความรู้ความเข้าใจ
 งานที่ทำได้ลึกซึ้ง มีทักษะการปฏิบัติงานในแต่ละสถานการณ์ วินิจฉัยปัญหาได้ถูกต้อง รวดเร็ว ไม่
 ยึดติดกับคู่มือ หลักการ มีประสบการณ์ กว้างขวางตอบสนองต่อปัญหา รู้วิธีแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง
 เหมาะสม ได้รับการยอมรับจากองค์กร โดยได้ทำการแบ่งระดับของทักษะความสามารถในการ
 ปฏิบัติงานออกได้เป็น 5 ระดับ (Level of competency) ได้แก่

Novice หมายถึง พนักงานที่จบใหม่และยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน

Advanced beginner หมายถึง ผู้เริ่มต้นก้าวหน้าใช้เวลาพัฒนา 1ปี - 18 เดือนยังต้องการการชี้แนะ การสนับสนุนเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าควรทำอะไรก่อน หลังจำเป็นต้องได้รับการนิเทศจากผู้มีประสบการณ์มากกว่า

Competent หมายถึง ผู้มีความสามารถมีประสบการณ์ทำงานในที่เดิมซ้ำ ๆ เป็นประจำเป็นเวลา 2-3 ปีมองเห็นเป้าหมายในการทำงานระยะยาว วิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัญหาตามความเร่งด่วน แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นในสิ่งเกี่ยวข้องกังานที่ปฏิบัติอยู่

Proficient หมายถึง ผู้คล่องงาน มีประสบการณ์นาน 3 - 5 ปี มองสภาพการณ์ในภาพรวมมากกว่าจะดูแบบแยกส่วน มีการตัดสินใจที่ดี คาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ และวางแผนเพื่อรองรับสถานการณ์นั้น ๆ แก้ปัญหาในงานจากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่ผ่านมา

Expert หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 - 7 ปี เข้าใจแต่ละสถานการณ์ได้ลึกซึ้ง วินิจฉัยปัญหาได้ถูกต้อง รวดเร็ว ไม่ยึดติดกับคู่มือ หลักการ มีประสบการณ์กว้างขวาง ไวต่อปัญหา รู้วิธีแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน โดยการกำหนดสมรรถนะของผู้เชี่ยวชาญไม่จำเป็นต้องมี 5 ระดับ ขึ้นอยู่กับ แต่ละองค์กร เช่น อาจจะมี 4 หรือ 6 ระดับก็ได้

Norman; Christodoulidou and Rothenberger (2014) ได้ศึกษาเรื่องเทคโนโลยีการจ้างบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการได้เปรียบทางการแข่งขันด้านเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์ 34 กิจกรรม ที่ส่งผลต่อต้นทุน การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน ที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงาน องค์กร ได้แก่กิจกรรมดังต่อไปนี้ 1) การจัดการปัญหาข้อร้องเรียนของพนักงานเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน 2) การสื่อสารผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ 3) การสื่อสารวัฒนธรรมและวิสัยทัศน์ให้พนักงานทราบ 4) การออกแบบ โครงสร้างองค์กร 5) การดำเนินการสำรวจทัศนคติ/ ความคิดเห็นของพนักงาน 6) การทดสอบและการประเมินก่อนการจ้าง 7) การวิเคราะห์งานและการพัฒนาคำบรรยายคำบรรยายลักษณะงาน 8) การช่วยเหลือในการย้ายที่ทำงานใหม่ และการสนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านการศึกษา 9) โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน 10) การคัดกรองประวัติส่วนบุคคล 11) การสัมภาษณ์งานในตำแหน่งต่ำกว่าระดับปริญญาตรี 12) การสัมภาษณ์งานในตำแหน่งระดับปริญญาตรีขึ้นไป 13) การสรรหาพนักงานในตำแหน่งผู้บริหาร 14) การขึ้นทะเบียนผลประโยชน์ของพนักงานประจำปี 15) การบริหารจัดการ โปรแกรมการประกันสุขภาพ 16) การบริหารจัดการ โปรแกรมเขียนอายุ 17) การประมวลผลบัญชีเงินเดือน 18) การสำรวจเงินเดือน 19) การวางแผน และการนำไปปฏิบัติด้านเพิ่มการจ่ายค่าตอบแทน และตามผลการปฏิบัติงาน 20) การดำเนินการ

ทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 21) การตอบคำถามเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน และ
 ผลประโยชน์ 22) โปรแกรมการให้ความสำคัญกับพนักงาน 23) การติดตาม และตรวจสอบ
 การฝึกอบรม และสมรรถนะของพนักงาน 24) การให้การฝึกอบรมทางด้านการบริหารจัดการ 25)
 การพัฒนาการฝึกอบรมทางด้านการบริหารจัดการ 26) การให้การฝึกอบรมทางด้านเทคนิคและ
 คอมพิวเตอร์ 27) การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีความเฉพาะ 28) การจัดปฐมนิเทศน์และ
 ฝึกอบรมพนักงานใหม่ 29) การสนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านการศึกษา 30) การเป็นพี่เลี้ยง 31) การสอน
 งาน 32) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง 33) HRIS/ HRIT และการจัดการข้อมูลพนักงาน
 34) การบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์/ สภาพแรงงาน โดยผลการศึกษายพบว่า มีเพียง
 7 กิจกรรมการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นที่ใช้เทคโนโลยีด้านการจ้างบริหาร
 จัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์แล้วส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารต้นทุน ลดอัตราการหมุนเวียนของ
 พนักงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อพนักงาน ความพึงพอใจต่อองค์กร และความพึงพอใจของ
 ลูกค้า ได้แก่ 1) การออกแบบ โครงสร้างองค์กร 2) การให้การฝึกอบรมทางด้านการบริหารจัดการ
 3) การให้การฝึกอบรมทางด้านเทคนิคและคอมพิวเตอร์ 4) การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่มี
 ความเฉพาะ 5) การจัดปฐมนิเทศน์และฝึกอบรมพนักงานใหม่ 6) การสอนงาน 7) การวางแผนการ
 สืบทอดตำแหน่ง ทั้ง 7 กิจกรรมด้านการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์นี้เมื่อทำการจ้าง
 บุคคลภายนอกดำเนินงานแทนจะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยตรงต่อองค์กร

Awino and Mutua (2014) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจ้างบริหารกระบวนการทางธุรกิจ และ
 ประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐในเคนยา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจ้าง
 บุคคลภายนอกดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรที่มีประสิทธิผล เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ด้านการ
 ดำเนินการกำกับดูแลการรับจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า การจ้าง
 หน่วยงานภายนอกดำเนินกระบวนการทางธุรกิจมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยรวม
 อย่างมีนัยสำคัญ สร้างความสามารถในการทำกำไร การใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ สร้าง
 ภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และมีกระบวนการบริหารจัดการ
 การจ้างบริการจัดการทางธุรกิจที่มีประสิทธิผล

Kim; Mithasl; Whitak and Roy (2014) ได้ศึกษาเรื่องทุนมนุษย์ และการกำหนดค่าจ้าง
 อุตสาหกรรมแบบจำเพาะหลักฐานจากการจ้างบริหารจัดการงานกระบวนการทางธุรกิจของกลุ่ม
 อุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า การจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจที่เหมาะสมทำให้
 องค์กรมีผลตอบแทนจากการบริหารทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐาน และสามารถ
 เข้าถึงทักษะความเชี่ยวชาญที่หน่วยงานภายนอกส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถคัดเลือก
 ผู้ให้บริการได้หลายรายนอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า พนักงานสามารถมุ่งเน้นที่ความสามารถ

หลักของตนเองทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสร้างมาตรฐานการทำงานได้ดียิ่งขึ้น พัฒนามาตรฐานการเป็นมืออาชีพในความถนัดของตนเองให้สูงขึ้นผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าการย้ายงานบางส่วนที่ไม่ใช่หน้าที่หลักไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทนทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือโอนผ่านระหว่างอุตสาหกรรมเพื่อพึ่งพาทักษะความสามารถเฉพาะของผู้รับจ้างบริหาร กระบวนการทางธุรกิจจากแหล่งภายนอกในภาคอุตสาหกรรมจึงกลายเป็นเรื่องธรรมดาในโลก ธุรกิจในอนาคต

Zhang (2014) ศึกษาเรื่อง การรับจ้างบริหารธุรกิจของสถานประกอบการจีน (เซี่ยงไฮ้) ภายใต้อุตสาหกรรมเคาน์เตอร์ค้าปลีก พบว่าผลิตภัณฑ์หรือการรับจ้างบริหารงานมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วในโลกเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศสถานประกอบการของจีน (เซี่ยงไฮ้) ในเคาน์เตอร์ค้าปลีกทำให้ผู้ประกอบการได้รับความสะดวกและเข้าถึงทักษะความชำนาญรวมถึงเข้าถึงทรัพยากรพื้นฐานของท้องถิ่นทำให้การรับจ้างบริหารธุรกิจของจีนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนอย่างกว้างขวางทั้งในระยะสั้นและส่งผลต่อการพัฒนาธุรกิจในระยะยาว ประเทศจีนจึงกลายเป็นแหล่งการรับจ้างบริหารธุรกิจใหม่ในปี 2014 การศึกษาพบว่า การรับจ้างบริหารธุรกิจพบว่ามีส่วนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทำการจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการวางแผนประสิทธิภาพ และสวัสดิการ การจัดการเงินเดือน การบริหารแรงงานสัมพันธ์ สถานประกอบการที่ทำการจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการแทนจะสร้างความได้เปรียบในการเข้าสู่ตลาดการแข่งขันที่ทุกคนมีโอกาสประสบความสำเร็จได้เท่า ๆ กันในตลาดการค้าเสรีพิเศษสามารถรับประกันความมั่นใจในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มาตรฐานอย่างมืออาชีพ

Shan and Zhaohua (2015) ศึกษาเรื่องความเข้าใจในการบริหารจัดการความรู้ ความสามารถในการจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจได้ทำการศึกษาวิเคราะห์มิติความเข้าใจในการบริหารจัดการความรู้ความสามารถในของตัวแปรสี่มิติมาใช้ในการประเมินผลกระทบพบว่า มิติด้านการจัดการความรู้ความสามารถของแต่ละกิจกรรมด้านการจ้างบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจมีผลต่อประสิทธิภาพในเชิงบวก ด้าน ขนาดขององค์กร ระยะเวลาในการเนื้องาน และ ระยะเวลาการจ้างงานบุคคลภายนอกที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการจัดการความรู้ความสามารถขององค์กรแตกต่างกันการประยุกต์ใช้การปรับปรุงพัฒนาความรู้ความสามารถจึงมีความสำคัญยิ่งเพราะเป็นวิธีการในการบริหารจัดการการจ้างบริหารกระบวนการทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

Runar and Dilja (2015) ได้ศึกษาเรื่องการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการ และวิกฤติทางการเงิน ข้อมูลเชิงประจักษ์จากการให้บริการผู้ประกอบการรายย่อยในไอซ์แลนด์ศึกษา

พบว่าด้านการจ้างบริหารจัดการทั่วทั้งระบบนั้น ไม่ได้มีตัวเลขเพิ่มขึ้นแต่พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจรายย่อย (SMEs) ได้มีตัวเลขที่เพิ่มมากขึ้นด้านการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยี ซึ่งผู้ประกอบการรายย่อย (SMEs) สามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้ในปี 2013 เป็นและเป็นปรากฏการณ์ใหม่ในการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยมีการเลิกจ้างลดจำนวนพนักงานประจำลง และมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งรูปแบบการบริหารด้านอุปกรณ์เชื่อมต่อ จากหน่วยงานภายนอกมากขึ้น

Sabine; Keld and Thomas (2015) ทำการศึกษาเรื่องการวางแผนการถ่ายทอดความรู้และการดำเนินการจ้างหน่วยงานภายนอกในต่างประเทศ การเข้าถึงการประยุกต์ใช้ ผลการศึกษาพบว่า การถ่ายทอดความรู้ในการดำเนินการทางการเงินที่สำคัญของบริษัทที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เดนมาร์ก และศูนย์พัฒนาต่างประเทศตั้งอยู่ในบังกลาเทศอินเดีย โดยได้ระบุความท้าทายหลักสำคัญของการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากสำนักงานใหญ่ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดค่าจ้างที่เหมาะสม การเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง การมุ่งเน้นการฝึกอบรม การสนับสนุนของผู้บริหาร การให้ความสำคัญกับการบริหารลูกค้า ในการศึกษาครั้งนี้ขั้นตอนที่สำคัญมากที่สุดที่ช่วยให้การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในการจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi futures research) ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยอนาคตโดยผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR (Ethnographic futures research) กับเทคนิคเดลฟาย (Delphi) สามารถสรุปเป็นขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นส่วนสำคัญมาก เพราะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ
2. สัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) ลักษณะการสัมภาษณ์แต่ละขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR มีความยืดหยุ่นมากกว่าในการเก็บข้อมูล
3. วิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์เพื่อสร้างเครื่องมือเดลฟาย
4. สร้างเครื่องมือ
5. ทำเดลฟาย (EDFR รอบที่ 2, 3)
6. เขียนแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่มีการจดทะเบียนการจัดตั้งสถานประกอบการอุตสาหกรรมในประเทศไทย ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

2. มีจำนวนประชากรบริษัทปิโตรเคมีในประเทศไทยทั้งสิ้น 46 บริษัท

กลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบบการเจาะจง (Purposive sampling) โดยตามสะดวก (Convenience sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 สถานประกอบการ โดยเลือก

สถานประกอบการละ 1 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน (MacMillan, 1971) โดยผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีหรือเทียบเท่า มีทักษะ ประสบการณ์ ในการบริหารงาน ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (Benner, 2013) หรือ
 2. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือเกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีหรือเทียบเท่า มีทักษะ ประสบการณ์ ในการบริหารงาน ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (Benner, 2013) หรือ
 3. ผู้จัดการในสายการผลิตของสถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีหรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (Benner, 2013)
- กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตามข้อ 1-3 ต้องมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย และมีอำนาจในการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการดำเนินการจัดทำคู่มือรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ 3 ชุด และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างและจัดทำคู่มือ รูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต
2. ศึกษาทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์รูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนศึกษาผลงานการวิจัยทั้งในและต่างประเทศในเรื่องการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการต่าง ๆ
3. ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้
 - 3.1 เครื่องมือชุดที่ 1 สำหรับการทำ EDFA รอบที่ 1 แบบสอบถามชุดนี้ มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ชื่อ-นามสกุล ชื่อบริษัท ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชนิดปลายเปิด ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ และใช้การสัมภาษณ์แบบมีปฏิสัมพันธ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตรวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของกิจกรรมเพื่อใช้ในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ประเด็นสัมภาษณ์ภายใต้เป้าหมายงานด้าน

ทรัพยากรมนุษย์ การจัดจ้างองค์การ/หน่วยงาน/บุคลากรภายนอกบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และแนวทางต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การใช้เครื่องมือชุดที่ 1 ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และรูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกาล เพื่อใช้ประกอบการสัมภาษณ์

3.2 เครื่องมือชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยสำหรับการทำ EDFA รอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเที่ยงตรง ความเหมาะสม และการนำไปใช้ได้จริงของตัวบ่งชี้ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับรายละเอียดเครื่องมือชุดที่ 2 มีดังนี้

1. แบบสอบถามชุดนี้ มี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ชื่อนามสกุล ชื่อบริษัท ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกาล ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่ 1 การศึกษาความเหมาะสมเป็นลักษณะแบบมาตรวัด 2 ค่า คือ เหมาะสม (1 คะแนน) ไม่เหมาะสม (0 คะแนน) ส่วนที่ 2 การศึกษาความเป็นไปได้ เป็นลักษณะแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งจำแนกเป็นค่าคะแนน ได้ดังนี้ (เกษม บุญอ่อน, 2522; จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2541; ประยูร ศรีประสาธน์, 2523; อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ, 2551)

- 1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด หรือ เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย หรือ เห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 4 หมายถึง เป็นไปได้มาก เห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด หรือเห็นด้วยมากที่สุด

ค่าคะแนนแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับนี้ใช้เพื่อสอบถามระดับความคิดเห็นและยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ชุด ในการทำเดลฟายรอบที่ 2 และ รอบที่ 3

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกาลใน 2 ประการ ดังนี้

2.1 รูปแบบการจ้างแต่ละกิจกรรมมีความเหมาะสม (Appropriateness) เป็นแบบมาตรวัด 2 ค่า คือ เหมาะสม (1 คะแนน) ไม่เหมาะสม (0 คะแนน) และการนำไปใช้ได้จริง (Practicality) ใน

ระดับมากน้อยเพียงใด จากมากที่สุด-น้อยที่สุด (จากระดับ 5-1) หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดให้ข้อเสนอแนะในช่องเสนอแนะด้านขวามือของแบบสอบถาม

2.2 รูปแบบการจ้างในแต่ละกิจกรรม ควรเพิ่มเติมรูปแบบของกิจกรรมใดอีกบ้าง หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดให้ข้อเสนอแนะในส่วนท้ายของแบบสอบถามของแต่ละรูปแบบของกิจกรรม

3. ความเหมาะสมของรูปแบบการจ้าง และการนำไปใช้ได้จริงของรูปแบบของกิจกรรม มีความหมาย ดังนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการจ้าง หมายถึง รูปแบบการจ้างของกิจกรรมนั้นมีความสำคัญเหมาะสมที่จะนำมาใช้สำหรับรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

3.2 การนำไปใช้ได้จริงของรูปแบบการจ้าง หมายถึง รูปแบบของกิจกรรมนั้นมีความสะดวกหรือไม่ยุ่งยากในการจัดจ้างบริหารจัดการเพื่อนำมาใช้สำหรับรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

4. ความหมายของความเหมาะสม การนำไปใช้ได้จริง มีรายละเอียดดังนี้

มากที่สุด หมายถึง รูปแบบการจ้างของกิจกรรมนั้นมีความเหมาะสม/ การนำไปใช้ได้จริงสำหรับรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตในระดับมากที่สุด

มาก หมายถึง รูปแบบของกิจกรรมนั้นมีความเหมาะสม/ การนำไปใช้ได้จริงสำหรับรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตในระดับมาก

ปานกลาง หมายถึง รูปแบบของกิจกรรมนั้นมีความเหมาะสม/ การนำไปใช้ได้จริงสำหรับรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตในระดับปานกลาง

น้อย หมายถึง รูปแบบของกิจกรรมนั้นมีความเหมาะสม/ การนำไปใช้ได้จริงสำหรับรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตในระดับน้อย

น้อยที่สุด หมายถึง รูปแบบของกิจกรรมนั้นมีความเหมาะสม/ การนำไปใช้ได้จริงสำหรับรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตในระดับน้อยที่สุด

5. ข้อมูลที่ได้รับความเอื้อเฟื้อจากท่าน ผู้วิจัยดำเนินการเก็บไว้เป็น **ความลับ**

6. การตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 และ 2 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงและความคิดเห็นของท่านตามลำดับ

ตารางที่ 3-1 ตัวอย่างตารางของเครื่องมือชุดที่ 2 ในส่วนที่ 2

กิจกรรมที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม			โอกาสของการนำไปใช้		
		M	SD	การแปลผล	Md	Mo-Md	IQR
1						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

3.3 เครื่องมือชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยสำหรับการทำ EDFR รอบที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นที่มีรูปแบบของกิจกรรมในข้อความแต่ละข้อในด้านความเหมาะสมและการนำไปใช้ได้จริงของรูปแบบของกิจกรรม และคัดเลือกรูปแบบของกิจกรรมในข้อความตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเครื่องมือชุดที่ 3 มีดังนี้

- ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 นี้มีจุดมุ่งหมายหลัก 2 ประการ คือ
 - ประการที่ 1 เพื่อให้ท่านผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นต่อรูปแบบของกิจกรรมเพิ่มเติมจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งรวบรวมได้จากข้อเสนอแนะของท่านผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยนี้
 - ประการที่ 2 เพื่อให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้นำคำตอบที่ได้ให้ความคิดเห็นไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 2 มาพิจารณาอีกครั้งว่ารูปแบบของกิจกรรมที่ผู้วิจัยได้นำเสนอต่อท่านในรอบนี้ท่านยังคงมีความคิดเห็นเช่นเดิมหรือเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น
- เมื่อท่านได้พิจารณาแล้ว ขอความกรุณาให้ท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความเหมาะสมและช่องการนำไปใช้ได้จริง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
- เพื่อความสมบูรณ์ของผลการวิจัย ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบให้ครบทุกข้อทั้งในด้านความเหมาะสมและด้านการนำไปใช้ได้จริงของรูปแบบของกิจกรรม ในกรณีที่ความคิดเห็นของท่านในรอบนี้ไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 20 คน ผู้วิจัยใคร่ขอรับทราบเหตุผลของท่านด้วย โดยขอความกรุณาให้ท่าน โปรดเขียนลงในช่องเหตุผล เพื่อผู้วิจัยจะได้รวบรวมนำมาใช้ประโยชน์กับงานวิจัยนี้ต่อไป

ตารางที่ 3-2 ตัวอย่างตารางของเครื่องมือชุดที่ 3 ในส่วนที่ 2

กิจกรรม ที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม			โอกาสของการนำไปใช้		
		M	SD	การแปลผล	Md	Mo-Md	IQR
1	การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน	0.50	0.48	เหมาะสม	4.50	-1.00	1.00

การแปลความหมาย

1. ด้านความเหมาะสมของกิจกรรม “การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน” ค่าเฉลี่ยเลขคณิต = 0.50 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสมในกรณีนี้ท่านไม่จำเป็นต้องให้เหตุผลประกอบ เนื่องจากผลสรุปคำตอบของท่านในรอบที่ 2 นี้ มีความสอดคล้องกับคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คน

2. ด้านการนำไปใช้ได้จริงของกิจกรรม “การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน” ค่ามัธยฐาน = 4.50 ค่า $Q3-Q1 = 5.0-4.0$ หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ($5.0-4.0 = 1.00$) “การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน” เป็นกิจกรรมที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสำหรับนำมาใช้สำหรับพัฒนารูปแบบการจ้างบริหารจัดการงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในระดับมากที่สุด ($Md = 4.50$) และคำตอบของท่านในรอบที่ 2 ท่านได้ให้ระดับการนำไปใช้ได้จริงขององค์ประกอบและกิจกรรมเท่ากับ 5 (เครื่องหมาย •) ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่ในขอบเขต $\underline{\quad}$ แต่ภายหลังจากที่ท่านได้ทบทวนในการตอบแบบสอบถามรอบนี้ ท่านไม่เปลี่ยนแปลงคำตอบท่านยังคงไว้ซึ่งการนำไปใช้ได้จริงเท่ากับระดับ 5 (เครื่องหมาย ✓) ซึ่งเป็นคำตอบที่อยู่ในขอบเขต $\underline{\quad}$ ท่านจึงไม่จำเป็นต้องให้เหตุผลประกอบ

การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้วิจัยได้เสนอโครงร่างคดียุติพันธ์ และเครื่องมือการวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC และนำเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และบริษัทกลุ่มเป้าหมายพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำมาใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2. มีหนังสือขอความยินยอมให้ความร่วมมือในการวิจัย แนบไปพร้อมแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามทุกฉบับโดยชี้แจงรายละเอียดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ชี้แจงสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยระบุว่าหากไม่สมัครใจเข้าร่วมการวิจัย สามารถปฏิเสธไม่ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยได้ กรณีที่สมัครใจตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามไม่จำเป็นต้องระบุชื่อ-นามสกุล ในแบบสอบถามของตนบนซองเอกสารก่อนส่งคืน แบบสอบถามทุก

ฉบับผู้วิจัยได้บรรจุลงในซองเอกสารระบุ ชื่อสถานประกอบการ-ตำแหน่งงานปัจจุบัน ตามที่สุ่มได้ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนผู้วิจัย และผู้วิจัยใช้รหัสแทนชื่อสถานประกอบการกลุ่มตัวอย่าง ในการลงข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

3. คำตอบทุกคำตอบจะถูกปกปิดข้อมูลเป็นความลับและไม่สามารถระบุถึงตัวผู้ตอบแบบสอบถามได้ รวมทั้งป้องกันผลกระทบทางลบต่อภาพลักษณ์ของบริษัท คำตอบที่ได้รับถูกนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ และแปลผลข้อมูล โดยไม่มีการอ้างอิงถึงตัวบุคคลและสถานประกอบการที่สังกัดที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ มีขั้นตอนดังนี้

1. เมื่อโครงร่างคุษฎีนิพนธ์ และเครื่องมือการวิจัยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาแล้ว ผู้วิจัยจะส่งหนังสือจากคณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย แต่ละแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมด้วยโครงร่างงานวิจัย และแบบสอบถามเพื่อขออนุมัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือชุดที่ 2 และ 3 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวผู้วิจัยดำเนินการติดต่อและจัดทำหนังสือนำและเตรียมแบบสอบถามเพื่อจัดส่งทางไปรษณีย์ โดยกำหนดวิธีการส่งกลับด้วยวิธีที่ผู้ตอบแบบสอบถามบรรจุแบบสอบถามที่ตอบแล้วลงในซองปิดผนึก นำส่งกลับภายในระยะเวลาที่กำหนด

3. ทำการดำเนินการวิเคราะห์ต่อไป และจัดทำแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ มีขั้นตอนดังนี้

1. เครื่องมือชุดที่ 1 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตามกำหนดการที่นัดหมายไว้

2. เครื่องมือชุดที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำหนังสือนำและเตรียมแบบสอบถามเพื่อจัดส่งทางไปรษณีย์ โดยกำหนดวิธีการส่งกลับด้วยวิธีที่ผู้ตอบแบบสอบถามบรรจุแบบสอบถามที่ตอบแล้วลงในซองปิดผนึก นำส่งกลับภายในระยะเวลาที่กำหนด

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมดตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบและนำแบบสอบถามมาลงรหัสตามที่กำหนดไว้ ดำเนินการจัดทำแนวทางการเตรียมพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีการจำแนกขั้นตอนดังต่อไปนี้

รอบที่ 1 ใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1 โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของคำถามปลายเปิดนำมาจำแนกจัดเป็นหมวดหมู่ ประเด็นข้อย่อย แล้วนำไปสร้างข้อคำถามในรอบที่ 2

รอบที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การคำนวณค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความเหมาะสม สำหรับคะแนนการนำไปใช้คำนวณหาค่ามัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วนำค่ามัธยฐานและ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไปแสดงในแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณายืนยันอีกครั้ง

รอบที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความเหมาะสม สำหรับคะแนนการนำไปใช้ประกอบด้วย ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความคิดเห็นหรือคำตอบของตนเองว่าเห็นด้วยกับความเห็นจากค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์หรือไม่ ถ้าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ก็ให้อธิบายเหตุผล จากนั้นนำมาข้อมูลที่ได้มาหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อีกครั้งจึงจะสรุปตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (เกษม บุญอ่อน, 2522; จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2541; ประยูร ศรีประสาธน์, 2523; อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ, 2551)

- 1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด หรือ เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย หรือ เห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 4 หมายถึง เป็นไปได้มาก เห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด หรือเห็นด้วยมากที่สุด

ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทั้งหมด 20 คน โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมที่นำมาใช้ในแบบสอบถามดังต่อไปนี้

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นจะเป็นไปได้ หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้มากหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้มากที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

เกณฑ์ความเป็นไปได้หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นพิจารณาในระดับมาก และมากที่สุด คือค่าคะแนนมัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50-5.00

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 20 คน โดยการใช้เกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้องกันของคำตอบดังต่อไปนี้

เกณฑ์ที่ผู้วิจัยคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความใดมีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน (เกษม บุญอ่อน, 2522; จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2541; ประยูร ศรีประสาธน์, 2523; อภิสัทธ์ กฤษเจริญ, 2551)

จากนั้นนำข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งในด้านมัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ มาสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบการจ้างบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกาลนำเสนอเป็นผลการวิจัยต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต และจัดทำแนวทางการเตรียมพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา ด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกระหว่าง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2557 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 จากการ วิเคราะห์ข้อมูลได้ผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

ส่วนที่ 3 ผลของแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ทางสถิติเมื่อนำเสนอตารางต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

Md = ค่ามัธยฐาน

Mo - Md = ส่วนต่างระหว่างฐานนิยมกับค่ามัธยฐาน

IR = ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ($Q_3 - Q_1$)

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแสดงผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์รายบุคคลทั้ง 20 คน ดังนี้

A1 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 54 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ให้ความสำคัญข้อเท็จจริงจริงจังมุ่งมั่น

A2 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 47 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ กระตือรือร้น เปิดเผย มีทัศนคติคิดบวก

A3 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 52 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ เนียบเป๊ะ ลงรายละเอียดทำตามกติกา

คน ดังนี้
 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแสดงผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์รายบุคคลทั้ง 20

- A4 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 52 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ รูปภาพ เขือกเย็น ให้
 ความสำคัญรายละเอียด
- A5 = เป็นเพศหญิงอายุประมาณ 38 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ ชอบพูดคุย ยิ้มแย้ม
 มนุษย์สัมพันธ์ดี โน้มน้ำวเก่งให้คล้อยตาม
- A6 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 44 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ คอยเก่ง เปิดเผย
 ตรงไปตรงมา ชอบกดดัน ไม่สนใจคนอื่น
- A7 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 48 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ พูดน้อย สงบเขือกเย็น
- A8 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 50 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ คอยเก่ง ยิ้มแย้ม มนุษย์
 สัมพันธ์ดี สอดแทรกคำแนะนำทุกหัวข้อสนทนา
- A9 = เป็นเพศหญิงอายุประมาณ 43 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ มีความมั่นใจในตนเอง
 สูง พูดตรงประเด็น สั้น ๆ ได้ใจความ มีการวางแผนในการให้ข้อมูล
- A10 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 60 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ ให้รายละเอียดมาก เน้น
 ให้น้ำหนักข้อเท็จจริง ต้องการความสมบูรณ์แบบ
- A11 = เป็นเพศหญิงอายุประมาณ 48 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ ให้ความสำคัญกับ
 รายละเอียด เน้นเสด็จเป็นขั้นตอน มีลักษณะมุ่งมั่น
- A12 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 50 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ ยิ้มแย้ม เปิดเผย รูปภาพ พูด
 เก่งคล่องในการเสนอแนะรายละเอียด
- A14 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 52 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ เป็นคน พูดเร็ว คู่ก้าวร้าว
 มั่นใจในตัวเองสูง
- A15 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 57 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ ให้ความสำคัญกับการอิง
 เหตุที่เกิดผลที่ตามมา เน้นหลักกฎหมายอ้างอิงตลอด
- A16 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 51 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ มีความมั่นใจในตนเองสูง
 มุ่งมั่น พูดเร็ว ลักษณะลุย ๆ
- A17 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 57 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ ลงรายละเอียดมาก เนียบ
 เป๊ะ ตามกฎตามกติกา ว่าไปตามแผนที่วางไว้

คน ดังนี้
 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแสดงผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์รายบุคคลทั้ง 20

- A18 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 50 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ พูดเก่ง แทรกมุขตลก ไม่มีพิธีการ ง่าย ๆ สบาย ๆ
- A19 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 46 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ เน้นขั้นตอนวิธีการ มีความมั่นใจในตัวเองสูง สุขภาพ เน้นหลักการเวลาพูด
- A20 = เป็นเพศชายอายุประมาณ 54 ปี ในขณะที่สัมภาษณ์ เปิดเผย พูดเก่ง มนุษย์สัมพันธ์ดี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมในกลุ่มปิโตรเคมีที่จดทะเบียนจัดตั้งสถานประกอบการอุตสาหกรรมตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน สามารถจำแนกข้อมูลทั่วไป แสดงดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	17	85
หญิง	3	15
ตำแหน่งในปัจจุบัน		
ผู้บริหารระดับสูง	2	10
ผู้จัดการ/ ผู้บริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	18	90
ประสบการณ์ในการบริหารงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	1	5
11 - 20 ปี	11	55
21-30 ปี	7	35
มากกว่า 30 ปี	1	5

จากตารางที่ 4-1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 85 ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ/ ผู้บริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 90 และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน ระหว่าง 11 -20 ปี ร้อยละ 55

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

ผลจากการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต ครั้งนี้สามารถแบ่งได้ เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 2.1 ผลการศึกษากิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ส่วนที่ 2.2 ผลการศึกษาคำคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

ส่วนที่ 2.1 ผลการศึกษากิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ผลการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต โดยผู้วิจัยสรุปได้ 4 ประเด็น ดังนี้

2.1 ด้านการสรรหาและ การคัดเลือกบุคลากร

2.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร

2.3 ด้านธำรงรักษาและสวัสดิการของบุคลากร

2.4 ด้านการรักษาสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

2.1 ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนและกระบวนการกลั่นกรองในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1.1 การสรรหาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งตามที่บริษัทต้องการ ความเหมาะสมตามคุณสมบัติที่กำหนดทั้งด้านคุณวุฒิ วิทยุติ ประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งในกรณีที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน การสรรหามี 2 ประเภทคือ 1) การสรรหาภายนอก เป็นกระบวนการสรรหาบุคลากรที่เป็นบุคคลภายนอกมาดำรงตำแหน่งว่างหรือตำแหน่งที่บริษัทต้องการจ้าง คุณสมบัติต้องเป็นบุคคลภายนอกของบริษัทไม่เคยเป็นพนักงานของบริษัทนี้มาก่อน 2) การสรรหาภายใน เป็นกระบวนการสรรหาพนักงานภายในของบริษัทเพื่อการดำรงตำแหน่งใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งการทำหน้าที่ในตำแหน่งใหม่ต้องใช้สมรรถนะสูงกว่าตำแหน่งเดิมที่ดำรงอยู่และต้องผ่านการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งใหม่ สำหรับกระบวนการสรรหาประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์ การรับสมัคร การคัดเลือก การว่าจ้าง ดังคำพูดของผู้เชี่ยวชาญ

A1: กล่าวว่า “งานที่สำคัญในลำดับต้นของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังคงเป็นการคัดเลือกและสรรหา”

A2: กล่าวว่า “งานทรัพยากรบุคคลจะขาดซึ่งการคัดสรรบุคลากรใหม่ ๆ เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างไม่ได้”

A3: กล่าวว่า “การจัดการงานบุคคลที่ดีต้องมีการวางแผนในการคัดสรรบุคคลเข้าทำงานในบริษัท ต้องมองให้ไกลว่า เราต้องการคนอย่างไรเข้ามาในองค์กร รวมทั้งองค์กรจะอยู่ได้อย่างไร ต้องเล็งเห็นความต้องการสายวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานเข้ามาร่วมทีมงานด้วย”

A5: กล่าวว่า “มีการสรรหา คัดเลือก พนักงานในระดับปฏิบัติงาน โดยผ่านองค์การ จัดหางาน”

A6: กล่าวว่า “ในกระบวนการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือมีความก้าวหน้าในอาชีพ บริษัทมีกระบวนการคัดเลือก และประเมินที่ค่อนข้างชัดเจน มีการระบุความสามารถพื้นฐานของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนั้น”

A7: กล่าวว่า “บางครั้งบริษัทต้องอาศัยสำนักงานจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ช่วยเหลือในการประกาศรับสมัครบุคลากรใหม่ตามความต้องการของบริษัท”

A8: กล่าวว่า “การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นกระบวนการเริ่มต้นของการสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง”

A9: กล่าวว่า “ในการ outsource เพื่อการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร หากมีการจ้างส่วนใหญ่ก็จะจ้างให้ดำเนินการเต็มรูปแบบตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ว่าง การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การประกาศผลการคัดเลือก และการส่งมอบบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือกให้แก่บริษัท”

A17: กล่าวว่า “กระบวนการของการสรรหาและคัดเลือกจะสิ้นสุดในขั้นตอนของการลงนามสัญญาจ้าง แต่งานของฝ่ายบุคคลก็ไม่เสร็จเพียงเท่านี้ยังมีกระบวนการที่ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อบุคลากรและองค์กรอีกเยอะ”

2.1.2 การจัดการด้านอัตราค่าจ้าง

การจัดการด้านอัตราค่าจ้าง หมายถึง ขั้นตอนและกระบวนการจัดสรรจำนวนของบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับภาระงานของแต่ละแผนก มีการคำนวณผลิตภาพ (productivity) ของแต่ละตำแหน่งงาน มีการเกลี่ยอัตราค่าจ้างให้เกิดความสมดุลในองค์กร ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ และเป็นไปตามการวางแผนกำลังคน การจัดการด้านอัตราค่าจ้างรวมถึงการ โอนย้ายพนักงานตามสมรรถนะและความสามารถของพนักงาน การ

คำอธิบายรายละเอียดงาน ข้อกำหนดของการออกแบบงานที่เป็นไปตามการวิเคราะห์ ดังคำพูดของผู้เชี่ยวชาญ

A2: กล่าวว่า “ฝ่ายบุคคลต้องเกลี้ยอัตรากำลังให้เป็นไปตามแผนกำลังคนที่บริษัทกำหนด”

A3: กล่าวว่า “การ โอนย้ายเพื่อการดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมของพนักงาน”

A4: กล่าวว่า “เรื่องความเหมาะสมในงานของพนักงานฝ่ายบุคคลต้องทำการวิเคราะห์งานให้เห็นอย่างชัดเจนว่า งานแต่ละงานต้องการคนที่มีสมรรถนะ หรือคุณสมบัติยังใงบ้าง ต้องมีการวางแผนที่จะเกลี้ยอัตรากำลังคนไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำในงาน”

A5: กล่าวว่า “ฝ่ายบุคคลต้องมอบหมายให้หัวหน้างานดำเนินการร่วมกันในการวิเคราะห์งาน การคำนวณผลิตภาพงานของพนักงานแต่ละคน”

A6: กล่าวว่า “ต้องมีแผนยุทธศาสตร์ในการจัดการด้านอัตรากำลังขององค์กร มีการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับการผลิตหรืองานในแต่ละด้าน”

A7: กล่าวว่า “ฝ่ายบุคคลต้องมียุทธวิธีหรือกลยุทธ์ในการ โอนย้าย สลับสับเปลี่ยนพนักงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดข้อโต้แย้งที่จะเป็นปัญหาการฟ้องร้องที่จะเกิดขึ้น”

A12: กล่าวว่า “การ โอนย้ายภายในต้องมีขั้นตอนของการดำเนินการที่เหมาะสม”

A13: กล่าวว่า “ควรสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับบริหารในการจัดกรอบอัตรากำลัง”

A15: กล่าวว่า “การรับฟังเหตุของพนักงานที่ขอโอนย้ายหรือถูกโอนย้ายเป็นสิ่งฝ่ายบุคคลไม่ควรละเลย เป็นข้อมูลที่ดีเพื่อการวางแผนด้านอัตรากำลังในปีต่อไป”

A16: กล่าวว่า “เป้าหมายของการสร้างหรือเพิ่มผลผลิตขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ถูกนำไปใช้ในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง”

2.2 ด้านการพัฒนาบุคลากร

ด้านพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์ให้มีความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะสูงขึ้น อาจอยู่ภายใต้รูปแบบการฝึกอบรมที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ในด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานตน การเรียนรู้ที่จะก้าวไปข้างหน้า การโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งและหน้าที่งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือตำแหน่งงานที่อยู่ภายนอกประเทศ รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งที่ต้องใช้ศักยภาพในตัวพนักงานสูงขึ้นกว่าตำแหน่งเดิม

2.2.1 การพัฒนาและการฝึกอบรม

การพัฒนาและการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาหรือการอบรมที่มุ่งให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ในด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน มุ่งเน้นให้เกิดสมรรถนะตาม

หน้าที่ ความรับผิดชอบของงาน การพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะก้าวไปข้างหน้า โดยมีระยะเวลาที่กำหนดแน่นอน มีการติดตามและประเมินผลของการฝึกอบรมทั้งในด้านรูปแบบ วิธีการที่ชัดเจน รวมทั้งการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยี การลดขั้นตอนและเวลาทำงาน มีโปรแกรมการช่วยเหลือพนักงานในด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของพนักงานระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเทคโนโลยีกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ประกอบด้วยฮาร์ดแวร์หรือตัวอุปกรณ์ และซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่รวบรวม ประมวลผล วิเคราะห์ จัดเก็บและกระจายข้อมูล ข่าวสาร รายงาน ที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว ตรงเวลาให้กับผู้ใช้ เพื่อการนำไปวิเคราะห์เพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจการควบคุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม การวางแผน รวมทั้งดำเนินการเสริมประสบการณ์อื่นใด เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้พนักงาน ได้พัฒนาตนเอง ดังคำพูดของผู้เชี่ยวชาญ

A8: กล่าวว่า “อย่างน้อยในแต่ละปีบริษัทมีการสำรวจความต้องการการพัฒนาตนเองของพนักงาน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของฝ่ายบุคคล”

A10: กล่าวว่า “ฝ่ายบุคคลควรกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว”

A11: กล่าวว่า “ควรมีทบทวนแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรประจำปี”

A13: กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากรอย่างมุ่งเน้นพัฒนาด้านวัตถุเพียงด้านเดียว ควรกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน การสร้างจิตใจที่ดี”

A14: กล่าวว่า “ควรปลูกฝังให้พนักงานรักงาน รักอาชีพ เกิดความก้าวหน้าในงาน”

A15: กล่าวว่า “การวางแผนพัฒนาพนักงานขององค์กรต้องมีบันไดอาชีพที่ชัดเจน เพื่อความก้าวหน้าของพนักงาน เริ่มตั้งแต่การเป็นพนักงานปฏิบัติการ พนักงานประจำการ ผู้ช่วย หัวหน้างาน หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง”

A16: กล่าวว่า “องค์กรควรให้ความสำคัญต่อแผนพัฒนาบุคลากร”

A17: กล่าวว่า “ควรมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย ไม่เน้นเฉพาะการฝึกอบรมในศูนย์ฝึกอบรม ส่งฝึกอบรมภายนอก การศึกษาคูณานทั้งในและต่างประเทศ”

A18: กล่าวว่า “การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานบางครั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพของพนักงานไปในตัว หากใช้ในทางที่ถูกที่ควร เทคโนโลยีมีประโยชน์ในการลดขั้นตอนการทำงานได้ด้วย”

A19: กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากรของบริษัทเน้นสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างฝ่ายบุคคล พนักงาน และผู้บริหาร”

A20: กล่าวว่า “แนวโน้มของการพัฒนาบุคลากรในอนาคตควรมุ่งเน้นเรื่องการใช้เทคโนโลยีด้วยหัวใจ”

2.2.2 การเลื่อนตำแหน่งและการ โอนย้าย

การเลื่อนตำแหน่งและการ โอนย้าย หมายถึง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่หรือการเลื่อนระดับพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถที่สูงขึ้นหรือความก้าวหน้าในงาน รวมถึงการโอนย้ายไปทำงานภายนอกประเทศ ดังคำพูดของผู้เชี่ยวชาญ

A11: กล่าวว่า “องค์กรต้องจัดทำระเบียบ กฎเกณฑ์ของการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับ มีเงื่อนไข ข้อกำหนดที่ชัดเจน โดยฝ่ายบุคคลต้องเป็นหลักในการดำเนินการ”

A12: กล่าวว่า “การทำงานที่ไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพหรือสายงานอาจทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการพัฒนางานและตนเอง ขาดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน องค์กร โดยเฉพาะฝ่ายบุคคลต้องมีวิธีการสร้างแรงจูงใจ การให้ขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน มีแผนปฏิบัติการที่มุ่งสร้างให้พนักงานทุกคนรักในองค์กร”

A14: กล่าวว่า “เรื่องที่น่าสนใจอีกอย่างคือ การย้ายพนักงานไปดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ บริษัทควรมีข้อกำหนดที่ดีและมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะไปปฏิบัติงานในต่างแดน อาจมีการช่วยเหลือเรื่องค่าใช้จ่ายที่อาจจะสูงขึ้น มีค่าตอบแทนของการปฏิบัติงานในต่างแดน”

A15: กล่าวว่า “องค์กรควรมีกลยุทธ์ที่ดีในการโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติภายนอกองค์กร เช่น ต่างประเทศ”

A16: กล่าวว่า “ฝ่ายบุคคลต้องนำเสนอข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายไปทำงานภายนอกองค์กรให้พนักงานใหม่ทราบ”

A18: กล่าวว่า “มีการเตรียมความพร้อมพนักงานในทุกระดับให้พร้อมที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น”

A19: กล่าวว่า “ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการเลื่อนระดับหรือโยกย้ายตำแหน่งของพนักงาน”

2.3 ด้านธำรงรักษาและสวัสดิการของบุคลากร

การธำรงรักษาและสวัสดิการของบุคลากร หมายถึง วิธีการที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลใช้เป็นกลยุทธ์ที่คงไว้ซึ่งสมาชิกขององค์กรให้คงอยู่ในงาน และองค์กร มีความรักและผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน แผนก/ หน่วยงาน และองค์กร เกิดความยึดมั่นผูกพัน ความจงรักภักดีต่อองค์กร และการดูแลการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินและบริการ/ ผลประโยชน์ที่มองเห็นได้ที่พนักงานควรจะได้รับจากการจ้างงาน การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน ระบบบัญชีที่ใช้ควบคุมการเบิกจ่าย

เงินเดือนและเงินอื่นที่มีการกำหนดจ่ายเป็นรายเดือนจากเงินงบประมาณรายจ่าย งบประมาณด้านบุคลากรขององค์กร ภายใต้การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงาน โดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร มีการจัดสวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลงโทษ การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้าย การยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาข้อเรียกร้อง การนัดหยุดงาน การปิดงาน การทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง รวมทั้งงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้มีสถานะสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย ทางจิตใจ และสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้ด้วยดีมีความปลอดภัยจากภัยคุกคามอันตราย และความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้น

2.3.1 ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและบัญชีเงินเดือน

ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและบัญชีเงินเดือน หมายถึง ขั้นตอนและวิธีการที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดูแลระบบงบประมาณ การเงิน การบัญชีที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการอื่น ๆ ของพนักงานในองค์กร มีการจัดทำสถิติเกี่ยวกับค่าจ้างแยกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ตามอาชีพตามอุตสาหกรรม หรือตามเมืองต่าง ๆ สำหรับช่วงเวลาหนึ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลตัวเลขเกี่ยวกับค่าจ้างเอาไว้เพื่อช่วยในการกำหนดระดับของค่าจ้างหรือเพื่อประโยชน์ในการนำมาปรับปรุงแก้ไขค่าจ้างที่ใช้อยู่ให้เกิดความยุติธรรมยิ่งขึ้นในการกำหนดค่าจ้าง รวมทั้งระบบบัญชีที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นฐานในการควบคุมการเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินอื่นที่มีการกำหนดจ่ายเป็นรายเดือนจากเงินงบประมาณรายจ่าย งบประมาณด้านบุคลากรขององค์กร ดังคำพูดของผู้เชี่ยวชาญ

A1: กล่าวว่า “งานบุคคลของบริษัทเรา..รับผิดชอบในการบริหารจัดการงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน”

A5: กล่าวว่า “การดูแลผลประโยชน์ด้านการเงิน ฝ่ายบุคคลต้องดูแลทั้งสองฝั่งคือ ฝั่งนายจ้างและลูกจ้าง”

A7: กล่าวว่า “เรามีการจัดทำสถิติเกี่ยวกับค่าจ้างที่เหมาะสมกับขนาดและปริมาณงานของบริษัท”

A10: กล่าวว่า “บริษัทเรา..แสวงหาความร่วมมือระหว่างงานทรัพยากรบุคคลของบริษัทในเครือข่ายหรือในภูมิภาค”

A13: กล่าวว่า “เรามีการจัดจ้างบริษัทภายนอกมาจัดทำระบบการจัดทำบัญชีเงินเดือน เขาต้องมีระบบรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลป้องกันการรั่วไหล”

2.3.2 ด้านสวัสดิการ

ด้านสวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์ที่อยู่ในรูปสวัสดิการสำหรับพนักงานในด้าน การลา การประกันชีวิต การประกันสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน

A2: กล่าวว่า “เรามีการจัดทำสถิติและฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการของพนักงาน รวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น การขาด ลา มาสายของพนักงาน เป็นต้น งานบุคคลดูแลอยู่”

A6: กล่าวว่า “งานทรัพยากรบุคคลของเรา...นำเสนอนโยบายด้านสวัสดิการของ พนักงานของบริษัทแก่ผู้บริหาร และต้องสื่อให้พนักงานได้รู้ว่าตนเองมีสวัสดิการอะไร อย่างไร เมื่อไหร่ มีสวัสดิการอะไรเปลี่ยนแปลงบ้าง”

A9: กล่าวว่า “การดูแลผลประโยชน์ที่เป็นสวัสดิการสำหรับพนักงาน ฝ่ายทรัพยากร บุคคลต้องดูแลกฎหมายและผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย”

2.3.3 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการ ปฏิบัติงานการทดแทนตำแหน่ง และการจัดกลุ่มสายอาชีพ

A10: กล่าวว่า “บริษัทเรา...มีนโยบายด้านความก้าวหน้าในสายงานและอาชีพที่ชัดเจน สำหรับพนักงานประจำ”

A12: กล่าวว่า “งานบุคคลของเรา...มีระบบการประเมินเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง สำหรับ ที่นี้ถูกใช้มา 5 ปีกว่าแล้วไม่เกิดปัญหา”

A13: กล่าวว่า “ที่บริษัทเรามีการกรู๊ปสายงานต่าง ๆ ตามกลุ่มวิชาชีพ/ อาชีพ”

A15: กล่าวว่า “งานที่ต้องทำร่วมกันมีการจัดแบ่งหน้าที่ค่อนข้างชัดเจนซึ่งมีผลต่อการ ประเมินขึ้นเงินเดือน”

2.3.4 ด้านแรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องหรือการปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้าง องค์กรนายจ้าง กับลูกจ้าง องค์กรลูกจ้าง ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน จนออกจากงาน เช่น การทำสัญญาจ้างแรงงาน การมอบหมายงาน การควบคุมการทำงาน การทดลองงาน การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานการจ่ายค่าจ้าง การอบรมพัฒนา การจัดสวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัยใน การทำงาน การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การลงโทษ การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้าย การยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาข้อเรียกร้อง การนัดหยุดงาน การปิดงาน การทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง การเลิกจ้าง เป็นต้น

A8: กล่าวว่า “ที่บริษัทมีการจัดรวมกลุ่มของแรงงานสัมพันธ์มาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท”

A10: กล่าวว่า “ฝ่ายบุคคลของ...เราได้ให้ความสำคัญดูแลพนักงานในองค์กรทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม”

A13: กล่าวว่า “บริษัทเรา...มีแนวทางที่ดูแลลูกจ้างอย่างชัดเจน ทั้งเรื่องสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ”

A14: กล่าวว่า “เราเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อองค์กรเพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงาน เรื่อง สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และยังเปิดจัดตั้งสมาพันธ์แรงงานของโรงงานนี้ได้”

2.4 ด้านการรักษาสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

การรักษาสิทธิประโยชน์ของบุคลากร หมายถึง การดูแลพนักงานตั้งแต่แรกเข้าทำงาน จนกระทั่งเกษียณอายุ การขยายงาน การปรับปรุงและเพิ่มคุณค่าของงาน การสำรวจความพึงพอใจในงานของบุคลากร การปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.4.1 การขยายงาน ปรับปรุงโครงสร้าง และเพิ่มคุณค่าในงาน

การจัดการด้านอัตรากำลัง หมายถึง ขั้นตอนและกระบวนการจัดสรรจำนวนของบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับภาระงานของแต่ละแผนก มีการคำนวณผลิตภาพ (Productivity) ของแต่ละตำแหน่งงาน มีการเกลี่ยอัตรากำลังให้เกิดความสมดุลในองค์กร ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ และเป็นไปตามการวางแผนกำลังคน การจัดการด้านอัตรากำลังรวมถึงการโอนย้ายพนักงานตามสมรรถนะและความสามารถของพนักงาน การคำอธิบายรายละเอียดงาน ข้อกำหนดของการออกแบบงานที่เป็นไปตามการวิเคราะห์ ดังคำพูดของผู้เชี่ยวชาญ

A3: กล่าวว่า “งานบุคคลควรวิเคราะห์และจัดสรรจำนวนของบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับภาระงานของแต่ละแผนก งานลักษณะนี้สามารถจ้างบริษัทภายนอกมาทำได้ ควรให้ทำแบบครบวงจรในกระบวนการวางแผนและพัฒนากำลังคน”

A8: กล่าวว่า “บริษัทต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณค่าในงาน สำหรับพนักงานทุกระดับ”

A17: กล่าวว่า “แต่ละตำแหน่งควรได้รับการคำนวณและกำหนดผลิตภาพที่เหมาะสม”

A18: กล่าวว่า “การจ้างบริษัทภายนอกจัดทำนโยบายและแผนกลยุทธ์ในทุกด้านของบริษัท สามารถทำได้”

A20: กล่าวว่า “มุมมองของการขยายงานสามารถได้จากบริษัทรับจ้าง หรือผู้เกี่ยวข้องได้”

2.4.2 ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานด้านความรู้สึกที่มีต่อองค์กร ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ในด้านความพอใจ รวมทั้งแรงยึดเหนี่ยวผูกพันระหว่างพนักงาน การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และความสุขของพนักงาน

A7: กล่าวว่า “ฝ่ายบุคคลของเรามีการสำรวจความพึงพอใจในงานของพนักงานทุก ๆ 6 เดือน”

A9: กล่าวว่า “ความพึงพอใจของพนักงานควรได้รับการสำรวจอย่างน้อยปีละครั้ง”

A13: กล่าวว่า “การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรทุกครั้ง บริษัทเราคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสมอ รวมถึงพนักงานของเราด้วย”

A14: กล่าวว่า “บริษัทของเราธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศของ Happy life และ Happy work place”

โดยสรุปกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตกาลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จำนวนทั้งสิ้น 42 กิจกรรม ประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การอธิบายรายละเอียดของงาน การกำหนดคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาคนทำงานและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การออกแบบและการบริหารจัดการผลประโยชน์ การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การเป็นพี่เลี้ยงและผู้สอน พนักงานสัมพันธ์/ แรงงานสัมพันธ์ โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน สุขภาพและความปลอดภัย ระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน บัญชีเงินเดือน การสื่อสารกับพนักงาน การทดสอบก่อนการจ้างงาน การปฐมนิเทศ การบรรจุแต่งตั้ง การธำรงรักษา บริหารจัดการทุนความสามารถ การย้ายบริษัท (การย้ายฐานการผลิต) การย้ายไปทำงานต่างประเทศ การย้ายกลับมาของพนักงาน การจัดหาหลังถูกเลิกจ้าง องค์กรจัดหางาน การออกแบบและการพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานการทำงาน การลดต้นทุน การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก การลดเวลาการทำงานด้านธุรการ การลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร การเข้าถึงเทคโนโลยี การลดอัตราการหมุนเวียนเข้า-ออกของพนักงาน การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง ความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจขององค์กร และความสุขในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แสดงดังตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการนำไปใช้ได้จริงของกิจกรรม
จำแนกตามข้อมูล รอบ 2

ข้อที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม			โอกาสของการนำไปใช้		
		M	SD	การแปลผล	Md	Mo-Md	IQR
1	การวิเคราะห์งาน	0.35	0.48	ไม่เหมาะสม	3.00	0.00	1.50
		0	0	-	0	0	0
2	การอธิบายรายละเอียดของงาน	0.30	0.46	ไม่เหมาะสม	2.00	1.00	1.50
		0	0	-	0	0	0
3	การกำหนดคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน	0.35	0.48	ไม่เหมาะสม	2.00	2.00	2.50
		0	0	-	0	0	0
4	การวางแผนกำลังคน	0.35	0.48	ไม่เหมาะสม	1.00	-2.00	3.50
		0	0	-	0	0	0
5	การสรรหาคนทำงานและการคัดเลือก	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4	0.00	0.50
6	การบรรจุแต่งตั้ง	0.30	0.46	ไม่เหมาะสม	2.00	0.00	2.50
		0	0	-	0	0	0
7	การฝึกอบรมและการพัฒนา	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
8	การออกแบบและการบริหารจัดการ ผลประโยชน์	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.50	0.00	1.50
9	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	0.25	0.43	ไม่เหมาะสม	1.50	-0.50	1.50
		0	0	-	0	0	0
10	การเป็นพี่เลี้ยงและผู้สอน	0.15	0.36	ไม่เหมาะสม	2.00	0.00	1.50
		0	0	-	0	0	0
11	การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก	0.75	0.43	เหมาะสม	3.00	1.00	2.50
		0.75	0.43	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม			โอกาสของการนำไปใช้		
		M	SD	การแปลผล	Md	Mo-Md	IQR
12	การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	0.70	0.46	เหมาะสม	4.00	0.00	2.50
		0.75	0.43	เหมาะสม	4.50	0.00	1.50
13	การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
14	มีการสื่อสารกับพนักงาน	0.25	0.43	ไม่เหมาะสม	3.00	0.00	1.50
		0	0	-	0	0	0
15	มีการทดสอบก่อนจ้างงาน	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
		0.75	0.43	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
16	มีการปฐมนิเทศ	0.30	0.46	ไม่เหมาะสม	4.00	-3.00	3.50
		0	0	-	0	0	0
17	มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง	0.65	0.48	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
18	มีการบริหารจัดการทุนความสามารถ	0.20	0.40	ไม่เหมาะสม	2.00	0.00	2.50
		0	0	-	0	0	0
19	มีระบบบัญชีเงินเดือน	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
20	การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
21	มีการชำระรักษา	0.30	0.46	ไม่เหมาะสม	1.00	0.00	1.50
		0	0	-	0	0	0
22	การย้ายบริษัท(การย้ายฐานการผลิต)	0.30	0.46	ไม่เหมาะสม	2.00	0.00	2.50
		0	0	-	0	0	0
23	การย้ายไปทำงานต่างประเทศ	0.65	0.48	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
24	การย้ายกลับมาของพนักงาน	0.30	0.46	ไม่เหมาะสม	2.00	0.00	2.50
		0	0	-	0	0	0
25	การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.50	0.00	1.50

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม			โอกาสของการนำไปใช้		
		M	SD	การแปลผล	Ma	Mo-Ma	IQR
26	องค์การจัดหางาน	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
27	การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ	0.70	0.46	เหมาะสม	3.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
28	การออกแบบและการพัฒนาองค์การ	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
29	มีระบบพนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์	0.30	0.46	ไม่เหมาะสม	1.50	-0.50	1.50
		0	0	-	0	0	0
30	มีระบบดูแลสุขภาพและความปลอดภัย	0.70	0.46	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
31	มีระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน (HRIS/HRIT)	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	0.50
32	มีระบบการปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานการทำงาน	0.30	0.46	ไม่เหมาะสม	3.00	0.00	2.50
		0	0	-	0	0	0
33	การลดต้นทุน	0.55	0.50	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	-	4.00	0.00	0.50
34	มีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	0.50
35	การลดเวลาทำงานด้านธุรการ	0.30	0.46	ไม่เหมาะสม	2.00	0.00	2.50
		0	0	-	0	0	0
36	การลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร	0.70	0.46	เหมาะสม	3.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.50	0.00	1.50
37	การเข้าถึงเทคโนโลยี	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.50	0.00	1.50
38	การลดอัตราการหมุนเวียนเข้า-ออกของพนักงาน	0.30	0.46	ไม่เหมาะสม	2.00	0.00	2.50
		0	0	-	0	0	0
39	ความพึงพอใจของพนักงาน	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม			โอกาสของการนำไปใช้		
		M	SD	การแปลผล	Md	Mo-Md	IQR
40	ความพึงพอใจของลูกค้า	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.50	2.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.50	0.00	1.50
41	ความพึงพอใจขององค์กร	0.65	0.48	เหมาะสม	4.00	0.00	2.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
42	ความสุขในการปฏิบัติงาน	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50

จากตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความเหมาะสม ต้องมีค่าเฉลี่ยมากกว่า 0.50 ขึ้นไป สำหรับค่ามัธยฐาน (Md) ต้องมีค่ามากกว่า 2.50 ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐาน (Mo-Md) ต้องมีค่าน้อยกว่า 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) ต้องมีค่าน้อยกว่า 1.50 ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการนำไปใช้ได้จริงของกิจกรรม พบว่า ทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบ 1 (ค่าเหนือเส้นประ) และรอบ 2 (ค่าใต้เส้นประ) จาก การศึกษาทบทวนวรรณกรรมรูปกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีทั้งสิ้น 42 กิจกรรม และเมื่อผ่านกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายแล้ว มีกิจกรรมที่ได้ค่าตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวนทั้งสิ้น 25 กิจกรรม ได้แก่ การสรรหาคนทำงานและการคัดเลือก มีการฝึกอบรมและการพัฒนา มีการออกแบบและการบริหารจัดการผลประโยชน์ การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ มีการทดสอบก่อนการจ้างงาน การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง มีระบบบัญชีเงินเดือน มีการสำรวจคำตอบแทนและเงินเดือน มีการย้ายไปทำงานต่างประเทศ มีการจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง มีองค์การจัดหางาน มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ การออกแบบและพัฒนาองค์กร มีระบบสุขภาพและความปลอดภัย มีระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน การลดต้นทุน มีโปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน การลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร การเข้าถึงเทคโนโลยี ความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจขององค์กร และความสุขในการปฏิบัติงาน ที่จะมีโอกาสนำไปใช้จริงในการ Outsource ออกไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทนในอนาคต แสดงในตารางที่ 4-3 ดังนี้

ตารางที่ 4-3 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการนำไปใช้ได้จริงของกิจกรรมจำแนกตามข้อมูลรอบ 2 (ค่าเหนือเส้นประ) และตามข้อมูลรอบ 3 (ค่าใต้เส้นประ) ของรูปแบบกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ผ่านค่าตามเกณฑ์ที่กำหนด 25 กิจกรรม

ข้อที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม			โอกาสของการนำไปใช้		
		M	SD	การแปลผล	Md	Mo-Md	IQ R
1	การออกแบบและการบริหารจัดการผลประโยชน์	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.50	0.00	1.50
2	การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
3	การฝึกอบรมและการพัฒนา	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
4	มีระบบบัญชีเงินเดือน	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
5	องค์การจัดหางาน	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
6	มีการทดสอบก่อนจ้างงาน	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
		0.75	0.43	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
7	การสรรหาคนทำงานและการคัดเลือก	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
8	การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน	1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
9	การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.50	0.00	1.50
10	การเข้าถึงเทคโนโลยี	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.50	0.00	1.50
11	ความพึงพอใจของพนักงาน	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
12	มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง	0.65	0.48	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ข้อที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม			โอกาสของการนำไปใช้		
		M	SD	การแปลผล	Md	Mo-Md	IQ R
13	การออกแบบและการพัฒนาองค์การ	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
14	มีระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน (HRIS/ HRIT)	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	0.50
15	ความพึงพอใจของลูกค้า	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.50	2.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.50	0.00	1.50
16	การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	0.70	0.46	เหมาะสม	4.00	0.00	2.50
		0.75	0.43	เหมาะสม	4.50	0.00	1.50
17	การลดต้นทุน	0.55	0.50	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
18	ความสุขในการปฏิบัติงาน	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
19	มีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน	1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	0.50
20	มีระบบดูแลสุขภาพและความปลอดภัย	0.70	0.46	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50
21	การย้ายไปทำงานต่างประเทศ	0.65	0.48	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
22	ความพึงพอใจขององค์การ	0.65	0.48	เหมาะสม	4.00	0.00	2.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	5.00	0.00	1.50
23	การลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร	0.70	0.46	เหมาะสม	3.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.50	0.00	1.50
24	การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ	0.70	0.46	เหมาะสม	3.00	0.00	1.50
		1.00	0.00	เหมาะสม	4.00	0.00	0.50
25	การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก	0.75	0.43	เหมาะสม	3.00	1.00	2.50
		0.75	0.43	เหมาะสม	4.00	0.00	1.50

จากตารางที่ 4-3 พบว่ารูปแบบกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 25 กิจกรรม ผ่านเกณฑ์ ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความเหมาะสม ค่าเฉลี่ยมากกว่า 0.50 ขึ้นไป สำหรับค่ามัธยฐาน (Md) มีค่ามากกว่า 2.50 ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐาน (Mo-Md) มีค่าน้อยกว่า 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) มีค่าน้อยกว่า 1.50 ในรอบที่ 3 ของการยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการนำไปใช้ได้จริงของกิจกรรมโดยนำไปจัดลำดับความสำคัญในโอกาสของการนำไปใช้ได้จริงแสดงดังตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 ความคิดเห็นด้านกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้เชี่ยวชาญ จำแนกตามลำดับความสำคัญของโอกาสด้านการนำไปใช้ได้จริงของ 25 กิจกรรมของการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	กิจกรรม	โอกาสของการนำไปใช้			
		M	SD	แปลผล	ลำดับที่
1	การออกแบบและการบริหารจัดการผลประโยชน์	5.00	0.00	มากที่สุด	1
2	การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์	5.00	0.00	มากที่สุด	1
3	การฝึกอบรมและการพัฒนา	4.65	0.49	มากที่สุด	2
4	ระบบบัญชีเงินเดือน	4.65	0.49	มากที่สุด	2
5	องค์การจัดหางาน	4.65	0.49	มากที่สุด	2
6	การทดสอบก่อนการจ้างงาน	4.65	0.49	มากที่สุด	2
7	การสรรหาคนทำงานและการคัดเลือก	4.55	0.51	มากที่สุด	3
8	การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน	4.55	0.51	มากที่สุด	3
9	การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง	4.30	0.47	มาก	4
10	การเข้าถึงเทคโนโลยี	4.30	0.47	มาก	4
11	ความพึงพอใจของพนักงาน	4.30	0.47	มาก	4
12	มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง	4.25	0.44	มาก	5
13	การออกแบบและการพัฒนาองค์กร	4.20	0.52	มาก	6
14	มีระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน (HRIS/ HRIT)	4.20	0.62	มาก	6
15	ความพึงพอใจของลูกค้า	4.05	0.83	มาก	7
16	การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	4.05	0.83	มาก	7
17	การลดต้นทุน	3.90	0.55	มาก	8
18	ความสุขในการปฏิบัติงาน	3.85	0.75	มาก	9

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

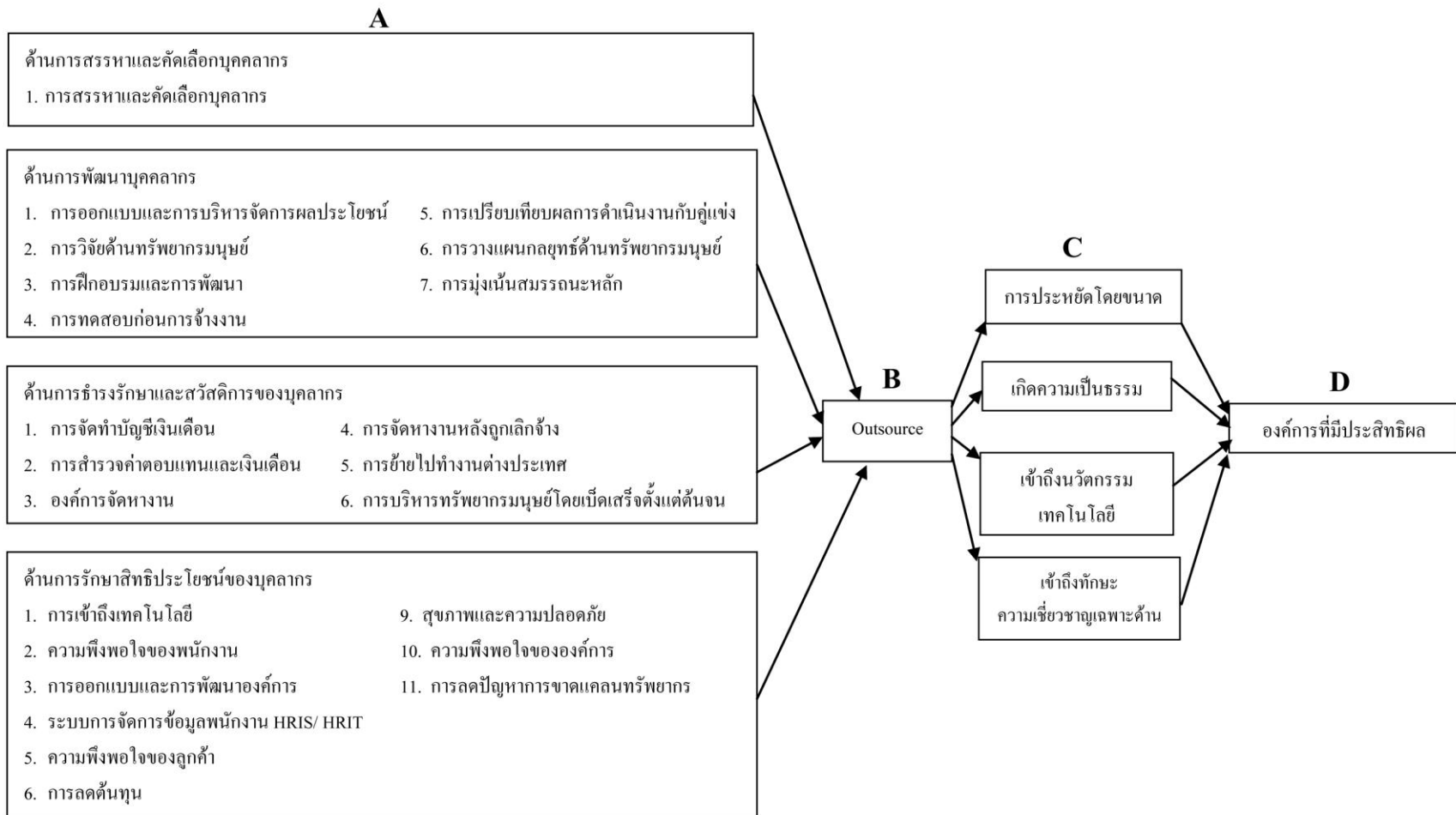
ข้อที่	กิจกรรม	โอกาสของการนำไปใช้			
		M	SD	แปลผล	ลำดับที่
19	มีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน	3.65	0.49	มาก	10
20	มีระบบการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย	3.65	0.49	มาก	10
21	การย้ายไปทำงานต่างประเทศ	3.50	1.43	มาก	11
22	ความพึงพอใจขององค์กร	3.25	1.21	ปานกลาง	12
23	การลดปัญหาขาดแคลนทรัพยากร	3.15	0.93	ปานกลาง	13
24	การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ	3.15	1.04	ปานกลาง	13
25	การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก	3.10	1.02	ปานกลาง	14
รวม (n=20)		4.10	0.33	มาก	

จากตารางที่ 4-4 พบว่า รูปแบบการจ้างจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดมี 25 กิจกรรม โดยภาพรวมผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าระดับโอกาสของการนำกิจกรรมการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในการจัดจ้างอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 4.10$, $SD = 0.33$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริงลำดับที่ 1 มี 2 กิจกรรม ได้แก่ การออกแบบและการบริหารจัดการผลประโยชน์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 5.00$, $SD = 0.00$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ลำดับที่ 2 มี 4 กิจกรรม ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา ระบบบัญชีเงินเดือน องค์กรจัดหางาน และการทดสอบก่อนการจ้างงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 4.65$, $SD = 0.49$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ลำดับที่ 3 มี 2 กิจกรรม ได้แก่ การสรรหาคนทำงาน และการคัดเลือก การสำรวจคำตอบแทน และเงินเดือน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 4.55$, $SD = 0.51$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ลำดับที่ 4 มี 3 กิจกรรม ได้แก่ การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง การเข้าถึงเทคโนโลยี ความพึงพอใจของพนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 4.30$, $SD = 0.47$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ลำดับที่ 5 มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 4.25$, $SD = 0.44$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ลำดับที่ 6 มี 2 กิจกรรม ได้แก่ การออกแบบและการพัฒนาองค์กร และการมีระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ (HRIS/ HRIT) ($M = 4.20$, $SD = 0.52$ และ $M = 4.20$, $SD = 0.62$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ลำดับที่ 7 มี 2 กิจกรรม ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า และการวางแผนกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 4.05$, $SD = 0.83$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง

ลำดับที่ 8 ได้แก่ การลดต้นทุน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 3.90, SD = 0.55$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ลำดับที่ 9 ได้แก่ ความสุขในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 3.85, SD = 0.75$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ลำดับที่ 10 มี 2 กิจกรรม ได้แก่ การมีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน มีระบบการดูแลสุขภาพ และความปลอดภัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 3.65, SD = 0.49$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ลำดับที่ 11 การย้ายไปทำงานต่างประเทศ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 3.50, SD = 1.43$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ลำดับที่ 12 ความพึงพอใจขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 3.25, SD = 1.21$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ลำดับที่ 13 มี 2 กิจกรรม ได้แก่ การลดปัญหาขาดแคลนทรัพยากร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 3.15, SD = 0.93$ และ $M = 3.15, SD = 1.04$) และกิจกรรมที่อยู่ในลำดับสุดท้ายมีโอกาสนำไปใช้ได้จริงคือ การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 3.10, SD = 1.02$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การจัดทำแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

จากการศึกษาเรื่องรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมมากมายจนผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์กิจกรรมรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ 42 กิจกรรม แต่เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษารายละเอียดของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนของเคลฟายทั้ง 2 รอบ พบว่ากิจกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญได้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องตรงกันว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 25 กิจกรรม แยกออกเป็น 4 ประเด็นหลักสำคัญในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กิจกรรมกลุ่ม A, B, C, D ดังนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการจัดทำแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตเป็น โมเดลแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตดังแผนภาพที่ 4-1 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4-1 แนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่มีประสิทธิผล

จากภาพที่ 4-1 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น กิจกรรมที่มีโอกาสในการนำไปใช้ในการจัดจ้าง Outsource นั้นจากเดิมมี 42 กิจกรรมเมื่อผ่านกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายแล้วพบว่ามียู่ทั้งสิ้น 25 กิจกรรมที่มีโอกาสในการนำไปจัดจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตได้ โดยแบ่งออกได้เป็นประเด็นหลัก 4 กลุ่ม กิจกรรม คือ A, B, C, D โดยกลุ่มกิจกรรม A ได้แก่ ด้านการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร มีแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้าง Outsource มี 1 กิจกรรม การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร มีแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้าง Outsource มี 7 กิจกรรม การออกแบบ และการบริหารจัดการผลประโยชน์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม และการพัฒนา การทดสอบก่อนการจ้างงาน การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก ด้านการธำรงรักษา และสวัสดิการของบุคลากร มีแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้าง Outsource มี 6 กิจกรรม การจัดทำบัญชีเงินเดือน องค์กรจัดหางาน การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง การย้ายไปทำงานต่างประเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ ด้านการรักษาสิทธิประโยชน์ของบุคลากร มีแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้าง Outsource มี 11 กิจกรรม การเข้าถึงเทคโนโลยี ความพึงพอใจของพนักงาน การออกแบบ และการพัฒนา องค์กร ระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน HRIS/ HRIT ความพึงพอใจของลูกค้า การลดต้นทุน ความสุขในการปฏิบัติงาน สุขภาพ และความปลอดภัย ความพึงพอใจขององค์กร การลดปัญหา การขาดแคลนทรัพยากร และเมื่อทำการ Outsource งานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 25 กิจกรรมออกไปให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทนแล้วการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะเกิดกิจกรรมกลุ่ม B คือกิจกรรม Outsource และเมื่อผ่านการ Outsource แล้วจะเกิดกิจกรรมกลุ่ม C ได้แก่ เกิดการประหยัดได้โดยขนาด เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย สามารถเข้าถึงนวัตกรรมเทคโนโลยีได้ สามารถเข้าถึงความเชี่ยวชาญทักษะเฉพาะด้าน และเมื่อผ่านกิจกรรม C แล้วการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะทำให้การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์องค์กรมีประสิทธิผล คือ กิจกรรม D ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตโดยรวม

ผลประโยชน์ที่สถานประกอบการอุตสาหกรรมจะได้รับจากการจัดจ้างงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

1. สามารถลดภาระในการดูแลทรัพยากรคนด้านบุคลากร
2. องค์กรสามารถลดภาระในการวางแผนทางด้านกำลังคน

3. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรโดยสมรรถนะของบุคลากรให้มากขึ้น เนื่องจากการดำเนินการต่าง ๆ จะเกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพสูงในการตอบสนองการให้บริการใหม่ ๆ กับลูกค้า
4. สามารถลดภาระในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรด้านการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น
5. พนักงานขององค์กรมีศักยภาพสามารถไปทำงานอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น
6. ไม่สามารถว่าจ้างบุคลากรที่มีทักษะบางด้านเข้ามาทำงานได้ เนื่องจากเงื่อนไขการจ้างไม่ดึงดูดใจบุคลากรเหล่านั้น หรือไม่สามารถที่จะดึงดูดใจให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว การ Outsource จะทำให้ไม่จำเป็นต้องเพิ่มบุคลากรในองค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีขนาดที่เหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การจัดจ้างนี้มีสัญญาการจ้างระยะเวลาที่จะสิ้นสุด ดีกว่าการลงทุนเองการดูแลและพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นการลงทุนในลักษณะถาวรต่อเนื่อง
8. สามารถกำหนดระดับของบริการ (Service Level) ได้ เช่น ต้องการให้เสร็จสิ้นภายในเวลาเท่าใด ความผิดพลาดที่มีไม่ควรเกินอัตราหรือสัดส่วนเท่าใด การทำงานทั้งในส่วนกลางและเครือข่าย
9. เกิดการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นมาตรฐานสากล

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกรณีอุตสาหกรรมเพื่อศึกษารูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi futures research) ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยอนาคตโดยผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR (Ethnographic futures research) กับเทคนิคเดลฟาย (Delphi) โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่มีการจดทะเบียนการจัดตั้งสถานประกอบการอุตสาหกรรมตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 46 บริษัทในประเทศไทย และกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบบการเจาะจง (Purposive sampling) โดยตามสะดวก (Convenience sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน (MacMillan, 1971) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 3 ชุด ประกอบด้วย ชุดที่ 1 สำหรับการทำให้ EDFR รอบที่ 1 ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยสำหรับการทำ EDFR รอบที่ 2 และชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยสำหรับการทำ EDFR รอบที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2557 ถึงเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1 และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การคำนวณหาค่ามัธยฐานพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วนำค่ามัธยฐานและ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไปแสดงในแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกรณีอุตสาหกรรมผลสรุปจากการศึกษาการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ มีทั้งสิ้น 25 กิจกรรม โดยสามารถสรุปผลได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ อุตสาหกรรมในอนาคต

1. ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต จำนวน 25 กิจกรรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ลำดับที่ 1 มี 2 กิจกรรม ได้แก่ การออกแบบและการบริหารจัดการผลประโยชน์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยของกิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ในระดับมากที่สุด

ลำดับที่ 2 มี 4 กิจกรรม ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา ระบบบัญชีเงินเดือน องค์กรการ จัดหางาน และการทดสอบก่อนการจ้างงานมีค่าเฉลี่ยของกิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ในระดับมากที่สุด

ลำดับที่ 3 มี 2 กิจกรรม ได้แก่ การสรรหาคนทำงาน และการคัดเลือก การสำรวจ ค่าตอบแทน และเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยของกิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ในระดับมากที่สุด

ลำดับที่ 4 มี 3 กิจกรรม ได้แก่ การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง การเข้าถึงเทคโนโลยี ความพึงพอใจของพนักงานมีค่าเฉลี่ยของกิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ในระดับมาก

ลำดับที่ 5 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่งมีค่าเฉลี่ยของกิจกรรมที่มีโอกาส นำไปใช้ได้จริง ในระดับมาก

ลำดับที่ 6 มี 2 กิจกรรม ได้แก่ การออกแบบและการพัฒนาองค์กร และการมีระบบการ จัดการข้อมูลพนักงานมีค่าเฉลี่ยของกิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ในระดับมาก

ลำดับที่ 7 มี 2 กิจกรรม ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า และการวางแผนกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยของกิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ในระดับมาก

ลำดับที่ 8 การลดต้นทุนมีค่าเฉลี่ยของกิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ในระดับมาก

ลำดับที่ 9 ความสุขในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยของกิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ในระดับมาก

ลำดับที่ 10 มี 2 กิจกรรม ได้แก่ การมีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน มีระบบการดูแล สุขภาพ และความปลอดภัยมีค่าเฉลี่ยของกิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ในระดับมาก

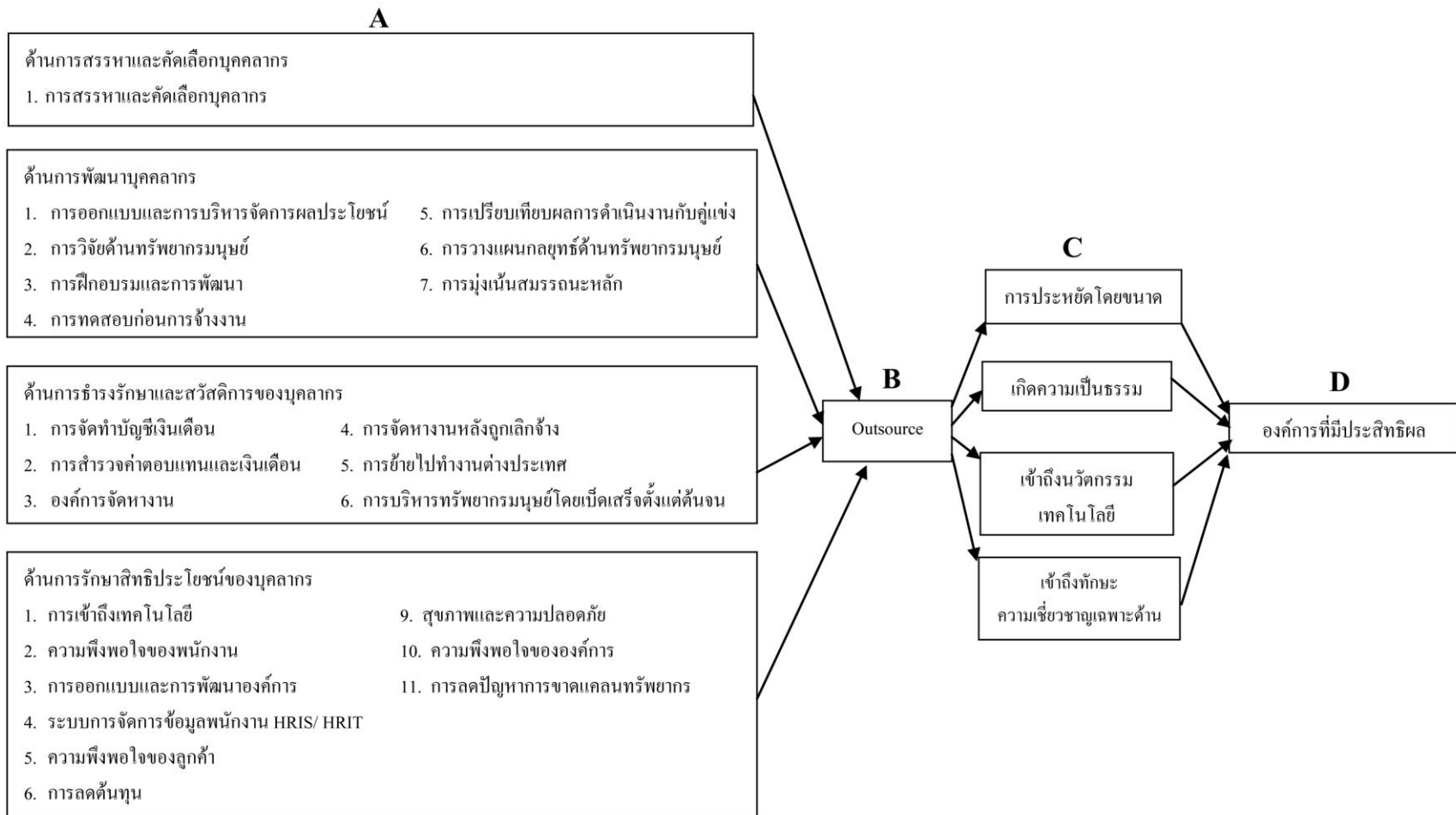
ลำดับที่ 11 การย้ายไปทำงานต่างประเทศมีค่าเฉลี่ยของกิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้ จริง ในระดับมาก

ลำดับที่ 12 ความพึงพอใจขององค์กรมีค่าเฉลี่ยของกิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ในระดับปานกลาง

ลำดับที่ 13 มี 2 กิจกรรม ได้แก่ การลดปัญหาขาดแคลนทรัพยากร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบมีค่าเฉลี่ยของกิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ในระดับปานกลาง

ลำดับที่ 14 การมุ่งเน้นสมรรถนะหลักมีโอกาสนำไปใช้ได้จริง ในระดับปานกลาง
แนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

จากผลสรุปรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจากเดิมมี 42 กิจกรรม เมื่อผ่านกระบวนการขั้นตอนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายแล้วพบว่ามีการจัดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นร่วมกันว่าการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตนั้นมีรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น 25 กิจกรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่ม A, B, C, D ที่มีโอกาสในการนำไปใช้ในการจัดจ้าง โดยทำการสรุปแสดงในรูปแบบของ โมเดลได้ ดังภาพที่ 5-1 ดังนี้



ภาพที่ 5-1 แนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่มีประสิทธิผล

จากภาพที่ 5-1 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ใน อนาคตกาลนั้น กิจกรรมที่สามารถนำไปใช้จัดจ้าง Outsource นั้นมีทั้งสิ้น 25 กิจกรรม โดยแบ่ง ออกได้เป็นประเด็นหลัก กิจกรรม กลุ่ม A, B, C, D โดยกิจกรรมกลุ่ม A มี 25 กิจกรรม กิจกรรม ได้แก่

1. ด้านการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร มีแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้าง Outsource 1 กิจกรรม
 - 1.1 การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร มีแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้าง Outsource 7 กิจกรรม
 - 2.1 การออกแบบ และการบริหารจัดการผลประโยชน์
 - 2.2 การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์
 - 2.3 การฝึกอบรม และการพัฒนา
 - 2.4 การทดสอบก่อนการจ้างงาน
 - 2.5 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง
 - 2.6 การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
 - 2.7 การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก
3. ด้านการธำรงรักษา และสวัสดิการของบุคลากร มีแนวทางการเตรียมความพร้อมใน การจ้าง Outsource 6 กิจกรรม
 - 3.1 การจัดทำบัญชีเงินเดือน
 - 3.2 องค์กรจัดหางาน
 - 3.3 การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน
 - 3.4 การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง
 - 3.5 การย้ายไปทำงานต่างประเทศ
 - 3.6 การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ
4. ด้านการรักษาสิทธิประโยชน์ของบุคลากร มีแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้าง Outsource 11 กิจกรรม
 - 4.1 การเข้าถึงเทคโนโลยี
 - 4.2 ความพึงพอใจของพนักงาน
 - 4.3 การออกแบบ และการพัฒนาองค์กร
 - 4.4 ระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน HRIS/ HRIT

4.5 ความพึงพอใจของลูกค้า

4.6 การลดต้นทุน

4.7 ความสุขในการปฏิบัติงาน

4.9 สุขภาพ และความปลอดภัย

4.10 ความพึงพอใจขององค์กร

4.11 การลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร

กลุ่ม B คือ กิจกรรม Outsource

กลุ่ม C คือ

1. การประหยัดโดยขนาด
2. เกิดความเป็นธรรม
3. เข้าถึงนวัตกรรมเทคโนโลยี
4. เข้าถึงทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

กลุ่ม D คือ

องค์กรที่มีประสิทธิผล

เมื่อทำการ Outsource กิจกรรมกลุ่ม A ทั้ง 25 กิจกรรมสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตสามารถบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ออกไปให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทนผ่านกลุ่ม B จะสามารถเกิด กิจกรรมในกลุ่ม C ได้แก่ สามารถเกิดการประหยัดโดยขนาด เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย สามารถเข้าถึงนวัตกรรมเทคโนโลยี สามารถเข้าถึงทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และเมื่อเกิดประสิทธิภาพในกลุ่ม C แล้วจะก่อให้เกิด กิจกรรมกลุ่ม D ผลที่ทำให้การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตเกิดประสิทธิผล

อภิปรายผล

จากการศึกษารูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดร่วมเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตเวลานั้นมีทั้งสิ้นจำนวน 25 กิจกรรม โดยนำมาอภิปรายผลและอ้างอิงด้วยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้

1. กิจกรรมด้านการออกแบบและการบริหารจัดการผลประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญร้อยละ 90 ให้ความคิดเห็นร่วมเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าควรทำการ Outsource ไปให้หน่วยงานภายนอก

ดำเนินการแทน อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 5.00$, $SD = 0.00$) เนื่องจากว่า การออกแบบและการบริหารจัดการผลประโยชน์ต่าง ๆ นั้นเป็นการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน คือ การให้บริการ/ ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการจ้างงานที่ควรได้รับ อย่างเป็นธรรมเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานในบทบาทลักษณะเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เนื่องจากการออกแบบและการบริหารจัดการผลประโยชน์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน โดยตรงของพนักงานส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานหากพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าจ้าง และผลประโยชน์ที่ไม่เป็นธรรมในการปฏิบัติงานอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานหรือ พนักงานอาจนัดประท้วงหยุดงานเพื่อเรียกร้องความเป็นธรรมจากนายจ้างซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ บริษัทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สอดคล้องกับ (เกรียงไกร เขียมบุญศรี, 2557) ที่กล่าวว่านักบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ หรือนักบริหารแรงงานนั้นต้องบริหารงานนั้นต้องตระหนักถึงการออกแบบและ การบริหารจัดการผลประโยชน์ของพนักงานให้เป็นธรรมเท่าเทียมกันโดยเลือกปฏิบัติไม่ได้ และ สอดคล้องกับ (เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2554) ได้กล่าวว่าการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นต้อง ให้ความสำคัญด้านการให้ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ เป็นตัวเงินซึ่งอาจจัดให้พนักงานในรูปของสวัสดิการต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อไม่ให้เกิดข้อ ขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยการเพิ่มความหมายและคุณค่าในตัวงานสำหรับพนักงาน กิจกรรมด้านนี้ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า สามารถจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษาได้ในระดับหนึ่งอาจจะไม่ใช่งาน ทั้งหมดของการบริหารจัดการผลประโยชน์ของพนักงาน ค่าแรงงาน ค่าจ้าง เงินเดือน หรือ ผล ประโยชน์อื่น ๆ ที่นายจ้างจ่ายให้ลูกจ้างหรือพนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่าง ๆ สอดคล้องกับ (Andrew, 2012; Justice, 2012 ; Chowdhury ,2012; Booth, 2013; Suhasini&Nisha&Sushma, 2013) โดยให้ ความเห็นว่าประเภทของค่าตอบแทน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท 1) เงินเดือน (Salary) เป็นค่าตอบแทน การทำงานโดยตรงอย่างหนึ่งที่จ่ายให้เท่ากับทุกคาบเวลาการจ่ายเงินอาจเหมาะจ่ายเป็นรายเดือน รวมทั้งวันหยุดด้วย ปกตินายจ้างจ่ายเงินเดือนละหนึ่งครั้ง หรือ แบ่งจ่ายเดือนละสองครั้งก็ได้ 2) ค่าจ้าง (Wage) เป็นค่าตอบแทนในการทำงานที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันจ่ายเป็นค่าตอบแทน ในการทำงานตามสัญญาจ้าง สำหรับระยะเวลาการทำงานปกติและเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือ ระยะเวลาอื่น หรือ จ่ายให้โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำให้ได้ใน เวลาทำงานปกติของวันทำงานและให้หมายความรวมถึงเงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในวันหยุด และวันลาที่ลูกจ้างมิได้ทำงานแต่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับ องค์กรต้องดำเนินการวางแผนและจัดทำ รูปแบบ ในการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินและบริการ/ ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจาก การจ้างงานตั้งแต่เริ่มต้นจัดตั้งองค์กร (พรชัย เจดามาน, 2556) มิติด้านนี้จะรวมถึงการจัดทำระบบ

บัญชีเงินเดือน บัญชีที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นฐานในการควบคุมการเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินอื่น ๆ ที่มีการกำหนดจ่ายเป็นรายเดือนจากเงินงบประมาณรายจ่าย (กรอนงค์ จงอรุณงามแสง, 2551; รวงทอง ประเสริฐ, 2551; วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norman, Christodoulidou and Rothenberger (2014) เรื่อง เทคโนโลยีการจ้างบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการได้เปรียบทางการแข่งขันด้านเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์ 34 กิจกรรม ที่ส่งผลต่อต้นทุน การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน ที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงาน องค์กร พบว่า กิจกรรมด้านการออกแบบและการบริหารจัดการผลประโยชน์เป็นหนึ่งในกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์

1.2 กิจกรรมด้านการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ นั้นผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นร่วมไปในทิศทางเดียวกันว่าสามารถจัดจ้าง Outsource จากภายนอกได้อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 5.00$, $SD = 0.00$) เนื่องจากกระบวนการของการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาบุคลากร เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรที่ต้องเสาะแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในศาสตร์ด้านการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหลักเชิงวิชาการที่น่าเชื่อถือได้ด้วยวิธีการวิจัยโดยนักวิจัยในสาขาวิชาการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความทักษะความเชี่ยวชาญมาทำการศึกษาอย่างเป็นระบบอย่างเป็นหลักการ สอดคล้องกับ (สมพงษ์ จ้อยศิริ, 2549; พยอม วงศ์สารศรี, 2550; วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นต้องมีกระบวนการวางแผน กำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่ต้องตระหนักและต้องเข้าใจเกี่ยวกับสถานะแวดล้อม องค์กรทั้งภายในและภายนอก วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่คาดหวัง เพื่อให้้องค์กรเป็นและไปให้ถึงอนาคต วิธีการเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่ต้องการและการปฏิบัติที่คาดหวัง โดยมีส่วนเกี่ยวข้องกับ 1) การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตตลอดจนโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคต 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การหาคำตอบของคำถามที่ว่า วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ให้เห็นเป้าหมายที่ชัดเจน แม่นตรง อย่างมีหลักการ 3) การกำหนดกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาตัดสินใจ 4) การกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้เป็นตัวเลขในการเปรียบเทียบผลการดำเนินการต่าง ๆ 5) การจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ จะทำให้สามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ 6) การปฏิบัติตามแผน หาคำตอบตลอดจนหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า 7) ข้อมูลป้อนกลับเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ ความสำคัญของการกำหนดทั้ง 7 ขันนี้จึงต้องมีการศึกษาอย่างมีระบบระเบียบอย่างเป็นหลักการ ด้วยวิธีการวิจัยเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับ (Thakur, 2010;

Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012; กอแก้ว จันท์กิ่งทอง, 2546; พยอม วงศ์สารศรี, 2550; รวงทอง ประเสริฐ, 2551) ให้แนวคิดในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นว่า การวิจัยนั้นเป็นโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งการเสาะแสวงหาความรู้/ ความจริงใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้วยระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ สามารถพิสูจน์ให้ได้มาซึ่งความจริงหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ได้ ทั้งนี้งานด้านการวิจัยสามารถจัดจ้างหน่วยงานภายนอกได้เช่นเดียวกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norman, Christodoulidou & Rothenberger (2014) เรื่อง เทคโนโลยีการจ้างบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ โรงพยาบาล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์ 34 กิจกรรม ที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุน การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน ที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงาน องค์กร พบว่า กิจกรรมการวางแผนกลยุทธ์และการวิจัยด้าน ทรัพยากรมนุษย์ เป็นหนึ่งในกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์

1.3 กิจกรรมด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นไปใน ทิศทางเดียวกันว่าควรจ้าง Outsource ออกไปให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทนอยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 4.65$, $SD = 0.49$) เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่ง ในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะการฝึกอบรม (Training) เน้นถึงการทำให้ สามารถทำงานที่ต้องการได้ (Job oriented) และการพัฒนา (Development) เน้นที่องค์การ (Organizational oriented) เพื่อให้ตรงกับนโยบาย เป้าหมาย ขององค์กรที่สังกัด การพัฒนาบุคลากร ด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรเกิดการลดต้นทุน การบริหารจัดการโดยขนาดของการ Outsource กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ หรือหน่วยงานได้เพียงใด ต้องอาศัยความเข้าใจ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และทัศนคติที่มี ต่องานฝึกอบรม สอดคล้องกับ (Everest research institute, 2008; Giardini & Kabst, 2008; Norman, 2009; Potkany, 2008; Ramirez & Angelica, 2009; Thakur, 2010) กล่าวว่าการจัดจ้าง หน่วยงานภายนอกใน กิจกรรมการฝึกอบรม และการพัฒนา ต้องเป็นหน่วยงานที่สามารถ ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะนอกเหนือไปจากจะต้องมี ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการ ฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอน แล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และ พฤติกรรมศาสตร์ แขนงต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยเอื้ออำนวย ให้สามารถ กำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหาร

บุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ (ชูชัย สมิติไกร, 2548) กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย นอกจากการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวข้างต้นนี้แล้ว สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norman, Christodoulidou & Rothenberger (2014) เรื่อง เทคโนโลยีการจ้างบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการได้เปรียบทางการแข่งขันด้านเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์ 34 กิจกรรม พบว่า ส่งผลต่อต้นทุนที่สามารถประหยัดโดยขนาดได้ และยังเข้าถึงทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน ที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงาน องค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงสอดคล้องกับ (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012; Berkman, 2012) พบว่า กิจกรรมด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นหนึ่งในกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่ควรมีการจัดจ้างจากภายนอก นอกจากนี้ทัศนคติของผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม ยังเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานฝึกอบรมอีกด้วย กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมเองจะต้องเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาบุคลากร มีความเห็นสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมทั้งควรจะต้องมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารได้

1.4 ด้านระบบบัญชีเงินเดือน ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าควรจัดจ้าง Outsource ออกไป อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 4.65, SD = 0.49$) เนื่องจากเป็นกิจกรรมการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงินเดือนและค่าแรงงานที่หลายส่วนงาน ได้แก่ ส่วนงานที่เกี่ยวกับการจัดบันทึกเวลาทำงาน ส่วนงานเกี่ยวกับการคำนวณค่าจ้างแรงงานและส่วนงานเกี่ยวกับการจ่ายเงินเดือนและค่าแรงงานควรให้หน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดระบบเงินเดือนเข้ามาดำเนินการแทนเพื่อให้เข้าถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้านการจัดการระบบการเบิกจ่ายเงินของบุคลากร อีกทั้งสามารถประหยัดโดยขนาดได้ สอดคล้องกับ (Amen, 2010; Dorothea, Sven, Katrin & Kirsten, 2011; Lacity, Solomon, Yan & Willcocks, 2011) พบว่า การบริหารงาน กิจกรรมระบบบัญชีเงินเดือน เกี่ยวข้อง 3 งาน 1) งานบุคลากร มีหน้าที่รับสมัครคัดเลือก บรรจุ และกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงาน เก็บรวบรวมประวัติพนักงาน หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของแผนกเกี่ยวกับเงินเดือนและค่าแรง ซึ่งต้องรวบรวมเวลาที่พนักงานทำงานในวันหนึ่ง ๆ ซึ่งรวมทั้งเวลาทำงานตามปกติและการทำงานล่วงเวลา เพื่อนำเวลาทำงานนั้นมากำหนดค่าจ้าง 2) งานบัญชี มีหน้าที่นำข้อมูลจากแผนกบุคคลมาบันทึกรายละเอียดและบันทึกรายการบัญชี

3) งานการเงิน มีหน้าที่เตรียมการจ่ายเงิน การจ่ายเงินอาจเป็นเงินสดหรือเช็คก็ได้ โดยนำรายชื่อพนักงานทั้งหมดพร้อมจำนวนเงินสุทธิที่ต้องจ่ายมาเตรียมของเงินเดือน แล้วนำเงินสดหรือเช็คบรรจุในซองเงินเดือนเหล่านั้น ในบางกิจการที่จ่ายเงินเดือนเข้าบัญชีและค่าแรงงานพนักงานผ่านธนาคาร แผนการเงินจะเตรียมเช็คส่งจ่ายเงินเข้าบัญชีเงินฝากของพนักงานแต่ละคนตามจำนวนเงินได้สุทธิ ซึ่งเป็นวิธีการลดภาระการจ่ายของเงินเดือนเป็นรายบุคคล การ Outsource งานระบบบัญชีเงินเดือนออกไปนั้นยังเป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดทาระบบบัญชีมีเทคโนโลยีการจัดระบบบัญชีเงินเดือนที่ทันสมัยตลอดเวลา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norman, Christodoulidou & Rothenberger (2014) เรื่อง เทคโนโลยีการจ้างบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการได้เปรียบทางการแข่งขันด้านเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 34 กิจกรรม ที่ส่งผลต่อต้นทุน การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน ที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงาน องค์กร พบว่า กิจกรรมของการจัดทาระบบบัญชีเงินเดือนเป็นหนึ่งในกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์ ช่วยให้เกิดการประหยัดโดยขนาด เข้าถึงนวัตกรรมเทคโนโลยี และได้บริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการระบบบัญชีมาเดินการแทน

1.5 ด้านกิจกรรมองค์กรจัดหางาน ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่าควรมีการ Outsource ไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 4.65$, $SD = 0.49$) เนื่องจากภาวะการแข่งขันด้านแรงงานที่ทุกองค์กรต่างต้องการคนเก่งคนดีเข้ามาทำงานในองค์กรของตนทำให้ต้องมีการมอบ กิจกรรมองค์กรจัดหางานของหน่วยงานจัดจ้างจากภายนอกมาบริหารจัดการแทนที่มีความรู้มีทักษะความเชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่ให้บริการรับสมัครงาน และจัดหางานให้บุคคลทั่วไป รวมถึงนักเรียน/ นิสิต/ นักศึกษาที่ประสงค์จะทำงานระหว่างปิดภาคเรียน การหางานให้คนพิการ ผู้พัน โทษ ผู้ประสบภัยต่าง ๆ เป็นการให้บริการแก่นายจ้าง/ สถานประกอบการที่ต้องการแรงงานทุกระดับ ทำการแจ้งตำแหน่งงานว่างที่สำนักงาน ฯ ดำเนินการนัดพบแรงงาน มีการประสานการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างมีระบบ ให้บริการศูนย์จัดหางานระยะสั้น การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการหางานทำ จัดหางานเคลื่อนที่ บริการจัดงานตามโครงการประกันการมีงานทำ รวมทั้งการเผยแพร่ข่าวสาร ตำแหน่งงานว่าง ทั้งหน่วยงานภาครัฐ/ เอกชน สอดคล้องกับ (McIlvaine, 2008; Ulrich, 2004) พบว่าการจ้าง Outsource บริหารจัดการงานด้านการจัดหาคนมาทำงานนั้นสามารถทำให้องค์กรเข้าถึงแหล่งแรงงานได้รวดเร็วกว่าได้แก่ มีศูนย์จัดหางานที่เป็นระบบเครือข่ายงานอย่างเป็นระบบจากแหล่งจัดหางานทั้งในประเทศ

และต่างประเทศอีกทั้งยังมีบทบาทในการให้คำปรึกษาในการจัดหางานของหน่วยงานภายนอก ส่งผลให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงานในองค์กรอีกด้วย

1.6 กิจกรรมการทดสอบก่อนจ้างงานผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรมีการจ้าง Outsource ให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 4.65$, $SD = 0.49$) เนื่องจากกิจกรรมด้านการทดสอบก่อนการจ้างงานนั้นเป็นการทดสอบที่วัดความสามารถในการทำงานของผู้สมัครงานได้เงื่อนไขและสถานการณ์ที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยจะวัดทั้งวิธีการ (Process) และผลงาน (Product) ที่ผู้สมัครกระทำออกมา ปกติเครื่องมือวัดความสามารถดังกล่าว ได้แก่ การสอบข้อเขียน การทดสอบความรู้ทักษะที่เกี่ยวกับงาน จึงต้องให้หน่วยงานภายนอกที่มีทักษะความเชี่ยวชาญมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีกว่าเข้ามา ดำเนินการแทนจะส่งผลต่อประสิทธิผลการทดสอบก่อนการจ้างที่ดีขึ้น สอดคล้องกับ (McIlvaine, 2008; ทิวัดถ์ มณีโชติ, 2549) พบว่ากิจกรรมการทดสอบก่อนการจ้างงาน มี 4 ด้าน คือ

1) แบบข้อเขียน (Paper and pencil performance test) ใช้ทดสอบความสามารถในการประยุกต์ความรู้และทักษะต่าง ๆ มาใช้ในสถานการณ์ใหม่ 2) แบบวัดการระบุชื่อและกระบวนการปฏิบัติ (Identification test) ใช้ทดสอบความสามารถในการวางแผนเพื่อตัดแปลงปรับปรุงซ่อมแซมงานที่บกพร่องให้ดีขึ้น 3) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulated performance Test) ใช้ทดสอบวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้สมัครในระยะเริ่มต้นของการฝึกทักษะ (4) การกำหนดงาน (Work sample) ใช้ทดสอบความสามารถของผู้สมัครในสถานการณ์จริง ในภาวะที่ไม่เป็นการเสี่ยงต่ออันตรายหรือเป็นงานที่ผู้สมัครมีความชำนาญในการใช้เครื่องมือช่วยการทำงานอยู่แล้ว เครื่องมือนี้สามารถใช้วัดกระบวนการ (Process) และผลงาน (Product) และยังคงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norman, Christodoulidou and Rothenberger (2014) เรื่อง เทคโนโลยีการจ้างบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล พบว่า การทดสอบและการประเมินก่อนจ้างเป็นกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์ 34 กิจกรรม ที่ส่งผลต่อต้นทุนการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้โดยขนาด การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน ที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงาน องค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล โดยตรงต่อองค์กร

1.7 กิจกรรมด้านการสรรหาและการคัดเลือก ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 4.55$, $SD = 0.51$) เนื่องจากกิจกรรมการสรรหาและคัดเลือกเป็นกระบวนการหลักสำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกับความอยู่รอดขององค์กร ทำให้บางองค์กรต้องอาศัยบริษัทภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้ดำเนินการให้ อีกทั้งในปัจจุบันหน่วยงานที่รับจ้างบริหารกิจกรรมการสรรหาและการคัดเลือกนั้นมีจำนวนผู้ให้บริการมากขึ้นมีนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ดีทำให้บริษัทที่ต้องการ

Outsource ได้รับประโยชน์ในเรื่องของการประหยัดโดยขนาดของการ Outsource ได้ มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญในวิธีการสรรหาและคัดเลือกอย่างมืออาชีพเนื่องจากมีการแข่งขันสูง เพราะหากระบวนการสรรหา และการคัดเลือกได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากที่สุด ก็จะทำให้องค์กรมีศักยภาพ สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเติบโต มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งบุคคลดังกล่าวก็จะกลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการสรรหาเป็นสิ่งสำคัญเพราะยังมีผู้สมัครจำนวนมากก็จะมีโอกาสในการคัดเลือกได้มาก สอดคล้องกับ (Armstrong, 2006; Christensen, 2006; Dessler, 2006; Gyeong&Hyun, 2007; McIlvaine, 2008) กล่าวว่าการสรรหา และการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับ การสรรหากำลังคนที่เป็นไปตามแผนงานกำลังคนขององค์กร โดยการประกาศในหนังสือพิมพ์ และวารสารวิชาชีพต่าง ๆ การสรรหาจากสำนักจัดหางาน และสถาบันการศึกษา สำหรับกิจกรรม การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคคล ที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะ เป็นบุคลากรที่สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และ คุณสมบัติ ที่จำเป็นเพื่อการทำงาน ด้วยกระบวนการที่เหมาะสมที่สุดอย่างมืออาชีพจากกลุ่มผู้สมัคร ทำให้ได้จำนวนผู้สมัครเข้ามาหลากหลายเพิ่ม โอกาสในการได้คนที่เข้ามาจำนวนมากขึ้นเนื่องจาก สรรหาจากหลายแหล่งงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norman, Christodoulidou and Rothenberger (2014) เรื่อง เทคโนโลยีการจ้างบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ โรงพยาบาล พบว่า การสรรหาพนักงานในตำแหน่งผู้บริหารเป็นกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์ 34 กิจกรรม ที่ส่งผลต่อต้นทุนที่ประหยัด โดยขนาด การเข้าถึงทักษะความเชี่ยวชาญของผู้ให้บริการ ที่มีเทคโนโลยีที่มีนวัตกรรมที่ดีกว่า มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงาน องค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรโดยรวม

1.8 กิจกรรมด้านการสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นที่ สอดคล้องกันว่าควรมีการจ้าง Outsource อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 4.55, SD = 0.51$) เพราะกิจกรรมที่เป็นการจัดทำสถิติเกี่ยวกับค่าจ้างจำแนกแยกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ สาขา อาชีพ ประเภทอุตสาหกรรม หรือตามข้อกำหนดอื่น ๆ เพื่อช่วยในการกำหนดระดับของค่าจ้างให้ เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน และเป็นไปตามกลไกตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมเดียวกัน การ Outsoutce กิจกรรมการสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน ไปให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการ แทนทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงทักษะความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยตลอดเวลา ดีกว่าของบริษัทผู้ให้บริการ เพื่อประโยชน์ในการนำมาปรับปรุงแก้ไขค่าจ้างที่ใช้อยู่ให้เกิดความ ยุติธรรมเป็นมาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012; Berkman, 2012) กล่าวว่าการสำรวจค่าตอบแทนเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับ กิจกรรม

ด้านการออกแบบ และพัฒนาองค์การการวางแผนเพื่อใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การและให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์ ตระหนักถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของมนุษย์ และเป็นธรรมในการกำหนดค่าจ้างตอบแทนเงินที่เป็นไปตามกลไกของตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมเดียวกัน อีกทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norman, Christodoulidou & Rothenberger (2014) เรื่อง เทคโนโลยีการจ้างบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล พบว่า การตอบคำถามเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์ โดยมุ่งเน้นที่พนักงาน เป็นการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ใน 34 กิจกรรม ที่ส่งผลต่อต้นทุนโดยขนาด ในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพจากผู้ให้บริการภายนอกที่มีนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นระบบอย่างมีมาตรฐานและทันสมัย มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงาน และองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.9 กิจกรรมการจัดหาหลังถูกเลิกจ้าง ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 4.30, SD = 0.47$) เพราะเป็นกระบวนการจัดหางานภายหลังจากพนักงานถูกเลิกจ้างงาน สามารถจัดจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการดำเนินการจัดหางาน ต้องมีเครือข่ายในรูปแบบต่าง พร้อมที่จะช่วยเหลือในการจัดหางานแก่พนักงานที่ถูกเลิกจ้าง มีกระบวนการช่วยเตรียมความพร้อมในการหางานใหม่ในด้าน การวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของผู้สมัคร มีการทำวิจัยการด้านตลาดแรงงาน ความต้องการกำลังคนในภาครัฐ ภาคเอกชน ความรู้ ความสามารถที่ต้องการหรือคุณสมบัติ ความสามารถ วิเคราะห์ข้อจำกัด หรือความต้องการของผู้สมัครได้อย่างรวดเร็วในทุกด้าน สอดคล้องกับ (Ulrich, 2004; Gilley, Greer & Resheed, 2004; Brown & Wilson, 2005; Galanaki & Papalexandris, 2005) กล่าวว่ากิจกรรมการจัดหางานหลังถูกเลิกจ้างนั้นต้องมีการ Outsource ไปให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทนเพราะองค์กรสามารถเข้าถึงทักษะความสามารถที่เป็นมืออาชีพด้านในการดำเนินการจัดหางานในรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน พร้อมที่จะช่วยเหลือในการจัดหางานแก่พนักงานที่ถูกเลิกจ้าง และมองหาทางเลือกในสายงานอื่น ๆ นอกจากสายงานที่ตรงตามความต้องการของผู้สมัครได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norman, Christodoulidou and Rothenberger (2014) เรื่อง เทคโนโลยีการจ้างบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล พบว่า การช่วยเหลือในการย้ายที่ทำงานใหม่ และการสนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาเป็นการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ใน 34 กิจกรรม ที่ส่งผลต่อต้นทุนโดยขนาด ในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน ที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงาน องค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ

1.10 กิจกรรมการเข้าถึงเทคโนโลยี ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าควรมีการ Outsource ให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 4.30$, $SD = 0.47$) ด้วยแนวคิดที่ว่าพนักงานทุกคนขององค์กรควรมีสติธิ์ในการเข้าถึงเทคโนโลยีในการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงานทุกคน แต่ต้องมีระดับของการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญของบริษัทไว้ด้วยเนื่องจากการรับรู้ของพนักงานแต่ละระดับมีระดับการรับรู้ที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ (Thakur, 2010; Amen, 2010; Katrin & Kirsten, 2011; Ulrich, Younger & Brockbank, 2012) กล่าวว่า พนักงานทุกคนควรได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานเกิดความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตามความเหมาะสมในแต่ละส่วนงานสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norman, Christodoulidou and Rothenberger (2014) ศึกษาเรื่อง เทคโนโลยีการจ้างบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล พบว่า การให้การฝึกอบรมทางด้านเทคนิคและคอมพิวเตอร์เพื่อให้พนักงานเกิดทักษะในการใช้เทคโนโลยีของงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าพนักงานจะอยู่ที่ใดก็ตามจะทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจว่าตนเองมีส่วนร่วมกับองค์กรมีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงาน องค์กร ที่มีประสิทธิผล

1.11 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าควรมีการ Outsource ให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 4.30$, $SD = 0.47$) เนื่องจากความพึงพอใจของพนักงาน เป็นความรู้สึกหรือเจตคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร งานที่ทำอยู่ และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ความรู้สึกที่เกิดขึ้นนี้เกิดจากการที่พนักงาน ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสุขในการปฏิบัติงานรู้สึกว่าได้ได้รับความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยตรง สอดคล้อง (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012) เสนอแนวคิดว่าการสร้างความพึงพอใจของพนักงานจะส่งผลต่อความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norman, Christodoulidou and Rothenberger (2014) เรื่อง เทคโนโลยีการจ้างบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล พบว่า การดำเนินการสำรวจทัศนคติ/ ความคิดเห็นของพนักงานเป็นกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์ 34 กิจกรรม ที่ส่งผลต่อต้นทุน การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน ที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงาน องค์กร สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Raina and Shahnawaz (2011) พบว่า พนักงานรู้สึกพึงพอใจต่อการเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่นี้ สร้างความพึงพอใจให้ผู้บริหาร องค์กรถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ผลรวมของการบริหาร

ที่มีประสิทธิภาพสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ สอดคล้องกับ Booth (2013) ได้กล่าวถึงรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การส่งเสริมกิจกรรมให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำทุ่มเทกำลังความสามารถในการทำงานให้บริการลูกค้าได้ตรงความเวลาและถูกต้องสามารถสร้างความพอใจให้ลูกค้าได้

1.12 กิจกรรมด้านการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง ผู้เชี่ยวชาญมี

ความคิดเห็นร่วมกันว่าควรจ้าง Outsource ให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 4.25, SD = 0.44$) เนื่องจากเป็นหนึ่งในงานบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถจัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการจัดทำารเปรียบเทียบระบบวิธีการบริหารจัดการคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการ ทักษะในการปฏิบัติงาน ข้อมูลในมิติต่าง ๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบความแตกต่างและพัฒนาตนเอง เพื่อแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้มีมาตรฐานการดำเนินงานเหนือคู่แข่งเป็นมาตรฐานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสร้างความรู้สึกร่วมกันกับบุคลากร สามารถพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการแม่นยำในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรสำหรับระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ (Ulrich, 2004; Gilley, Greer & Resheed, 2004; Brown & Wilson, 2005) กล่าวว่าการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์บนเทคโนโลยีที่มีนวัตกรรมที่ทันสมัยแม่นยำทำให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทำให้เก่งที่สุดหรือดีที่สุดในอันที่จะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง หน่วยงานรับจ้างจากภายนอกต้องมีความเชี่ยวชาญด้านการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า สามารถนำเสนอผลการเปรียบเทียบเพื่อการปรับปรุงองค์กรที่จ้าง เสนอแนะแนวทางความเป็นเลิศทางธุรกิจให้องค์กรดังกล่าวมุ่งสู่ความสำเร็จหรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

1.13 กิจกรรมการออกแบบ และการพัฒนาองค์กร ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็น

สอดคล้องกันว่าควร Outsource ออกไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินงานแทนอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 4.20, SD = 0.52$) เนื่องจากเป็นกิจกรรมการออกแบบและการพัฒนา (Design and organization development) ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรทั้งระบบจึงต้องมีการมอบหมายให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่มีทักษะเฉพาะด้านเข้าดำเนินงานแทนเพื่อให้ได้โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับธรรมชาติของธุรกิจสามารถตอบสนองกลยุทธ์องค์กรได้ในทุกระดับ โดยคำนึงถึงขั้นตอนกระบวนการออกแบบและพัฒนา การทบทวน (Review) การทวนสอบ (Verification) และรับรองความถูกต้อง (Validation) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบกิจกรรม

การออกแบบและการพัฒนาองค์การต้องจัดการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการออกแบบและการพัฒนาจะต้องได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อให้มั่นใจในประสิทธิผลของการสื่อสารและความชัดเจนด้านความรับผิดชอบประสิทธิผลจากการวางแผนจะต้องปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันตามความเหมาะสม สอดคล้องกับ (Norman, 2009; Potkany, 2008; Ramirez & Angelica, 2009; Thakur, 2010) กล่าวว่ากิจกรรมการออกแบบ และการพัฒนาองค์การนั้นต้องพึ่งพาอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบโดยอาศัยทักษะความเชี่ยวชาญของผู้ให้บริการที่ได้รับการยอมรับและสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ระดับโครงสร้างขององค์กรได้ทั้งระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.14 ระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน (HRIS/ HRIT) ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าควร Outsource ออกไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 4.20$, $SD = 0.62$) เนื่องจากเป็นกิจกรรมการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการสร้างและจัดระบบงานด้านเทคโนโลยีที่ประกอบด้วยฮาร์ดแวร์หรือตัวอุปกรณ์ และซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่รวบรวม ประมวลผล วิเคราะห์ จัดเก็บและกระจายข้อมูล ข่าวสาร รายงาน ที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว ตรงเวลาให้กับผู้ใช้ เพื่อนำไปวิเคราะห์และเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจการควบคุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรจึงต้องใช้หน่วยงานที่มีทักษะความเชี่ยวชาญเข้ามาจัดการเพื่อให้เข้าถึงนวัตกรรมเทคโนโลยีที่สามารถลดต้นทุนได้จากการประหยัดโดยขนาด เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินการต่าง ๆ กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นธรรมชาติ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norman, Christodoulidou and Rothenberger (2014) เรื่อง เทคโนโลยีการจัดการบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล พบว่า การจัดการปัญหาข้อร้องเรียนของบุคลากรเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน การสื่อสารโดยแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ การสื่อสารวัฒนธรรมและวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทราบเป็นกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์ 34 กิจกรรม ที่ส่งผลต่อต้นทุนโดยขนาด การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นธรรมชาติ การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน ที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงาน องค์กร นอกจากนี้หน่วยงานที่จัดจ้างจากภายนอกต้องมีโปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน โปรแกรมสนับสนุนช่วยเหลือพนักงานในด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของพนักงาน กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม โดยมุ่งส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้เจริญเติบโตและก้าวหน้าในงาน มีบันไดอาชีพชัดเจนในแต่ละสายงาน

1.15 กิจกรรมความพึงพอใจของลูกค้า ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่าควรมีการ Outsource ออกไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่

($M = 4.05$, $SD = 0.83$) เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความรู้สึกหรือเจตคติของลูกค้าที่มีต่อสินค้า/ บริการที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือการให้บริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า สำหรับความพึงพอใจขององค์กรเป็นความรู้สึกหรือเจตคติของบุคลากรทั้งหมดขององค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารในองค์กรที่มีต่อผลผลิตและผลลัพธ์ในภาพรวมขององค์กร กิจกรรมด้านความพึงพอใจสามารถดำเนินการจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือบริษัทที่มีความชำนาญทางด้านนี้จากภายนอกมาดำเนินการประเมินความพึงพอใจทั้งสามด้าน (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012) กล่าวว่า การบริหารจัดการความพึงพอใจของลูกค้าเน้นฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญโดยให้การบริการที่สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างเหนือความคาดหมาย

1.16 การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าต้องมีการ Outsource ออกไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินงานแทน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 4.05$, $SD = 0.83$) เนื่องจากเป็นกิจกรรมการวางแผนงานและกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลังคนที่ต้องการ การวางแผนกำลังคนและกลยุทธ์ที่จะใช้ การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work load analysis) การวิเคราะห์กำลังคน (Work force analysis) การวิเคราะห์งาน (Job analysis) รายละเอียดลักษณะงาน (Job description) ลักษณะของงาน (Job specification) เป็นต้น ถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแม่แบบ (Master plan) สำหรับงานด้านอื่น ๆ ทั้งหมดในองค์กร ที่ต้องพึ่งพาทักษะความเชี่ยวชาญจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการยอมรับด้านการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากล และต้องเป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมยืดหยุ่นที่สุดให้กับองค์กร สอดคล้องกับ (พรชัย เจดามาน, 2556) กล่าวว่า เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการดำเนินงานของธุรกิจ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านกลยุทธ์การจัดการ กลยุทธ์การแข่งขัน การเข้าถึงนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดการเตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันขององค์กร นับว่ามีความสำคัญ สอดคล้องกับ (Thakur, 2010; Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012; วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล, 2554) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีการวางแผนในการสรรหาคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างลงมากที่สุด โดย มีการวิเคราะห์งาน (JA: Job analysis) มีรายละเอียดของงาน (JD: Job description) มีลักษณะของงาน (JS: Job specification) เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ ในการวางแผนกำลังคนเพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์สูงสุด จากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่และบุคลากรที่ต้องจัดหาเพิ่มเติม ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากร

มนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีสาเหตุมาจาก การขยายตัว/ ลดขนาดขององค์กรต้องมีการวางแผน เรื่อง จำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพของธุรกิจเพื่อให้อยู่รอดในการประกอบธุรกิจได้ การเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมเทคโนโลยีของโลกยุคดิจิทัล ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม ความก้าวหน้าทางวิชาการ ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงคุณภาพ ของบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร การเกษียณ/ การเลื่อนตำแหน่ง/ การโยกย้าย อัตราการเข้าออกของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้ง การประกอบกิจการธุรกิจ การขยายตัว/ ถดถอยทางเศรษฐกิจ

1.17 การลดต้นทุน ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าควร Outsource ออกไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 3.90, SD = 0.55$) เนื่องจากกิจกรรมการลดต้นทุน เป็นการลดความเสี่ยง จำกัดความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงออก มีการประหยัดพลังงาน แรงงาน และทรัพยากร รวมทั้งการปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้การลดต้นทุนต้องไม่กระทบต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการ โดยสามารถลดต้นทุน โดยขนาดจากการ Outsource การวางแผนเพื่อลดต้นทุนการบริหารโดยรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ (ศูนย์บริการข้อมูล SMEs, 2556) กล่าวว่า มิติ โดยทั่วไปการลดต้นทุน ต้องมีการวางแผนในการนำ นวัตกรรมเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการ เพื่อให้เกิดการประหยัดได้โดยขนาดจากผู้ ให้บริการ Outsource ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ มิติด้านคนหรือด้าน แรงงาน การกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกเรื่องคุณภาพ การลดต้นทุน มิติด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ หรือ เครื่องจักร ลดเวลาสูญเสีย (Downtime) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงที่สุดในการลดต้นทุน วัสดุ สิ้นเปลืองหรือวัตถุดิบในการผลิตใช้หลักการบริหารพัสดุ (Inventory management) วิธีการ ปฏิบัติงาน (Method) การลดความเสี่ยงขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน จัดสภาพแวดล้อมที่ถูก สุขลักษณะมีความปลอดภัย การลดความเสี่ยงการใช้พลังงานและน้ำ การลดความเสี่ยง ทางด้านเวลา โดยการบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนการทำงานให้เหมาะสม การเพิ่ม ความเร็วในการทำงาน (Speed) การจัดลำดับงานเพื่อประหยัดเวลา ใช้หลักการการบริหารการผลิต (Operations management) สอดคล้องกับ Tseng and Chen (2013) ศึกษาเรื่องความสามารถของ บริษัทในการลดต้นทุนธุรกรรมโดยการจ้างหน่วยงานภายนอกประเทศดำเนินการแทน พบว่า ปัจจัย ด้านประสิทธิภาพทักษะความเชี่ยวชาญของบริษัทผู้รับจ้าง นวัตกรรมของเทคโนโลยีของที่ตั้ง สำนักงานในต่างประเทศมีผลโดยตรงต่อการลดต้นทุน ในการจ้าง Outsource มีผลโดยตรงต่อ ความสามารถลดต้นทุนด้านธุรกรรมที่ช่วยเพิ่มระดับการ Outsource ให้ได้มากขึ้นสามารถลด ต้นทุนได้โดยขนาดการ Outsource ของสาขาย่อยในต่างประเทศ

1.18 ความสุขในการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่าควร Outsource ออกไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 3.85, SD = 0.75$) เนื่องจากการบริหารที่มุ่งให้ความสำคัญกับความสุขในการปฏิบัติงาน ทัศนคติหรือการรับรู้ความรู้สึกทางบวกความสุขเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา ความสุขในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการทุ่มเทความสามารถได้เต็มศักยภาพให้กับการทำงานในบทบาทหน้าที่ของตนทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรดีมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยตรง สอดคล้องกับ (Veenhoven, 1997; Lyubomirsky et. Al., 2005) กล่าวว่า การบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับความสุขในการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินความรู้สึกและประสบการณ์ของแต่ละคนว่า มีความชื่นชอบชีวิตโดยรวมของตนเองมากแค่ไหน กิจกรรมดังกล่าวนี้สามารถจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาดำเนินการสร้างเสริมความสุข รวมทั้งการประเมินความสุขในการปฏิบัติงาน ความสุขถือเป็นประสบการณ์ด้านอารมณ์ทางบวก เช่น ความปิติ ความสนใจ และความภาคภูมิใจ ต้องมีบ่อยครั้ง ขณะที่ประสบการณ์ด้านอารมณ์ทางลบ เช่น ความเศร้า ความวิตกกังวล และความโกรธ ต้องมีไม่บ่อยครั้ง อันเนื่องจากผลการปฏิบัติงานเป็นการตอบสนองความต้องการของตนมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมายซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ประสบการณ์และความรู้สึกที่บุคคลสามารถบริหารจัดการได้อย่างสม่ำเสมอตามความปรารถนาในภาพรวมจนเกิดได้จริง และทำให้บุคคลนั้นเกิดความยินดีและอึดอ้อมใจ ทั้งนี้ต้องไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน สอดคล้องกับ Booth (2013) กล่าวว่า การจ้างบริการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องให้ความสำคัญในประเด็นการส่งเสริมให้พนักงานมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้เกิดการทุ่มเทกำลังความสามารถในการทำงาน การให้บริการลูกค้าตรงเวลาถูกต้องสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้

1.19 กิจกรรมการมีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่าควรมีการจ้าง Outsource ออกไปให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทนอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 3.65, SD = 0.49$) เนื่องจากกิจกรรมการมีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงานนั้น ปัจจุบันนิยมใช้เพื่อสนับสนุนและหาทางแก้ปัญหาให้กับพนักงาน สมาชิกในครอบครัวของพนักงานและนายจ้าง ทั้งปัญหาจากการทำงานและปัญหาส่วนตัว รวมปัญหาจากการดำเนินชีวิต ชีวิตสมรสและครอบครัว ความเครียด ความวิตกกังวล คำแนะนำทางด้านการเงินหรือทางด้านกฎหมาย การดูแลเด็กหรือผู้สูงอายุในครอบครัวของพนักงาน การเสพติดต่าง ๆ ช่วยให้นักรู้สึกถึงความไว้นื้อเชื่อใจสร้าง ความภูมิใจในงานได้สามารถสร้างความรู้สึกที่ได้รับความเป็นธรรมจากบริษัทที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ในโปรแกรมการให้ความช่วยเหลือพนักงาน นี้ยังมีส่วนที่อาจแก้ไขปัญหาด้านความรุนแรงในที่ทำงานได้ สอดคล้องกับ Masi (2011) กล่าวว่า โปรแกรมการช่วยเหลือ

พนักงานนั้นจะใช้ในการจัดการกับพนักงานที่มีปัญหา การล่องละเมิดทางเพศและกิจกรรมที่ส่งผลให้มีอัตราการขาดงานหรือการเปลี่ยนงานของพนักงาน ผลผลิตที่ลดลงและปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จทางการเงินของนายจ้าง หรือความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อผู้บริหาร มีการให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาการจัดการหาแนวทางการสร้างทีมงานและประเด็นส่วนตัวด้วยความร่วมมือกันนี้เองเราทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้นด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norman, Christodoulidou and Rothenberger (2014) ศึกษาเรื่องเทคโนโลยีการจัดการจ้างบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล พบว่า โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงานเป็นการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ใน 34 กิจกรรม ที่ส่งผลต่อต้นทุนการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน ที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า พนักงาน องค์กร ในระยะยาว

1.20 กิจกรรมการมีระบบดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่าควรจ้าง Outsource ให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 3.65, SD = 0.49$) เพราะเป็นการบริหารจัดการด้านระบบสุขภาพและความปลอดภัย เป็นรูปแบบการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์อีกงานหนึ่งที่สำคัญขององค์กร เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรหากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ละเลยจะส่งผลกระทบต่อด้านลบต่อองค์กรได้ในระยะยาวส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรที่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้อง Outsource กิจกรรมการมีระบบดูแลสุขภาพและความปลอดภัยให้กับหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านสุขภาพและความปลอดภัย ทั้งในความพร้อมด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยที่ดีกว่า สอดคล้องกับ (Justice, 2012; Andrew , 2012; วิลาวรรณ รัตพิศาล, 2554) กล่าวว่าเพราะปัจจุบันอุบัติการณ์ของการเกิดโรคได้เปลี่ยนจากโรคติดเชื้อไปเป็นโรคที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมซึ่งสามารถป้องกันได้ ทำให้ระบบสุขภาพมุ่งเน้นการสร้างเสริมสุขภาพเชิงรุกมากขึ้นแทนการป้องกันโรคและการบาดเจ็บ โดยมุ่งให้บุคลากรทุกส่วนทุกระดับมีศักยภาพมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสุขภาพดีจึงต้องดำเนินการ Outsource หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินการแทน เพราะบริษัทที่รับ Outsource จะมีความเชี่ยวชาญด้านการดูแลสุขภาพ และความปลอดภัย มีนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยทำให้องค์กรสามารถพึ่งพาจากบริษัทที่รับจ้าง Outsource ได้และยังสามารถลดต้นทุนในการบริหารจัดการได้ สร้างความมั่นใจในการมีสุขภาพที่ดีและมีความปลอดภัยเมื่อปฏิบัติงานในองค์กร

1.21 กิจกรรมการย้ายไปทำงานต่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าควร Outsource ออกไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 3.50, SD = 1.43$) เนื่องจากกิจกรรมด้านการย้ายพนักงานไปทำงานในสาขาที่อยู่ต่างประเทศ

สามารถดำเนินการจ้างองค์กรหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายของพนักงาน ลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนในการดำเนินการ โดยการ Outsource ไปให้หน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการดำเนินการจัดส่งบุคลากรไปต่างประเทศ ดำเนินการแทน องค์กรสามารถเข้าถึงเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ ของบริษัทที่รับจ้าง ดำเนินการแทนที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยได้ถือเป็นการลดต้นทุนได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Norman, Christodoulidou and Rothenberger (2014) เรื่อง เทคโนโลยีการจ้างบริหารจัดการกิจกรรมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล พบว่า การช่วยเหลือในการย้ายที่ทำงานใหม่เป็นการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ใน 34 กิจกรรม ที่ส่งผลต่อต้นทุน การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีระบบเป็นมาตรฐานในระดับสากลในรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศของบริษัทที่รับจ้าง Outsource ที่มีความเชี่ยวชาญในงานในการติดต่อประสานงานด้านเอกสารสำคัญต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้

1.22 กิจกรรมความพึงพอใจขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรจ้าง Outsource ออกไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 3.25, SD = 1.21$) เพราะเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลความรู้สึกโดยรวมของคนทั้งองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการทั้งภายนอกและภายในองค์กร ที่สะท้อนความรู้สึกเชิงบวกที่มีต่อองค์กรกิจกรรมการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นร่วมไปในทิศทางเดียวกันว่าสามารถจ้าง Outsource ออกไปให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทนได้บางส่วนเท่านั้น โอกาสในการ Outsource นั้นค่อนข้างเป็นไปได้น้อย อาจจะต้องมีการป้องกันการรู้สึกต่อต้านผลการประเมินความพึงพอใจที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ (Anantharaja, 2009; Norman, 2009; Walker, Sartor & Taylor, 2009) กล่าวว่า กิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญในด้านการประเมินผลประกอบการขององค์กรในภาพรวมนั้นส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกรับรู้ได้ว่าตนได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผลขององค์กร เนื่องจากบุคลากรรู้สึกถึงการถูกเอาเปรียบจากฝ่ายบริหารนั่นเองทำให้การจ้าง Outsource ในกิจกรรมการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรนั้นมีโอกาสในการนำไปใช้ในการจ้างหน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทนเพราะเป็นกิจกรรมที่สะท้อนถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า พนักงาน และสังคมโดยรวมได้

1.23 กิจกรรมการลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นร่วมไปในทิศทางเดียวกันว่าควรมีการจ้าง Outsource ให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 3.15, SD = 0.93$) เนื่องจากการจ้าง Outsource ในกิจกรรมด้านการลด

ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญให้ความเป็นสอดคล้องกันว่าเป็นไปได้น้อยที่จะทำจ้าง Outsource ออกไปให้หน่วยงานภายนอกบริหารเพื่อดำเนินการในการวางแผนวางแผนทางวิธีการดำเนินการป้องกัน ยับยั้ง แก้ไขปรับปรุง การเกิดปัญหาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่เพียงพอที่จะผลิตสินค้า/ บริการ ได้ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเอื้อต่อการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดสภาพคล่องสร้างความสมดุลให้องค์กรได้ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การลดต้นทุน การลดความสูญเสีย กำจัดความสิ้นเปลืองออกไป มีการประหยัดพลังงาน แรงงาน และทรัพยากรในการบริหารจัดการต่าง ๆ เหล่านี้องค์กรจะทำการบริหารจัดการเอง แต่จะมีการจ้าง Outsource ออกไปเพียงบางส่วนเท่านั้น เพื่อตอบสนองนโยบายในการจัดการทรัพยากรหลักขององค์กรที่นำไปสู่การปฏิบัติจริง สอดคล้องกับ (Andrew, 2012; Berkman, 2012; Booth, 2013; Justice, 2012) กล่าวว่า การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรนั้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ได้เต็มที่เต็มศักยภาพ สามารถ Outsource ให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทน แต่ก็ไม่สามารถมอบหมายกิจกรรมการบริหารจัดการด้านทรัพยากรหลัก ๆ ขององค์กรออกไปได้แต่มีการ Outsource การบริหารจัดการงานทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้เข้าถึงนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบริษัทผู้ให้บริการได้รวมทั้งการปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้การลดต้นทุนต้องไม่กระทบต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.24 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าควร Outsource ให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน อยู่ที่ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($M = 3.15, SD = 01.04$) เนื่องจากการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ต้นจนจบนั้นผู้เชี่ยวชาญมองว่าองค์กรไม่สามารถ Outsource กิจกรรมการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ออกไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทนได้ทั้งหมดเนื่องจากบางกระบวนการเป็นการบริหารจัดการด้านสมรรถนะหลักขององค์กรรวมถึงการตระหนักถึงการรั่วไหลข้อมูลบางส่วนที่เป็นความเฉพาะขององค์กรทำให้การจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถจ้าง Outsource ได้บางส่วนแต่ไม่ใช่ทั้งหมดของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ Adler (2003) กล่าวว่า การจ้าง Outsource บริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์แทนนั้นอาจต้องมีความเสี่ยงด้านพึ่งพาหน่วยงานภายนอกมากเกินไปและอาจต้องเสี่ยงกับการรั่วไหลข้อมูลความลับขององค์กร ความไว้วางใจในเรื่องความไม่ซื่อสัตย์หรืออาจขายต่อข้อมูลความลับขององค์กร ให้กับบริษัทคู่แข่งจึงเป็นเรื่องที่ต้องตระหนักเป็นเบื้องต้นในการพิจารณา

จ้างหน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทนในด้านสมรรถนะหลักหรือข้อมูลบางส่วนที่เป็นความลับขององค์กร

1.25 กิจกรรมการมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นสอดคล้องว่าควรมีการจ้าง Outsource ให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ (M = 3.10, SD = 01.02) เนื่องจากเป็นกิจกรรมด้านการบริหารงานที่เป็นความสามารถหลักขององค์กรผู้เชี่ยวชาญจึงให้ความเห็น ไปได้ยากที่จะทำการจ้าง Outsource ให้หน่วยงานภายนอกบริหารจัดการแทนในกิจกรรมการมุ่งเน้นสมรรถนะหลักองค์กรจะบริหารจัดการเองในประเด็นเกี่ยวกับความท้าทายเชิงวิสัยทัศน์ การวางแผนยุทธศาสตร์โครงสร้างองค์กร การวางแผนอัตรากำลังคน การวางสายงานขององค์กร ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ล้วนเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรในการกำหนดขีดความสามารถของกลุ่มสายงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ภารกิจ ที่เป็นลักษณะการประชุมเชิงปฏิบัติการในการระดมความคิด ดังนั้นแนวทางการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Competency) เป็นการจัดทำเพื่อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint change) ซึ่งเป็นบทบาทความรับผิดชอบขององค์กร โดยตรง สอดคล้องกับ (Ramirez & Angelica, 2009; McIlvaine, 2008; Schwartz, 2008) กล่าวว่า กิจกรรมการมุ่งเน้นสมรรถนะหลักเป็นกิจกรรมที่ให้ความสำคัญในการใช้ทรัพยากรขั้นสูงขององค์กร การวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรทั้งระบบที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานขององค์กร ที่สะท้อนออกมาภายใต้เอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร ด้านความรู้เฉพาะด้านทักษะเทคนิคที่จำเป็น ทักษะคิด ความเชื่อ คุณค่า บุคลิกของบุคลากรในองค์กรที่สื่อออกมาในรูปของวัฒนธรรมองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษารูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต ในครั้งนี้จะเห็นได้ว่าระดับของโอกาสในการจ้าง Outsource บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่มี 4 กิจกรรมในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้เชี่ยวชาญยังให้ความสำคัญในการจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการแทนค่อนข้างน้อยจึงมีระดับโอกาสในการจ้างในกิจกรรม ความพึงพอใจขององค์กร การลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญของโอกาสในการนำไปจัดจ้างอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะจากผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

ข้อเสนอแนะการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์มุมมองของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

1. การจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรม ในกิจกรรม ความพึงพอใจขององค์กร การลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก มีระดับค่าเฉลี่ยของ โอกาส ในการนำไปจ้าง Outsource อยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่าผู้บริหารของสถานประกอบการ อุตสาหกรรมยังมีความกังวลว่าหากจ้างหน่วยงานภายนอกบริหารจัดการงานแทนแล้วเกรงว่าจะลด บทบาทที่สนับสนุนอำนาจของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้น้อยลงยังยึดติดกับระบบการบริหาร แบบเดิม ๆ มองการจ้าง Outsource เป็นคู่แข่งในสายงานอาชีพ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเปิดใจ ยอมรับมองรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานจาก Outsource จะเป็นประโยชน์ในระยะยาวจาก สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารงานธุรกิจแบบไร้พรมแดนในรูปแบบเครือข่ายความ ร่วมมือการค้าการลงทุนเป็นตลาดเดียวภายใน 10 ปีข้างหน้าจึงเป็นประเด็นเร่งด่วนในการพิจารณา การจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง

2. ผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาน ประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตการนำไปสู่การปฏิบัติจริงในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก บริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 25 รูปแบบกิจกรรมอาจต้องตัดหรือลดขั้นตอนในการ กิจกรรมบางส่วนให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานประกอบการ โดยนำร่องในการจัดจ้างใน กิจกรรมด้าน การออกแบบและบริหารจัดการผลประโยชน์ ที่ผู้บริหารเห็นสอดคล้องกันว่าต้องมี การจ้าง Outsource บริหารจัดการแทนเพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์มุมมองของบริษัทผู้ ให้บริการ Outsource

1. รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ อุตสาหกรรมในอนาคตบริษัทผู้ให้บริการ Outsource นำรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงาน ในกิจกรรม 4 กิจกรรม ได้แก่ การลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ การมุ่งเน้นสมรรถนะหลักที่มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ของ ความคิดเห็นร่วมของผู้บริหารของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไปพิจารณาเพื่อเป็นแนวทางใน การนำเสนอกลยุทธ์ต่อผู้บริหารของสถานประกอบการให้เห็นถึงความสำคัญโอกาสในการประสบ ความสำเร็จในการจัดจ้าง Outsource ได้เพื่อเป็นแนวทางในการลดขจัดความวิตกกังวลปัญหาจาก การทำการจ้าง Outsource การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานประกอบการให้ หมดยุคไป

2. ผลจากการศึกษารูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่เหมาะสมและมีโอกาสในการนำไปใช้ในการจัดจ้าง Outsource นั้นมี 25 กิจกรรมที่เป็นแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ให้บริการ Outsource การบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถนำแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 25 กิจกรรมนี้ไปจัดทำแผนนำเสนอกลยุทธ์ที่นำไปสู่การจัดจ้าง Outsource บริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์นี้ให้เกิดการนำไปสู่การจัดจ้างจริงในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เชี่ยวชาญผ่านแบบสำรวจอาจไม่เข้มข้นเหมือนการเผชิญหน้า ซึ่งทำให้ได้ผลการสำรวจแต่เพียงความเห็นเฉยๆ และไม่ใช่ว่าความเห็นที่ดีที่สุด ควรมีการจัดทำ Focus group อีกครั้งหรือดำเนินการส่งแบบสอบถามอีกหลายรอบเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่แม่นยำและเที่ยงตรงมากขึ้น

2. การทำวิจัยในกลุ่มของกิจกรรมบางด้านที่ถูกตัดออกในขั้นตอนของการยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะมีบางกิจกรรมที่มีความสำคัญจำเป็นสำหรับการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

3. งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพียงด้านเดียวจึงควรมีการทำวิจัยที่เป็นการผสมผสานระหว่างงานวิจัยเชิงปริมาณผสมกับการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กันเพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นมุ่งเน้นการศึกษาถึงพลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

บรรณานุกรม

- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2554). *กรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ระยะ พ.ศ. 2554-2563 ของประเทศไทย ict2020*. กรุงเทพฯ: กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2554). *แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยกระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574*. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2556). *แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมปี 2555-2558. (ฉบับปรับปรุงสำหรับจัดทาคาของงบประมาณ พ.ศ. 2558)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). *ขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 เปิดมิติใหม่อุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.industry.go.th/industry/index.php>
- กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม. (2554). *พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554*. เข้าถึงได้จาก http://www.oshthai.org/osh/upload/file_linkitem/20110908022240_2.pdf
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2552). *ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ปี 2551-2555. รายงานประจำปี 2552*. นนทบุรี: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า.
- กรมวิชาการ. (2542). *การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของเด็กไทยด้านความรับผิดชอบ และวินัยในตนเอง*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัย.
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2551). *บทบัญญัติคุ้มครองลูกจ้างรับเหมาค่าแรงจากการเลือกปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541*. เข้าถึงได้จาก http://www.labour.go.th/th/webimage/images/law/doc/DispatchedWorkersAnti_Th.pdf
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศกระทรวงพาณิชย์. (2559). *รอบรู้เศรษฐกิจโลก*. นนทบุรี: กระทรวงพาณิชย์ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ศูนย์บริการการค้าระหว่างประเทศ กลุ่มงานให้บริการข้อมูล/ คำปรึกษาด้านการค้าระหว่างประเทศ จังหวัดนนทบุรี.
- กิตติพงศ์ สนธิสัมพันธ์. (2557). *ผลกระทบทางเศรษฐกิจจากนโยบายค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ 300 บาทต่อวันและเงินเดือนปริญญาตรี 15,000 บาท*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

- กัญญามน อินหว่าง และสุพจน์ อินหว่าง. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. พิษณุโลก: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- กัญญณ เพชรภรณ์ และชัยวัฒน์ วารี. (2554). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของนักศึกษาชั้นปีที่ 2 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ตามทฤษฎีพหุปัญญา ปีงบประมาณ 2554*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนการประชาสัมพันธ์สำนักโฆษก. (2559). *นรม. พร้อมส่งเสริมโครงการขับเคลื่อนไทยแลนด์ 2016 (SUBCON THAILAND 2016) เพื่อปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaigov.go.th/index.php/th/government-th1/item/>
- กอแก้ว จันทร์กิ่งทอง. (2546). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2552). *นิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ieat.go.th/investment/about-industrial-estates/industrial-estates-in-thailand>
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2554). *กฎหมายแรงงานสำหรับผู้บริหาร*. ชลบุรี: วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกษม บุญอ่อน. (2522). *เคล็ดลับเทคนิคในการวิจัย*. กรุงเทพฯ: คุรุปริทัศน์.
- เกรียงไกร เขียมบุญศรี. (2557). *การแก้ไขปัญหาถูกจ้างรับเหมาค่าแรงแนวทางการแก้ไขปัญหาของภาครัฐ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sombatlegal.com/index.php?>
- แก้วตา เจริญเจริญ. (2549). *การพยากรณ์พฤติกรรมการเลือกใช้บริการโลจิสติกส์ลำดับที่ 3 ของผู้ประกอบการ*. งานนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการการขนส่ง และ โลจิสติกส์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2530). *เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR*. *วิจัยการศึกษา*, 10(5), 74-84.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2541). *เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เทคนิคการวิเคราะห์แนวโน้มโยบาย (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จूरืพร ทองทะวัก. (2555). *ปัจจัยด้านคุณภาพการให้บริการที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้ว่าจ้างในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs): กรณีผู้ให้บริการด้านการพัฒนาระบบงาน (Application Development Outsourcing)*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถิติประยุกต์และเทคโนโลยีสารสนเทศ, คณะสถิติประยุกต์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- จักรินทร์ แซ่เต้. (2555). การตลาดของการใช้บริการภายนอกด้านการบัญชีของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชา เทคโนโลยีการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ชัชชัย พันธุ์เกตุ. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการแข่งขัน. เข้าถึงได้จาก <http://www.hu.ac.th/academic/article/HR/chatchai.htm>
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ชมัยพร วิเศษมงคล. (2557). *Outsourcing* การจ้างให้คนอื่นทำงานแทน. เข้าถึงได้จาก <http://prthai.com/article/detail.asp?kid=5517>
- ชัยยศ ศิริรัตนบวร. (2552). บัญญัติ 10 ประการในการเลือกดำเนินการ Out-source. เข้าถึงได้จาก <http://www.ksmcare.com/Article>
- โชติชัย สุวรรณภรณ์. (2557). การปฏิรูปเศรษฐกิจไทยภายใต้กระแส. เข้าถึงได้จาก <http://itrading.bualuang.co.th/en/listtb.php?width=821&height=500&menuid=418&content=newtoday&contentid=1913127>
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ภาคปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2546). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เม็ดทราย พรินต์ติ้ง.
- คุณิต ขาวเหลือง. (2554). การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ. *วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม*, 7(1), 18-32.
- ตรีเนวลนุช กองผาพา, สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ และสุกัญญา เอ็มอิมธรรม. (2552). บทบาทนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดใหญ่อินจังหวัดขอนแก่น. *วารสารวิจัย มข. (บศ.)*, 9(3), 139-151.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2554). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: แชนท โฟร์ พรินต์ติ้ง.
- ทิวัดต์ มณีโชติ. (2557). การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2557). การใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ. เข้าถึงได้จาก <https://www.bot.or.th/>
- บรรพต วิรุณราช. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: เอ. เอส. เทคนิคการพิมพ์.

- บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ. (2553). ลูกจ้างผู้รับเหมาแรงงาน: คำชี้แจงพระราชบัญญัติคุ้มครอง
แรงงาน (ฉบับที่ 2). พ.ศ. 2551. เข้าถึงได้จาก <http://www.laibros.com/thai/law%2004-2.php>
- บุษยรัตน์ กาญจนดิษฐ์. (2557). เข้าใจ คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 22326-22404/ 2555 สิทธิลูกจ้าง
รับเหมาค่าแรง ตาม พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 มาตรา 11/ 1: คณะกรรมการ
สมานฉันท์แรงงานไทย. เข้าถึงได้จาก http://thanaiphorn.com/files/deka_22326.pdf
- ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์. (2557). ความสำคัญของการจดปฏิรมนเทศพนักงาน. เข้าถึงได้จาก
<http://www.thaihrwork.com>.
- ประทุม รอดประเสริฐ. (2543). นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประยูร ศรีประสาธน์. (2523). เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย. วารสารการศึกษาแห่งชาติ, 14(2),
50-59.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:
พิมพ์ตะวัน.
- ปาลิตา ตั้งอศุขรัตน์. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกจ้างผู้ให้บริการ *Software outsource*
ด้วยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์: กรณีศึกษาบริษัทแห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระ
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี, วิทยาลัยนวัตกรรม,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2556). *Event Marketing: กิจกรรมที่ไม่มีวันตาย ได้ทั้งยอดขาย และ Promote*
สินค้า. เข้าถึงได้จาก <http://www.ob2.co.th/md/Event-marketing.M0006.html>
- พยอม วงศ์สารศรี. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สวนดุสิต.
- พรชัย เจดามาน. (2556). กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. เข้าถึงได้จาก
<http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/03/05/entry-1>
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ภูริพัฒน์ แก้วศรี. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ (ฉบับปรับปรุง). เชียงราย: สำนักวิชา
บริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

- ยิ่งลักษณ์ แซ่หรือ. (2550). *การศึกษาห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมผลิตสารสกัด กรณีศึกษา: องค์การเภสัชกรรม*. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารงานโลจิสติกส์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รวงทอง ประเสริฐ. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ฉบับปรับปรุง)*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์วาสุกรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542*. กรุงเทพฯ: นามมีบุ๊คส์.
- วรรณวิมล นาคทอง. (2553). *นโยบายการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานจ้างเหมางานธุรการ (Outsourcing): กรณีศึกษา ธนาคารอาคารสงเคราะห์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรเศรษฐ์ เผือกสกันธ์. (2557). *จ้างเหมาแรงงาน ระเบิดเวลาลูกใหม่ของผู้ประกอบการ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.dlo.co.th/node/786>
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชีระพิมพ์ และไซเท็กซ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2554). *ทฤษฎีองค์การฉบับแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: ธนรัช การพิมพ์.
- วัชร มุกดาสนิท. (2551). *การศึกษาปัญหาการจัดส่งเอกสารล่าช้าและกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดส่งเอกสาร กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ศรวัสย์ สมสวัสดิ์. (2551). *การเลือกใช้ธุรกิจบริการจัดงานของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊ค.
- ศูนย์บริการข้อมูล SMEs. (2556). *การลดต้นทุนการผลิต*. เข้าถึงได้จาก <http://www.smeservicecenter.net/public/uploads/p13799222266174624336.pdf>
- สมิต สัมภูกร. (2555). *การทบทวนเรื่องการปฐมนิเทศพนักงานใหม่*. เข้าถึงได้จาก http://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/59/ContentFile1089.pdf
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). *โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2559). *พัฒนาภาคอุตสาหกรรมไทยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการจัดการอนาคต*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ftpi.or.th/>
- สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ. (2556). *ข้อกำหนดมาตรฐานด้านระบบการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ISO/IEC 27001 & 27002*. เข้าถึงได้จาก www.iso.org, <http://shop.bsigroup.com>.
- สมคิด สมบัติภัทรา. (2549). *สถานภาพการใช้บริการและการเลือก Third Party Logistics Outsourcing ในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- สมพงษ์ จ้อยศิริ. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นสูง*. ชลบุรี: วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สหพันธ์แรงงานนานาชาติในกิจการเคมีภัณฑ์ พลังงาน เหมืองแร่ และแรงงานทั่วไป. (2554). *คู่มือฉบับพกพาว่าด้วยการคุ้มครองสิทธิคนงานในระบบจ้างเหมา โดย ICEM*. กรุงเทพฯ: Let's go show.
- สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา. (2554). *บริหารงาน HR อย่างมืออาชีพ*. นนทบุรี: ซิงค์ บีคอนด์ บั๊ค.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2555). *เอกสารเผยแพร่อุตสาหกรรมนำรู้ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และอุตสาหกรรมพลาสติก*. กรุงเทพฯ: วงศ์สว่างพับลิชชิ่ง แอนด์ พริ้นติ้ง.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2557). *รายงานประจำปี 2557*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oie.go.th/publications>
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2554). *รายงานประจำปี 2554*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2556-2560)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2557). *สวทช. สานต่อความร่วมมือกับหน่วยงานด้านการศึกษาและวิจัยวิทยาศาสตร์ของญี่ปุ่น ผลักดันการร่วมวิจัยในระดับนานาชาติภายใต้โครงการ eAsia*. เข้าถึงได้จาก <https://www.nstda.or.th/news/19382-aist>
- สำนักงานยุทธศาสตร์และวางแผนเศรษฐกิจมหภาค. (2557). *ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สอง และแนวโน้มปี 2557*. เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/Portals/0/eco_datos/economic/eco_state/2_57/PressThaiQ2-2014.pdf

- สำนักงานยุทธศาสตร์และวางแผนเศรษฐกิจมหภาค. (2559). *ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสแรก ปี 2559 และแนวโน้มปี 2559*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2546). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ. (2555). *การจัดการองค์การเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาองค์การขั้นสูง*. ชลบุรี: วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. (2551). *การพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสงฆ์ มณฑลในทศวรรษหน้า*. คุยฎินิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อลิษา เชื้อสิงห์ และพงษ์ธนา วณิชย์กอบจินดา. (2554). *การตัดสินใจในการเลือก Outsource เพื่อการเลือกลงทุนและทำการเปรียบเทียบการใช้ขนส่งของบริษัทกับบริษัท Outsource ของบริษัท M & M Co., Ltd.* การค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- Abbott, C., Rogers, P., & Sloboda, J. (2006). *Global responses to global threats: Sustainable security for the 21st century*. Oxford: Oxford Research Group.
- Adler, S. (2003). Marking HR outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 53-60.
- Ali, G. S. (2009). *Effect of job satisfaction and organizational commitment, as moderated by generation, outsourcing, and insourcing, on turnover intent*. Doctoral Dissertation, Applied Management and Decision Science, Walden University.
- Anjum, Zafar. (2012). *Boundaries between IT outsourcing and BPO are becoming blurred: Ovum. CIO Asia*. Retrieved from <http://www.cio-asia.com/mgmt/outsourcing/boundaries-between-it-outsourcing-and-bpo-are-becoming-blurred-ovum>.
- Anupama, T. D., Binu, M., & Dulababu, T. (2011). The need of 720 degree performance appraisal in the new economy companies. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1(4), 77-86.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London: Kogan Page.

- Awino, Z. B., & Mutua, J. M. (2014). Business process outsourcing and performance of Kenyan state corporations. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 5(7), 37-43.
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral Change*. NJ: Prentice Hall.
- Benner, B. (2013). *The Dreyfus skill acquisition model (Novice-expert)*. Retrieved from http://currentnursing.com/nursing_theory/Patricia_Benner_From_Novice_to_Expert.html
- Beregszaszi, J., & Polay, D. H. (2012). Human resource outsourcing in times of economic turbulence-a contemporary review of practice. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 45-65.
- Berkman, E. (2012). *History of IT outsourcing*. Retrieved from <http://www.cio.com/article/2441163/outsourcing/history-of-it-outsourcing.html>
- Bertalanffy, V. (1956). General systems. *Yearbook of the society for the advancement of general systems theory*, 1, 1-10.
- Bertalanffy, V. (1956). *General system theory. General Systems, Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- Booth, T. (2013). *Here, there and everywhere "The economist"*. Retrieved from <http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>
- BPM Watch. (2016). *In-sourcing remotely: A closer look at an emerging outsourcing trend*. Retrieved from <http://www.bpmwatch.com/columns/in-sourcing-a-closer-look-at-an-emerging-outsourcing-trend/>
- Boninelli, I., & Meyer, T. N. A. (2004). *Building human capital*. Randburg: Knowres.
- Boyse, A. L. (2009). *Human resource outsourcing: What does it mean to the HR professional?*. State University of New York: Empire State College.
- Bratton, J., & Gold, J. (1994). *Human resource management: Theory and practice*. Basinstoke: Macmillan.
- Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

- Brown, R. (2011). *An experiential approach to organizational development* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall Publishing. Pearson Education.
- Brown, D., & Wilson, S. (2005). *The black book of outsourcing how to manage the changes, challenges and opportunities*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Brockbank, W., Ulrich, M., Ulrich, E. D., & Younger, J. (2012). *Global HR competencies: mastering competitive value from the outside in*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Burkholder, N. C. (2006). *Outsourcing: The definitive view, applications, and implications*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Business Dictionary. (2012). *It's time to rethink outsourcing*. Retrieved from <http://www.cioupdate.com/cio-insights/its-time-to-rethink-outsourcing.html>
- Calderon, J. (2013). *Philippine BPO industry to hit \$25b*. Retrieved from <http://investvine.com/philippine-bpo-industry-to-hit-25b/>
- Christensen, C. M. (2006). The ongoing process of building a theory of disruption. *The Journal of Product Innovation Management*, 23, 39-55.
- Christodoulidou, N., Norman, T. J., & Rothenberger, M. (2014). Technology outsourcing in human resource activities in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(1), 50-61.
- Cohen, L., & Young, A. (2006). *Multi sourcing moving beyond outsourcing to achieve growth and agility*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2005). *Corporate strategy: A resource-based approach*. Irwin: McGraw-Hill.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Canada: Nelson education.
- David, M. (1974). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Dessler, G. (2006). *A framework for human resource management* (4th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

- Donald, R. B. (2011). *A question of false self-esteem: Organization-based self-esteem and narcissism in organizational contexts*. USA: University of Colorado at Colorado Springs, Colorado.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenge for the 21st Century*. NY: Harper Collins Publisher.
- Dwayne, W. (2006). Bringing IT back: An analysis of the decision to back source or switch vendors. *Journal Compilation C 2006, Decision Sciences Institute*, 37(4), 605-621.
- Everest Research Institute. (2008). *HR Outsourcing (HRO)*. n.p.
- Espiritu, R. T. (2008). *Measures of alliance success: A study of outsourcing professionals in the United States*. Doctoral Dissertation, Business Administration, University of Phoenix.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et genrale; prvoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat.
- Fisher, G. (2009). Personality uncertainty logic: Impact on entrepreneurial outcomes. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- Galamaki, E., & Papalexandris, N. (2005). Outsourcing of human resource management services in Greece. *International Journal of Manpower*, 26(4), 382-396.
- Gibson, M., & Butler, B. S. (2006). *Human resource outsourcing: The impact of managerial*. n.p.
- Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3), 232-240.
- Ganesh, S. (2004). *Competency based HRM*. New York: McGraw-Hill.
- Gonzales, R. (2001). ABC relaxation training as a treatment for depression for Puerto Rican Elderly. Inc. J. C. Smith, (Ed.), *Advances in ABC Relaxation: Applications and Inventories*. New York: Springer.
- Heery, E., & Noon, M. (2008). *A dictionary of human resource management* (2nd ed.). London: Oxford university press.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2006). *Organization behavior* (11th ed.). Cincinnati, OH: Southwestern.
- Hick, G., & Gullett, L. (1972). *The management of organization*. New York: McGraw-Hill. 1972.
- Holweg, M., & Pil, K. F. (2012). *Outsourcing complex business processes: Lessons from an enterprise partnership*. Berkeley: The Regents of the University of California.

- Humanica. (2014). *Implementation services (ERP)*. Retrieved from http://sap.humanica.com/ERP/main_ERP.php
- Jamieson, D. (2013). *Public interest group challenges privatization of local*. Retrieved from http://www.huffingtonpost.com/2013/07/01/afscme-public-interest-privatization_n_3530817.html
- JST Group. (2014). *JST innovation and excellence, Thailand oil patch directory*. Retrieved from <http://nongferndaddy.net63.net/Thailand%20oil%20patch%20directory%202015.pdf>
- Judd, D. (1971). *Complete writings*. New York: New York University.
- Justice, C. (2012). *It's time to rethink outsourcing*. Retrieved from <http://www.cioupdate.com/cio-insights/its-time-to-rethink-outsourcing.html>
- Kabst, R., & Giardini, A. (2008). Recruitment process outsourcing (translated title): Eine Szenariostudie zur Akzeptanz von Outsourcing-Manahmen in der Personalauswahl. *Zeitschrift for Personalforschung*, 22, 370-387.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Khanna, S., & New, J. (2005). An HR planning model for outsourcing. *Human Resource Planning*, 28(4), 37.
- Kim, K., Mithas, S., Whitaker, J., & Roy, P. K. (2014). Industry-specific human capital and wages: Evidence from the business process outsourcing industry. *Information Systems Research*, 25(3), 618-638.
- Klaas, S., McClendon, A., & Gainney, W. (2001). *Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics*. Toronto: John Wiley & Sons.
- Kotabe, M., & Mol, M. J. (2006). *Global supply chain management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kroes, J. R. (2007). *Outsourcing of supply chain process: Evaluating the impact of congruence between outsourcing drivers and competitive priorities on performance*. Doctoral Dissertation, College of Management, Georgia Institute of Technology.

- Lahiri, S. (2007). *Industry-level competitive forces firm resources strategy and performance: and investigation of Indian business process outsourcing providers*. Doctoral Dissertation, Business Administration, The University of Memphis.
- Lawson, A. (2011). *Employers are responsible for employees attending training*. Retrieved from <http://blog.firstreference.com/2011/03/08/youre-responsible-for-employees-attending-training>
- Lawson, K. (2011). *The trainer's handbook of leadership development: tools, techniques, and Activities*. San Francisco: Wiley.
- Lei, D., & Hitt, M. A. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*, 21, 835-859.
- Linder, C. J. (2004). Outsourcing as a strategy for driving transformation. *Strategy & Leadership*, 32(6), 26-31.
- Linstone, H. A., Turoff, M., & Helmer, O. (1975). *The Delphi method techniques and applications*. MA: Addison-Wesley.
- Lomas, J. (1997). Devolving authority for health care in Canada's provinces: Emerging issues and prospects. *Canadian Medical Association Journal*, 156(6), 817-823.
- Lyle, M., & Signe, M. (1993). *Competence at work, models for superior performance competence performance inquirer*. Retrieved from <http://www.gmanetwork.com/news/story/63053/economy/companies/philippines-still-top-bpo-destination-consulting-firm>
- Mani, D. (2008). *Essays on the organization and value of outsourcing relationships*. Doctoral Dissertation, Graduate School, Austin: University of Texas.
- Mazyck, J. E. (2010). *Customer satisfaction: Outsourcing in the age of globalization*. Master of Arts In Organizational Communications. Bowie State University.
- MacMillan, T. T. (1971). *The Delphi technique*. CA.: Monterey.
- Manning, S., Massini, S., & Lewin, A. Y. (2008). A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 35-54.
- Masi, D. A. (2011). *Redefining the employee assistance programs field*. Retrieved from <http://socialwelfare.library.vcu.edu/social-work/employee-assistance-programs/>

- McIlvaine, A. R. (2008). *Co-sourcing' and more*. Retrieved from <http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=80237620>
- McIvor, R. (2005). A study of performance measurement in the outsourcing decision. *Research executive summaries series*, 4(3), 1-13.
- Mol, M. J. (2007). *Outsourcing. design, process, and performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (2012). *Designing training programs the critical events model (Building Blocks of Human Potential)* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Norman, T. J. (2009). *Outsourcing human resource activities: Measuring the hidden costs and benefits*. Doctoral Dissertation, Graduate School, The University of Minnesota.
- Oliveira, M. (2011). *Results based management theory and application*. Retrieved from <http://www.jposc.org/documents/Workshops/Merida%202011/Chain.pdf?vid=177436&disposition=inline&op=view>
- Omuso, W. (2009). *The success factors and practices that mitigate quality risks in outsourcing relationships*. Doctoral Dissertation, School of Business and Technology, Capella University.
- Osheroff, M. (2005). Outsourcing successfully. *Strategic finance*, 87(6), 257-274.
- Park, J. Y. (2009). *Three essays on offshore outsourcing and labor markets*. Doctoral Dissertation, Economics, The University of Michigan.
- Pettinger, R. (2000). *Mastering organization behavior*. London: Macmillan.
- Phelps, C. C. (2010). A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation. *Academy of Management Journal*, 53(4), 890-913.
- Plunkett, S. (2012). *Outsourcing outsourcing & offshoring industry market research*. n.p.
- Porter, L. W., & Lawler III, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Irwin-Dorsey.
- Pisit, C. (2005). *The impact of business process outsourcing on firm valuation: An empirical study*. Doctoral Dissertation, Faculty of Rensselaer Polytechnic Institute, Management, New York: Rensselaer Polytechnic Institute Troy.

- Pugh, S. D., & Hickson, J. D. (2007). *Great writers on organizations* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Free Press.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Rainbird, H. (2000). *Training in the Workplace*. NY: St. Martin's Press.
- Ramirez, S., & Angelica, L. (2009). *An exploratory Study, Study of Human Resource Outsourcing Practices with in Organizations in Puerto Rico*. Mayaguez Campus: University of Puerto Rico.
- Raymond, A. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Reyes, G., Juan, L., & Jose, G. (2013). *Outsourcing and strategy in Spanish town halls: a field study*. Business Organisation, Management Decision, Spain: University of Alicante.
- Retova, J., & Polya, A. (2011). *Offshore Business Process Outsourcing*. Faculty of Commerce, Department of Business Information Technology, University of Economics in Bratislava.
- Robbins, P. S., & Decenzo, D. A. (2005). *Fundamentals of management: essential concepts and applications* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/ Prentice Hall.
- Rosebush, D., Leavell, H., & Maniam, B. (2012). *Trends in Outsourcing and Its Future*. American Academy of Business, Tx: Sam Houston State University.
- Runar, E. I., & Dilja, T. U. (2015). *Outsourcing and financial crisis: evidence from Icelandic service SMEs*. Business and Economics-Labor and Industrial Relations. Iceland: United Kingdom.
- Sabine, M., Keld, B., & Thomas, T. (2015). *Knowledge transfer planning and execution in offshore outsourcing: An applied approach*. New York: Springer Science & Business Media. Netherlands.
- Sagoo, A. (2012). *How IT is reinvigorating business process outsourcing*. Retrieved from <http://www.cio.co.uk/it-leadership/how-it-is-reinvigorating-bpo-3431945/>

- Schwartz, K. D. (2008). *HRO Innovation: Building blocks to derive full value*. *Business Week Research Services*. Retrieved from [http://mediakit.businessweek.com/ Products/ Research_Services/ White_Papers](http://mediakit.businessweek.com/Products/Research_Services/White_Papers).
- Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, nature, and open system* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shan, L., & Zhaohua, D. (2015). *Understanding knowledge management capability in business process outsourcing: A cluster analysis*. Management Decision. London: Emerald Group Publishing, Limited. United Kingdom.
- Sheehan, C., & Cooper, K. B. (2011). *HRM outsourcing: the impact of organisational size and HRM strategic involvement*. Doctoral dissertation, Management, Melbourne, Australia: Monash University.
- Sim, M. (2010). *The intangible costs of human resource outsourcing*. Human Resource Management International Digest, Business School: University of Nottingham Malaysia.
- Stasiulyte, E. (2011). Motives of human resource management outsourcing. *A case study from Lithuania, economics & sociology*, 4(1), 116-125.
- Sushasini, R., Nisha, R., & Sushma, L. (2013). *Human resource outsourcing*. Retrieved from <http://www.apjmer.org/articles/mgt69.pdf>
- Tanz, J. (2011). *Change is hard: Transitioning in and out of deals*. Retrieved from <https://www.iaop.org/Download/Download.aspx?ID=1370&AID=&SSID=&TKN=d54991a5200e45a2811e>
- Taylor, F. W. (1991). *The principles of scientific management*. NY: Harper Bros.
- Thakur, P. (2010). *Offshoring and outsourcing of core corporate activities: The global relocation of pharmaceutical industry clinical trials*. Doctoral Dissertation, Graduate School Newark Rutgers, The State University of New Jersey.
- Thakur, P., & Newburry, W. (2011). Multi-level impacts perceived career opportunity from global integration. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2358-2380.
- Thite, M. (2012). *Taking India to the world*. Indian Business Research, Department of Employment Relations and Human Resources, Brisbane, Australia: Griffith University.

- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tompkin, J. R. (2004). *Organization theory and public management*. CA: Wadsworth.
- Tseng, H.C., Chen, T.L. (2013). *Firm capabilities as moderators of transaction cost factors and subsidiary domestic outsourcing*. Business Administration, Taiwan: National Pingtung Institute of Commerce.
- Ulrich, E. D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, E. D. (1998). *Delivering results: A new mandate for human resource professionals*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, E. D. (2004). *Human resources business process outsourcing*. Stephen M. Ross School of Business, University of Michigan.
- Ulrich, E. D., Ashkenas, R., Kerr, S., & Jick, T. (1995). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organization structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ulrich, E. D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR transformation: Building human resources from the outside in*. Chicago: McGraw-Hill.
- Ulrich, E. D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Alexandria, Va: Society for Human Resource Management.
- Ulrich, E. D., & Lake, D. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside out*. New York: Wiley.
- Ulrich, E. D., Lawler, E., Fitz-enz, J., Madden, J., & Maruca, R. (2004). *Human resources business process outsourcing: Transforming how HR gets its work done*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ulrich, E. D., Losey, M., & Meisinger, S. (2005). *Future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ulrich, E. D., Losey, Michael R.; Lake, Gerry. (1997). *Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for change*. Chichester, England; New York: Wiley.

- Ulrich, E. D., Lombardo, M. M., Eichinger, R. W., Ulrich, D., Cannon, K. (2004). *100 things you need to know: Best practices for managers and HR*. Minneapolis, MN: Lominger.
- Ulrich, E. D., & Smallwood, W. N. (2003). *Why the bottom line isn't: How to build value through people and organization*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ulrich, E. D., & Ulrich, W. (2010). *The why of work: How great leaders build abundant organizations that win*. New York: McGraw-Hill.
- Ulrich, E. D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: the next era of human resources transformation*. New York: McGraw-Hill.
- White, A. S., & Plante, P. (2011). *Benefits of outsourcing is not just for large organizations*. Benefits quarterly, second quarter. (2011), International society of certified employee benefit specialists published. Retrieved from <http://www.milliman.com/uploadedFiles/insight/eb-published/midsized-proposition-benefits-outsourcing.pdf>.
- Yao, Y. (2004). *An integrative model of clients' decision to adopt an application service provider*. Baton Rouge, LA: Louisiana State University.
- Zhang, W. (2014). *China's service outsourcing under the background of China (Shanghai) free trade zone*. New York: Centre for Promoting Ideas, USA.
- Ziolkiewicz, M. (2011). *Outsourcing of service areas as a method of increasing the effectiveness of a company*. Financial Management of an Enterprise, University of Information Technology and Management.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ ๖๖๒๓.๑/ ว.๓๑๑๒

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๒ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นิสิตสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการทำคุษฎีนิพนธ์
เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ตามที่นางสาวนาถญาดา เก้าประเสริฐ รหัสประจำตัว ๕๔๘๓๐๐๐๑ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ รุ่นที่ ๓ วิทยาลัย
พาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาคุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ “รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกาล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.
บรรพต วิรุณราช เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นที่จะขอความอนุเคราะห์
สัมภาษณ์ท่าน เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการทำคุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวนาถญาดา เก้าประ
เสริฐ เข้าสัมภาษณ์ท่าน ตามวันและเวลาที่ท่านสะดวก หากมีข้อสงสัยประการใดสามารถติดต่อนิสิตได้
โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘-๑๕๒๔-๖๔๓๔

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพรินทร์ ทองภาพ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติแทน
คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

โทร. ๐ - ๓๘๓๕ - ๔๕๐๐ ต่อ ๑๖๖

โทรสาร ๐ - ๓๘๓๕ - ๔๕๐๐ ต่อ ๑๑๒

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (แบบสอบถาม)



เครื่องมือชุดที่ 1

แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ อุตสาหกรรมในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

1. เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต
2. เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต
3. เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์หา รูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต และนำมาสร้างแบบสอบถามสำหรับใช้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2

ลักษณะของแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน

- ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชื่อ – นามสกุล.....
2. ชื่อสถานประกอบการ.....
3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....
4. ประสบการณ์บริหารงาน..... ปี

**ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์
ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต**

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วยข้อคำถามชนิดปลายเปิด และใช้การ
สัมภาษณ์แบบมีปฏิสัมพันธ์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ดังนี้

1. ท่านคิดว่ารูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ใน
ปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....

2. เมื่อมีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในด้าน เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง อย่าง
หลีกเลี่ยงไม่ได้ท่านคิดว่ารูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ควรมีลักษณะอย่างไร

.....

3. รูปแบบของกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจเปลี่ยนแปลงไป
ท่านเห็นว่ารูปแบบของกิจกรรมการจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมปี
โตรเคมีควรเป็นอย่างไร

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

4. ท่านมีข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็น อื่นใดด้านรูปแบบของกิจกรรมการจัดการ
จัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมควรเป็นอย่างไรบ้างในอนาคต
กาล

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

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการให้
สัมภาษณ์ในครั้งนี้



แบบสอบถาม (รอบที่ 2)

เรื่อง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมใน อนาคตกาล

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1
มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน รูปแบบ/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่เป็นไปได้สำหรับ
ใช้เป็นรูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ
อุตสาหกรรมในอนาคต ประกอบด้วย 4 ด้านหลักที่เป็นไปได้ ได้แก่ (1) ด้านการคัดเลือกและ
การสรรหาบุคลากร (2) ด้านการพัฒนาบุคลากร (3) ด้านธำรงรักษาและสวัสดิการของบุคลากร (4)
ด้านการรักษาสิทธิประโยชน์ของบุคลากร โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อรูปแบบ/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่เป็นไปได้สำหรับใช้เป็นรูปแบบ
ของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมใน
อนาคตกาล

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ และข้อมูลดิบที่ได้รับ
ความเอื้อเฟื้อจากท่าน ผู้วิจัยดำเนินการเก็บไว้เป็นความลับ

นางสาวนาถญาดา เก้าประเสริฐ

นิติระดับปริญญาเอก

สาขา การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร.081-9246434

Email : Yada76@outlook.co.th

- ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
- คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด
1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี 41 – 50 ปี
 51 – 60 ปี มากกว่า 60 ปี
3. การศึกษาขั้นสูงสุด
 ปริญญาโท ประกาศนียบัตรหลังปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์
 น้อยกว่า 15 ปี 16 – 20 ปี 21 – 25 ปี มากกว่า 25 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อรูปแบบ/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่เป็นไปได้สำหรับใช้เป็นรูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกาล
 ดังนี้

คำชี้แจง: กรุณาเลือกตัวเลือกที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย 2 ประเด็นการประเมิน ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมของรูปแบบ/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่เป็นไปได้ (Feasibility) ว่า “เหมาะสม” หรือ “ไม่เหมาะสม” สำหรับใช้เป็นรูปแบบของกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกาล

(0 = ไม่เหมาะสม, 1 = เหมาะสม)

ประเด็นที่ 2 ความเป็นไปได้ของ รูปแบบ/ วิธีการ/ กิจกรรม ที่เป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง (Practicality) ประกอบด้วย 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด (5) หมายถึง มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ที่จะนำไปใช้จริง

มาก (4) หมายถึง มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ที่จะนำไปใช้จริง

ปานกลาง (3) หมายถึง มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง ที่จะนำไปใช้จริง

น้อย (2) หมายถึง มีความเป็นไปได้ในระดับน้อย ที่จะนำไปใช้จริง

น้อยที่สุด (1) หมายถึง มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด ที่จะนำไปใช้จริง

ข้อที่	กิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ อุตสาหกรรมในอนาคต	ระดับความคิดเห็น						ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)
		ประเด็นที่ 1 ความ เหมาะสม		ประเด็นที่ 2 ความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้จริง				
		0	1	5	4	3	2	
3. ด้านธำรงรักษาและสวัสดิการของบุคลากร <i>เกณฑ์การพิจารณา (ต่อ)</i>								
5	มีการย้ายบริษัท (การย้ายฐานการผลิต)							
6	มีการย้ายไปทำงานต่างประเทศ							
7	มีการย้ายกลับมาของพนักงาน							
8	มีการจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง							
9	มีองค์การจัดหางาน							
10	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จ ตั้งแต่ต้นจนจบ							
4. ด้านการรักษาสิทธิประโยชน์ของบุคลากร <i>เกณฑ์การพิจารณา</i>								
1	การออกแบบและการพัฒนาองค์การ							
2	มีพนักงานสัมพันธ์/ แรงงานสัมพันธ์							
3	มีสุขภาพและความปลอดภัย							
4	มีระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน (HRIS/ HRIT)							
5	การปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานการทำงาน							
6	การลดต้นทุน							
7	มีโปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน							
8	การลดเวลาการทำงานด้านธุรการ							
9	การลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร							
10	การเข้าถึงเทคโนโลยี							
11	การลดอัตราการหมุนเวียนเข้า-ออกของ พนักงาน							
12	ความพึงพอใจของพนักงาน							
13	ความพึงพอใจของลูกค้า							
14	ความพึงพอใจขององค์กร							
15	ความสุขในการปฏิบัติงาน							



แบบสอบถามการวิจัย รอบที่ 3

เรื่อง รูปแบบการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรม ในอนาคต

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต รอบที่ 2 มีจำนวนกิจกรรมทั้งสิ้น 25 ข้อ ตามเกณฑ์ผู้วิจัยคัดเลือกกิจกรรมที่ตรงตามเกณฑ์ดังนี้ ค่ามัธยฐานมีค่า 2.50 ขึ้นไป ค่าความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมและค่ามัธยฐานของกิจกรรมมีค่าไม่เกิน 1.00 ค่าพิสัยควอไทล์ของตัวบ่งชี้ไม่เกิน 1.50

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อยืนยันความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมของการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตใน 2 ประการ คือ ความเหมาะสม (Appropriateness) เหมาะสมให้ 1 ไม่เหมาะสมให้ 0 และการนำไปใช้ได้จริง (Practicality) ในระดับมากน้อยเพียงใด จากมากที่สุด – น้อยที่สุด (จากระดับ 5-1) หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดให้ข้อเสนอแนะในช่องเสนอแนะด้านขวามือของแบบสอบถาม ข้อมูลดิบที่ได้รับความเอื้อเฟื้อจากท่าน ผู้วิจัยดำเนินการเก็บไว้เป็นความลับ การตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 และ 2 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงและความคิดเห็นของท่านตามลำดับ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 3 นี้มีจุดมุ่งหมายหลัก 2 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 เพื่อให้ท่านผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นต่อกิจกรรมเพิ่มเติมจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งรวบรวมได้จากข้อเสนอแนะของท่านผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยนี้

ประการที่ 2 เพื่อให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้นำคำตอบที่ได้ให้ความคิดเห็นไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 2 มาพิจารณาอีกครั้งว่ากิจกรรมที่ผู้วิจัยได้นำเสนอต่อท่านในรอบนี้ ท่านยังคงมีความคิดเห็นเช่นเดิมหรือเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น

เพื่อความสมบูรณ์ของผลการวิจัย ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบให้ครบทุกข้อทั้งในด้านความเหมาะสมและด้านการนำไปใช้ได้จริงของกิจกรรมและในกรณีที่ความคิดเห็นของท่านในรอบนี้ไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 20 คน ผู้วิจัยใคร่ขอรับทราบเหตุผลของท่านด้วย โดยขอความกรุณาให้ท่าน โปรดเขียนลงในช่องเหตุผล เพื่อผู้วิจัยจะได้รวบรวมนำมาใช้ประโยชน์กับงานวิจัยนี้ต่อไป

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 40 ปี 41 – 50 ปี
 51 – 60 ปี มากกว่า 60 ปี
3. การศึกษาขั้นสูงสุด ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ประกาศนียบัตรหลังปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ต่ำกว่า 15 ปี 16 – 20 ปี
 21 – 25 ปี มากกว่า 25 ปี

ส่วนที่ 2 การยืนยันความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมของรูปแบบกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคตกาล รอบที่ 3

ข้อที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม				การนำไปใช้					ข้อเสนอแนะ			
		ความคิดเห็นรอบที่ 2		การยืนยันความคิดเห็น		ความคิดเห็นรอบที่ 2			การยืนยันระดับความคิดเห็น					
		Mean	SD	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	Md	Mo-Md	IQR	มากที่สุด	มาก		ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	การวิเคราะห์งาน	0.35	0.48			3.00	0.00	1.50						
2	การอธิบายรายละเอียดของงาน	0.30	0.46			2.00	1.00	1.50						
3	การกำหนดคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน	0.35	0.48			2.00	2.00	2.50						
4	การวางแผนกำลังคน	0.35	0.48			1.00	-2.00	3.50						
5	การสรรหาคนทำงานและการคัดเลือก	1.00	0.00			5.00	0.00	1.50						
6	การบรรจุแต่งตั้ง	0.30	0.46			2.00	0.00	2.50						
7	การฝึกอบรมและการพัฒนา	1.00	0.00			5.00	0.00	1.50						

ส่วนที่ 2 การยืนยันความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมของรูปแบบกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต รอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม				การนำไปใช้						ข้อเสนอแนะ			
		ความคิดเห็น รอบที่ 2		การยืนยัน ความคิดเห็น		ความคิดเห็น รอบที่ 2			การยืนยันระดับความคิดเห็น						
		Mean	SD	เหมาะ สม	ไม่ เหมาะสม	Md	Mo- Md	IQR	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง		น้อย	น้อยที่สุด	
8	การออกแบบและการ บริหารจัดการ ผลประโยชน์	1.00	0.00			5.00	0.00	0.50							
9	การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	0.25	0.43			1.50	-0.50	1.50							
10	การเป็นพี่เลี้ยงและ ผู้สอน	0.15	0.36			2.00	0.00	1.50							
11	การมุ่งเน้นสมรรถนะ หลัก	0.75	0.43			3.00	1.00	2.50							
12	การวางแผนกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์	0.70	0.46			4.00	0.00	2.50							
13	การวิจัยด้านทรัพยากร มนุษย์	1.00	0.00			5.00	0.00	0.50							
14	การสื่อสารกับ พนักงาน	0.25	0.43			3.00	0.00	1.50							

ส่วนที่ 2 การยืนยันความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมของรูปแบบกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต รอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม				การนำไปใช้						ข้อเสนอแนะ			
		ความคิดเห็น รอบที่ 2		การยืนยัน ความคิดเห็น		ความคิดเห็นรอบที่ 2			การยืนยันระดับความคิดเห็น						
		Mean	SD	เหมาะ สม	ไม่ เหมาะสม	Md	Mo- Md	IQR	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง		น้อย	น้อยที่สุด	
15	มีการทดสอบก่อน การจ้างงาน	1.00	0.00			5.00	0.00	1.50							
16	มีการประชุมพิเศษ	0.30	0.46			4.00	-3.00	3.50							
17	มีการเปรียบเทียบผล	0.65	0.48			4.00	0.00	0.50							

ข้อที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม				การนำไปใช้						ข้อเสนอแนะ		
		ความคิดเห็นรอบที่ 2		การยืนยันความคิดเห็น		ความคิดเห็นรอบที่ 2			การยืนยันระดับความคิดเห็น					
		Mean	SD	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	Md	Mo-Md	IQR	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง		น้อย	น้อยที่สุด
	การดำเนินงานกับคู่แข่ง													
18	มีการบริหารจัดการทุนความสามารถ	0.20	0.40			2.00	0.00	2.50						
19	มีระบบบัญชีเงินเดือน	1.00	0.00			5.00	0.00	1.50						
20	การสำรวจค่าตอบแทนและเงินเดือน	1.00	0.00			5.00	0.00	1.50						
21	มีการชำระรักษา	0.30	0.46			1.00	0.00	1.50						

ส่วนที่ 2 การยืนยันความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมของรูปแบบกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต รอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม				การนำไปใช้						ข้อเสนอแนะ		
		ความคิดเห็นรอบที่ 2		การยืนยันความคิดเห็น		ความคิดเห็นรอบที่ 2			การยืนยันระดับความคิดเห็น					
		Mean	SD	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	Md	Mo-Md	IQR	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง		น้อย	น้อยที่สุด
22	การย้ายบริษัท (ย้ายฐานการผลิต)	0.30	0.46			2.00	0.00	2.50						
23	การย้ายไปทำงานต่างประเทศ	0.65	0.48			4.00	0.00	0.50						
24	การย้ายกลับมาของพนักงาน	0.30	0.46			2.00	0.00	2.50						
25	การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง	1.00	0.00			4.00	0.00	1.50						
26	องค์กรจัดหางาน	1.00	0.00			5.00	0.00	1.50						
27	การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ	0.70	0.46			3.00	0.00	1.50						
28	การออกแบบและการพัฒนาองค์กร	1.00	0.00			4.00	0.00	0.50						

ส่วนที่ 2 การยืนยันความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมของรูปแบบกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต รอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม				การนำไปใช้						ข้อเสนอแนะ		
		ความคิดเห็น รอบที่ 2		การยืนยันความ คิดเห็น		ความคิดเห็น รอบที่ 2			การยืนยันระดับความคิดเห็น					
		Mean	SD	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	Md	Mo- Md	IQR	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง		น้อย	น้อยที่สุด
29	มีระบบพนักงาน สัมพันธ์และแรงงาน สัมพันธ์	0.30	0.46			1.50	-0.50	1.50						
30	มีระบบดูแลสุขภาพ และความปลอดภัย	0.70	0.46			4.00	0.00	1.50						
31	มีระบบการจัดการ ข้อมูลพนักงาน (HRIS/ HRIT)	1.00	0.00			4.00	0.00	1.50						
32	มีระบบการปรับปรุง คุณภาพมาตรฐาน การทำงาน	0.30	0.46			3.00	0.00	2.50						
33	การลดต้นทุน	0.55	0.50			4.00	0.00	0.50						
34	มีโปรแกรม ช่วยเหลือพนักงาน	1.00	0.00			4.00	0.00	1.50						
35	การลดเวลาทำงาน ด้านธุรการ	0.30	0.46			2.00	0.00	2.50						

ส่วนที่ 2 การยืนยันความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมของรูปแบบกิจกรรมการจ้างบริหารจัดการงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต รอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	กิจกรรม	ความเหมาะสม				การนำไปใช้						ข้อเสนอแนะ		
		ความคิดเห็นรอบที่ 2		การยืนยันความคิดเห็น		ความคิดเห็นรอบที่ 2			การยืนยันระดับความคิดเห็น					
		Mean	SD	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	Md	Mo-Md	IQR	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง		น้อย	น้อยที่สุด
36	การลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร	0.70	0.46			3.00	0.00	1.50						
37	การเข้าถึงเทคโนโลยี	1.00	0.00			4.00	0.00	1.50						
38	การลดอัตราการหมุนเวียนเข้า-ออกของพนักงาน	0.30	0.46			2.00	0.00	2.50						
39	ความพึงพอใจของพนักงาน	1.00	0.00			4.00	0.00	0.50						
40	ความพึงพอใจของลูกค้า	1.00	0.00			4.00	0.50	2.50						
41	ความพึงพอใจขององค์กร	0.65	0.48			4.00	0.00	2.50						
42	ความสุขในการปฏิบัติงาน	1.00	0.00			4.00	0.00	0.50						

ภาคผนวก ค

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานมาตรา 11/ 1 พ.ศ. 2541

จากบทบัญญัติคุ้มครองลูกจ้างรับเหมาค่าแรงจากการเลือกปฏิบัติตามมาตรา 11/ 1 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2551) มีบทบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ดังนี้

“มาตรา 11/ 1 ในกรณีที่ผู้ประกอบกิจการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นผู้จัดหาคนมาทำงานอันมิใช่การประกอบธุรกิจจัดหางาน โดยการทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งส่วนใดในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้ประกอบกิจการ และโดยบุคคลนั้นจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานหรือรับผิดชอบในการจ่ายค่าจ้างให้แก่คนที่มาทำงานนั้นหรือไม่ก็ตาม ให้ถือว่าผู้ประกอบกิจการเป็นนายจ้างของคนที่มาทำงานดังกล่าว ให้ผู้ประกอบกิจการดำเนินกิจการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง ได้รับสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ” (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2554)

ภาคผนวก ง

แนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาน
ประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในอนาคต

แนวทางเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาน
ประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในอนาคต
(Human Resource Outsourcing Preparation Guidelines of Establishment Petrochemical Industry
in The Future)

นางญาดา เก้าประเสริฐ

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2559

(สงวนลิขสิทธิ์)

บทนำ

การจ้างเหมาบริการสามารถดำเนินการได้กับงานเกือบทุกประเภท หากงานนั้น ไม่มีผู้ปฏิบัติหรือมีไม่เพียงพอที่จะทำงานได้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด ลักษณะงานที่สามารถจ้างเหมาบริการได้ มีทั้งงานที่ใช้แรงงาน งานที่ต้องใช้ทักษะฝีมือ งานทางวิชาการ งานรักษาความปลอดภัย งานทำความสะอาด งานดูแลต้นไม้ สนามหญ้าและสวนหย่อม งานยานพาหนะ รวมทั้งงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ แนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในอนาคตฉบับนี้แสดงถึงกิจกรรมที่เป็น รายละเอียดของแนวทางและวิธีการของการจัดจ้างการบริหารจัดการในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ ภายใต้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย และการ ระดมความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกิจกรรมดังกล่าว ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าแนวทางการเตรียมความพร้อมในการจ้างบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีฉบับนี้เป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจมากพอสมควร

นาถญาดา เก้าประเสริฐ

มีนาคม 2559

1. แนวคิดและที่มาของการจัดจ้างการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

การใช้บริการจากภายนอกองค์กร ที่เรียก ผู้ให้บริการ (Service providers) เพื่อช่วยงานในบางส่วนชั่วคราวหรืองานพื้นฐานระยะยาว ธุรกิจหลายแห่งอาจต้องการพนักงานเพิ่มเติม ซึ่งอาจจะบริหารจัดการโดย การว่าจ้างบริษัทจัดหาคนช่วย (Contract personnel firm) โดยจ่ายค่าบริการเฉพาะช่วงที่กำหนด หรืออาจติดต่อที่ปรึกษาทางด้านไอที เมื่อต้องการความชำนาญเฉพาะด้าน ในขณะเดียวกันการ Outsource หมายถึง การที่องค์กรมอบหมายงานบางส่วนของตนให้กับบุคคลหรือองค์กรภายนอก มาดำเนินการแทน โดยผู้ว่าจ้างจะเป็นผู้กำหนดและควบคุมกำกับทุกส่วนตั้งแต่ นโยบายไปจนถึงการปฏิบัติงานในทุก ๆ ขั้นตอนของผู้รับจ้าง

สำหรับแนวคิดของการ Outsource เกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ เช่น การแข่งขันทางด้านธุรกิจ และด้านการบริการแก่ลูกค้าที่มีการแข่งขันสูง การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ความล่าช้าในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและบริหารระบบสารสนเทศ จากสาเหตุดังกล่าวผู้บริหารองค์กรเริ่มมีการพิจารณาที่จะมอบหมายภารกิจบางด้านหรือบางส่วนให้กับบุคคลภายนอกที่มี ความรู้ความชำนาญที่ดีกว่าเข้ามาบริหารจัดการ โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลขององค์กรนั้น ๆ ทำให้องค์กรนั้น ๆ สามารถปรับปรุงจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้น ๆ ให้สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเหตุผลที่การ Outsource เริ่มมามีบทบาทมากขึ้น

2. การเลือกกิจกรรมการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะจัดจ้าง

แนวทางในการเตรียมพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต กาลที่สำคัญที่สุดคือการเลือกแนวทางที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยแนวทางในการตัดสินใจจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น โดยภาพรวมผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าระดับโอกาสของการนำกิจกรรมการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในการจัดจ้างอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 4.10, SD = 0.33$) กิจกรรมที่มีโอกาสนำไปใช้ได้จริงเรียงตามลำดับการนำไปใช้จัดจ้าง 25 กิจกรรมประกอบด้วย การออกแบบและการบริหารจัดการผลประโยชน์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและการพัฒนา ระบบบัญชีเงินเดือน องค์กรจัดหางาน การทดสอบก่อนการจ้างงาน การสรรหาคนทำงาน และการคัดเลือก การสำรวจค่าตอบแทน และเงินเดือน การจัดหางานหลังถูกเลิกจ้าง การเข้าถึงเทคโนโลยี ความพึงพอใจของพนักงาน มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง การออกแบบและการพัฒนาองค์กร การมีระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน (HRIS/ HRIT) ความพึงพอใจของลูกค้า การวางแผนกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรมนุษย์ การลดต้นทุน ความสุขในการปฏิบัติงาน การมีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน มีระบบการดูแลสุขภาพ และความปลอดภัย การย้ายไปทำงานต่างประเทศ ความพึงพอใจขององค์กร การลด

ปัญหาขาดแคลนทรัพยากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบ การมุ่งเน้น
สมรรถนะหลัก

สำหรับแนวทางการเตรียมพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 25
กิจกรรมเป็นไปตามพฤติกรรมองค์กร โดยมีความหมายของระดับการนำไปใช้ในการจัดจ้าง
ประกอบด้วย

4 หมายถึง บริษัทควรใช้การจัดจ้างจากภายนอกเป็นการเร่งด่วน/ หรือเร่งหาผู้เชี่ยวชาญ
จัดทำเร่งโดยเร่งด่วน

3 หมายถึง บริษัทใช้การจัดจ้างจากภายนอกภายในระยะเวลา 3 เดือน/ หรือเร่งหา
ผู้เชี่ยวชาญจัดทำภายใน 3 เดือน

2 หมายถึง บริษัทใช้การจัดจ้างจากภายนอกภายในระยะเวลา 6 เดือน

1 หมายถึง บริษัท ไม่ดำเนินการจัดจ้างจากภายนอกใด ๆ

โดยแสดงในตารางแนวทางการเตรียมพร้อมในการจ้างบริหารจัดการงานด้านทรัพยากร
มนุษย์ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในอนาคตกาลได้ดังต่อไปนี้

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
1. การออกแบบและ การบริหารจัดการ ผลประโยชน์	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 1.1 ไม่มีการวางแผนและไม่ได้จัดทำรูปแบบ ในการจ่ายค่าตอบแทนใน รูปของตัวเงินและบริการ/ ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการจ้างงาน	✓				
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 1.2 ไม่มีการวางแผนแต่ดำเนินการจัดทำรูปแบบ ในการจ่ายค่าตอบแทน ในรูปของตัวเงินและบริการ/ ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการจ้างงาน		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 1.3 มีการวางแผนและจัดทำรูปแบบที่ยังไม่ชัดเจน ในการจ่ายค่าตอบแทน ในรูปของตัวเงินและบริการ/ ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการจ้างงาน		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 1.4 มีการวางแผนและจัดทำรูปแบบ ในการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัว เงินและบริการ/ ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการจ้างงาน				✓	
2. การวิจัยด้าน ทรัพยากรมนุษย์	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 2.1 ไม่มีนโยบายด้านการวิจัยและเสาะแสวงหาความรู้/ ความจริงใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และไม่มีการนำ ผลการวิจัยที่ได้สู่การปฏิบัติจริง	✓				
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 2.2 มีนโยบายด้านการวิจัยและเสาะแสวงหาความรู้/ ความจริงใหม่ ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่ไม่ครบทุกขั้นตอน/ กระบวนการวิจัย		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	และไม่มีการนำผลการวิจัยที่ได้สู่การปฏิบัติจริง <input type="checkbox"/> 2.3 มีนโยบายด้านการวิจัยและเสาะแสวงหาความรู้/ ความจริงใหม่ ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน ดำเนินการใน บางขั้นตอน และนำผลการวิจัยที่ได้สู่การปฏิบัติจริงเป็นบางส่วน		✓			

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์การ	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 2.4 มีนโยบายด้านการวิจัยและแสวงหาความรู้/ ความจริงใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน ดำเนินการในบางขั้นตอนและนำผลการวิจัยที่ได้สู่การปฏิบัติจริง			✓		
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 2.5 มีนโยบายด้านการวิจัยและแสวงหาความรู้/ ความจริงใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนครบทุกขั้นตอนและนำผลการวิจัยที่ได้สู่การปฏิบัติจริง				✓	
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 3.1 ไม่มีการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์และทักษะที่จำเป็นใด ๆ สำหรับงานและการพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะก้าวหน้าตามบันไดของวิชาชีพ/ อาชีพ	✓				
	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 3.2 มีการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์และทักษะที่จำเป็นใด ๆ สำหรับงานและการพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะก้าวหน้าตามบันไดของวิชาชีพ/ อาชีพ อย่างน้อย 12 เดือนต่อครั้ง/ เรื่อง		✓			
	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 3.3 มีการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์และทักษะที่จำเป็นใด ๆ สำหรับงานและการพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะก้าวหน้าตามบันไดของวิชาชีพ/ อาชีพ อย่างน้อย 9 เดือนต่อครั้ง/ เรื่อง			✓		
	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 3.4 มีการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์และทักษะที่จำเป็นใด ๆ สำหรับงานและการพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะก้าวหน้าตามบันไดของวิชาชีพ/ อาชีพ อย่างน้อย 6 เดือนต่อครั้ง/ เรื่อง			✓		

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 3.5 มีการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์และทักษะที่จำเป็นใด ๆ สำหรับงานและการพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะก้าวหน้าตามบันไดของวิชาชีพ/อาชีพ อย่างน้อย 3 เดือนต่อครั้ง/ เรื่อง			✓		
4. มีระบบบัญชีเงินเดือน	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 4.1 ไม่มีนโยบาย แนวทางและการปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดทำบัญชีสำหรับการควบคุมการเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินอื่น ๆ	✓				
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 4.2 มีนโยบาย แนวทางและการปฏิบัติที่ไม่ชัดเจนในการจัดทำบัญชีสำหรับการควบคุมการเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินอื่น ๆ	✓				
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 4.3 มีนโยบาย แนวทางและขาดการปฏิบัติที่ชัดเจน ในการจัดทำบัญชีสำหรับการควบคุมการเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินอื่น ๆ	✓				
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 4.4 มีนโยบาย แนวทางและการปฏิบัติที่ชัดเจน แต่ไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกขั้นตอนในการจัดทำบัญชีสำหรับการควบคุมการเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินอื่น ๆ	✓				
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 4.5 มีนโยบาย แนวทางและการปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดทำบัญชีสำหรับการควบคุมการเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินอื่น ๆ				✓	
5. องค์กรจัดหางาน	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 5.1 ไม่มีการจ้างงานพนักงานใหม่ในรอบ 1 ปี				✓	
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 5.2 มีการจ้างพนักงานใหม่ทุก ๆ 3 เดือน				✓	

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย (ร้อยละ 90)	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
	18/20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 5.3 มีการจ้างพนักงานใหม่ทุก ๆ 6 เดือน		✓			
	18/20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 5.4 มีการจ้างพนักงานใหม่ทุกครั้งที่มีพนักงานลาออก		✓			
6. มีการทดสอบก่อน จ้างงาน	18/20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 6.1 ไม่มีการทดสอบวัดความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือวิสัยทัศน์ของ ผู้สมัครงานก่อนจะตัดสินใจในการจ้างงาน	✓				
	18/20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 6.2 มีการทดสอบวัดความรู้ ความสามารถ ทักษะอย่างหนึ่งอย่างใดที่ เกี่ยวข้องกับงานหรือวิสัยทัศน์ของผู้สมัครงานก่อนจะตัดสินใจในการจ้างงาน แต่ไม่ครบทุกกระบวนการ/ ขั้นตอน		✓			
	18/20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 6.3 มีการทดสอบวัดความรู้ ความสามารถ ทักษะอย่างน้อยหนึ่งด้านซึ่ง เกี่ยวข้องกับงานและวิสัยทัศน์ของผู้สมัครงานก่อนจะตัดสินใจในการจ้างงาน		✓			
	18/20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 6.4 มีการทดสอบวัดความรู้ ความสามารถ ทักษะอย่างน้อยสองด้านที่ เกี่ยวข้องกับงานและวิสัยทัศน์ของผู้สมัครงานก่อนจะตัดสินใจในการจ้างงาน			✓		
	18/20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 6.5 มีการทดสอบวัดความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานครบ ทุกด้าน รวมทั้งวิสัยทัศน์ของผู้สมัครงานก่อนจะตัดสินใจในการจ้างงาน				✓	
7. การสรรหา คนทำงานและการ คัดเลือก	18/20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 7.1 อัตราค่าจ้างบุคลากรไม่พอเพียง เกิดความไม่สมดุลระหว่างภาระงาน และปริมาณงาน ผลผลิตภาพของบุคลากรที่ผิดปกติ น้อยกว่าหรือมากกว่าเกณฑ์ มีการวิเคราะห์ปัญหาเพิ่มเติม			✓		

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 7.2 อัตรากำลังบุคลากรมีความพอเพียง ผลผลิตของบุคลากรไม่คงที่ น้อยกว่าหรือมากกว่าเกณฑ์			✓		
	15/ 20 (ร้อยละ 75)	<input type="checkbox"/> 7.3 อัตรากำลังบุคลากรไม่พอเพียง ไม่เหมาะสมกับภาระและปริมาณงาน ผลผลิตของบุคลากรอยู่ในระดับสูงกว่าปกติ มากกว่า เกณฑ์		✓			
	15/ 20 (ร้อยละ 75)	<input type="checkbox"/> 7.4 อัตรากำลังบุคลากรมีความพอเพียง มีอัตราการเพิ่มของภาระและปริมาณงาน ผลผลิตของบุคลากรมากกว่า เกณฑ์				✓	
	15/ 20 (ร้อยละ 75)	<input type="checkbox"/> 7.5 อัตรากำลังบุคลากรมีความพอเพียง เหมาะสมกับภาระงานและปริมาณงาน ผลผลิตของบุคลากรอยู่ในระดับปกติ โดยมีค่าตามเกณฑ์				✓	
8. การสำรวจ คำตอบแทนและ เงินเดือน	20/ 20 (ร้อยละ 100)	<input type="checkbox"/> 8.1 ไม่มีการจัดทำสถิติเกี่ยวกับค่าจ้างจำแนกแยกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ สาขาอาชีพ ประเภทอุตสาหกรรม หรือตามข้อกำหนดใด ๆ	✓				
	20/ 20 (ร้อยละ 100)	<input type="checkbox"/> 8.2 มีการจัดทำสถิติเกี่ยวกับค่าจ้างจำแนกแยกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ สาขาอาชีพ ประเภทอุตสาหกรรม หรือตามข้อกำหนดอื่น ๆ อย่างน้อยในรอบ 24 เดือนต่อ 1 ครั้ง		✓			
	20/ 20 (ร้อยละ 100)	<input type="checkbox"/> 8.3 มีการจัดทำสถิติเกี่ยวกับค่าจ้างจำแนกแยกตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ สาขาอาชีพ ประเภทอุตสาหกรรม หรือตามข้อกำหนดอื่น ๆ อย่างน้อยในรอบ 12 เดือนต่อ 1 ครั้ง				✓	
9. การจัดหาหลังถูก เลิกจ้าง	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 9.1 ไม่มีระบบ กลไก และกระบวนการแสวงหางานใหม่ภายหลังจากถูกเลิกจ้างของพนักงาน	✓				

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 9.2 มีระบบ กลไก และกระบวนการแสวงหางานใหม่หลังจากถูกเลิกจ้างของพนักงานมากกว่า 2 ครั้งต่อปี				✓	
10. การเข้าถึงเทคโนโลยี	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 10.1 ไม่มีนโยบายและการปฏิบัติที่เปิดโอกาสให้แก่บุคลากรทุกระดับสามารถใช้เทคโนโลยีในโอกาสที่เท่าเทียมกัน และทั่วถึง รวมทั้งไม่มีการพัฒนาศักยภาพของผู้ใช้เทคโนโลยี และไม่มีการพัฒนาศักยภาพของเทคโนโลยี		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 10.2 มีนโยบายและการปฏิบัติที่เปิดโอกาสให้แก่บุคลากรทุกระดับสามารถใช้เทคโนโลยีภายใต้โอกาสที่ไม่เท่าเทียมกัน และไม่ทั่วถึง รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของผู้ใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาศักยภาพของเทคโนโลยี		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 10.3 มีนโยบายและการปฏิบัติที่เปิดโอกาสให้แก่บุคลากรทุกระดับสามารถใช้เทคโนโลยีภายใต้โอกาสที่เท่าเทียมกันของพนักงานในระดับเดียวกันอย่างทั่วถึง รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของผู้ใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาศักยภาพของเทคโนโลยี				✓	
11. ความพึงพอใจของพนักงาน	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 11.1 ไม่มีการวัดระดับความพึงพอใจต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 11.2 มีการวัดระดับความพึงพอใจต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการทุก 12 เดือนและค่าคะแนนความพึงพอใจของพนักงานระหว่าง 3.00 - 3.49 จากคะแนนเต็ม 5.00		✓			

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 11.3 มีการวัดระดับความพึงพอใจต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการทุก 9 เดือนและค่าคะแนนความพึงพอใจของพนักงานระหว่าง 3.00 - 3.49 จากคะแนนเต็ม 5.00			✓		
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 11.4 มีการวัดระดับความพึงพอใจต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการทุก 6 เดือนและค่าคะแนนความพึงพอใจของพนักงานระหว่าง 3.00 - 3.49 จากคะแนนเต็ม 5.00			✓		
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 11.5 มีการวัดระดับความพึงพอใจต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการทุก 6 เดือนและค่าคะแนนความพึงพอใจของพนักงานไม่ต่ำกว่า 3.50 จากคะแนนเต็ม 5.00				✓	
12. มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่ง	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 12.1 ไม่มีกระบวนการเปรียบเทียบระบบวิธีการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ การบริการ ทักษะในการปฏิบัติงาน ข้อมูลในมิติต่าง ๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน	✓				
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 12.2 มีกระบวนการเปรียบเทียบระบบวิธีการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ การบริการ ทักษะในการปฏิบัติงาน ข้อมูลในมิติต่าง ๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยไม่มีกำหนดการที่แน่นอน		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 12.3 มีกระบวนการเปรียบเทียบระบบวิธีการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ การบริการ ทักษะในการปฏิบัติงาน ข้อมูลในมิติต่าง ๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง		✓			

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 12.4 มีกระบวนการเปรียบเทียบระบบวิธีการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ การบริการ ทักษะในการปฏิบัติงาน ข้อมูลในมิติต่าง ๆ ระหว่าง องค์กรกับคู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง			✓		
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 12.5 มีกระบวนการเปรียบเทียบระบบวิธีการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ การบริการ ทักษะในการปฏิบัติงาน ข้อมูลในมิติต่าง ๆ ระหว่าง องค์กรกับคู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันอย่างต่อเนื่อง				✓	
13. การออกแบบและ การพัฒนาองค์กร	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 13.1 ไม่มีนโยบายด้านการออกแบบและวางแผนเพื่อใช้ดำเนินการ เปลี่ยนแปลงองค์กรและให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์ ครอบคลุมถึง ศักดิ์ศรีและคุณค่าของมนุษย์		✓			
	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 13.2 มีนโยบายด้านการออกแบบและวางแผนเพื่อใช้ดำเนินการ เปลี่ยนแปลงองค์กรและให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์ ครอบคลุมถึง ศักดิ์ศรีและคุณค่าของมนุษย์ แต่ไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผน		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 13.3 มีนโยบายด้านการออกแบบและวางแผนเพื่อใช้ดำเนินการ เปลี่ยนแปลงองค์กรและให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์ ครอบคลุมถึง ศักดิ์ศรีและคุณค่าของมนุษย์ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผน				✓	
14. มีระบบการจัดการ ข้อมูลพนักงาน HRIS/	15/ 20 (ร้อยละ 75)	<input type="checkbox"/> 14.1 ไม่มีระบบการจัดการข้อมูลพนักงาน	✓				

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
HRIT)							
	15/ 20 (ร้อยละ 75)	<input type="checkbox"/> 14.2 มีระบบงานที่ประกอบด้วยฮาร์ดแวร์หรือตัวอุปกรณ์ และซอฟต์แวร์ หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่รวบรวม ประมวลผล วิเคราะห์ จัดเก็บ และกระจายข้อมูล ข่าวสาร รายงาน แต่มีข้อขัดข้องหรือผิดพลาดบางประการ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง		✓			
	15/ 20 (ร้อยละ 75)	<input type="checkbox"/> 14.3 มีระบบงานที่ประกอบด้วยฮาร์ดแวร์หรือตัวอุปกรณ์ และซอฟต์แวร์ หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่รวบรวม ประมวลผล วิเคราะห์ จัดเก็บ และกระจายข้อมูล ข่าวสาร รายงาน ที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว ตรงเวลาให้กับ ผู้ใช้ทุกครั้ง				✓	
15. ความพึงพอใจของ ลูกค้า	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 15.1 ไม่มีการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 15.2 มีการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าทุก 12 เดือนและค่าคะแนน ความพึงพอใจของลูกค้าระหว่าง 3.00 - 3.49 จากคะแนนเต็ม 5.00			✓		
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 15.3 มีการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าทุก 9 เดือนและค่าคะแนน ความพึงพอใจของลูกค้าระหว่าง 3.00 - 3.49 จากคะแนนเต็ม 5.00				✓	
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 15.4 มีการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าทุก 6 เดือนและค่าคะแนน ความพึงพอใจของลูกค้าระหว่าง 3.00 - 3.49 จากคะแนนเต็ม 5.00				✓	
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 15.5 มีการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าทุก 6 เดือนและค่าคะแนน ความพึงพอใจของลูกค้าไม่ต่ำกว่า 3.50 จากคะแนนเต็ม 5.00				✓	

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
16. การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 16.1 ไม่มีกระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	✓				
	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 16.2 มีกระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างน้อย 1 ขั้นตอน		✓			
	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 16.3 มีกระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างน้อย 2 ขั้นตอน		✓			
	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 16.4 มีกระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างน้อย 3 ขั้นตอน			✓		

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 16.5 มีกระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ โครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ครบทุกขั้นตอน				✓	
17. การลดต้นทุน	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 17.1 ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่าย เพื่อลดการสูญเสียงบประมาณใด ๆ	✓				
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 17.2 มีการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่าย อย่างไม่เป็นระบบ	✓				
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 17.3 มีการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่าย แต่ไม่ครอบคลุมในทุกงาน/ กิจกรรมของบริษัท		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 17.4 มีการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่าย ที่ครอบคลุมในทุกงาน/ กิจกรรมของบริษัท แต่ไม่มีการนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ประโยชน์เพื่อการปรับปรุงพัฒนา			✓		
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 17.5 มีการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่าย ที่ครอบคลุมในทุกงาน/ กิจกรรมของบริษัท และนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ประโยชน์เพื่อการปรับปรุงพัฒนา				✓	
18. ความสุขในการปฏิบัติงาน	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 18.1 ไม่มีการวัดระดับความสุขในการทำงานของบุคลากร			✓		
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 18.2 มีการวัดระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรทุก 12 เดือนและค่าคะแนนความสุขของบุคลากรระหว่าง 3.00 - 3.49 จากคะแนนเต็ม 5.00				✓	

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 18.3 มีการวัดระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรทุก 9 เดือนและค่าคะแนนความสุขของบุคลากรระหว่าง 3.00 - 3.49 จากคะแนนเต็ม 5.00				✓	
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 18.4 มีการวัดระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรทุก 6 เดือนและค่าคะแนนความสุขของบุคลากรระหว่าง 3.00 - 3.49 จากคะแนนเต็ม 5.00				✓	
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 18.5 มีการวัดระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรทุก 6 เดือนและค่าคะแนนความสุขของบุคลากรไม่ต่ำกว่า 3.50 จากคะแนนเต็ม 5.00				✓	
19. มีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 19.1 ไม่มีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงานในด้านใด ๆ	✓				
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 19.2 มีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน แต่ใช้งานไม่ได้ในบางระบบหรือเกิดความไม่สมบูรณ์ของโปรแกรม		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 19.3 มีโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน				✓	
20. มีระบบดูแลสุขภาพและความปลอดภัย	20/ 20 (ร้อยละ 100)	<input type="checkbox"/> 20.1 ไม่ได้ดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีสถานะสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย ทางจิตใจ และสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้	✓				
	20/ 20 (ร้อยละ 100)	<input type="checkbox"/> 20.2 มีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีสถานะสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย ทางจิตใจ และสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้				✓	

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
21. การย้ายไปทำงานต่างประเทศ	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 21.1 มีการเคลื่อนย้ายของพนักงานเพื่อการทำงานในต่างประเทศอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี	✓				
	17/ 20 (ร้อยละ 85)	<input type="checkbox"/> 21.2 ไม่มีการเคลื่อนย้ายของพนักงานเพื่อการทำงานในต่างประเทศ				✓	
22. ความพึงพอใจขององค์กร	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 22.1 ไม่มีการวัดระดับความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากรทั้งหมดในทุกระดับ		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 22.2 มีการวัดระดับความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากรทั้งหมดในทุกระดับทุก 12 เดือนและค่าคะแนนความพึงพอใจของบุคลากรระหว่าง 3.00 - 3.49 จากคะแนนเต็ม 5.00			✓		
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 22.3 มีการวัดระดับความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากรทั้งหมดในทุกระดับทุก 9 เดือนและค่าคะแนนความพึงพอใจของบุคลากรระหว่าง 3.00 - 3.49 จากคะแนนเต็ม 5.00			✓		
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 22.4 มีการวัดระดับความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากรทั้งหมดในทุกระดับทุก 6 เดือนและค่าคะแนนความพึงพอใจของบุคลากรระหว่าง 3.00 - 3.49 จากคะแนนเต็ม 5.00			✓		
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 22.5 มีการวัดระดับความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากรทั้งหมดในทุกระดับของบุคลากรทุก 6 เดือนและค่าคะแนนความพึงพอใจของบุคลากรไม่ต่ำกว่า 3.50 จากคะแนนเต็ม 5.00				✓	

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
23. การลดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 23.1 ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับอัตรากำลังบุคลากร	✓				
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 23.2 มีแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับอัตรากำลังบุคลากร แต่ไม่ครอบคลุม		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 23.3 มีแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับอัตรากำลังบุคลากร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว				✓	
24. การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเปิดเสรีตั้งแต่ต้นจนจบ	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 24.1 ไม่มีการวางแผน กลยุทธ์ และกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงาน ตั้งแต่เริ่มต้นของการที่บุคคลยังไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งจนกระทั่งเกษียณจากงาน	✓				
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 24.2 มีการวางแผน กลยุทธ์ และกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงาน ตั้งแต่เริ่มต้นของการที่บุคคลยังไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งจนกระทั่งเกษียณจากงาน				✓	
25. การมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 25.1 ไม่มีการปรับปรุงงาน และการกำหนดเป้าหมาย ภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน ผลกระทบของผลสำเร็จในงาน และระดับของนวัตกรรมที่สร้าง	✓				

กิจกรรมลำดับที่	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย	พฤติกรรมองค์กร	ระดับการนำไปใช้				หมายเหตุ
			4	3	2	1	
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 25.2 มีการปรับปรุงงาน และการกำหนดเป้าหมาย ภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน ผลกระทบของผลสำเร็จในงาน และระดับของนวัตกรรมที่สร้าง คิดเป็นร้อยละ 40 ของผลสำเร็จในงานทั้งหมด		✓			
		<input type="checkbox"/> 25.3 ไม่มีการปรับปรุงงาน และการกำหนดเป้าหมาย ภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน ผลกระทบของผลสำเร็จในงาน และระดับของนวัตกรรมที่สร้าง คิดเป็นร้อยละ 60 ของผลสำเร็จในงานทั้งหมด		✓			
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 25.4 มีการปรับปรุงงาน และการกำหนดเป้าหมาย ภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน ผลกระทบของผลสำเร็จในงาน และระดับของนวัตกรรมที่สร้าง คิดเป็นร้อยละ 80 ของผลสำเร็จในงานทั้งหมด			✓		
	18/ 20 (ร้อยละ 90)	<input type="checkbox"/> 25.5 มีการปรับปรุงงาน และการกำหนดเป้าหมาย ภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน ผลกระทบของผลสำเร็จในงาน และระดับของนวัตกรรมที่สร้างอย่างสม่ำเสมอ				✓	

3. ผลประโยชน์ที่สถานประกอบการอุตสาหกรรมจะได้รับจากการจัดจ้างงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมในอนาคต

1. สามารถลดภาระในการดูแลทรัพยากรคนด้านบุคลากร
2. องค์กรสามารถลดภาระในการวางแผนทางด้านกำลังคน
3. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรโดยสมรรถนะของบุคลากรให้มากขึ้น เนื่องจากการดำเนินการต่าง ๆ จะเกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพสูงในการตอบสนองการให้บริการใหม่ ๆ กับลูกค้า
4. สามารถลดภาระในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรด้านการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น
5. พนักงานขององค์กรมีศักยภาพสามารถไปทำงานอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น
6. ไม่สามารถว่าจ้างบุคลากรที่มีทักษะบางด้านเข้ามาทำงานได้ เนื่องจากเงื่อนไขการจ้างไม่ดึงดูดใจบุคลากรเหล่านั้น หรือไม่สามารถที่จะดึงดูดใจให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว การ Outsource จะทำให้ไม่จำเป็นต้องเพิ่มบุคลากรในองค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีขนาดที่เหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การจัดจ้างนี้มีสัญญาการจ้างระยะเวลาที่จะสิ้นสุด ดีกว่าการลงทุนเองการดูแลและพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นการลงทุนในลักษณะถาวรต่อเนื่อง
8. สามารถกำหนดระดับของบริการ (Service level) ได้ เช่นต้องการให้เสร็จสิ้นภายในเวลาเท่าใด ความผิดพลาดที่มีไม่ควรเกินอัตราหรือสัดส่วนเท่าใด การทำงานทั้งในส่วนกลางและเครือข่าย
9. เกิดการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นมาตรฐานสากล

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวนาถญาดา เก้าประเสริฐ
วัน เดือน ปีเกิด	14 เดือน เมษายน พ.ศ. 2519
สถานที่เกิด	อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	151/ 21 กรีนฟีลด์วิลลา 4 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี 20150
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2547-2554	Officer Manager Deborah Services (Thailand) Ltd.
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2550	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
พ.ศ. 2553	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร) วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2559	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนองค์กร และ การจัดการสมรรถนะของมนุษย์) วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา