

การเปรียบเทียบแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง:
กรณีศึกษาสถานประกอบการกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

ภาลีนี ปราณีบุตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

มกราคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “การเปรียบเทียบแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง: กรณีศึกษาสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก” สำเร็จได้ด้วยความสามารถจากหลายท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลืออย่างยิ่งโดยเฉพาะ ดร. เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ ที่กรุณารับเป็นที่ปรึกษา และได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ความคิดเห็นในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. จำเนียร จวงตระกูล ตำแหน่งที่ปรึกษาสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ดร. รุ่งโรจน์ อรรถานิติ ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยสกลิลล์ จำกัด อาจารย์ ดร. สุณี หงส์วิเศษ ตำแหน่งอาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา คุณเบญจมา วุฒิสันต์ ตำแหน่ง General Manager Mitsubishi Turbocharger Asia Co., Ltd. คุณอภิชาติ ปริญญานท์ ตำแหน่งประธานชมรมผู้บริหารแรงงานสัมพันธ์ภาคตะวันออกที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ และให้คำแนะนำในการจัดทำแบบสอบถามสัมภาษณ์เชิงคุณภาพและแบบสอบถามเชิงปริมาณ และขอกราบขอบพระคุณท่านคณาจารย์ในวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้ศึกษาตลอดระยะเวลาที่ผู้ศึกษาเข้ารับการศึกษาซึ่งความรู้ที่ได้รับนั้นเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างมาก

การศึกษาครั้งนี้จะสำเร็จลงไม่ได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากสถานประกอบการในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกทุกท่านที่กรุณาสละเวลาให้สัมภาษณ์ ทำให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และได้ผลการศึกษาเพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุดในการบริหารงานและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไปผู้ศึกษาขอขอบพระคุณจากใจจริง

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดาและมารดาที่ให้การสนับสนุนให้กำลังใจอันสำคัญยิ่งตลอดมา และเพื่อนนิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือเสมอมา

ภาลินี ปราณีบุตร

57930104: กลุ่มวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์; รปม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)
คำสำคัญ: การฝึกอบรม/ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/ กระบวนการฝึกอบรม
ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง/ ลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

ภาลินี ปรานีบุตร: การเปรียบเทียบแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้าง โดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง: กรณีศึกษาสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรม ภาคตะวันออก (COMPARISON OF THE TRAINING APPROACH WITH A DIRECTLY EMPLOYED EMPLOYEE AND SUBCONTRACT EMPLOYEE: A CASE STUDY OF A COMPANY IN EASTERN INDUSTRIAL ESTATE) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ ปร.ด, กาญจนา บุญยัง, ร.ด. 207 หน้า. พ.ศ. 2561.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้าง โดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเชิงลึก ด้วยการสัมภาษณ์ตัวแทนองค์กรสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก จำนวน 10 แห่ง และการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการแจกแบบสอบถามสถานประกอบการ จำนวน 87 แห่ง การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และใช้สถิติเชิงพรรณนา

ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกส่วนใหญ่มีการกำหนด ทิศทางของนโยบายและการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม ที่คำนึงถึงทั้งลูกจ้างตามสัญญา จ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง แต่อย่างไรก็ตามการวางแผนระยะยาว บางสถานประกอบการมักจะ ไม่ได้คำนึงถึงลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเนื่องจากลูกจ้างกลุ่มนี้ไม่ใช่ลูกจ้างของตนอีกทั้งมีอัตราการลาออกค่อนข้าง สูง สำหรับผลการศึกษาระบบการด้านการฝึกอบรมบุคลากรทั้ง 7 กระบวนการ พบว่า มีการปฏิบัติต่อลูกจ้าง ทั้งสองกลุ่มในสัดส่วนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก สำหรับประเด็นที่มีความแตกต่างอย่างชัดเจนคือ การวิเคราะห์ ความต้องการฝึกอบรมจากการวิเคราะห์จากรายบุคคลการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจากการ ประเมินสมรรถนะช่องว่างรายบุคคลการออกแบบโครงการฝึกอบรมด้วยการอบรมภายนอกและอบรม ต่างประเทศการจัดรูปแบบการฝึกอบรมในแบบเส้นทางการฝึกอบรมระยะยาวและการจัดสรรงบประมาณ ฝึกอบรมภายนอกและการอบรมต่างประเทศเนื่องจากกลุ่มลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเป็นกำลังสำคัญที่ สร้างมูลค่างานและสามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพงานให้กับองค์กรได้มากกว่า

57930104: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, M.P.A.
(HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: TRAINING/ HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT/ PROCESS OF
TRAINING/ DIRECTLY EMPLOYED EMPLOYEE/ SUBCONTRACT
EMPLOYEE

PALINEE PRANEEBUD: COMPARISON OF THE TRAINING APPROACH WITH
A DIRECTLY EMPLOYED EMPLOYEE AND SUBCONTRACT EMPLOYEE: A CASE
STUDY OF A COMPANY IN EASTERN INDUSTRIAL ESTATE. ADVISORY COMMITTEE:
TIENKAEW LEAMSUWAN, Ph.D., KANJANA BOONYUNG, Ph.D., 207. P. 2018.

This research is aimed primarily at the studying for comparison of the Training Approach with a Directly Employed Employee and Subcontract Employee by using mixed method research both the qualitative research by deep studying of the interviewing of 10 company representatives in Eastern Industrial Estate and quantitative research by distributing some questionnaires to 87 company. The data analysis is done by using content analysis and quantitative statistics

The result of the studies have found that most of the company in Eastern Industrial Estate has limited the direction of policy and development planning of human resource in training that realized of both Directly Employed Employees and Subcontract Employees. However, for long-term planning, some company don't realize of the Subcontract Employees because those groups aren't their own employees and the rating of resignation is rather high, for the result of 7 training processes has found that the treatment for both employees is not so different in proportion. The issue of obvious difference of paying attention to the Directly Employed Employees more than the Subcontract Employees is the training need analysis. From the individual analysis, the defining training objectives from the performances assessment of individual gaps, designing of training process with external training or training abroad, form of long-term training and the allocation of external and training abroad training budget. Owing to the group of Directly Employed Employees are the mainspring that create important value of work and large quantity productions for the organization as well.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
กรอบแนวความคิดการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์ทั่วไป.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 เอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	18
การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร.....	31
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับด้านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร.....	39
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการ.....	48
พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551.....	58
พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557.....	61
แนวทางการพัฒนากฎหมายและแนวทางการศึกษาผลกระทบในการออก กฎหมาย.....	73
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	88
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	106
วิธีการดำเนินการวิจัย: ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	106

บทที่	หน้า
วิธีการดำเนินการวิจัย: ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ.....	109
4 ผลการวิจัย.....	115
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	115
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	150
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	187
สรุปผลการวิจัย.....	187
อภิปรายผลการวิจัย.....	192
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	197
บรรณานุกรม.....	199
ภาคผนวก.....	205
ประวัติย่อของผู้ทำวิจัย.....	207

สารบัญญัตราสาร

ตารางที่	หน้า
1 แนวคิดที่ 1 ข้อดี-ข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายในองค์กร.....	26
2 แนวคิดที่ 2 ข้อดี-ข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายในองค์กร.....	26
3 การปฏิวัติองค์กรทฤษฎี Z.....	56
4 ขนาดประชากร จำแนกตามสภาวะประกอบกิจการ ประเภทอุตสาหกรรม และสัณฐานของผู้ลงทุนในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก.....	110
5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	116
6 ข้อมูลผู้ประกอบการของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	116
7 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การกำหนดทิศทางการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร..	118
8 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม ลูกจ้างในองค์กร.....	123
9 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม.....	126
10 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม.....	129
11 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม.....	134
12 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การออกแบบโครงการฝึกอบรม.....	136
13 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผล การฝึกอบรม.....	141
14 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การจัดรูปแบบการฝึกอบรม.....	143
15 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การประเมินผลการฝึกอบรม: รูปแบบการประเมินผล การฝึกอบรม.....	145
16 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การประเมินผลการฝึกอบรม: วิธีการประเมินผล การฝึกอบรม.....	148
17 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล.....	151

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
18 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก จำแนกตามข้อมูล.....	152
19 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามทิศทางด้านการฝึกอบรม บุคลากรในองค์กร.....	154
20 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการวางแผนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร.....	157
21 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามกระบวนการ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม.	160
22 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามกระบวนการ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม...	163
23 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามกระบวนการ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม.....	166
24 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามกระบวนการ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการออกแบบโครงการฝึกอบรม.....	169
25 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามกระบวนการ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับ การประเมินผลการฝึกอบรม.....	172
26 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามกระบวนการ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการจัดรูปแบบการฝึกอบรม.....	175
27 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการจำแนกตามกระบวนการ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการประเมินผลการฝึกอบรม: รูปแบบการประเมินผล.....	177

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
28	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามกระบวนการ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการประเมินผลการฝึกอบรม: วิธีการประเมินฝึกอบรม..... 180
29	จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามกระบวนการ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรม..... 182
30	สรุปผลการเปรียบเทียบนโยบายและการวางแผนพัฒนาทรัพยากร ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร..... 189
31	สรุปผลการเปรียบเทียบกระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร..... 190
32	สรุปผลความแตกต่างเชิงเปรียบเทียบของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร..... 193

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวความคิดการวิจัย.....	7
2 เปรียบเทียบการจัดองค์กรของชาวญี่ปุ่น ชาวอเมริกันและทฤษฎี Z.....	57
3 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามทิศทางด้านการฝึกอบรม.....	155
4 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามทิศทางด้านการฝึกอบรม และ การคำนึงถึง/พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง.....	158
5 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามระยะการวางแผนด้านการฝึกอบรม.....	158
6 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามระยะการวางแผนด้านการฝึกอบรม และการคำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง.....	159
7 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามการวิเคราะห์ความต้องการ ในการฝึกอบรม.....	160
8 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามการวิเคราะห์ความต้องการ ในการฝึกอบรมและการคำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง.....	161
9 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม..	163
10 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม และการคำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง.....	164
11 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามหน่วยงานที่ทำหน้าที่คัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม.....	167
12 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามหน่วยงานที่ทำหน้าที่คัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม และการคำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง.....	167
13 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามการออกแบบโครงการฝึกอบรม.....	170
14 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามการออกแบบโครงการฝึกอบรม และการคำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง.....	170

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
15 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับ การประเมินผลการฝึกอบรม.....	174
16 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับ การประเมินผลการฝึกอบรม และค่านิ่งถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง.....	174
17 ร้อยละของสถานประกอบกิจการจำแนกตามการจัดรูปแบบการฝึกอบรม.....	176
18 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการจัดรูปแบบการฝึกอบรม และ การค่านิ่งถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง.....	177
19 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม.....	179
20 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม และการค่านิ่งถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง.....	179
21 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม.....	181
22 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม และ การค่านิ่งถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง.....	182
23 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการจัดสรรงบประมาณ ด้านการฝึกอบรมบุคลากร.....	184
24 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการจัดสรรงบประมาณ ด้านการฝึกอบรมบุคลากร และการค่านิ่งถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง.....	184

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมากซึ่งการดำเนินงานของสถานประกอบการแต่ละประเภทนักลงทุนหรือผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องนำทรัพยากรต่าง ๆ เข้ามาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของธุรกิจสามารถสร้างยอดขายหรือสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจสำหรับทรัพยากรที่สำคัญคือ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นปัจจัยด้านแรงงานที่จำเป็นอย่างมากที่ผู้ประกอบการจะต้องมีการจ้างงานเพื่อให้การดำเนินธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายตั้งไว้สำหรับปัจจุบันการจ้างงานมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การจ้างงานตามสัญญาจ้างโดยตรงทั้งแบบไม่มีระยะเวลากำหนดและแบบมีระยะเวลากำหนด หรือการจ้างงานในลักษณะที่เป็นแบบสัญญาจ้างเหมาค่าแรงเป็นต้น และเมื่อมีการจ้างงานกับลูกจ้างเกิดขึ้นในสถานประกอบการหรือในองค์กรนั้นแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรนั้น ๆ จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญกระบวนการหนึ่งคือ การฝึกอบรม (ชูชัย สมितिไกร, 2554) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้ลูกจ้างได้มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นและสามารถพัฒนาทัศนคติของลูกจ้างให้เป็นไปในทิศทางที่ดีมีกำลังใจที่จะรักในงานและมีความคิดปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (สมคิด บางโม, 2557) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีกฎหมายที่มีความสำคัญเกี่ยวข้อง 2 ฉบับคือพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 โดยพระราชบัญญัติฉบับแรกบัญญัติเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการใช้แรงงานและการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานเพื่อให้ลูกจ้างทำงานด้านความปลอดภัยมีสุขภาพอนามัยดี ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการตามสมควร

ส่วนพระราชบัญญัติฉบับที่สองคือพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 มีความสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถยกระดับด้านฝีมือแรงงานให้กับลูกจ้างซึ่งในแต่ละองค์กรหรือสถานประกอบการ

จะต้องดำเนินการและปฏิบัติตามให้สอดคล้องตามบทบัญญัติที่ได้กำหนดในแต่ละฉบับทำให้สถานประกอบการจำเป็นต้องนำกฎหมายทั้งสองฉบับนี้มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์บริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สำหรับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานเกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2499 สมัยรัฐบาลจอมพล ป. พิบูลสงครามได้ตราพระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. 2499 ขึ้นมาเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2499 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2500 ถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่สำคัญในประวัติศาสตร์ของประเทศที่มีกฎหมายที่คุ้มครองแรงงานโดยเฉพาะเป็นครั้งแรกอันจะเป็นประโยชน์แก่ฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายนายจ้าง รวมตลอดถึงประโยชน์ต่อส่วนรวมด้วยเนื่องจากพระราชบัญญัตินี้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับวันเวลาทำงานวันหยุดสัปดาห์ ค่าทดแทนเมื่อประสบอันตราย การจ่ายเงินชดเชยในการให้ออกจากงานโดยไม่มีความผิดการใช้แรงงานหญิง และเด็ก การก่อตั้งสหภาพแรงงานการหยุดงาน และปิดงาน งดจ้างงาน และคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ที่นายจ้างจะต้องปฏิบัติต่อลูกจ้างให้ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนดเพราะหากฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามแล้วจะได้รับโทษทางอาญา

อย่างไรก็ตามพระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. 2499 ได้ใช้บังคับเป็นเวลาไม่ถึง 2 ปี ก็ได้ถูกยกเลิกโดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 19 ลงวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2501 (เกิดการปฏิวัติโดยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ. 2501) โดยให้อำนาจกระทรวงมหาดไทยออกประกาศเพื่อคุ้มครองแรงงาน หลังจากที่ได้ใช้วิธีการระงับข้อพิพาทแรงงานตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 19 ลงวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2501 มาเป็นเวลาเกือบ 8 ปี ในปี พ.ศ. 2508 ปีเดียวกันกับที่กองแรงงานได้ถูกยกฐานะเป็นกรมแรงงาน (ถนอมจิต แก้วเกื้อ, 2555) ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2509 เพื่อให้ นายจ้างและลูกจ้างได้มีวิธีการที่จะทำความตกลงกันด้วยความสมัครใจและเพื่อวางมาตรการอันถูกต้องเหมาะสมกับสภาพการของประเทศในการระงับข้อพิพาทแรงงาน บทบัญญัติบางประการไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์รวมทั้งข้อกำหนดที่เกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงานที่ออกตามประกาศของคณะปฏิวัติอยู่ในรูปของประกาศกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีฐานะเป็นกฎหมายลำดับรอง ทำให้เกิดมีปัญหาในเรื่องการยอมรับจึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2541 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2541 เป็นต้นมา (ถนอมจิต แก้วเกื้อ, 2555)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ได้มีการปรับปรุงใหม่โดยเรียกพระราชบัญญัตินี้ว่า พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2551 โดยมีการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญอยู่หลาย

มาตรา รวมไปถึงสาระสำคัญในหมวด 1 บททั่วไป ได้เพิ่มสาระสำคัญ มาตรา 11/ 1 วรรคหนึ่ง “ในกรณีที่ผู้ประกอบการบอกหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นผู้จัดหาคนมาทำงานอันมิใช่การประกอบธุรกิจจัดหางาน โดยการทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งส่วนใดในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้ประกอบการและโดยบุคคลนั้นจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานหรือรับผิดชอบในการจ่ายค่าจ้างให้แก่คนที่มาทำงานนั้นหรือไม่ก็ตามให้ถือว่าผู้ประกอบการเป็นนายจ้างของคนที่มาทำงานดังกล่าว” **มาตรา 11/ 1 วรรคสอง “ให้ผู้ประกอบการดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง ได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ”**
(พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551, 2551, หน้า 4)

ส่วนพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนากำลังแรงงาน พ.ศ. 2545 ได้มีการปรับปรุงใหม่โดยเรียกพระราชบัญญัตินี้ว่า พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนากำลังแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2557 อยู่ภายใต้การดูแลของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้สถานประกอบการภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนากำลังแรงงานให้มากยิ่งขึ้น โดยการใช้มาตรการจูงใจในด้านกรยกเว้นภาษีอากร รวมทั้งการให้สิทธิประโยชน์ในด้านต่าง ๆ และปรับปรุงสิทธิและประโยชน์ให้มีความเหมาะสม และเพิ่มมากยิ่งขึ้นในกรณีที่สถานประกอบการจัดให้มีการฝึกอบรมฝีมือแรงงานให้กับบุคคลที่จะรับเข้าทำงานด้วยการฝึกเตรียมเข้าทำงาน การฝึกอบรมฝีมือแรงงานให้แก่ลูกจ้างของตนการฝึกยกระดับฝีมือแรงงานและการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพโดยเฉพาะสิทธิประโยชน์ด้านภาษีสามารถนำค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการฝึกอบรมมาใช้สิทธิยกเว้นภาษีเงินได้เป็นจำนวนร้อยละร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการฝึกอบรมและกำหนดให้มีการส่งเสริมในเรื่องมาตรฐานฝีมือแรงงานให้กว้างขวางให้มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนากำลังแรงงานขึ้นเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายเกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนากำลังแรงงาน โดยกำหนด **“ให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม หรือธุรกิจอย่างอื่นในทุกท้องที่ ซึ่งลูกจ้างตั้งแต่หนึ่งร้อยคนขึ้นไป ต้องส่งเงินสมทบเข้ากองทุนพัฒนากำลังแรงงานตามอัตราที่กำหนดไว้ในประกาศกระทรวงแรงงานซึ่งออกตามความในมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติการพัฒนากำลังแรงงาน พ.ศ. 2545 เว้นแต่ (1) ผู้ประกอบการเพาะปลูก ประมง ป่าไม้ เลี้ยงสัตว์และนาเกลือ ซึ่งมีได้ใช้ลูกจ้างตลอดปีและไม่มียานลักษณะอื่นรวมอยู่ด้วย (2) ผู้ประกอบการโรงเรียนเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน (3) ผู้ประกอบการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (4) มูลนิธิ องค์กรการกุศล และองค์กรที่จัดตั้งตามกฎหมายที่ไม่แสวงหากำไรทางเศรษฐกิจ”** (ประกาศกระทรวงแรงงานเรื่องกำหนดประเภท ขนาดและท้องที่

ที่ผู้ประกอบการต้องส่งเงินสมทบเข้ากองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2558) โดยลูกจ้างต้องได้รับการอบรมในสัดส่วนร้อยละ 50 ของลูกจ้างทั้งหมด และให้ผู้ประกอบการซึ่งอยู่ในข่ายบังคับตามที่กฎหมายกำหนดมีหน้าที่ยื่นแบบแสดงการจ่ายเงินสมทบและรายงานการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน ภายในเดือนกุมภาพันธ์ของปีถัดไปทุกปีสถานประกอบการที่ไม่จัดฝึกอบรมหรือจัดไม่ครบตามสัดส่วนที่กำหนดต้องส่งเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 1 ของค่าจ้างที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณเงินสมทบ โดยคิดจากจำนวนลูกจ้างที่ไม่ได้จัดให้มีการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน (เบญจวรรณ บุญใจเพ็ชร, 2551, หน้า 15-16)

อย่างไรก็ตามมีประเด็นข้อขัดแย้งในทางปฏิบัติเกี่ยวกับปัญหาการจ้างเหมาแรงงาน ตามกฎหมายทั้งสองฉบับ ที่วีระพงษ์ บึงไกร และสุชิน กฤตลักษณะวงศ์ (2556) ได้กล่าวว่าตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ที่ในบทบัญญัติในมาตรา 11/ 1 เกี่ยวกับการตีความ และขอบเขตการบังคับใช้กฎหมาย เกี่ยวกับองค์ประกอบของการจ้างเหมาแรงงานมาตรา 11/ 1 และเส้นแบ่งระหว่าง“สัญญาจ้างเหมาแรงงาน” กับ “สัญญาจ้างผลิต” อันเนื่องมาจากความไม่ชัดเจนของหลักเกณฑ์อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของสัญญาจ้างเหมาแรงงาน จากวรรคสองของมาตรา 11/ 1 มีประเด็นปัญหาที่ต้องพิจารณา คำว่า “ลักษณะงานเดียวกัน” มีขอบเขตความหมายเพียงใด เนื่องจากไม่มีนิยามศัพท์ใด ๆ ในตัวพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานบังคับให้ผู้ประกอบการต้อง “จัดการให้” ซึ่งอาจหมายถึงการดำเนินการด้วยตนเองหรือจัดการด้วยทางใด ๆ ให้อื่นดำเนินการให้ลูกจ้างซึ่งทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงได้รับ “สิทธิประโยชน์” และ “สวัสดิการ” ที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ และคำว่า “เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ” ยังเป็นปัญหาถกเถียงกันอยู่ว่าต้องได้สวัสดิการที่เหมือนกันทุกอย่างหรือให้เหมือนกันแต่ไม่เท่ากันก็ได้หรือให้ต่างกันได้บ้าง กฎหมายได้คุ้มครองสิทธิขั้นพื้นฐานไว้แต่ไม่ครอบคลุมถึงสิทธิประโยชน์อื่น เช่น การปรับค่าจ้างประจำปี โบนัส การฝึกอบรมพัฒนาทักษะ หรือสวัสดิการอื่น อันส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในการทำงาน รวมทั้งการอยู่ภายในกฎหมายคุ้มครองแรงงานและประกันสังคม ส่งผลทำให้ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงกับลูกจ้างรับเหมาค่าแรงไม่เท่าเทียมกัน โดยแตกต่างกันในเรื่องสภาพการจ้างและไม่มีเอกภาพ การแก้ไขโดยย้ายหลักการตามมาตรา 5(3) ไปไว้ในมาตรา 11/ 1 ทำให้สถานะนายจ้างของผู้ประกอบการกับลูกจ้างรับเหมาค่าแรงห่างออกไป ลดความมั่นคงในการทำงานตามหลักการคนทำงานในที่เดียวกัน รูปแบบลักษณะงานอย่างเดียวกัน (เจียมจิต สุวรรณน้อย, 2553, หน้า 54-55)

รวมไปถึงการปฏิบัติต่อพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 ตามระเบียบคู่มือการพิจารณารับรองหลักสูตรและอนุมัติค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน และการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ (ฝึกอบรมลูกจ้างของผู้ประกอบการ) ที่สถานประกอบการใด ๆ อยู่ในข่ายบังคับตามที่กฎหมายกำหนดจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัตินั้น ในบางสถานประกอบการได้ปฏิบัติเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายเพียงเท่านั้น เช่น ให้ลูกจ้างได้เข้ารับการฝึกอบรมตามสัดส่วนอัตราร้อยละ 50 ของลูกจ้างทั้งหมด โดยส่วนใหญ่จะส่งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง แต่ในขณะเดียวกันลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สถานประกอบการเดียวกัน ซึ่งมีคำนิยาม “ลูกจ้าง” ที่อ้างถึงในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 นั้นอาจจะได้รับการฝึกอบรมยกระดับหรืออบรมพัฒนาทักษะฝีมือเพียงแค่หลักสูตรที่จำเป็นในพื้นฐานของการทำงาน อีกทั้งค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทั้งหมดสามารถขอคืนยกเว้นภาษีได้เฉพาะสัดส่วนที่เป็นลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมลูกจ้างแม้จะมีความจำเป็นอย่างยิ่ง และแต่ละองค์กรควรจะทำให้มีความสำคัญเพื่อที่จะทำให้ลูกจ้างปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้แต่กลับพบว่ากฎหมายที่เกี่ยวข้องมีความไม่สอดคล้องกันส่งผลให้มีประเด็นถกเถียงกันดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะเปรียบเทียบแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงซึ่งตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ในบทบัญญัติมาตรา 11/ 1 ผู้ประกอบการจะต้องไม่มีการเลือกปฏิบัติกับลูกจ้าง ทั้งนี้เพื่อสามารถนำสารสนเทศที่ได้มาเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งปัจจุบันมีองค์กรที่มีการจ้างงานลูกจ้าง 2 กลุ่มเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงเสนอเป็นแนวทางในการพิจารณาทบทวนพัฒนาคุณภาพกฎหมายให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยการศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาในสถานประกอบการที่มีลูกจ้างสัญญาจ้างโดยตรงตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป และมีลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ปฏิบัติงานอยู่สถานประกอบการเดียวกันในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

วัตถุประสงค์การวิจัย

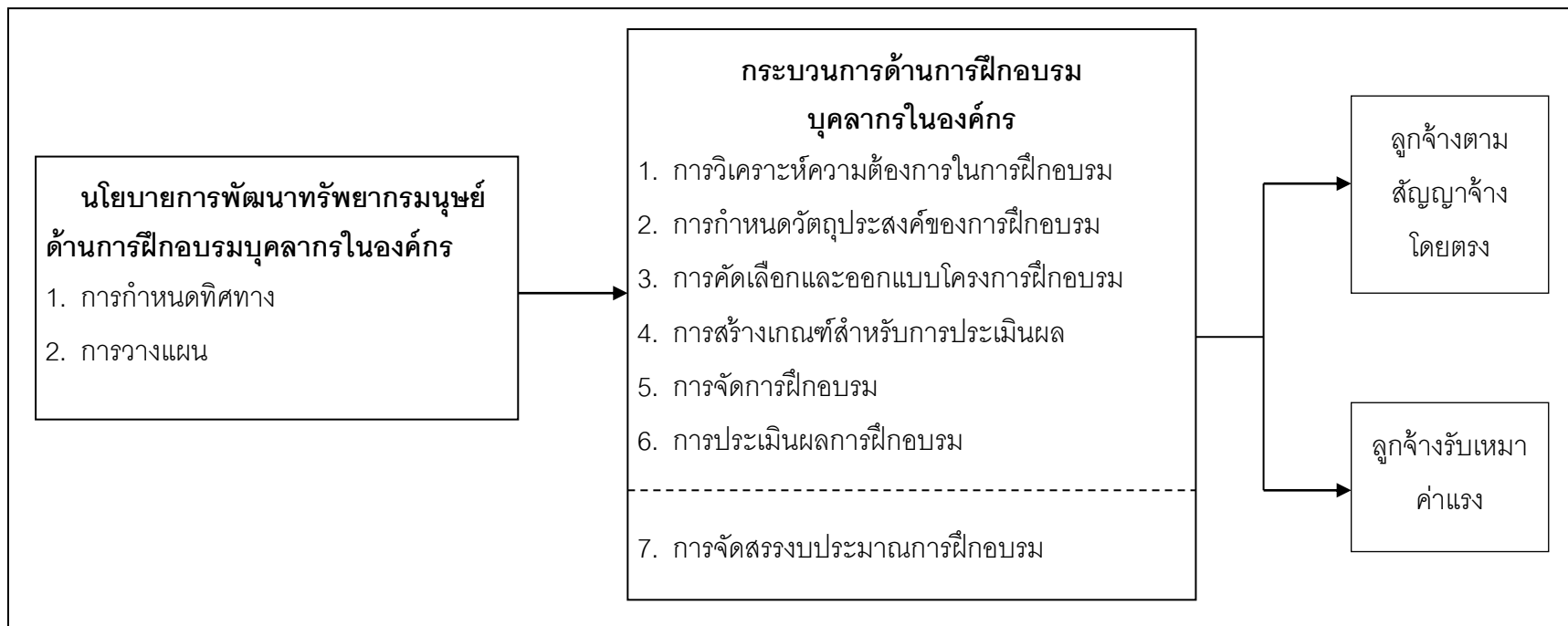
การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในสถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือและมีวัตถุประสงค์รองดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงในสถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษาแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในสถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กรอบแนวความคิดการวิจัย

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม พบว่า เกี่ยวข้องกับ 1) นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และ 2) กระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร โดยชูชัย สมิทธิไกร (2554) กล่าวว่า มี 6 กระบวนการ คือ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การคัดเลือก และออกแบบโครงการฝึกอบรม การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล การจัดการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ทั้งนี้จากการวิจัยเชิงคุณภาพยังพบว่า ยังมีประเด็นที่สำคัญในกระบวนการฝึกอบรมบุคลากรในแต่ละสถานประกอบกิจการด้วย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเปรียบเทียบแนวทางการฝึกอบรมระหว่างลูกจ้างสองกลุ่มคือลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงโดยมีกรอบแนวคิดดังนี้

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมในองค์กร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงแนวทางการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารจัดการในองค์กรมากขึ้น
2. ทำให้ทราบถึงแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงซึ่งตามกฎหมายผู้ประกอบการจะต้องปฏิบัติให้ลูกจ้างได้รับสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ในบทบัญญัติมาตรา 11/ 1 และพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557
3. สามารถนำผลการศึกษาและนำเสนอสารสนเทศที่ได้เสนอเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในองค์กรมากขึ้น
4. สามารถนำเสนอสารสนเทศที่ได้เสนอเป็นแนวทางในการพิจารณาทบทวนและพัฒนาคุณภาพกฎหมายให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือบริษัท/ สถานประกอบการที่มีลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงตั้งแต่ 100 ขึ้นไป และมีลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงในนิคมอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออก

ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษานโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางและการวางแผนด้านการฝึกอบรม และกระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร 6 กระบวนการ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล การจัดการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม และการศึกษาด้านการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม ซึ่งผู้ประกอบการต้องปฏิบัติให้ลูกจ้างได้รับสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ในบทบัญญัติมาตรา 11/ 1

ขอบเขตระยะเวลา

ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2558-28 ธันวาคม พ.ศ. 2561

นิยามศัพท์ทั่วไป

จากพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2557 มีนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย ดังนี้

1. **นายจ้าง** หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงรับลูกจ้างเข้าทำงานโดยจ่ายค่าจ้างให้และหมายความรวมถึง
 - 1.1 ผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำงานแทนนายจ้าง
 - 1.2 ในกรณีที่นายจ้างเป็นนิติบุคคลให้หมายความรวมถึงผู้มีอำนาจกระทำการแทนนิติบุคคลและผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจกระทำการแทนนิติบุคคลให้ทำการแทนด้วย
2. **ผู้ว่าจ้าง** หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงว่าจ้างบุคคลอีกบุคคลหนึ่งให้ดำเนินงานทั้งหมดหรือแต่บางส่วนของงานใดเพื่อประโยชน์แก่ตน โดยจะจ่ายสินจ้างตอบแทนสำเร็จแห่งการงานที่ทำนั้น
3. **ลูกจ้าง** หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงทำงานให้นายจ้างโดยรับค่าจ้างไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไร
4. **ผู้รับเหมาขั้นต้น** หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงรับจะดำเนินงานทั้งหมดหรือแต่บางส่วนของงานใดจนสำเร็จประโยชน์ของผู้ว่าจ้าง
5. **ผู้รับเหมาช่วง** หมายความว่า ผู้ซึ่งทำสัญญากับผู้รับเหมาขั้นต้นโดยรับจะดำเนินงานทั้งหมดหรือแต่บางส่วนของงานใดในความรับผิดชอบของผู้รับเหมาขั้นต้นเพื่อประโยชน์แก่ผู้ว่าจ้าง และหมายความรวมถึงผู้ซึ่งทำสัญญากับผู้รับเหมาช่วงเพื่อรับช่วงงานในความรับผิดชอบของผู้รับเหมาช่วง ทั้งนี้ไม่ว่าจะรับเหมาช่วงกันกี่ช่วงก็ตาม
6. **มาตรา 11/ 1 ในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551**
วรรคหนึ่ง “ในกรณีที่ผู้ประกอบการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นผู้จัดหาคนมาทำงานอันมิใช่การประกอบธุรกิจจัดหางาน และโดยบุคคลนั้นจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานหรือรับผิดชอบในการจ่ายค่าจ้างให้แก่คนที่มาทำงานนั้นหรือไม่ก็ตามให้ถือว่าผู้ประกอบการเป็นนายจ้างของคนที่มาทำงานดังกล่าว”

วรรคสอง “ให้ผู้ประกอบกิจการดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง ได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ”

7. **การพัฒนาฝีมือแรงงาน** หมายความว่า กระบวนการที่ทำให้ผู้รับการฝึกและประชากรวัยทำงานมีความสามารถในการพัฒนาปรับปรุงงาน มีฝีมือ ความรู้ความสามารถ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานเพื่อพัฒนาเป็นแรงงานที่มีคุณภาพ ได้แก่ การฝึกอบรมฝีมือแรงงาน การกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน การรับรองความรู้ความสามารถ และการอื่นที่เกี่ยวข้อง

8. **การฝึกอบรมฝีมือแรงงาน** หมายความว่า การฝึกเตรียมเข้าทำงาน การฝึกยกระดับฝีมือแรงงานและการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ

8.1 การฝึกเตรียมเข้าทำงาน หมายความว่า การฝึกอบรมฝีมือแรงงานก่อนเข้าทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน

8.2 การฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน หมายความว่า การที่ผู้ประกอบกิจการ ซึ่งเป็นนายจ้างจัดให้ลูกจ้างได้ฝึกอบรมฝีมือแรงงานเพิ่มเติมในสาขาอาชีพที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ตามปกติเพื่อให้ลูกจ้างได้มีความรู้ความสามารถและทักษะในสาขาอาชีพนั้นสูงขึ้น

8.3 การฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ หมายความว่า การที่ผู้ประกอบกิจการซึ่งเป็นนายจ้างจัดให้ลูกจ้างได้ฝึกอบรมฝีมือแรงงานเพิ่มเติมในสาขาอาชีพอื่นที่ลูกจ้างมิได้ปฏิบัติงานอยู่ตามปกติเพื่อให้ลูกจ้างได้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานในสาขาอาชีพอื่นนั้นได้ด้วย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร หมายถึง การกำหนดทิศทางเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อนำมาวางแผนด้านการฝึกอบรมบุคลากรและเพื่อให้การบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.1 การกำหนดทิศทางด้านการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหัวข้อในแต่ละด้านต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นเพื่อสอดคล้องกับนโยบายเป้าหมายหลักขององค์กร เช่น ทิศทางด้านหลักพื้นฐานทั่วไป ทิศทางด้านความปลอดภัย ทิศทางด้านระบบบริหารคุณภาพ และทิศทางด้านข้อบังคับ

พื้นฐานที่กฎหมายกำหนด รวมไปถึงให้สามารถมีแนวทางจากการกำหนดทิศทางมาดำเนินการวางแผนฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรในแต่ละด้านหรือในแต่ละทิศทางได้อย่างชัดเจน

1.2 การวางแผน หมายถึง ขั้นตอนที่ดำเนินการหลังจากที่มีการกำหนดทิศทางด้านการฝึกอบรมแล้วเสร็จ การวางแผนนี้จะเป็นการกำหนดระยะเวลาของแผนที่จะต้องนำการวางแผนนี้ไปเป็นแม่บทในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ให้แล้วเสร็จได้ ประกอบไปด้วย การวางแผนระยะสั้น และการวางแผนระยะยาว

1.2.1 การวางแผนฝึกอบรมระยะสั้น หมายถึง การวางแผนฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรที่มีช่วงระยะเวลาในการอบรมระหว่าง 3 เดือน-1 ปี โดยจะเป็นช่วงเวลาเพื่อช่วยวัดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรในปัจจุบันที่สามารถเห็นผลในระยะเวลานั้น ๆ

1.2.2 การวางแผนฝึกอบรมระยะยาวหมายถึงการวางแผนฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรที่มีช่วงระยะเวลาในการอบรมมากกว่า 1 ปีขึ้นไป โดยช่วงเวลานี้จะเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาด้านความรู้ พฤติกรรม ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์กร

2. กระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในระดับปฏิบัติการขององค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ซึ่ง ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการอบรม การจัดรูปแบบฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมและการจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรม

2.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม หมายถึง การสำรวจหรือหาความต้องการในการฝึกอบรมบุคลากรโดยการวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ และการวิเคราะห์บุคคล เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลที่เป็นมาออกแบบในการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในระดับปฏิบัติการขององค์กร

2.1.1 การวิเคราะห์องค์กร หมายถึง การสำรวจหรือหาความต้องการในการฝึกอบรมบุคลากรโดยมีแนวทางจากเป้าหมายขององค์กรเพื่อนำมากำหนดทิศทางวางแผนการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในระดับปฏิบัติการขององค์กร

2.1.2 การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ หมายถึง การสำรวจหรือหาความต้องการในการฝึกอบรมแล้วนำมาออกแบบกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในระดับปฏิบัติการขององค์กร จากการกำหนดหน้าทำงาน และคุณสมบัติในหน้าทำงาน

2.1.3 การวิเคราะห์จากรายบุคคล หมายถึงการออกแบบหรือการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมที่จำเป็นและเหมาะสมจากการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในตำแหน่งหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบนั้น ให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในระดับปฏิบัติการขององค์กร

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมมากำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในระดับปฏิบัติการขององค์กรโดยเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ใน 6 ลักษณะ ได้แก่ กำหนดจากนโยบายหลักองค์กร กำหนดจากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนจากลูกค้า กำหนดจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ กำหนดจากข้อบังคับของกฎหมาย กำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต และกำหนดจากการประเมินสมรรถนะรายบุคคล

2.3 การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม หมายถึง การพิจารณาออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในระดับปฏิบัติการขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่กำหนดไว้

2.3.1 การคัดเลือกโครงการฝึกอบรมหมายถึง การดำเนินการพิจารณาคัดเลือกโครงการฝึกอบรม 3 รูปแบบ คือ 1) การคัดเลือกโครงการโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ 2) การคัดเลือกโครงการโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ และ 3) การคัดเลือกโครงการที่ร่วมกันทั้งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ เพื่อให้การฝึกอบรมเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการฝึกอบรมโดยการคัดเลือกโครงการฝึกอบรมนี้จะดำเนินการหลังจากที่ผ่านกระบวนการการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม และการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

2.3.2 ออกแบบโครงการฝึกอบรมหมายถึงการดำเนินการหลังจากมีการคัดเลือกโครงการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว โดยเป็นการพิจารณารูปแบบการออกแบบโครงการจัดอบรมเป็น 4 รูปแบบ คือ การจัดอบรมภายใน การจัดแบบภายนอก การจัดอบรมทักษะหน้างาน และการจัด

อบรมต่างประเทศเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการฝึกอบรมสอดคล้องวัตถุประสงค์การฝึกอบรม ตลอดจนเพื่อให้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการฝึกอบรม

2.4 การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อนำไปเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการฝึกอบรมกับผู้เข้าอบรมหรือลูกจ้างหลังจากผ่านการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งเป็น 3 รูปแบบคือ 1) การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลความรู้เชิงเนื้อหา 2) การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลภาคปฏิบัติ และ 3) การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลความรู้เชิงเนื้อหาและภาคปฏิบัติโดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในระดับปฏิบัติการขององค์กร

2.5 การจัดรูปแบบการฝึกอบรม หมายถึง แนวทางการดำเนินการจัดฝึกอบรมในแต่ละสถานประกอบการโดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) การจัดรูปแบบการฝึกอบรมตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Training road map) ซึ่งเป็นการจัดรูปแบบในระยะยาว และ 2) การจัดรูปแบบการฝึกอบรมตามความจำเป็นในแต่ละปี (Training need) ซึ่งเป็นการจัดรูปแบบในระยะสั้นโดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในระดับปฏิบัติการขององค์กร

2.6 การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การวัดผลหรือติดตามผลการฝึกอบรม โดยใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมภายหลังจากการฝึกอบรมนั้นเสร็จสิ้นโดยนำเกณฑ์ประเมินผลที่ได้มีการกำหนดไว้นำมาประเมินผลเพื่อเป็นการทวนสอบความเข้าใจกับผู้เข้าอบรม และให้การฝึกอบรมนั้นเป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้รวมไปถึงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมภายหลังจากการฝึกอบรมกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในระดับปฏิบัติการขององค์กร

2.6.1 รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง แนวทางในการวัดผลหลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้นเพื่อประเมินผลกับผู้เข้าอบรมในแต่ละโครงการฝึกอบรม โดยมี 3 รูปแบบ คือ 1) การประเมินผลโดยใช้แบบทดสอบ 2) การประเมินผลโดยลงภาคปฏิบัติ และ 3) การประเมินผลทั้งใช้แบบทดสอบและลงภาคปฏิบัติ เพื่อนำมาประเมินผลและสอดคล้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลภายหลังจากการฝึกอบรมกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในระดับปฏิบัติการขององค์กร

2.6.2 วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการที่ใช้เพื่อการประเมินผลกับผู้เข้าอบรมในแต่ละโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การฝึกอบรม โดยแบ่งเป็น 2 วิธี คือ 1) วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมด้วยการเขียนรายงานหลังผ่านการฝึกอบรมในแต่ละโครงการ และ

2) วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมด้วยการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมในแต่ละโครงการเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล ภายหลังจากการฝึกอบรมกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในระดับปฏิบัติการขององค์กร

2.7 การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมหมายถึง การวางแผนบริหารจัดการงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหารจัดการของการฝึกอบรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเพื่อให้บริการลูกค้าประสงค์ของการจัดฝึกอบรม โดยแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ 1) การจัดสรรงบประมาณสำหรับอบรมภายใน (In-house training) 2) การจัดสรรงบประมาณสำหรับอบรมภายนอก (Public training) 3) การจัดสรรงบประมาณสำหรับอบรมทักษะพนักงาน (On the job training/ Technical skill) และ 4) การจัดสรรงบประมาณสำหรับอบรมต่างประเทศ (Oversea training)

3. การฝึกอบรม หมายถึง การที่นายจ้างจัดฝึกอบรมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 ได้แก่ การฝึกยกระดับฝีมือแรงงานและการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ในระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานประกอบกิจการเดียวกัน เพื่อให้บรรลุนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

3.1 การฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน หมายถึง การที่นายจ้างจัดฝึกอบรมให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ในระดับปฏิบัติการได้ฝึกอบรมเพิ่มเติมในสาขาอาชีพที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ตามปกติ เพื่อให้ลูกจ้างได้มีความรู้ความสามารถทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในสาขาอาชีพนั้น ๆ สูงขึ้น

3.2 ฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ หมายถึง การที่นายจ้างจัดฝึกอบรมให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในระดับปฏิบัติการ ได้ฝึกอบรมตามสาขาอาชีพอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ตามปกติเพื่อให้ลูกจ้างได้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานในสาขาอาชีพอื่น หรือเพื่อประโยชน์ต่อลูกจ้างที่จะพัฒนาไปสู่การทำงานในสาขาอาชีพอื่นได้

4. พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตและปฏิบัติงานในสถานประกอบกิจการเดียวกัน

5. ลูกจ้าง หมายถึง ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตและปฏิบัติงานในสถานประกอบกิจการเดียวกันโดยผู้ประกอบกิจการนั้นจะกำหนดให้ลูกจ้างทั้งสองกลุ่มได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน

5.1 ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง หมายถึง ลูกจ้างที่ปฏิบัติงานให้กับ

ผู้ประกอบการในสถานประกอบการโดยได้รับค่าจ้างจากผู้ประกอบการโดยตรง

5.2 ลูกจ้างรับเหมาค่าแรง หมายถึง ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงจากบริษัทรับเหมาค่าแรง และปฏิบัติงานที่มีลักษณะเหมือนกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงให้กับผู้ประกอบการในสถานประกอบการโดยได้รับค่าจ้างจากบริษัทรับเหมาค่าแรงและนายจ้างมีอำนาจบังคับบัญชาให้คุณและโทษในลักษณะเดียวกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง

6. สถานประกอบการ หมายถึง พื้นที่หรือสถานที่สำหรับให้ผู้ประกอบการ/ นายจ้าง/ ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงได้ปฏิบัติงานในพื้นที่เดียวกัน

7. ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม หรือ อุตสาหกรรมอื่นทั้งที่เป็นนายจ้าง ซึ่งตกลงรับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเข้าทำงานโดยจ่ายค่าจ้างให้

8. นายจ้าง หมายถึง ผู้ซึ่งตกลงรับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเข้าทำงานโดยจ่ายค่าจ้างให้มีอำนาจบังคับบัญชาให้คุณให้โทษ รวมไปถึงเป็นผู้ที่กำหนดให้มีการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

9. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 หมายถึง กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างซึ่งกำหนดกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานขั้นต่ำสุดในการใช้แรงงานอย่างถูกต้องและเป็นธรรมก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นายจ้างและลูกจ้าง (ศึกษาเฉพาะในหมวดที่ 1 บททั่วไป: มาตรา 11/ 1)

10. พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 หมายถึง กฎหมายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ นายจ้างหรือผู้ประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงานโดยมุ่งใจด้วยการลดหย่อนภาษีสำหรับสถานประกอบการที่จัดฝึกอบรม ให้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จัดตั้งกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานส่งเสริมในเรื่องมาตรฐานฝีมือแรงงาน โดยมีกระบวนการการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภท คือ การฝึกเตรียมเข้าทำงานการฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน และการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ

บทที่ 2

เอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง: กรณีศึกษาสถานประกอบกิจการ ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - 1.1 ความหมาย
 - 1.2 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 กระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร
 - 2.1 กระบวนการของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ
 - 2.1.1 การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม
 - 2.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
 - 2.1.3 การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม
 - 2.1.4 การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผลฝึกอบรม
 - 2.1.5 การจัดการฝึกอบรม
 - 2.1.6 การประเมินผลการฝึกอบรม
 - 2.2 ความมุ่งหมายของการพัฒนาฝึกอบรม
 - 2.3 ประโยชน์และความสำคัญของการฝึกอบรม
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับด้านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร
 - 3.1 ความหมายของนโยบายและกลยุทธ์
 - 3.2 ความสำคัญของนโยบายและกลยุทธ์
 - 3.3 หลักการพื้นฐานของนโยบายและกลยุทธ์
 - 3.4 องค์ประกอบหลักของนโยบายและกลยุทธ์
 - 3.5 ประเภทของนโยบาย
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการ
 - 4.1 ความหมาย

- 4.2 หลักการบริหารจัดการ
- 4.3 ปัจจัยการบริหารงาน
- 4.4 เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ (Modern management technique)
5. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551
 - 5.1 คำชี้แจงพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551
 - 5.2 องค์ประกอบผู้ประกอบการที่จะถือว่าเป็นนายจ้าง
 - 5.3 ความหมายและนิยามการให้คำจำกัดความ ตามบทบัญญัติมาตรา 11/ 1 วรรคหนึ่ง และวรรคสอง ในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551
6. พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557
 - 6.1 สิทธิและประโยชน์ที่สถานประกอบการได้รับจากการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน
 - 6.2 ประเภทของการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน
 - 6.3 ลักษณะในการดำเนินการฝึกอบรม
 - 6.4 เงื่อนไขและรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรมแต่ละประเภทเพื่อขอยกเว้นภาษีเงินได้และประเมินเงินสมทบกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน
7. แนวทางการพัฒนากฎหมายและแนวทางการศึกษาผลกระทบในการออกกฎหมาย
 - 7.1 แนวทางการพัฒนากฎหมาย
 - 7.2 เครื่องมือในการประเมินผลกระทบของกฎหมาย
 - 7.3 การวิเคราะห์ผลกระทบในการออกกฎหมายหรือการทำ RIA ในประเทศไทย
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 8.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการศึกษาผลกระทบในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 (มาตรา 11/ 1)
 - 8.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการศึกษาพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557
 - 8.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการศึกษาผลกระทบในการออกกฎหมาย
 - 8.4 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
 - 8.5 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความหมาย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงาน บุคลากร และ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งดำเนินการบำรุงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life: QWL) ที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคำสองคำคือ “การบริหาร” กับ “ทรัพยากรมนุษย์” โดยที่ “การบริหาร” หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในขณะที่ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร (4 M's) อันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) ดังนั้น “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงหมายถึง การใช้ทรัพยากร “มนุษย์” ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2554, หน้า 188)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการขององค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยใช้เวลาและปัจจัยการบริหารองค์กรน้อยที่สุด ซึ่งได้แก่ คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และเทคนิควิธีการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องอาศัยเทคนิคในการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มาปฏิบัติงานให้เหมาะสมและต้องใช้เทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และมีความสุขในการทำงานด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่ตระหนักถึงคุณค่าของคนตั้งแต่ก่อนเข้าสู่องค์กร ขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรไปจนถึงวัยเกษียณอายุพ้นจากองค์กรไปแล้ว (ยงยุทธ เกษสาคร, 2550, หน้า 69)

กล่าวได้โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการ/ ดำเนินการ กับบุคลากรในองค์กรโดยอาศัยเทคนิคหรือเครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อจะให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

1. บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับองค์กร

บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับองค์กรเป็นหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานของทั้งองค์กรโดยเราสามารถจำแนกหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กรออกเป็น 4 ลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 การกำหนดนโยบาย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากรและเฉพาะแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลที่มีความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้กับผู้บริหารตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรขององค์กรทั้งในด้านภาพรวมและนโยบายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงาน

1.2 การให้คำแนะนำ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเช่นเดียวกับหน่วยงานตามหน้าที่อื่นภายในองค์กร เช่น การเงิน การตลาด วิศวกรรม เป็นต้น นั่นคือแต่ละหน่วยงานจะต้องมีความชำนาญในสาขาวิชาชีพที่ตนปฏิบัติ ซึ่งได้แก่งานที่สัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร นับตั้งแต่การดึงดูด การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การประเมินผล ตลอดจนงานดูแลเกี่ยวกับผลตอบแทน สวัสดิการ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร เมื่อผู้บริหารระดับสูงหน่วยงานด้านอื่นหรือบุคลากรทั่วไปมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถขอคำแนะนำได้จากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เช่น ต้องการเพิ่มหรือลดกำลังคน มีความสงสัยเกี่ยวกับระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ หรือมีปัญหาเกี่ยวกับข้อกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

1.3 การให้บริการ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะเป็นหน่วยงานสนับสนุน (Staff) มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนและคำปรึกษาแก่สายงานหลัก (Line) เมื่อเกิดปัญหาหรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร การให้บริการอาจมีลักษณะเป็นบริการเมื่อมีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเกิดความต้องการหรือร้องขอ นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจมีการจัดงานบริการในด้านต่าง ๆ ในระดับองค์กร หน่วยงาน หรือบุคลากร เช่น โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาและวางแผนชีวิตแก่บุคลากร การรับคำร้องทุกข์ การรณรงค์เรื่องความปลอดภัยหรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสนับสนุนสวัสดิการต่าง ๆ ภายในองค์กร การออกวารสารหรือหนังสือเวียน เป็นต้น (ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์, 2545)

1.4. การควบคุมกำลังคน (Manpower control) ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของงานทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากถ้าองค์กรมีบุคลากรในจำนวนที่มากเกินไปเกินกว่าจำนวนงานก็จะก่อให้เกิดรายจ่ายที่สูงเกินไปในทางตรงข้ามถ้าองค์กรมีบุคลากรน้อยเกินไปก็จะส่งผลให้งานล่าช้า บุคลากรแต่ละคนทำงานหนักเกินกำลังซึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงานเกิดอันตรายในการปฏิบัติงานเกิดความเครียดหรือการหมดไฟในการปฏิบัติงาน (Burn out) ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียขึ้นแก่องค์กรในระยะยาว ดังนั้นหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการอยู่ตลอดเวลา

2. บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร

งานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่โดยตรงกับสมาชิกทุกคนขององค์กร ซึ่งเป็นงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่หน่วยงานบุคลากรจะต้องปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรสามารถจำแนกได้ดังนี้

2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนจะมีส่วนช่วยสะท้อนภาพอนาคตเพื่อให้เกิดแนวทางและความกระจำแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ นอกจากนี้การวางแผนยังเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกฝ่ายเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Corporate human resource planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่องโดยที่แผนการนี้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องและสนับสนุนแผนกลยุทธ์นโยบายขององค์กร และแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น

2.2 การจ้างงาน หน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุดเข้าร่วมงานกับองค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กับนโยบายรวมขององค์กรและความต้องการแรงงานของแต่ละหน่วยงาน การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร อาจกระทำโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพียงลำพังหรืออาจอาศัยความร่วมมือกันของบุคคลหลายฝ่ายภายในองค์กรเมื่อสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานแล้วหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบ

เอกสารและความถูกต้องของข้อมูลอย่างละเอียดอีกครั้งก่อนทำสัญญาจ้างรับบุคคลเข้าทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถรับบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมงานตลอดจนดำเนินกิจกรรมต่อเนื่อง เช่น การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรม เพื่อกระตุ้น สร้างทัศนคติที่ดีและจูงใจให้บุคคลทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545)

2.3 การจัดการด้านตำแหน่งงาน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการรับและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกกำหนดเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์กร นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยในการประเมินผลงาน การแต่งตั้งการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมตามกฎหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร เมื่อมีการขยายงานหรือปรับโครงสร้างขององค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หรือโครงสร้างงานใหม่เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างบุคลากรและเกิดความสมดุลในองค์กร

2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา ปัจจุบันการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยสำคัญ การที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน (Sustain growth and development) และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังแนวความคิดของ “องค์การเรียนรู้ (Learning organization)” ที่องค์กรต้องพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยผ่านการเรียนรู้และพัฒนาการของสมาชิกโดยที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในการตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรม (Need assessment) ขององค์กรของแต่ละหน่วยงานและของบุคลากรเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของสมาชิกในองค์กรเป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการประเมินค่างาน (Job evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบและกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ตามหลักการที่ว่า “งานที่เท่ากัน ต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal work, equal pay)”

2.6 การบำรุงรักษา การที่แต่ละองค์กรจะสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแต่ละคนจนให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจะต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรไปก่อนระยะเวลาที่สมควร

นับเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่สำคัญที่จะต้อง
 รักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ (ธัญญ์พันธ์ เจริญนันทน์,
 2545) เพิ่มความสามารถและเป็นระยะเวลายาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ
 (Morale) ความผูกพัน (Commitment) ตลอดจนความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อองค์กรให้เกิดขึ้น
 ในหมู่พนักงาน

2.7 ระเบียบวินัย การที่คนหมู่มากมาอยู่ร่วมกันจำเป็นต้องมีระเบียบและกฎเกณฑ์ที่
 เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่
 รักษากฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับขององค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนดโดยที่กฎระเบียบเหล่านี้
 จะต้องครอบคลุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์กร เช่น ระเบียบวินัยของพนักงาน
 การลาพักงาน ลาภกิจหรือลาป่วย การเข้าทำงานและการเลิกงาน เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเรียบร้อย
 และเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

2.8 แรงงานสัมพันธ์ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่โดยตรงทางด้านแรงงาน
 สัมพันธ์ทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาคโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดการ
 เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร พนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรตั้งแต่รัฐบาล
 สมาคมวิชาชีพ สมาคมแรงงาน และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่าง
 ราบรื่นไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นเนื่องจากปัญหาที่เกิดอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ และ
 การดำเนินงานขององค์กร

2.9 กิจกรรมอื่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ขอบเขตกว้างขวาง ดังนั้น
 นอกจากหน้าที่ต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเป็นภารกิจตามหน้าที่แล้วหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจต้อง
 เกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่น เช่น การให้คำปรึกษา คำแนะนำหรือบริการพิเศษแก่บุคลากร การ
 ให้บริการสังคม เป็นต้น โดยที่กิจกรรมเหล่านี้จะเกี่ยวพันและสนับสนุนให้กิจกรรมอื่นดำเนินไปได้
 อย่างมีประสิทธิภาพ (ธัญญ์พันธ์ เจริญนันทน์, 2545)

กล่าวได้โดยสรุป บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ สามารถจำแนกบทบาท
 ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้เป็น 2 บทบาทหน้าที่ ซึ่งได้แก่หน้าที่เกี่ยวกับองค์กร โดยเป็น
 ตัวแทนองค์กรและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วางแผนควบคุมทรัพยากร การให้บริการ
 การให้คำแนะนำกับบุคลากรในองค์กรและหน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร เป็นงานที่จะต้อง
 ปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ การวางแผน
 ทรัพยากรมนุษย์ การจ้างงานการจัดการด้านตำแหน่งงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาการบริหาร
 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์การรักษาระเบียบวินัยแรงงานสัมพันธ์และกิจกรรมอื่น ๆ

ซึ่งบทบาทหน้าที่ทั้งสองบทบาทนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรนั้นได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

กระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้
(สมคิด บางโม, 2557)

1. การวางแผนบุคลากร แยกออกเป็นการวางแผนกำลังคนและการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

1.1 การวางแผนกำลังคน คือการคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใดจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในกรณีที่ธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นก็ศึกษาวิเคราะห์ว่าคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นเป็นคนประเภทใดมีความรู้ความสามารถเพียงใดสามารถหาได้จากแหล่งไหนถ้าหน่วยงานมีขนาดเล็กก็จะต้องลดจำนวนคนลงซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล

การวางแผนกำลังคนประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะของงาน การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง การประเมินค่างาน และการกำหนดอัตราค่าจ้าง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกำลังคนและตำแหน่งโดยการวิเคราะห์งาน (Job analysis) คือการเก็บรวบรวมงานและกิจกรรมที่ทำอยู่รวมทั้งบุคลากรและตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีเพื่อนำมาวิเคราะห์ว่า มีงานอะไรบ้างตำแหน่งต่าง ๆ เหมาะสมหรือไม่การอธิบายลักษณะงานเหมาะสมหรือไม่ จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานหรือมีบุคลากรมากเกินไป คุณสมบัติของบุคลากรเหมาะสมหรือไม่ การวิเคราะห์งานจะช่วยในการวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมต่อไป

การพรรณนางานหรือการอธิบายลักษณะงาน (Job description) คือการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job specification) เป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ไว้เพื่อให้สามารถสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างเหมาะสม การประเมินค่างาน (Job evaluation) คือการประเมินหน้าที่ความรับผิดชอบของงานโดยตำแหน่งต่าง ๆ ว่ายากง่ายและมีปริมาณมากน้อยเพียงใดเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างงานตำแหน่งและการกำหนดอัตราค่าจ้างการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ค่าจ้าง (Wage) หมายถึงจำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทนการทำงานโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามจำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างเป็นเครื่องกำหนดสภาพในการทำงานของคนงาน เงินเดือน (Salary) หมายถึงจำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทนการทำงานโดยถือเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ แม้จะป่วย ลา หรือขาดงานบ้างก็ยังได้รับเต็มจำนวน (สมคิด บางโม, 2557)

1.2 การกำหนดตำแหน่ง (Job position) การวางแผนว่าจะรับคนงานเข้ามาจะต้อง กำหนดตำแหน่งว่าจะให้มาทำงานในตำแหน่งอะไร มีความรับผิดชอบอย่างไร ได้รับค่าจ้างแรงงาน เท่าใด ตำแหน่งคือกลุ่มของหน้าที่ความรับผิดชอบที่สัมพันธ์และคล้ายคลึงกันเปรียบได้กับ สามเหลี่ยมด้านเท่า 3 ด้าน ด้านที่หนึ่งคือ หน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านที่สองคือ คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง ส่วนด้านที่สามคือ ค่าจ้าง ซึ่งทั้ง 3 อย่างนี้ต้องได้สัดส่วนสัมพันธ์กัน วัตถุประสงค์ ในการกำหนดตำแหน่งมีอยู่ 2 ประการ ใหญ่ ๆ ได้แก่ การสามารถใช้คนให้ตรงกับงาน Put the right man on the right job และการให้ได้ความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้างแรงงาน นั่นคือ ทำงาน มากได้ค่าจ้างมาก ทำงานน้อยได้ค่าจ้างน้อยตามสัดส่วน

2. การสรรหาและคัดเลือก ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุ

หลักการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานคือหาคนดีมีความสามารถที่สุดเท่าที่จะทำได้ (Find the best man available) ทั้งนี้โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเสมอภาคการสรรหาคัดเลือก บุคคลเข้ามาทำงานต้องกระทำอย่างมีมาตรฐานเช่น สอบตำแหน่งเดียวกันข้อสอบควรจะยากง่าย เท่า ๆ กัน

กระบวนการในการรับคนเข้าทำงานนี้เรามักเรียกรวมกันไปว่า การสรรหาบุคคลเข้า ทำงานแต่ที่จริงแล้วแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การสรรหาการเลือกสรร การคัดเลือก และ การบรรจุ (สมคิด บางโม, 2557)

การสรรหา (Recruit) เริ่มจากการปิดประกาศชักชวนให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมา สมัครให้มากที่สุดมีกระบวนการคือ 1) เสาะแสวงหาแหล่งผู้มีความรู้เช่นในสถานศึกษาต่าง ๆ ในบริษัท ห้างร้านรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนในกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ แล้วรวบรวมทำบัญชีรายชื่อ ไว้ 2) ชักจูงให้มาสมัครโดยวิธีต่าง ๆ เช่นส่งคนไปชักชวน ปิดประกาศรับสมัครไว้ในที่ชุมนุมชน แหล่งสถานศึกษา โฆษณาทางวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ จดหมาย ส่งประกาศรับสมัครไปยังผู้มีความรู้ตามที่รวบรวมรายชื่อไว้ในขั้นที่ 1

การเลือกสรร (Selection) เป็นกระบวนการขั้นต่อเนื่องจากการสรรหามีวัตถุประสงค์ ในการคัดเลือกคนดีและเหมาะสมที่สุดมาทำงาน คนอย่างไรจึงจะเป็นที่ดีและเหมาะสมที่สุดนั้นมีอยู่ 2 ด้านดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถ มี 2 ความคิดดังนี้ แนวความคิดฝ่ายที่หนึ่ง ที่ทัศนะว่า คนที่มีหัวดี มีแววดี ฝึกให้ทำอะไรก็จะทำได้ดีทั้งนั้น ถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่ตัวตนจึงสรรหาคนหนุ่มสาว ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา มีหัวดี มีแววดี มีความรู้ทั่วไปกว้างขวาง รอบรู้เฉลียวฉลาดมาทำงานตั้งแต่ ขึ้นต้น ๆ แล้วจัดการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเลื่อนตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไปในอนาคต การสรรหาคนตาม

แนวความคิดนี้จึงสรรหามาเป็นเจเนอรัลลิสต์ (Generalist) โดยสรรหาคนที่ยังไม่เป็นงานมาฝึก เพื่อใช้งานในอนาคตเป็นการสรรหาคนก่อนมีประสบการณ์เข้ามาหาประสบการณ์ในองค์กร ซึ่งแนวความคิดนี้กำเนิดมาจากประเทศอังกฤษซึ่งเป็นประเทศที่ปกครองโดยกษัตริย์และมีระบบขุนนางจึงสรรหาคนมาเป็นลูกหม้อตั้งแต่ชั้นต้น ๆ และพัฒนาให้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่เดียวตลอดชีวิตเป็นมืออาชีพในทางนั้น ๆ ไปเลย และแนวความคิดฝ่ายที่สองมีทัศนคติว่าคนเราจะเก่งไปเสียทุกอย่างไม่ได้แต่ละคนจะถนัดแต่ละอย่างและถ้าฝึกคนให้ทำได้หลายอย่างก็จะไม่เก่ง จึงต้องสรรหาคนมาให้เหมาะสมกับงานโดยถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่งาน จึงกำหนดคุณวุฒิที่ต้องการสำหรับแต่ละงานไว้แล้วสรรหาคนที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้นั้นมาทำงานเฉพาะอย่าง การสรรหาคนตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเป็นสเปเชียลลิสต์ (Specialist) โดยสรรหาคนที่เป็นงานหรือมีประสบการณ์แล้วมาทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้มีต้นกำเนิดจากสหรัฐอเมริกาประเทศที่เป็นประชาธิปไตยและมีความเจริญทางธุรกิจ จึงสรรหาคนที่เป็นงานแล้วมาทำงานเฉพาะกิจ สรรหาคนมาจากนอกองค์กรเข้ามาทุกระดับไม่จำกัดอายุ การสรรหาคนตามแนวความคิดนี้ต้องทำการบ่อยมากเพราะจะมีคนย้ายงานโดยถูกดึงตัวไปมาอยู่เรื่อย ๆ (สมคิด บางโม, 2557)

2. ด้านแหล่งที่มาของบุคลากร แนวความคิดที่จะเลือกบุคลากรจากภายในองค์กร (Insider) หรือจากภายนอกองค์กร (Outsider) มีข้อดีข้อเสียทั้ง 2 แนวทาง ดังนี้

ตารางที่ 1 แนวคิดที่ 1 ข้อดี-ข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายในองค์กร
(สมคิด บางโม, 2557)

แนวคิดที่ 1 ข้อดี-ข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายในองค์กร	
ข้อดี	ข้อเสีย
1. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรขององค์กร	1. มีโอกาสสรรหาและคัดเลือกได้ไม่กว้างขวางมากนัก
2. เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกน้อยกว่า	2. บุคลากรที่เลือกได้มักมีความคิดไม่แตกต่างจากคนอื่นมากนักทำให้ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในองค์กร
3. บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรรักษาความลับได้ดี	3. บรรยากาศในการทำงานภายในองค์กรอาจจะเฉื่อยชา เช่นเดิม ขาดการกระตุ้นให้องค์กรพัฒนาขึ้น
4. รู้ภูมิหลังและความรู้ความสามารถที่ชัดเจน	4. บุคลากรที่เลือกได้มีความรู้ความสามารถจำกัดไม่สูงกว่าที่มีอยู่
	5. บุคลากรที่เลือกได้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ปัญหาภายในองค์กรได้ เพราะอาจเกรงใจกัน

ตารางที่ 2 แนวคิดที่ 2 ข้อดี-ข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร
(สมคิด บางโม, 2557)

แนวคิดที่ 2 ข้อดี-ข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร	
ข้อดี	ข้อเสีย
1. มีโอกาสเลือกสรรได้มากกว่าและกว้างกว่า	1. ทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในองค์กรเสียไป โดยเฉพาะการเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กรมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่ว่างลง
2. ได้บุคลากรที่มีความคิดแตกต่างออกไป ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ	2. เสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหามากกว่า
3. สร้างบรรยากาศที่ดี มีสีสันมากขึ้น และเพิ่มความกระตือรือร้นให้แก่องค์กร	3. บุคลากรที่มาจากภายนอกองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อยกว่าและอาจอยู่กับองค์กรไม่นาน
4. ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่า	4. บุคลากรที่เลือกมาอาจจะไม่เก่งหรือไม่ดีจริงตามที่คาดหวังไว้
5. ได้บุคลากรที่ตั้งใจทำงานมากกว่าเพราะเป็นงานใหม่ ควบคุมบังคับบัญชาง่าย ชี้นำได้ง่ายกว่า	

การคัดเลือก (Selection) เมื่อได้สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครแล้ว จากนั้นก็ดำเนินการคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุดซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ตรวจสอบคุณสมบัติ ได้แก่ ตรวจสอบว่ามีคุณวุฒิการศึกษาตรงตามที่ต้องการหรือไม่ ว่าคุณสมบัติพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนดหรือไม่ เช่น เคยต้องโทษ เป็นโรคติดต่อ ต้องห้าม เป็นบุคคลล้มละลายหรือไม่ เป็นต้น
 2. วัดความรู้ความสามารถ มีหลายวิธี ที่นิยมใช้กันทั่วไปคือการสอบ ซึ่งแยกเป็นสอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติบางองค์กรอาจพิจารณาจากประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานเดิม นอกจากนี้ก็อาจวัดความรู้ความสามารถโดยการคัดเลือกเพื่อประเมินบุคคลว่าเหมาะสมที่จะรับเข้าทำงานหรือไม่ การคัดเลือกอาจพิจารณาเฉพาะบุคคลเดียวหรือคัดเลือกจากกลุ่มบุคคลก็ได้
 3. การสัมภาษณ์ เป็นการเรียกผู้สมัครมาพบพูดคุยเพื่อดูบุคลิกลักษณะกิริยาท่าทางการพูดจาตลอดจนดูไหวพริบและเชาว์ปัญญา การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและทัศนคติ บางตำแหน่งอาจจะไม่ต้องวัดความรู้ความสามารถเพียงแต่เชิญมาสัมภาษณ์ก็เพียงพอแล้ว โดยเฉพาะผู้ผ่านงานมามากหรือผู้ที่บรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งสูง ๆ ซึ่งจะพิจารณาจากประวัติการศึกษา และประวัติการทำงาน
 4. ตรวจสอบสุขภาพ เพื่อถ่วงถ่วงเอาแต่มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ โดยให้แพทย์เป็นผู้ตรวจโดยตรง เช่น การตรวจเลือด ตรวจโรคเอดส์ ปวด หัวใจ เป็นต้น เพราะตำแหน่งงานบางตำแหน่งอาจต้องการผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์เป็นพิเศษ การตรวจสุขภาพจะช่วยให้คัดเลือกได้คนที่เหมาะสมกับองค์กร ผู้คัดเลือกอาจจะประสานกับโรงพยาบาลให้เป็นผู้ตรวจให้
 5. การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก กล่าวคือเมื่อเลือกได้คนมาแล้วก็ให้ทดลองทำงานจริง ๆ สักช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อนถ้าพิสูจน์ตนเองว่าทำงานได้ดี ความประพฤติดีจึงจะรับไว้เป็นการถาวร
- การบรรจุ ตามปกติการบรรจุ (Placement) จะเรียงตามลำดับที่สอบได้ (Rule of one) แต่บางกรณีอาจยืดหยุ่นได้เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีให้เลือก 2 หรือ 3 คนแรกเมื่อบรรจุแล้วจะเป็นการบรรจุให้ทดลองปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งเมื่อเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทำงานให้ได้ตามที่ต้องการจึงบรรจุเป็นการถาวรต่อไป

3. การธำรงรักษาบุคลากร

เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้วผู้บริหารมีหน้าที่ต้องธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดและตลอดเวลาที่อยู่กับทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การธำรงรักษาบุคลากร นอกจากการให้เงินเดือนและค่าจ้างไม่น้อยกว่าองค์กรอื่นแล้วยังจะต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิดที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ความมอบให้ในโอกาสอันเหมาะสมพร้อมทั้งสรรเสริญถึงคุณความดีไปด้วยที่ใช้กันมาก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงินโบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไรและการให้ถือหุ้นในบริษัท
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งสูงขึ้นมีโอกาสก้าวหน้าและมีโอกาสไปศึกษาต่อ
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่งวัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบการให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็น
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกันไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่าหรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา (สมคิด บางโม, 2557)
5. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงานให้พนักงานทุกคนเกิดความรักบริษัท เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและกำไรให้แก่บริษัทให้แก่หน่วยงานเมื่อบริษัทมีชื่อเสียงและมั่นคง พนักงานก็ยิ่งมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การนำระบบคุณธรรมซึ่งประกอบด้วยหลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคงและหลักความเป็นกลางทางการเมืองมาใช้ในการจัดการงานบุคคลนั้นจำเป็นต้องมีเครื่องมือมาวัดว่าบุคคลในองค์กรแต่ละคนมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร เริ่มตั้งแต่การเข้ามาทำงานก็อาจจะมีการประเมินผลง่าย ๆ โดยการสอบข้อเขียนเพื่อวัดความรู้ ความสามารถความถนัด และสอบสัมภาษณ์เพื่อดูบุคลิกภาพและทัศนคติเมื่อเข้ามาทำงานแล้ว จะต้องพิจารณาต่อไปอีกว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำหรือไม่ สมควรจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือควรที่จะปรับปรุงผลงานอย่างไรให้ดีขึ้นซึ่งขั้นตอนเหล่านี้ส่วนหนึ่งจะได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานฉะนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยค้ำจุนระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึงการตัดสินว่าบุคลากรทำงานได้ผลเท่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือด้อยกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด และคั่งค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่ (สมคิด บางโม, 2557)

5. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ดี ให้มี

กำลังใจรักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (สมคิด บางโม, 2557)

5.1 ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้นได้มีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็มีได้เป็นหลักประกันว่าบุคลากรนั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ การแข่งขันในตลาดมีเพิ่มขึ้นทุกวันฉะนั้นหน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถในขณะเดียวกัน บุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคตด้วย บุคลากรทุกประเภทขององค์กรแม้จะมีความสามารถดีแค่ไหนเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดาหรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายได้ การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็น นอกจากนี้ผลจากการประเมินผลการทำงานของบุคลากรจะเป็นเครื่องมือชี้วัดว่าควรพัฒนาพนักงานกลุ่มใดในด้านใด (สมคิด บางโม, 2557)

5.2 วิธีพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และการพัฒนาตัวผู้บริหาร

5.2.1 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหน้าที่อันจำเป็นประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานดังนั้นการเลือกวิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม และถูกต้องจึงมีความสำคัญอยู่เป็นอันมาก วิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่นิยมกันมีหลายวิธี ดังนี้ ปฐมนิเทศสำหรับคนงานใหม่ การสอนงานเมื่อได้รับมอบหมายใหม่ มอบอำนาจในการปฏิบัติงานเพื่อให้รู้จักความรับผิดชอบให้หัวหน้างานมีเวลาปรับปรุงและริเริ่มงานใหม่ สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ หากที่เลี้ยงให้ ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยให้รักษาการแทน พาไปสังเกตการณ์ด้วยในบางโอกาส ส่งไปศึกษาดูงาน ส่งไปประชุมสัมมนาและฝึกอบรม ใช้การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้มาก ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์กรทางวิชาการส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานจัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับงานไว้ให้มีใช้เพียงพอจัดหาคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้ทั่วถึง สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง

5.2.2 การพัฒนาตัวผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากร เพราะถ้าผู้บริหารไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้วการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็น่าจะไม่ได้ผล วิธีการพัฒนาตัวผู้บริหารที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีดังนี้ มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ

ต่าง ๆ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและเกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ อาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และสื่อมวลชนอื่น ๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส เป็นผู้นำอภิปรายและผู้บรรยายในบางโอกาส เป็นสมาชิกขององค์กรทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจอื่น ๆ หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาในบางวิชา ในสถาบันการศึกษา คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

6. การให้พ้นจากงาน การให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการขวนขวาย ขาดการปรับปรุงตนเองพ้นจากงานเป็นสิ่งปกติที่ทำอยู่ทั่วไปในต่างประเทศ สำหรับสังคมไทยเป็นเรื่องลำบากโดยเฉพาะระบบราชการ ในภาคเอกชนการให้บุคคลพ้นจากงานทำได้ไม่ยากนัก ด้วยเหตุนี้ภาระอันหนักในการจัดการงานบุคคลจึงอยู่ที่การรับคนเข้ามาในตอนต้น คือต้องแน่ใจว่าเป็นคนดีมีฝีมือจริง ๆ (สมคิด บางโม, 2557)

6.1 ความหมายของการให้พ้นจากงาน โดยทั่วไปการให้พ้นจากงานมีหลายกรณี ดังนี้ ออกโดยความสมัครใจของบุคคลเอง เช่น ลาออก ออกก่อนเกษียณ (Early retire) ให้ออกเพราะองค์กรไม่มีเงินจ้าง (Economic separation) ออกตามวาระเมื่อครบตามสัญญาจ้าง เช่น 3 ปี 5 ปี หรือออกเมื่ออายุครบ 60 ปี ให้ออกเพราะมีความผิด (Discharge separation) เช่น มีความผิดต้องโทษทางวินัยหมดความสามารถ เป็นต้น

6.2 ความมุ่งหมายให้บุคคลพ้นจากงาน การให้บุคคลพ้นจากงานมีความมุ่งหมายหลายประการดังนี้ เพื่อขจัดหรือปรับปรุงคนที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือเฉื่อยชาให้ออกไปเพื่อจะได้เปลี่ยนแปลงนำคนรุ่นใหม่เข้ามาแทนที่ที่ให้องค์กรมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเพื่อจัดให้คนงานทำงานได้ตรงกับความสามารถเพราะในบางกรณีคนงานบางคนไม่เหมาะสมกับงาน จึงต้องให้ลาออกไปหรือโอนไปทำงานหน่วยอื่นเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าตามความสามารถของแต่ละบุคคลแทนที่คนที่ออกไปเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่หน่วยงานและส่งเสริมความสุขของคนงาน

6.3 กระบวนการให้พ้นจากงาน กระบวนการให้คนพ้นจากงานที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของคนงานเมื่อคนงานต้องการโอนย้ายหรือลาออก มักมีพฤติกรรม เช่น เริ่มมาสาย แยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสัญญาณให้รู้ว่าผู้บริหารต้องรีบแก้ไขค่าจ้างหรือผลประโยชน์ที่คนงานได้รับ ถ้าคนงานได้รับค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่นหรือต่ำกว่าความรู้ความสามารถไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานไม่มีเหล่านี้จะเป็นสาเหตุให้คนงานแสวงหางาน

แห่งอื่นทำ ไม่จงรักภักดีต่อองค์กรเมื่อคนงานคนใดต้องพ้นจากหน้าที่ไปแน่นอน ควรหาทาง สัมภาษณ์ผู้นั้นเพื่อให้บอกถึงข้อขัดข้องหรือความบกพร่องขององค์กรว่ามีอะไรบ้างเพื่อจะได้นำไป แก้ไขปรับปรุง พิจารณาตำแหน่งที่ว่างลงว่ายังมีความจำเป็นหรือไม่ แล้ววางแผนปรับปรุงตำแหน่ง นั้นให้เหมาะสมก่อนรับคนใหม่เข้าทำงาน หากไม่มีความจำเป็นก็ควรยกเลิกตำแหน่งนั้นไป

6.4 การตอบแทนบุคคลเมื่อพ้นจากงาน บุคคลที่ทำงานให้แก่องค์กรมาเป็น ระยะเวลายาวนาน สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรตลอดมา เมื่อถึงเวลาที่ต้องพ้นจากงานไป ไม่ว่าจะ ลาออกเองหรือเป็นไปตามระเบียบขององค์กร เช่น ปลดเกษียณ เป็นต้น โดยทั่วไปองค์กรที่มีฐานะ มั่นคงจะมีการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานของตนแตกต่างกันไป ในภาคราชการจะมีการให้ บำเหน็จบำนาญในภาคเอกชนอาจจะมีการให้บำเหน็จหรือให้เงินสะสม เป็นต้น (สมคิด บางโม, 2557)

กล่าวได้โดยสรุปว่า กระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ การวางแผน บุคลากร การสรรหาและคัดเลือก การธำรงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและการให้พ้นจากงาน เป็นเครื่องมือที่ทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดการบุคลากรในองค์กรให้เกิด ประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้

การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ชนิดหนึ่งของการ พัฒนาองค์กรและบุคลากรเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ เจตคติ อันจะช่วย ปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรในหลาย ๆ ด้านรวมไปถึงเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2554)

กระบวนการของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 1: วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ได้อธิบายการวิเคราะห์ ความต้องการในการฝึกอบรม (Need assessment) เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่าง เป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่สำคัญสำหรับการออกแบบ และพัฒนา โครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเกิดประโยชน์ สูงสุด อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงนักจัดการฝึกอบรมบางส่วนมุ่งสนใจแต่จะจัดการฝึกอบรม โดยละเลยการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร ดังนั้นการฝึกอบรมหลาย ๆ โครงการจึงมิได้ สร้างสรรค์ประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรแต่ประการใด การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ประการ คือ การวิเคราะห์องค์กร การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ และการวิเคราะห์บุคคล

การวิเคราะห์องค์กร (Organizational analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่เริ่มต้นด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้น และระยะยาวขององค์กร รวมทั้งแนวโน้มต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเหล่านี้ ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง และการวางแผนฝึกอบรม การวิเคราะห์องค์กรยังเป็นการตรวจสอบบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร (Organizational climate) การฝึกอบรมไม่อาจจะก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ได้ หากผู้บังคับบัญชาไม่ได้สนับสนุนให้ผู้รับการอบรมนำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ในการทำงานจริง นอกจากนี้การวิเคราะห์องค์กรยังเป็นการสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรซึ่งจำเป็นต่อการจัดโครงการฝึกอบรมให้บรรลุผลสำเร็จ (ชูชัย สมितिไกร, 2554)

การวิเคราะห์ภารกิจ และคุณสมบัติ (Task and knowledge, skill, ability analysis) ขั้นตอนที่สองของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม คือการวิเคราะห์ภารกิจซึ่งผู้รับการอบรมจะต้องปฏิบัติภายหลังฝึกอบรม การวิเคราะห์นี้จะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำอะไร อย่างไร และเพราะเหตุใด นอกจากนั้นยังบ่งบอกอีกด้วยว่าผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรบ้างสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ข้อมูลจากการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้นักจัดการฝึกอบรมทราบว่าหลักสูตรและเนื้อหาของกรฝึกอบรม ควรจะประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะช่วยให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด การวิเคราะห์บุคคลจึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ที่กล่าวมาข้างต้น แต่การวิเคราะห์บุคคลจะมุ่งเน้นไปที่ระดับความดีเลวของการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อพิจารณาว่าพนักงานคนนั้น ๆ จำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่ (ชูชัย สมितिไกร, 2554)

สมภพ ปราบณรงค์ (2535, หน้า 29-31 อ้างถึงใน ชยานนท์ พูนทอง, 2554; กรรณิการ์ บุญฤทธิ 2537, หน้า 18-19 อ้างถึงใน ชยานนท์ พูนทอง, 2554) ได้อธิบายถึง การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่จะทำให้พบอุปสรรคปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ในการปฏิบัติงานที่อาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งผู้รับผิดชอบหรือผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจำเป็นต้องทราบขณะนั้นก่อนที่จะให้มีการฝึกอบรมจึงควรมีการพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าผู้ใดต้องการพัฒนาด้านไหน มีความสนใจเรื่องใด หรือมีสิ่งใดบกพร่องที่ควรแก้ไข เพื่อจะได้จัดโครงการฝึกอบรมให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อที่จะไว้ความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 261) ได้อธิบายถึง การวิเคราะห์ความต้องการ หมายถึง การวิเคราะห์หาความต้องการทางการฝึกอบรม เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการฝึกอบรม เพื่อจะได้ออกแบบการฝึกอบรมได้ถูกต้อง และตรงกับความต้องการ เป็นเรื่องของการศึกษาพิจารณาว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการฝึกอบรมด้านใด เพื่อเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ต้องวิเคราะห์ว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะต้องมีการฝึกอบรม เราจะอบรมเรื่องอะไรต้องพิจารณาว่า พฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ ของบุคลากรต่ำกว่ามาตรฐานเพียงใด การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม ใช้การสังเกต ได้จากการประเมินผล การปฏิบัติงาน พิจารณาจากการวางแผนพนักงาน การวิเคราะห์งาน เป็นต้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2559, หน้า 127-128) ได้อธิบายถึง การพิจารณาความต้องการ ฝึกอบรมเป็นขั้นแรกของกระบวนการฝึกอบรมซึ่งหมายถึงความต้องการขององค์การในการ ฝึกอบรมนั้นเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ความต้องการฝึกอบรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลหรือ ทักษะที่ต้องการใช้ในการทำงานในอนาคตเพื่อเพิ่มผลผลิตในองค์การของบุคลากร หากได้มีการ ฝึกอบรมตามที่องค์การต้องการจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 2: กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนแรกจะเป็นสิ่งที่จะนำมาใช้ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับการออกแบบและพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรมต่อไปและยังเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมอีกด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีนั้น ควรจะเป็นแบบที่เรียกว่า วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral objective)

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 262) ได้อธิบายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม จะเป็นการกำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมจะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมด้านใดของผู้เข้ารับการอบรม ก่อนดำเนินการต้องตั้งวัตถุประสงค์ ลักษณะของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดี คือ มีความกระชับรัดชัดเจน ใช้ภาษาเข้าใจง่าย ระบุว่าต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมชนิดใดขึ้น ต้องการแก้ไขปัญหอะไร มีความเป็นไปได้ วัดประเมินได้ สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2559, หน้า 127-128) ได้อธิบายถึง การกำหนดโครงการ ฝึกอบรมพิจารณาทักษะที่ต้องการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะทำได้หลายวิธี เพื่อลดผลผลิตที่ไม่ได้ คุณภาพ การทำงานไม่สำเร็จตามกำหนด และอัตราค่าจ้างแรงงานสูง เป็นเครื่องบ่งชี้ว่าควรมีการ ฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะในการทำงานให้มากขึ้น

ขั้นตอนที่ 3: คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรมเมื่อทราบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแล้ว ขั้นตอนที่สามจะเป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการในขั้นตอนนี้นับได้ว่ามีความละเอียดอ่อน และต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นอย่างมาก นักจัดการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ในด้านหลักการเรียนรู้ และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรมเพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ ตามที่ได้มุ่งหวังไว้ ดังนั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องรู้ว่าภารกิจและความรู้ ทักษะ และความสามารถสำหรับภารกิจนั้นคืออะไรและการฝึกอบรมแบบใดที่จะช่วยให้ผู้รับการอบรมมีการเรียนรู้และการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ มากมายไม่ว่าจะเป็นหัวข้อวิชา เนื้อหา รูปแบบ และวิธีการอบรม สื่อการสอน วิทยากร และเวลาสำหรับการฝึกอบรม (ชูชัย สมितिโกร, 2554)

สมภพ ปราบณรงค์ (2535, หน้า 29-31 อ้างถึงใน ชยานนท์ พูนทอง, 2554; กรรณิการัตน์ 2537, หน้า 18-19 อ้างถึงใน ชยานนท์ พูนทอง, 2554) ได้อธิบายว่า การสร้างหลักสูตรและโครงการ เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการได้ข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลแล้วว่าเป็นความต้องการในการฝึกอบรม และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว หลักสูตรและโครงการฝึกอบรมที่ดีนั้น จะช่วยให้ผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้อย่างดี หมายถึง ผู้รับผิดชอบหรือผู้บริหารโครงการและผู้เข้าฝึกอบรม จะได้ทราบว่าโครงการนี้มีวัตถุประสงค์อะไร กำลังจะทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร เพื่อให้การจัดการฝึกอบรมเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จะเห็นได้ว่าหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งจะต้องวางแผนและดำเนินการล่วงหน้าเป็นเวลานานก่อนที่จะมีการฝึกอบรม

เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2559, หน้า 127-128) ได้อธิบายถึง การบริหารจัดการการฝึกอบรม การออกแบบการฝึกอบรม หมายถึงการพิจารณาการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในช่วงจังหวะเวลาที่เหมาะสม การบริหารโครงการฝึกอบรม หมายถึงการจัดโครงการฝึกอบรมและดำเนินการให้เกิดมีการฝึกอบรมขึ้นมีการแจ้งให้พนักงานทราบถึงข้อมูลหัวเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการพิจารณาใช้เทคนิคในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม การฝึกอบรมสามารถทำได้หลายเทคนิควิธี เช่น การบรรยาย โปรแกรมการเรียนรู้ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมที่มงาน การฝึกอบรมที่หลากหลาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4: สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการสร้างเกณฑ์ (Criteria) สำหรับการประเมินผลควรจะได้กระทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม

โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากเกณฑ์สำหรับการประเมินผลคือมาตรฐานที่ใช้วัดพฤติกรรม ดังนั้นเกณฑ์จึงควรระบุว่า พฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรมจะต้องมีการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นความรู้ หรือทักษะ หรือ ความสามารถระดับต่ำสุดของพฤติกรรมที่จัดว่าผ่านเกณฑ์อยู่ที่ตรงไหน และพฤติกรรมนั้น แสดงออกมาภายใต้สถานการณ์อย่างไร (ชูชัย สมितिไกร, 2554)

ขั้นตอนที่ 5: จัดการฝึกอบรมหลังจากการวางแผนและเตรียมการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ นักจัดการฝึกอบรมจะต้อง ดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรมให้เรียบร้อย ไม่ว่าจะเป็นในด้านของโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์และสื่อการสอนต่าง ๆ แสงสว่าง อุณหภูมิ อาหาร หรือที่พัก สำหรับผู้รับการอบรม นอกจากนั้น ยังต้องคอยดูแล และประสานงานกับวิทยากรของการฝึกอบรมด้วย ในระหว่างการฝึกอบรม นักจัดการฝึกอบรมอาจจะต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้น เฉพาะหน้า ดังนั้นจึงควรที่จะได้มีการเตรียมการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไว้ด้วยเช่นกัน (ชูชัย สมितिไกร, 2554)

สมภพ ปราบณรงค์ (2535, หน้า 29-31 อ้างถึงใน ชยานนท์ พูนทอง, 2554; กรรณิการ์ บุญฤทธิ์ 2537, หน้า 18-19 อ้างถึงใน ชยานนท์ พูนทอง, 2554) ได้อธิบายถึง การดำเนินการ ฝึกอบรมตามหลักสูตรนั้นเป็นขั้นตอนการดำเนินงานหลังจากการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและ เกณฑ์สำหรับการประเมินผลฝึกอบรมเสร็จสมบูรณ์แล้ว ซึ่งจะต้องนำไปขออนุมัติโครงการจัดการ ฝึกอบรม ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเน้นหนักในด้านการบริหารโครงการ เช่น ด้านสถานที่ ด้านอุปกรณ์การ ฝึกอบรม ด้านการเงิน ด้านการจัดการบุคคล ตลอดจนสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม เพื่อ เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 6: ประเมินผลการฝึกอบรม กระบวนการของการประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วยกระบวนการ 2 ชนิดด้วยกันคือ การสร้างเกณฑ์ สำหรับการประเมินผล (ขั้นตอนที่ 4) และการวัดผลโดยใช้วิธีการทดลอง (Experimental) หรือวิธีการที่ไม่ใช่การทดลอง (Non-experimental) เพื่อตรวจสอบว่ามีความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นหรือไม่ ภายหลัง การฝึกอบรม การประเมินผลจะบ่งชี้ว่า ผลที่ได้จากการฝึกอบรมนั้นมีความตรง (Validity) มากน้อยเพียงไร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผลที่ได้รับนั้นตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการ ฝึกอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมที่จัดว่าประสบความสำเร็จนั้น จะต้องให้ประโยชน์และคุณค่าตรง ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากผลที่ได้รับไม่ตรงและต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร นักจัดการฝึกอบรมจะต้องนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการประเมินผลไปใช้ประกอบการวิเคราะห์

และการวางแผนการฝึกอบรมในอนาคตต่อไป ผลของการประเมินจึงเป็นเสมือนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะนำไปปรับเปลี่ยนการลงทุนเพื่อการฝึกอบรม (Inputs) ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น (ชูชัย สมิติโกร, 2554)

สมภพ ปราบณรงค์ (2535, หน้า 29-31 อ้างถึงใน ชยานนท์ พูนทอง, 2554; กรรณิการ์ บุญฤทธิ์ 2537, หน้า 18-19 อ้างถึงใน ชยานนท์ พูนทอง, 2554) ได้อธิบายว่าการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนหลังจากดำเนินงานฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้บริหารโครงการจะต้องประเมินผลการฝึกอบรมว่าคุ้มค่าเงินและเวลาที่เสียไปหรือไม่ อีกทั้งต้องติดตามผลด้วยว่า ผู้ผ่านการฝึกอบรมไป เมื่อกลับไปทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบแล้ว พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงหรือไม่ แล้วนำผลการจัดการฝึกอบรมเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงสัมฤทธิ์ผลของการฝึกอบรม และคณะผู้จัดโครงการก็จะนำผลดังกล่าวมาวิเคราะห์ด้วยว่า ควรจะมีการพัฒนาหรือปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร และวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมอันจะนำไปสู่การสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรในการจัดการฝึกอบรมรุ่นต่อไป

พิภพ ช้างเงิน (2547, หน้า 262) ได้อธิบายถึง การประเมินผลหลังการฝึกอบรมแล้ว ควรประเมินผลตรวจสอบดู ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นต้องทำก่อนฝึกอบรมด้วย เพื่อเปรียบเทียบดู จะได้ทราบว่าการบรรลุผลตามความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ การประเมินผลอีกประการหนึ่งคือประเมินกระบวนการการจัดอบรมว่า มีข้อดี ข้อบกพร่อง อะไรบ้าง จะได้ทราบความต้องการของผู้รับการอบรม เพื่อปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป สรุปประเมินในเรื่องเจตคติของผู้เข้ารับการอบรม วัตถุประสงค์ของผู้รับการอบรม และติดตามประเมินผลหลังจากรับการอบรมแล้ว

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2559, หน้า 127-128) ได้อธิบายถึง การประเมินผลของการฝึกอบรมภายหลังจากที่ได้มีการจัดให้มีการฝึกอบรมโครงการเสร็จสิ้นแล้วควรมีการประเมินผลการฝึกอบรมว่ามีประโยชน์แก่พนักงานมากน้อยเพียงใด มีปัญหาใดจากการฝึกอบรม มีสิ่งใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่น ความเหมาะสมของเนื้อเรื่องที่ฝึกอบรม การประเมินค่าใช้จ่ายในด้านค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ ระยะเวลาการฝึกอบรม ความสนใจของพนักงานขณะฝึกอบรม สิ่งเหล่านี้ช่วยให้มีการปรับปรุงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและขององค์การมากขึ้น ภายหลังจากการฝึกอบรมแล้วควรมีการประเมินเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานว่าดีขึ้นหรือไม่ เช่น มีอัตราการผลิตที่เสียหายเกิดขึ้นหรือไม่ การทำงานเสร็จทันตามกำหนดหรือไม่ ค่าใช้จ่ายในการจ้างงานลดลงหรือไม่ เป็นต้น การประเมินผลการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบความสำเร็จของการฝึกอบรม

กล่าวได้โดยสรุปว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร เป็นการเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ เพิ่มความชำนาญในการทำงาน ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้นรวมถึงช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้ฝึกฝน และมีความรู้ที่สร้างความก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต โดยมีกระบวนการ 6 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คัดเลือก และออกแบบโครงการฝึกอบรม สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล การจัดการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม

ความมุ่งหมายของการพัฒนาฝึกอบรม

1. พัฒนาฝีมือในการทำงาน ฝึกอบรมเพื่อให้มีความชำนาญงาน
2. พัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานในขอบข่ายหน้าที่ของคน ทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน รวมไปถึงด้านมนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ ส่วนทักษะด้านความคิดสามารถคิดเชื่อมโยงความคิดเห็นของแต่ละคนไปเชื่อมโยงกับงานอื่น
3. สร้างความสนใจ และกระตุ้นการทำงาน
4. ฝึกฝนให้ทันต่อวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร
5. เพื่อวางมาตรฐานการทำงาน
6. ฝึกอบรมเพื่อให้มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ต่อองค์กร เพื่อต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเจตคติให้ซึมซาบในสิ่งที่ให้ ทำให้เปลี่ยนแปลงความคิดไปในทางที่ดี
7. เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร
8. ลดอุบัติเหตุในการทำงาน
9. ช่วยให้เกิดการประหยัด
10. เพื่อต้องการให้ทราบถึงข้อมูลข่าวสาร เช่น นโยบายหลักโดยทั่วไป เรียกรวมกันว่า การปฐมนิเทศกับผู้เข้างานใหม่ (พิภพ วังเงิน, 2547)

ประโยชน์และความสำคัญของการฝึกอบรม

1. ลดอุบัติเหตุในการทำงานลง
2. ส่งเสริมให้มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร การอบรมจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดี สนับสนุนและให้ความร่วมมือ ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ปรับท่าทีของคนงานให้ศรัทธาต่อองค์กร
3. ทำให้ขวัญกำลังใจของบุคลากรดีขึ้น เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความภูมิใจ การได้รับการอบรมทำให้ทำงานได้ถูกวิธี ไม่ต้องเสียเวลามาเรียนรู้เอง แบบไม่มั่นใจ
4. ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น เพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือ

เครื่องทุ่นแรงเทคโนโลยีต่าง ๆ ช่วยการทำงาน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของการทำงานได้ดี

5. ลดความสิ้นเปลืองจากความผิดพลาด และอุบัติเหตุ ช่วยลดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ขององค์กรลง เนื่องจากความรู้จากการอบรมช่วยเพิ่มสมรรถภาพการทำงาน ทำให้ประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการทำงาน เพราะพนักงานได้รับการพัฒนาแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองความเสียหายย่อมลดน้อยลงไป ลดค่าใช้จ่าย ลดความสิ้นเปลืองเนื่องจากการขาดงานน้อยลง ผลผลิตเสียหายน้อยลง อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของแรงงานมีไม่มาก ความไม่พอใจของคนงานไม่เกิดขึ้น

6. งานดำเนินไปได้เรียบร้อย ไม่ติดขัดไม่หยุดชะงัก ช่วยแก้และลดปัญหาในการปฏิบัติงาน

7. มีประโยชน์ต่อคนงานโดยตรง ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น มีผลให้รายได้สูงขึ้น มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งและฐานการงานให้สูงขึ้น

8. ทำให้คนงานมีความรับผิดชอบในงานมากขึ้นอันเป็นประโยชน์ได้ลดค่าใช้จ่ายในการควบคุมคนงานให้ทำงาน

9. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การแทนตำแหน่ง การสับเปลี่ยน เพิ่มหรือลดกำลังแรงงาน เพิ่มหรือลดการผลิตสินค้าให้เพียงพอ พอเหมาะพอดีกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปในตลาด ส่งเสริมความมั่นคงให้แก่องค์กร หากองค์กรขาดแคลนคนในตำแหน่งหนึ่งก็มีผู้รับการอบรมมาแล้วปฏิบัติงานได้

10. ช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงาน และดำเนินการไปโดยเรียบร้อยราบรื่นเพราะทุกคนเข้าใจงานดี ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของนักบริหาร คือไม่ต้องเสียเวลาชี้แจงสั่งสอนในงานที่สั่ง และช่วยลดความล่าช้าในงานเนื่องจากเข้าใจงานแล้ว

11. คนงานที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดีจะสามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงานได้ ช่วยลดภาระในการควบคุมการปฏิบัติงาน

12. เมื่อเทคนิคการผลิตก้าวหน้าขึ้นจะได้ปรับตัวได้ทันการ

13. ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น การฝึกอบรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานดีมีประสิทธิภาพขึ้นทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ เพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้วิธีใช้เครื่องมืออย่างถูกต้อง ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานได้ดี

14. เพิ่มพูนทักษะในการทำงาน

15. ช่วยลดเวลาการเรียนงานให้น้อยลง

16. กระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในงาน และเป็น
การแนะแนวทางในการปฏิบัติงานในทางที่ดีและตรงจุดประสงค์ของหน่วยงานด้วย

17. ช่วยทำให้ระบบหรือวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดี
ขึ้น เพราะการฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นความสนใจการทำงาน (พิภพ วังเงิน, 2547)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับด้านการนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

ความหมายของนโยบายและกลยุทธ์

นโยบาย (Policy) เป็นคำที่มาจากภาษาบาลี ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2538, หน้า 428 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2550, หน้า 14-15) ได้ให้ความหมายไว้
ว่า นโยบาย หมายถึง หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการนโยบายเป็นข้อกำหนดกิจกรรม
ที่สร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างกว้าง ที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ
ของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ข้อความที่ใช้เป็นนโยบายมักเป็นคำที่มีความยืดหยุ่นได้
(Flexibility) เป็นไปได้ (Possible) สามารถปฏิบัติได้ (Whenever feasible) โดยการกำหนดไว้
อย่างกว้าง ๆ เพราะนโยบายมีได้เป็นแนวทางที่ชี้เฉพาะว่าจะต้องปฏิบัติเช่นนั้นหรือเช่นนั้น นโยบาย
เป็นแต่เพียงแนวทางกว้าง ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจเพื่อกระทำการหนึ่งสิ่งใดเท่านั้น

กิ่งพร ทองใบ (2546, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของ นโยบาย หมายถึง แผนที่กำหนด
ขอบเขตแนวปฏิบัติไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้สามารถเลือกตัดสินใจดำเนินการได้และทำให้
การตัดสินใจมีความสม่ำเสมอภายใต้กรอบของนโยบาย ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ
องค์การการกำหนดนโยบายธุรกิจเป็นองค์ประกอบย่อยหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ
นโยบายธุรกิจมุ่งที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจซึ่งกำหนดขึ้นจากการประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนของ
กิจการธุรกิจ ภายใต้สภาวะทางการแข่งขันเป็นสำคัญ

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2552, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบ
หรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่
เป็นเอกลักษณ์โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นตัวกำหนดขอบเขต
ของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง เพื่อให้พนักงาน
ทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ สามารถแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้
บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการ

Hampton (1996, p. 193 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ, 2546, หน้า 4) กล่าวว่า นโยบาย
หมายถึง แนวทางในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่กระทบต่อวัตถุประสงค์ และแนวทางสำหรับผู้บริหาร

ในการใช้ดุลพินิจต่อสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้อง นโยบายขององค์การทำให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์การตลอดจนพนักงานตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมือนกันในสถานการณ์ที่เหมือนกัน ดังนั้นนโยบายจึงเป็นสิ่งทำให้การตัดสินใจแคบลงหรือมีความชัดเจนแน่นอนมากขึ้น

วิลเลียม ที กรีนวูด (Greenwood, 1965, p. 222 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2550, หน้า 15) กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง การตัดสินใจขั้นต้นอย่างกว้าง ๆ จากข้อมูลสารสนเทศทั่วไปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางระเบียบวิธีปฏิบัติงานให้เป็นไปได้โดยถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยอร์จ อาร์ เทอร์รี่ (Terry, 1977, p. 189 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2550, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของ นโยบาย หมายถึง การพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรถึงขอบเขตและแนวทางทั้งหมดเพื่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2550, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของนโยบาย หมายถึง กรอบความคิดเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารองค์การในรูปลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมการปฏิบัติงานและผลแห่งการดำเนินงาน นโยบายที่ดีย่อมทำให้บุคลากรมีความสุขสนุกกับการปฏิบัติงาน ซึ่งนั่นก็หมายถึงกระบวนการบริหารงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายที่ดีจะช่วยให้พฤติกรรมตัดสินใจเป็นไปด้วยความถูกต้อง ชัดเจน ประหยัดเวลา และเกิดการประสานสัมพันธ์ร่วมมือในการปฏิบัติงาน นโยบายเป็นกรอบที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ทำขึ้นโดยการวิเคราะห์จุดอ่อนหรือข้อจำกัด และจุดแข็งหรือจุดเด่นขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างละเอียดแล้วเลือกทางเลือกที่ดีมีเหตุและมีผลขึ้นเป็นกลยุทธ์ในการปฏิบัติดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงถาวรแก่องค์กร โดยพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ให้มากที่สุดและประสบความสำเร็จสูงสุดเต็มประสิทธิภาพ

กล่าวได้โดยสรุปว่า นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง กรอบ/แนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงนำมากำหนดทิศทางและขอบเขตในการบริหารองค์กรในทุก ๆ ด้าน ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดีและให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ จากทั้งภายนอกและภายในองค์กรแล้วมาวิเคราะห์เพื่อมากำหนดเป็นนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารจัดการองค์กร

ความสำคัญของนโยบายและกลยุทธ์

นโยบายและกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการบริหารองค์กรเพราะนโยบายเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางในการบริหารงานและเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารพิจารณาใช้เพื่อการตัดสินใจสั่งการเป็นการบอกทิศทางทั้งโครงสร้างงานสำหรับการวางแผนโดยใช้เป็นเกณฑ์สำหรับแผนปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อขอบเขตการบริหารจัดการนโยบายและกลยุทธ์จัดได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการจัดการ ซึ่งเป็นหนึ่งในสี่ของปัจจัยการบริหารงานจะไม่เกิดขึ้นหรือไม่ประสบความสำเร็จหากขาดปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดฉะนั้นนโยบาย และกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการตามแนวความคิดของ ยอร์จ อาร์ เทอริ (Terry, 1995. p. 190 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2550) ในลักษณะดังต่อไปนี้

1. นโยบายและกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานและใช้ปัจจัยชนิดใดบ้าง นโยบายจะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างมีความมั่นใจเพราะนโยบายเป็นทั้งโครงการ แผนงานเครื่องชี้ทิศทาง และเป็นหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นจะต้องยึดถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน
2. นโยบายและกลยุทธ์ จะช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรหรือหน่วยงานได้เข้าใจถึงพันธกิจ (Mission) ของหน่วยงานที่สังกัด รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ซ้ำซ้อนกับภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน และนโยบายยังจะช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
3. นโยบายและกลยุทธ์ จะช่วยกระตุ้นผลักดันพลังความสามารถหรือศักยภาพ (Potential) ของบุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสนำออกมาใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพก่อให้เกิดกำลังใจต่อบุคลากรเมื่อเห็นความสำเร็จของตนเอง ซึ่งผลประโยชน์ที่ได้จะย้อนกลับไปสู่ทุกคนในองค์กรโดยภาพรวม
4. การบริหารจัดการนโยบาย จะช่วยกำหนดทิศทางเป้าหมายองค์กรได้อย่างชัดเจนทำให้ประหยัดต้นทุนในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการใช้คนทำงานงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักรกลต่าง ๆ และรวมไปถึงระยะเวลาในการดำเนินงานด้วย
5. นโยบายที่ดีจะช่วยส่งเสริมการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ของผู้บริหารให้ เป็นไปด้วยความถูกต้องมีเหตุผลและมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำมาซึ่งความศรัทธาเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความมีน้ำใจสนใจในการปฏิบัติงาน และด้วยเหตุผลนี้เอง การบริหารงานของผู้บริหารจะเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

6. นโยบายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาผู้บริหาร เพราะนโยบายและกลยุทธ์จะพัฒนาผู้ใช้ให้มีความสามารถในการแปลความ (Interpretation) สามารถนำไปปฏิบัติได้ (Feasibility) นอกจากนั้นนโยบายจะพัฒนาความคิดสร้างสรรค์แก่ผู้บริหาร คิดทำนโยบายขึ้นเอง (Think for) แทนการปฏิบัติตาม (Think by) นโยบายแต่เพียงอย่างเดียว

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 19) ได้ให้แนวคิด ความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์ที่มีต่อการบริหารจัดการ ไว้ว่า การประกอบธุรกิจในโลกปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับดำเนินงานของธุรกิจ เช่น ผู้ขายวัตถุดิบ ลูกค้า และคู่แข่ง เป็นต้น ซึ่งความสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวมีประโยชน์ต่อองค์การ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์การ (Set direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ ในฐานะเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide readiness) การศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve competitive efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อม และพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์การ และความสามารถในปัจจุบันขององค์การ จึงทำให้สามารถ

จัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวได้โดยสรุปว่า นโยบายและกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรโดยการนำมาใช้เป็นแนวทางกำหนดทิศทางบริหาร องค์กรหรือพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ องค์กรนั้นได้ดำเนินงานตามนโยบายและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

หลักการพื้นฐานของนโยบายและกลยุทธ์

นโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic policy) เป็นกระบวนการต่อเนื่องกันทั้งในส่วนของการ กำหนดนโยบาย (Formulating) การปฏิบัติงาน (Implementation) การสั่งการ (Directing) และ การควบคุม (Controlling) สิ่งเหล่านี้นับเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถ ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายภายใต้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้ กระบวนการนี้ผู้บริหาร ระดับสูงต้องพิจารณาสถานการณ์ในระยะยาวขององค์กรด้วยวิสัยทัศน์เพื่อวางแผนความสามารถ และทรัพยากรภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กลยุทธ์เป็นหลักสำคัญในกระบวนการ บริหาร มีหลักสำคัญที่ต้องศึกษาปัจจัยองค์ประกอบให้ชัดเจน ส่วนประกอบขององค์กรที่สำคัญ ที่ใช้เป็นหลักฐานในการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2550)

1. การกำหนดขอบเขต (Scope) หมายถึง ระบุอาณาเขตที่ผลิตภัณฑ์สินค้าและ บริการ มีการเสนอขาย การให้บริการลูกค้าเป้าหมายที่เป็นตลาด
2. ความสามารถเหนือคู่แข่ง (Distinctive competition) หมายถึง ความได้เปรียบ ทางการค้าทั้งในด้านกำลังผลิต ความทันสมัยของเครื่องจักรกล เครื่องมือเครื่องใช้ (Office automation) เงินทุนและบุคลากรที่มีศักยภาพเหนือกว่าคู่แข่ง มีความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ใน ทักษะเฉพาะอย่าง องค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้การกำหนดขอบเขตนโยบายเกิดประสิทธิผล
3. การจัดสรรทรัพยากรการบริหารจัดการ (Resource management) เป็นวิธีการที่ องค์กรจัดแบ่งกระจายทรัพยากรการบริหารจัดการทั้งทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ การเงินและทรัพยากรข้อมูล การกระจายทรัพยากรขึ้นอยู่กับขอบเขตของนโยบายและกลยุทธ์บนพื้นฐานของความสามารถ ที่แตกต่างกันในการแข่งขันของตลาด
4. การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic goals) หมายถึง วิธีการกำหนดสิ่ง ที่ องค์กรต้องการในอนาคตเพื่อการกระตุ้นและให้การเสนอแนะแก่ผู้บริหารทุกระดับ ตลอดจน บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายกลยุทธ์เป็นข้อความที่เป็นทางการ

(Official goals) ที่เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการที่สำคัญ ซึ่ง Peter Drucker เสนอว่า องค์กรธุรกิจควรมี เป้าหมายกลยุทธ์สำหรับธุรกิจ (Strategic goals for business) เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและความอยู่รอด 8 ด้านซึ่ง โบวี และคณะ (Bove et al., 1993, p. 207 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2550, หน้า 19) ได้นำมาสรุปไว้ดังนี้

4.1 เป้าหมายด้านการตลาด (Marketing goals)

4.1.1 ส่วนแบ่งการตลาด (Market share)

4.1.2 การบริการลูกค้า (Customer services)

4.1.3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาด (Product and place development)

4.2 เป้าหมายด้านนวัตกรรม (Innovation goals)

4.2.1 ความทันสมัยในสินค้าและบริการ (Innovation in goods services)

4.2.2 นวัตกรรมในทักษะและกิจกรรมองค์กร (Innovation organization skills and activities)

4.3 เป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource goals)

4.3.1 การพัฒนาการจัดการและการทำงาน (Management development and performance)

4.3.2 ทักษะและทัศนคติของพนักงาน (Employee skills and attitudes)

4.4 เป้าหมายทรัพยากรการเงิน (Financial resource goals)

4.4.1 การพัฒนาแหล่งเงินทุน (Development of sources of supply)

4.4.2 การใช้ทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient use of physical resource)

4.5 เป้าหมายทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resource goals)

4.5.1 การพัฒนาแหล่งขาย (Development of sources of supply)

4.5.2 การใช้ทรัพยากรทางกายภาพอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient use of physical resources)

4.6 เป้าหมายด้านผลผลิต (Productivity goals) คือ การใช้ทรัพยากรเพื่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ (Efficient use of resources to yield results)

4.7 เป้าหมายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility goals) คือ ความรับผิดชอบต่อผลกระทบต่อชุมชนและสังคม (Responsibility for impact on community and society)

4.8 เป้าหมายด้านความต้องการสร้างกำไร (Profit-requirement goals)

4.8.1 ความสามารถสร้างกำไรให้บรรลุเป้าหมาย (Profitability to support the pursuit of all goals)

4.8.2 ความสามารถสร้างกำไรให้บรรลุการอยู่รอดและการเจริญเติบโต (Profitability to support organizational survival and growth)

5. การกำหนดกระบวนการวางแผน (Planning process) หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบมีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบรัดกุม โดยการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งปัจจัยภายในองค์กร และภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน และอนาคต การระดมความคิดเห็นทางของธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การกำหนดมาตรการการปฏิบัติงาน (Procedure) หมายถึง กระบวนการของงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกันซึ่งได้จัดเรียงลำดับพร้อมทั้งกำหนดมาตรการการปฏิบัติงานหรือจัดสายทางเดินของงานไว้ด้วย ได้แก่ กำหนดว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร (How) ปฏิบัติที่ไหน (Where) จะต้องปฏิบัติเมื่อใด (When) และใครต้องเป็นผู้ปฏิบัติ (Who) การกำหนดวิธีปฏิบัติงานไว้ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ จะช่วยประหยัดเวลา กำลังและเงินที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามวิธีการปฏิบัติงานย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ด้วย เช่น การแข่งขันอัตราภาษี หรือทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานตามหลักทฤษฎีการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ได้

7. การกำหนดวิธีการปฏิบัติ (Method) หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ รวมทั้งต้นทุนเกี่ยวกับเวลาเงินและกำลังงาน วิธีการเป็นขั้นตอนหนึ่งของวิธีปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานขั้นนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติอย่างไร และตามปกติแล้ววิธีการหนึ่ง ๆ ก็มักจะอยู่ภายในแผนงานหนึ่งและจัดทำโดยคนเพียงคนเดียว ซึ่งรับผิดชอบงานนั้น ๆ ดังนั้นวิธีการจึงมีขอบเขตแคบกว่าวิธีการปฏิบัติงาน

กล่าวได้โดยสรุปว่า หลักการพื้นฐานของนโยบายและกลยุทธ์ คือ ปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานสามารถนำมาช่วยกำหนดทิศทาง/แนวทางให้เป็นนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร โดยปัจจัยนั้นต้องพิจารณาและนำมาวิเคราะห์นั้น เช่น การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ การวิเคราะห์ตลาดคู่แข่งขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรการเงิน สภาพแวดล้อม บุคลากรในองค์กร รวมไปถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบพื้นฐานเหล่านี้จะนำมาใช้เป็นหลักในการกำหนดเป้าหมายวางนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบหลักของนโยบายและกลยุทธ์

การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรนั้นเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงสุดที่จะต้องร่วมมือกันจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแห่งความคิดในการปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) การจุดประกายวิสัยทัศน์ เริ่มจากมุมมองของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งแต่ละคนอาจจะมียุทธศาสตร์ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรอบข้อมูลสารสนเทศประสพการณ์ที่ต่างกัน

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ลักษณะของการมองภาพรวมในอนาคตของการทำงานทั้งของตนเองหรือขององค์กร แต่ต้องเป็นภาพรวมในอนาคตทั้งหมด และจะต้องเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุดที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วถึงนำมาประกอบประสพการณ์หรือความชำนาญอย่างเดียวยังไม่สามารถทำให้เกิดวิสัยทัศน์ได้ วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นวิสัยทัศน์หลัก และนำไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของบุคคลในลำดับต่อมา วิสัยทัศน์ของบุคคลจึงควรปรับให้เข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ได้ โดยนัยของพฤติกรรมดังกล่าว นโยบายขององค์กร จึงมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการดังนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2550)

1. ความต้องการที่แท้จริงขององค์กร หมายถึง เป้าหมายขององค์กร (Goals) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการกระทำ อาจเป็นทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective) ความมุ่งหมายขององค์กร (Purpose) หรือจุดสุดท้ายของการดำเนินการ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานในที่สุด

2. มาตรการการปฏิบัติงาน (Procedure) ได้แก่ วิธีการปฏิบัติงานที่เลือกไว้โดยเฉพาะว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งสำคัญของระเบียบวิธีปฏิบัติงานก็คือจะระบุให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนของการทำงานที่มีบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันเพื่อให้บรรลุผลงานตามที่มุ่งหวังไว้จึงเป็นเรื่องของการชี้ให้เห็นถึงการกระทำมากกว่าเรื่องของความคิด และระบุชัดแจ้งถึงลำดับเหตุการณ์ที่จะต้องทำกระบวนการปฏิบัติจะมีปรากฏอยู่ทั่วไปภายในองค์กรตั้งแต่ระดับสูงสุดมาจนถึงระดับต่ำสุด และจะมีใช้กันมากในระดับของแผนก ซึ่งมีหน้าที่ในด้านการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยตรงกระบวนการปฏิบัติงานสำนักงาน ได้แก่ กระบวนการรับ-ส่งข้อมูล กระบวนการจัดเก็บเอกสาร กระบวนการปฏิบัติเกี่ยวกับการบันทึกทางการบัญชี

3. วิธีปฏิบัติงาน (Method) หมายถึง แบบหรือท่าที่ในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใด เช่น วิธีปฏิบัติในการพิมพ์ดีด วิธีปฏิบัติในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องใช้สำนักงาน (Office automation) หรือการใช้เครื่องจักรอื่น ๆ

4. มาตรฐาน (Standard) ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณาเพื่อใช้วัดหรือเปรียบเทียบว่างานชิ้นนั้น ๆ ได้ผลตรงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ช่วยสามารถสังเกตเห็นผลการทำงานต่าง ๆ ว่าที่ได้กระทำไปแล้วสูงกว่า ต่ำกว่า หรือเท่ากับ ที่ได้ตั้งเป็นมาตรฐานหรือกำหนดไว้แล้วตามความต้องการขององค์การ

5. ปัจจัยสนับสนุน (Resources) ในการกำหนดนโยบายทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกองค์การ ได้แก่ งบประมาณ (Budget) แสดงออกมาเป็นตัวเลขในรูปของตัวเงิน จำนวน เวลา อาจจะมีเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า นโยบายที่เป็นตัวเลขทางธุรกิจต่าง ๆ มักถือว่าการจัดทำงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เป็นเครื่องมือซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับควบคุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ สำหรับการบริหารงานสำนักงาน อาจกำหนดงบประมาณด้านเงินเดือน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์ วัสดุที่ใช้ในการพิมพ์ การจัดส่งข้อมูล ต้นทุนการจัดเก็บเอกสาร ค่าโทรศัพท์ ฯลฯ นอกจากนี้ปัจจัยภายในดังกล่าว ยังประกอบไปด้วยบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิควิธีการทำงาน ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคม ทางการเมืองการปกครอง และความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน

กล่าวได้โดยสรุปคือ องค์ประกอบหลักของนโยบาย อันได้แก่ ความต้องการที่แท้จริงขององค์การ การกำหนดมาตรฐานการทำงาน วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมไปถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบสนับสนุนในด้านอื่น ๆ เช่น งบประมาณ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนบุคลากรในองค์การโดยองค์ประกอบเหล่านี้จะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายนโยบายในการบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประเภทของนโยบาย

1. การจำแนกประเภทของนโยบายตามแหล่งที่มา (Source) ของนโยบายจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2550, หน้า 27)

1.1 นโยบายภายนอกองค์การ (External policies) หมายถึง นโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อการควบคุมต่าง ๆ และการขอกำล้างต่าง ๆ จากภายนอกขององค์การ เช่น รัฐบาล สมาคมการค้าต่าง ๆ สหภาพแรงงาน เป็นต้น

1.2 นโยบายภายในองค์กร (Internal policies) หมายถึง นโยบายที่บรรดาผู้บริหารระดับต่าง ๆ เป็นผู้เริ่มต้นจัดทำเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานสำหรับตนเอง และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

1.3 นโยบายตามคำอุทธรณ์ (Appealed policies) นโยบายประเภทนี้เกิดขึ้นโดยการร้องขอเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ เสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายการบริหารองค์กรเพื่อเป็นการขอความเห็นว่าจะดำเนินการในกรณีนั้น ๆ อย่างไร เมื่อได้รับคำตอบแล้วก็จะถือเป็นนโยบายปฏิบัติต่อไป

2. การจำแนกประเภทของนโยบายตามลำดับชั้นขององค์กร ซึ่งอาจแบ่งเป็นนโยบายสำหรับผู้บริหารระดับสูง นโยบายสำหรับผู้บริหารระดับกลาง และนโยบายสำหรับผู้บริหารระดับต้น ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้โดยผู้บังคับบัญชาและหัวหน้ากลุ่มงานต่าง ๆ หรืออาจเรียกว่า นโยบายขั้นพื้นฐาน (Basic) นโยบายทั่วไป (General) และนโยบายระดับหน่วยปฏิบัติงาน (Departmental)

3. การจำแนกประเภทของนโยบายตามหน้าที่หลักขององค์กร (Function) เช่นนโยบายด้านการระดมเงินทุน นโยบายด้านการผลิต นโยบายด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ นโยบายด้านการขาย นโยบายด้านการเงินการบัญชี นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น (ยงยุทธ เกษสาคร, 2550, หน้า 27)

กล่าวได้โดยสรุป คือ ประเภทของนโยบายสามารถถูกจำแนกแยกออกได้หลายประเภท เช่น การกำหนดนโยบายตามแหล่งที่มาโดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรหรือการร้องขอพิเศษจากประเด็นหรือปัญหาในอดีต การกำหนดนโยบายตามลำดับชั้นขององค์กร โดยจะเป็นการกำหนดนโยบายที่แบ่งตามระดับการบังคับบัญชาในองค์กร และการกำหนดนโยบายตามหน้าที่หลักขององค์กรโดยวิเคราะห์จากหน้าที่งาน/ ตำแหน่งงานในแต่ละด้านขององค์กร ซึ่งการกำหนดนโยบายในแต่ละประเภทยังคงต้องกำหนดนโยบายให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร และให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการ

การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้ศาสตร์ และศิลป์ในการนำทรัพยากรทางการบริหารรวมถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ มาประกอบกันเพื่อแก้ปัญหาและดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ความหมาย

การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การดำเนินการให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยใช้กระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดการองค์กร 3) การบริหารงานบุคคล 4) การนำ และ 5) การควบคุมการทำงาน (Morrissey, 1970 อ้างถึงใน ธร สุทรราษฎร์, 2553)

การจัดการ หมายถึง กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดการองค์กร (Organizing) 3) การชี้นำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 444 อ้างถึงใน ตูลา มหาพสุธานนท์, 2554)

มุกมณี มีโชคชูสกุล (2555, หน้า 36) ได้กล่าวไว้ว่า “การจัดการ หมายถึง กระบวนการในการใช้ความคิดเพื่อวางแผนในการปฏิบัติการในด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร ผสมผสานกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ขณะเดียวกันก็เกิดความพึงพอใจได้รับการยอมรับจากพนักงาน ผู้รับบริการ และสังคม”

ฮอดกัสัน (Hodgson อ้างถึงใน พระมหาเอกมร ฐิตปัญญา (คงตางาม), 2553) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่งที่เกิดขึ้นในการทำงานทั้งหน่วยงานของรัฐและองค์การทางธุรกิจที่ทำงานต่าง ๆ ในกระบวนการจะได้รับผลมากขึ้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมกันทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย หรืออาจกล่าวสั้น ๆ ว่า การบริหาร หมายถึง การที่องค์กรใช้คนและวัสดุในการไปให้ถึงความต้องการที่กำหนดไว้

กล่าวได้โดยสรุป การบริหารจัดการ หมายถึง การนำปัจจัยหรือทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร เช่น คน (Man)เงิน (Money) วัตถุดิบ (Method)วิธีการจัดการ (Management) มาบริหารจัดการองค์กร ด้วยวิธีการดำเนินการหรือกระบวนการต่าง ๆ มาบริหารในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

หลักการบริหารจัดการ

หลักการบริหารแบบ “POCCC”

เฮนรี ฟาร์โยล์ (Fayol อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2551) บิดาของทฤษฎีการจัดการปฏิบัติการ (Operationmanagement theory) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับส่วนประกอบของการจัดการ (Elements of managerial) ไว้ว่า หลักการบริหาร แบ่งได้ตามหน้าที่ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing)การประสานงาน (Coordinating) การบังคับบัญชา (Commanding) และการควบคุม (Controlling) หรือเรียกว่า “POCCC”

หลัก POCCC ประกอบด้วยภารกิจของผู้บริหาร 5 อย่าง คือ

1. Planning เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทางเลือกที่จะกระทำในอนาคต ขึ้นมาไว้โดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการที่จะคาดคะเนเหตุการณ์ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรได้เพื่อจะได้สามารถวางแผนหาทางในการแก้ไขป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาหรือวางแผนดำเนินงานได้ล่วงหน้าเพื่อจะได้สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. Organizing คือ กิจกรรมที่ทำให้เกิดโครงสร้างของงานและอำนาจหน้าที่ นั่นคือ การแบ่งงานกำหนดตำแหน่งงาน จัดสายบังคับบัญชา พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรและบุคคลในองค์กรที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ไว้โดยการกำหนดโครงสร้างขององค์กรต้องมีความเหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กรด้วย

3. Commanding เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงาน มอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสามารถนำไปปฏิบัติจัดทำ โดยในการสั่งงานควรเป็นการติดต่อแบบ 2 ทาง เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง

4. Coordinating เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะกำกับดูแลให้การทำงานของบุคคลทุกคนและทุกหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กรให้สามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกันมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม

5. Controlling เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการติดตามงาน ตรวจสอบเพื่อทราบว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติจัดทำแล้วนั้น สามารถถูกนำไปปฏิบัติหรือไม่เพียงใดมีปัญหาอุปสรรคหรือต้องการคำชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้าง เพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน

หลักการบริหารแบบ “POSDCORB”

ลูเธอร์ กุลิค (Gulick, 1937 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2551) ได้เสนอหลักการบริหารเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยการมุ่งเน้นไปที่การทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าที่จะสนใจการทำงานของฝ่ายพนักงานที่ทำงานระดับล่าง หลักการบริหารนี้เรียกว่าหลัก “POSDCORB” เพื่อให้ผู้บริหารทั่วไปใช้เป็นเทคนิคการบริหารงานในองค์กร โดยกุลิคมีสมมติฐานว่า “ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ” นอกจากนี้ยังมีความเชื่อว่า “ประสิทธิภาพประสิทธิผล และความประหยัดของการปฏิบัติงานภายใต้การนำของผู้บริหารจะเกิดขึ้นถ้าฝ่ายบริหารยึดแนวทางการบริหารตาม

หลัก POSDCORB” จุดสนใจจึงมุ่งเน้นไปที่วิธีการทำงานและพฤติกรรมของฝ่ายบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง

หลัก POSDCORB ประกอบขึ้นด้วยอักษรนำหน้าของคำ 7 คำ ซึ่งถือว่าเป็นภาระหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารต้องกระทำและถือว่าเป็นกระบวนการบริหารหน้าที่ทั้ง 7 ประการ ได้แก่

1. P-Planning หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การจัดวางโครงการและแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมาไว้ล่วงหน้าเพื่อทราบ ว่า ต้องการทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด อย่างไร ใครเป็นผู้ทำ ทำร่วมกับใคร และต้องการผลสำเร็จออกมาอย่างไร

2. O-Organizing หมายถึง การจัดองค์กร ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดส่วน โครงสร้างขององค์กร การกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ พร้อมกับอำนาจหน้าที่และขอบเขตของ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขึ้นมาไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องมีการกำหนด สายการบังคับบัญชา ขอบข่ายการควบคุมให้แน่นอนชัดเจนและมีเอกภาพในการบังคับบัญชา ด้วยทั้งนี้เพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติงานร่วมกันของคนในองค์กร

3. S-Staffing หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กรนับตั้งแต่ การจัด อัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน โบนัส การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์กรเรื่อยไปจนกระทั่งถึงการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง

4. D-Directing หมายถึง การอำนวยการ ได้แก่ การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการการออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจการทำงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ ภาระของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในผู้บริหาร ยอมรับุม่เทศิวิตจิตใจความรู้ ความสามารถทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร

5. Co- Coordinating หมายถึง การประสานงาน ได้แก่การทำหน้าที่ในการประสาน กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงาน ประสานสอดคล้องกันและมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยรวมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

6. R-Reporting หมายถึง การรายงาน ได้แก่การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผล การปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมาเพื่อทราบถึง ความเคลื่อนไหวของงานส่วนต่าง ๆ ว่างานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ หรือไม่ เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้น ต้องการความช่วยเหลือคำแนะนำจาก ผู้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง ซึ่งการรายงานถือว่าเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงาน ด้วย

7. B-Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน และการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง โดยปกติแล้วงบประมาณถือว่าเป็นแผนงานชนิดหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ที่องค์กรจะปฏิบัติจัดทำในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ เช่น 1 ปี 3 ปี 5 ปี ฯลฯ พร้อมกับการกะประมาณรายรับรายจ่ายที่จะหามาและนำมาใช้โดยการดำเนินกิจกรรมแต่ละอย่างไว้อย่างชัดเจน (Gulick, 1937 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2551)

กล่าวได้โดยสรุป หลักการบริหารจัดการ หมายถึง หลักการบริหารที่เหมาะสมในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องนำภารกิจนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน แล้วนั้นนำมาบริหารองค์กร โดยใช้การหลักการบริหารจัดการองค์กร เช่น หลักการบริหารแบบ “POSDCORB” หลักการบริหารแบบ “POCCC” เพื่อที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ตลอดจนนำมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพนำมาแก้ปัญหา และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลซึ่งการบริหารจัดการในแต่ละองค์กรนั้นอาจมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะรูปแบบการบริหารจัดการในแต่ละองค์กร

ปัจจัยในการบริหารงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่สามารถนำมาบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้โดยปัจจัยภายในหรือ“ทรัพยากร” ในการจัดการ 4M's ได้แก่ (มุคมณี มีโชคชูสกุล, 2555, หน้า 36)

1. Man (คน) คือทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในองค์กร ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุดที่จะผลักดันองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
2. Money (เงินทุน) คือ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดหาทรัพยากร ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะเอื้อให้ทุกกิจกรรมดำเนินต่อไปได้สำเร็จลุล่วง
3. Machine (เครื่องจักร) คือ เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ มีอายุการใช้งานนานจึงมักมีราคาสูงจึงต้องใช้อย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
4. Management (การจัดการ) คือ กระบวนการในการใช้ความคิดและทักษะในการวางแผนด้านการบริหารจัดการเพื่อผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดภายในเป้าหมายและวัตถุประสงค์อันก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดโดยรวมขององค์กร (มุคมณี มีโชคชูสกุล, 2555, หน้า 36)

จากงานศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี” (มานะ ทองสิมา, 2557) ได้กล่าวถึง ปัจจัยในการบริหารงานมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงานหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงานผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีงบประมาณเพื่อการบริหารงานหากขาดงบประมาณการบริหารงานของหน่วยงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. ทรัพยากรหรือวัตถุดิบ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารหากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็ย่อมจะเป็นอุปสรรคหรือทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน

4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือเป็นกลไก และตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลผลักดัน และกำกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 3 ประการให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการ

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (อ้างถึงใน พระมหาเอกมร วิฐิตปัญญา (คงตางาม), 2553) ได้เสนอระบบการจัดการด้านปัจจัยในการบริหารงาน (CHAKRITS 5M: Social Development Component) ไว้ดังนี้

1. M1 (Mechanism) ได้แก่ ด้านการจัดการองค์กร ซึ่งหมายถึง การกำหนดรูปแบบและภารกิจขององค์กร การแบ่งส่วนขององค์กร การกำหนดกิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน การกำหนดตำแหน่งงาน (Position) พร้อมหน้าที่ในความรับผิดชอบ และอำนาจ (Authority) ของแต่ละตำแหน่งแต่ละส่วนแต่ละระดับ (Level) และขององค์กรเป็นส่วนรวม การกำหนดโครงสร้างและความสัมพันธ์ของงานส่วนต่าง ๆ ของแต่ละองค์กร สร้างระบบการควบคุมให้ทุกส่วนขององค์กรได้เป็นอย่างสืบเนื่องและมีเอกภาพ

2. M2 (Money) ได้แก่ ด้านการเงินที่จะต้องหาเงินมาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดเวลาที่ถูกต้องสอดคล้องกัน ดังนั้นการพิจารณาเรื่องแหล่งเงิน การจัดสรรเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกิจกรรมและรายการต่าง ๆ ให้ได้สัดส่วนที่จะได้ผลตอบแทนสูงสุดและการควบคุมใช้จ่ายให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์โดยไม่รั่วไหลสูญเสียหรือฟุ่มเฟือยโดยไม่จำเป็น แต่ในขณะเดียวกันเพื่อที่จะสนับสนุนให้ทำงานได้ดำเนินการไปอย่างราบรื่นจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

การเงินจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องดูแล นอกจากนี้การรายงานฐานะทางการเงินเพื่อแสดงผลการปฏิบัติงานและเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงในระยะต่อไปก็เป็นกิจกรรมสำคัญของการจัดการด้วย

3. M3 (Manpower) ได้แก่ ด้านบุคคล ซึ่งการจัดการที่ดีจำเป็นจะต้องได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างอื่นมาบรรจุให้กับตำแหน่งหน้าที่การงานที่กำหนดไว้และจะต้องให้มีจำนวนพอเพียงไม่มากเกินไปหรือน้อยไป การจัดการด้านบุคลากรยังควบคุมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่สมมูลกับภาวะการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรความจำเป็นที่จะต้องดูแลความเรียบร้อยของการปฏิบัติงาน และการเพิ่มพูนความรู้สมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ด้วย

4. M4 (Material & Buildings) ได้แก่ การจัดหาและมีไว้ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ สำหรับปฏิบัติงาน สถานที่บริหารที่เหมาะสมทันสมัยเพียงพอและมีประสิทธิภาพที่จะสามารถช่วยให้การดำเนินงานตามหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือเป็นประโยชน์ที่สุดทั้งนี้การจัดการด้านนี้ยังหมายความรวมถึงการเสาะแสวงหา การคิดค้น การออกแบบ การควบคุมการใช้งาน การบำรุงรักษาและเปลี่ยนชิ้นส่วนประกอบ การซ่อมแซมสิ่งที่บกพร่องชำรุดเสียหายหรือที่มีประสิทธิภาพในการใช้งานต่ำกว่าระดับที่ต้องการและการถอดถอนจากประจำการหรือรื้อถอนเพื่อจัดหาหรือจัดทำสิ่งทดแทนภายในกำหนดเวลาที่สมควรได้

5. M5 (Methodology and information) ได้แก่ องค์ความรู้และข้อมูลข่าวสารอื่นที่มีค่านักการจัดการจะต้องนำมาใช้ในการวางแผนงาน การเลือกใช้กลยุทธ์ (Strategy) และกิจกรรม (Activity) ที่ควรดำเนินการจัดการหน่วยงานและวางระบบงาน การติดต่อสื่อสาร การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การติดตามและควบคุมงาน การประสานงาน การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ หรือภาคเอกชน ชุมชน ประชาชน อาสาสมัครและรูปแบบต่าง ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมมีประสิทธิภาพได้ผลประเมิณผลการปฏิบัติงานและผลงาน การแก้ไขปรับปรุงงานวิธีการทำงานเพื่อให้งานของหน่วยงานเข้าเป้าหมายเป็นที่พึงพอใจแก่สังคมและประชาชนกลุ่มเป้าหมายโดยทั่วไปในสังคม (พระมหาเอกมร วิฑูตปัญญา (คงตางาม), 2553)

กล่าวได้โดยสรุป ปัจจัยในการบริหารงาน หมายถึง ทรัพยากรหรือปัจจัยที่จะนำมาบริหารจัดการงานด้วยกระบวนการบริหารต่าง ๆ ซึ่ง ได้แก่ 4M (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) วิธีการจัดการ (Management) Man (คน) Material (วัสดุ) ซึ่งปัจจัยนี้จะเป็นทรัพยากรที่องค์กรจะนำมาบริหารจัดการ/ ดำเนินการในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ (Modern management technique)

ในปัจจุบันสังคมในโลกที่ไร้พรมแดนเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาทำให้ในการบริหารองค์กรมีความยุ่งยากมากขึ้นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่จะเป็นเครื่องมือเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในองค์กรเสียใหม่และเป็นผลทำให้้องค์กรมีความเจริญเติบโตและก้าวหน้าสามารถที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2554)

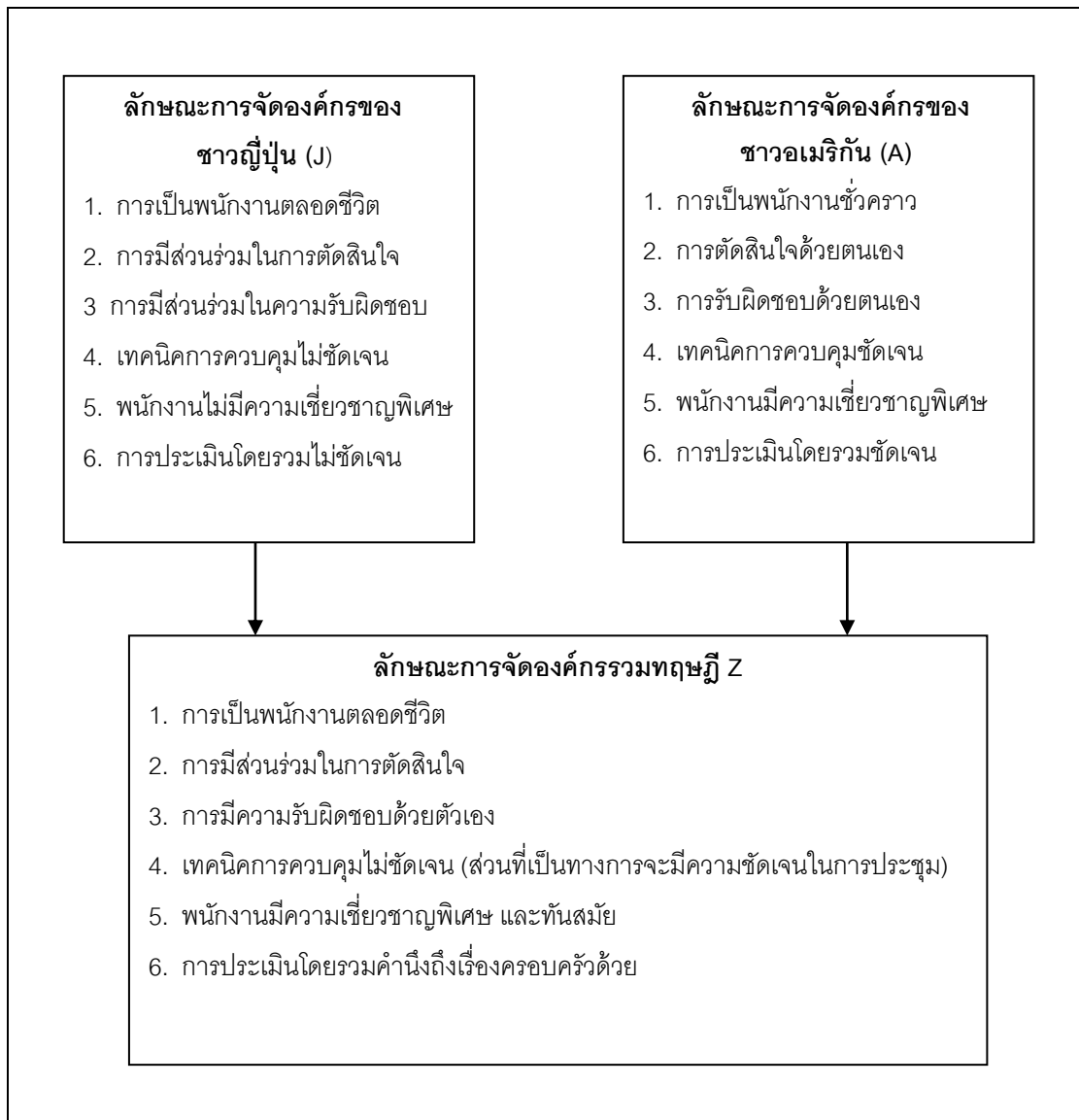
ทฤษฎี Z ของ Ouchi

William Ouchi ได้ศึกษาถึงวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่นที่มีลักษณะที่แตกต่างไปจากความคิดดั้งเดิมของทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของชาวอเมริกัน ชาวญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมการทำงานเน้นการทำงานเป็นทีมงาน (Teamwork) ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นเคารพในการมีส่วนร่วมของพนักงานเน้นให้ความสำคัญของคุณภาพของสินค้าและบริการ ความเข้าใจในคุณค่าเหล่านี้มีคุณค่าอย่างมากในการศึกษาเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่น William Ouchi จึงพัฒนาทฤษฎีขึ้นมาใหม่เรียกว่า ทฤษฎี Z อันเป็นการผสมผสานทักษะการจัดการของคนญี่ปุ่นและชาวอเมริกัน (โดยนำส่วนที่ดีของทฤษฎี X และทฤษฎี Y มาประยุกต์ใช้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นเป็นทฤษฎี Z ขึ้นมา) ทฤษฎี Z จะเป็นการรวมเอาความคิดของชาวอเมริกันที่มักให้ความสำคัญในความรับผิดชอบส่วนตัวในขณะที่ความคิดของคนญี่ปุ่นเน้นให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเรื่องความขัดแย้งระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน William Ouchi เห็นว่าการบริหารงานแบบอเมริกันสามารถไปกันได้กับบางลักษณะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และนำมาผสมผสานกันเข้าจนเป็นผลสำเร็จในที่สุด ทฤษฎี Z สร้างขึ้นมาจากการเรียนรู้ที่ได้จากการจัดการของคนญี่ปุ่น และได้สรุปว่าผู้บริหารจะได้ประโยชน์จากลูกจ้างมากกว่า ถ้าเกิดจากความร่วมมือและการมีความเห็นชอบร่วมกัน ปรัชญาของการจัดการที่ใช้ทฤษฎี Z ขึ้นอยู่กับสมมติฐานที่ว่า "ต้องมีการจ้างงานระยะยาวหรือตลอดชีวิต" การจ้างจะต้องเกิดจากการคาดหวังร่วมกันทั้งผู้บริหารและลูกจ้าง ลูกจ้างต้องการมีอิสระและโอกาสที่จะเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การตัดสินใจจะต้องทำโดยร่วมกันทั้งคนงานและผู้จัดการ และทุก ๆ คนที่ทำงาน (ไม่ใช่เฉพาะผู้ที่มีตำแหน่งหรือในส่วนของงานที่ทำหน้าที่ผลิตเท่านั้น) ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องอย่างยิ่งในเรื่องการให้สวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีการสื่อสารในองค์กรที่เปิดกว้างทั้งจากระดับล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกันต้องมีความไว้วางใจกันและกันโดยส่วนตัวและโดยส่วนรวมเพื่อให้ดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ความเป็นองค์กรที่ดีมีรากฐานสำคัญเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

คือเกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานไม่ใช่เป็นการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกัน (วิเชียร วิทยอุดม, 2554)

ตารางที่ 3 การปฏิวัติองค์กรทฤษฎี Z (วิเชียร วิทยอุดม, 2554)

องค์กรรูปแบบญี่ปุ่น	องค์กรรูปแบบอเมริกัน	องค์กรทฤษฎี Z
การทำงานอย่างถาวร	การทำงานระยะสั้น	การทำงานระยะยาว (เป็นการฝึกลงทุนของบริษัทผ่านช่วงเวลาที่ดีและ ไม่ดี
ไม่ใช่ผู้ชำนาญทางสายอาชีพ	ผู้ชำนาญทางสายอาชีพ	การปฏิบัติงานข้ามสายอาชีพ
การปฏิบัติและโปรโมชันช้า (ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้ช้า)	การปฏิบัติและโปรโมชันเร็ว (ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้เร็ว)	การปฏิบัติและโปรโมชัน ค่อนข้างช้า (ความก้าวหน้าในตำแหน่งที่ทำ ทำได้ช้า)
การควบคุมโดยตนเอง	การตัดสินใจโดยปัจเจกชน	การควบคุมโดยกลุ่มนักบริหาร
การตัดสินใจเป็นหมู่คณะ	การตัดสินใจโดยปัจเจกชน	ทำการตัดสินใจโดยการเห็นชอบ ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย
ความรับผิดชอบเป็นหมู่คณะ	ความรับผิดชอบเป็นส่วนบุคคล	ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (อำนาจ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจอยู่ที่ ส่วนบุคคล)
ความสัมพันธ์ร่วมกัน	ความสัมพันธ์แยกเป็นส่วน	ความสัมพันธ์ร่วมกัน (ลูกจ้างมี ความพอใจที่จะทำงานร่วมกันทุก คนดีกว่าการทำงานคนเดียว)



ภาพที่ 2 เปรียบเทียบการจํอดงค์กรของชาวญี่ปุ่น ชาวอเมริกันและทฤษฎี Z
(วิเชียร วิทยอุดม, 2554)

กล่าวได้โดยสรุป เทคนิคการจัดการสมัยใหม่เป็นการประยุกต์ผสมผสานรูปแบบการบริหารจัดการในอดีตที่ผ่านมา แล้วนำมาเป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในองค์กร และเป็นผลทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโต และก้าวหน้าสามารถที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551

คำชี้แจงพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2551 เป็นต้นไป ประกอบด้วยบทบัญญัติจำนวน 27 มาตรา เพื่อเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ที่มีบทบัญญัติบางประการไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน และไม่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการเพื่อให้ความคุ้มครองลูกจ้าง อย่างไรก็ตามเพื่อความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเพื่อให้การตีความกฎหมายเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงได้จัดทำคำชี้แจงพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2551 อ้างถึงใน มัณฑนา เพชรมณี, 2552)

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 แก้ไขเพิ่มเติมโดย **หมวด 1 บททั่วไปมาตรา 11/ 1** ในกรณีที่ผู้ประกอบการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นผู้จัดหาคนมาทำงานอันมิใช่การประกอบธุรกิจจัดหางานโดยการทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งส่วนใดในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้ประกอบกิจการและโดยบุคคลนั้นจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานหรือรับผิดชอบในการจ่ายค่าจ้างให้แก่คนที่มาทำงานนั้นหรือไม่ก็ตามให้ถือว่าผู้ประกอบกิจการเป็นนายจ้างของคนที่มาทำงานดังกล่าว

ให้ผู้ประกอบกิจการดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงได้รับสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ (พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551, 2551)

เจตนารมณ์ของกฎหมาย

กำหนดให้ความคุ้มครองแก่ลูกจ้างรับเหมาค่าแรง โดยให้ถือว่าผู้ประกอบกิจการเป็นนายจ้างของลูกจ้างรับเหมาค่าแรงและเพื่อให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงของผู้ประกอบกิจการได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมจากผู้ประกอบกิจการโดยไม่เลือกปฏิบัติ (มัณฑนา เพชรมณี, 2552)

คำชี้แจง

มาตรา 11/ 1 วรรคหนึ่งบัญญัติให้ถือว่า ผู้ประกอบกิจการที่มอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดซึ่งอาจเป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลก็ได้ที่ไม่ใช่ผู้รับอนุญาตจัดหางานจัดหาคนมาทำงานในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจในความรับผิดชอบของตนไม่ว่าบุคคลซึ่งจัดหาคนมาทำงาน

นั่นจะเป็นผู้ควบคุมการทำงานหรือเป็นผู้รับผิดชอบในการจ่ายค่าจ้างให้แก่คนอื่นที่มาทำงานนั้น หรือไม่ก็ตามเป็นนายจ้างของคนที่มาทำงานดังกล่าว

องค์ประกอบผู้ประกอบการที่จะถือว่าเป็นนายจ้าง

ผู้ประกอบการที่จะถือว่าเป็นนายจ้างของคนที่ถูกจัดหามาทำงานให้แก่ตนจะต้องมี องค์ประกอบดังนี้ (มณฑล เพชรบูรณ์, 2552)

1. ผู้ประกอบการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นผู้จัดหาคนมาทำงานอันมิใช่ การประกอบธุรกิจจัดหางานบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่ได้รับมอบหมายอาจเป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลก็ได้ ทั้งนี้ไม่ว่าบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ผู้จัดหานั้นจะได้เข้ามาเป็นผู้ควบคุมงาน หรือรับผิดชอบในการจ่ายค่าจ้างให้แก่คนอื่นที่มาทำงานนั้นหรือไม่ก็ตามแต่ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ต้องมิใช่ผู้ประกอบการจัดหางานและการมอบหมายนั้นต้องมีใช้ลักษณะของการประกอบธุรกิจ จัดหางานตามพระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2525 ทั้งนี้ เพราะหากเป็นการ ดำเนินการในลักษณะของการประกอบธุรกิจจัดหางานผู้ประกอบการจัดหางานที่มีหน้าที่เพียงแต่ จัดหาคนงานส่งให้ผู้ประกอบการโดยตรงเท่านั้น ผู้ประกอบการจัดหางานหาได้มีนิติสัมพันธ์ กับคนงานในลักษณะของนายจ้างและลูกจ้างกันตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ฯ แต่อย่างใด และในกรณีเช่นนี้ ผู้ประกอบการย่อมมีฐานะเป็นนายจ้างโดยตรงของคนงานที่เข้าไปทำงานให้ตนอยู่แล้ว

2. การทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งส่วนใดในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจในความรับผิดชอบ ของผู้ประกอบการหากคนที่มาทำงานนั้นไม่ได้ทำงานในส่วนหนึ่งส่วนใดในกระบวนการผลิต หรือธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้ประกอบการย่อมถือไม่ได้ว่าผู้ประกอบการเป็นนายจ้าง ของคนงานดังกล่าว

เมื่อพิจารณาครบองค์ประกอบทั้งสองข้อข้างต้น กฎหมายให้ถือว่าผู้ประกอบการเป็น นายจ้างของคนที่มาทำงานดังกล่าวดังนี้ ผู้ประกอบการก็ต้องมีหน้าที่ปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2551 ต่อคนที่มาทำงานดังกล่าวเสมือนเป็นลูกจ้างของตน ด้วย ทั้งนี้ไม่ว่าคนที่มาทำงานนั้นจะมีสถานะเป็นลูกจ้างของบุคคลที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้ประกอบการให้จัดหาคนมาทำงานในสถานประกอบการด้วยหรือไม่ก็ตาม (มณฑล เพชรบูรณ์, 2552)

บทบัญญัติตามมาตรานี้มุ่งประสงค์ที่จะคุ้มครองลูกจ้างรับเหมาค่าแรง (Contract labor) เท่านั้น ดังนั้นในเบื้องต้นจึงต้องพิจารณาเสียก่อนว่า การที่ผู้ประกอบการมอบหมายให้ บุคคลใดบุคคลหนึ่งไปจัดหาคนมาทำงานให้ตน ผู้ประกอบการมุ่งประสงค์ต่อการจัดหาแรงงาน

(Supply of labor) มิใช่มุ่งประสงค์ต่อการได้รับสินค้าหรือบริการ (Supply of goods and service) เพราะหากผู้ประกอบการมุ่งประสงค์ต่อสินค้าหรือบริการแล้ว นิติสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการและคู่สัญญาจะมีลักษณะเป็นสัญญาจ้างทำของหรือจ้างเหมาบริการซึ่งไม่อยู่ภายใต้บังคับของบทบัญญัติมาตรานี้

**ความหมายและนิยามการให้คำจำกัดความ ตามบทบัญญัติมาตรา 11/ 1
วรรคหนึ่งและวรรคสองในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551**

เมื่อผู้ประกอบการรายใดที่มีการดำเนินการตามมาตรา 11/ 1 วรรคหนึ่งซึ่งกฎหมายให้ถือว่าเป็นนายจ้างของคนที่มาทำงานดังกล่าวแล้ว หากสถานประกอบการนั้นมีคนที่ทำงานในลักษณะเดียวกันรวมกันอยู่สองประเภท กล่าวคือลูกจ้างซึ่งผู้ประกอบการจ้างเองโดยตรงประเภทหนึ่ง (มาตรา 11/ 1 วรรคสองเรียกว่า ลูกจ้างตามสัญญาโดยตรง) กับคนงานที่ผู้ประกอบการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดหามาให้อีกประเภทหนึ่ง ซึ่งตามมาตรา 11/ 1 วรรคสองเรียกว่า ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเช่นนี้ผู้ประกอบการดังกล่าวมีหน้าที่ต้องดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างซึ่งผู้ประกอบการจ้างเองโดยตรงได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ (มณฑนา เพ็ชรมณี, 2552)

1. คำว่า “งานในลักษณะเดียวกัน” หมายความว่า งานที่ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงกับงานที่ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงของผู้ประกอบการทำมีลักษณะเดียวกัน โดยอาจพิจารณาจากลักษณะงาน ตำแหน่ง หน้าที่การเงินหรืออำนาจหน้าที่ เช่น งานตัด เย็บ งานประกอบ งานตรวจสอบคุณภาพ งานบัญชี งานธุรการ งานช่าง งานเก็บข้อมูล งานขาย เป็นต้น

2. คำว่า “สิทธิประโยชน์” และ คำว่า “สวัสดิการ” หมายความว่า ค่าตอบแทนหรือรางวัลที่นายจ้างจ่ายให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิตแก่ลูกจ้าง เช่น ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา เบี้ยขยัน ค่ากะ ค่าอาหาร ค่าครองชีพ หอพัก สิทธิในการได้หยุดพักผ่อนประจำปีเพิ่มขึ้นตามอายุงาน สิทธิการได้รับเงินโบนัสหรือเงินพิเศษอื่น การได้โดยสารรับส่งที่นายจ้างจัดให้ การได้รับชุดจากนายจ้าง เป็นต้น

3. คำว่า “เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ” หมายความว่า การปฏิบัติต่อลูกจ้างรับเหมาค่าแรงและลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงบนพื้นฐานของหลักคุณธรรมในการจ้างงาน โดยไม่ปฏิบัติต่อลูกจ้างทั้งสองประเภทดังกล่าวแตกต่างกันหรือด้อยกว่ากันในลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กับหลักคุณธรรม หรือเงื่อนไขของงานหรือโดยไม่มีเหตุอันสมควร

สำหรับแนวทางการพิจารณา “เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ” อาจพิจารณาได้จาก ลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบคุณวุฒิ ประสบการณ์ ระยะเวลาทำงาน ทักษะฝีมือ คุณภาพ

ของงานหรือปริมาณของงาน เป็นต้น ดังนั้นหากลูกจ้างทั้งสองประเภทมีคุณสมบัติเหมือนกัน จะต้องได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการภายใต้เงื่อนไขอย่างเดียวกัน เช่น ลูกจ้างรับเหมาค่าแรง และลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงทำงานในลักษณะเดียวกันมีหน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนกัน ผลิตผลของงานอยู่ในระดับเดียวกันเมื่อนายจ้างจัดสวัสดิการชุดทำงานให้แก่ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงปีละ 2 ชุดก็ต้องดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงได้รับสวัสดิการชุดทำงานปีละ 2 ชุดเช่นกัน มิฉะนั้นอาจจะถือว่าเป็นการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมและเป็นการเลือกปฏิบัติ (มติชนวน เพชรมณี, 2552)

พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557

คำชี้แจงโดยคู่มือสิทธิประโยชน์ภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 ได้ชี้แจงถึงพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่ม 131 ตอนที่ 87 ก วันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2557 ให้มีผลบังคับใช้เมื่อพ้นกำหนดหนึ่งร้อยยี่สิบ วันนับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไปโดยมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2558 เกิดขึ้นเพื่อให้การพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและความเหมาะสม กับกาลสมัยเพื่อให้ นายจ้างหรือสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงานและ ให้มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาฝีมือแรงงานมีวัตถุประสงค์เพื่อ ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานประกอบการภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงานให้ มากยิ่งขึ้นโดยการใช้มาตรการจูงใจด้านการยกเว้นและลดหย่อนภาษีอากร รวมทั้งการให้สิทธิและ ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ โดยการปรับปรุงสิทธิและประโยชน์ให้มีความเหมาะสมและเพิ่มมากยิ่งขึ้น และส่งเสริมให้ผู้ประกอบอาชีพมีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพและการพัฒนา ประสิทธิภาพของสถานประกอบการรวมทั้งการให้ความคุ้มครองความปลอดภัยสาธารณะจาก การทำงานในกรณีที่นายจ้างและสถานประกอบการดำเนินการฝึกอบรมฝีมือแรงงานให้กับ บุคคลที่จะรับเข้ามาทำงานและลูกจ้างของตนเองและให้มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการใช้จ่ายเกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน รวมไปถึงการ กำหนดให้มีการส่งเสริมในเรื่องมาตรฐานฝีมือแรงงาน (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559)

ประกาศกระทรวงแรงงานที่ออกตามความในมาตรา 29 และมาตรา 30 แห่ง พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

พ.ศ. 2557 กำหนดให้ผู้ประกอบกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 100 คนขึ้นไปในทุกท้องที่ซึ่งจัดให้มีการฝึกอบรมฝีมือแรงงานให้แก่ลูกจ้างของตนหรือมีลูกจ้างเข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติและผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติหรือมีลูกจ้างผู้ผ่านการรับรองความรู้ความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งหรือรวมกันในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนลูกจ้างทั้งหมดในแต่ละปีปฏิทินผู้ประกอบกิจการนั้นไม่ต้องส่งเงินสมทบเข้ากองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานในปีนั้นหากมิได้ดำเนินการหรือดำเนินการสัดส่วนที่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนลูกจ้างทั้งหมดในแต่ละปีปฏิทิน ต้องส่งเงินสมทบเข้ากองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานตามจำนวนที่ได้ดำเนินการหรือดำเนินการไม่ครบ (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559)

สิทธิและประโยชน์ที่สถานประกอบการได้รับจากการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน

สิทธิประโยชน์ของสถานประกอบการที่ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขตามมาตรา 33/ 1 ให้ผู้ประกอบกิจการซึ่งจ้างงานผู้ได้รับหนังสือรับรองความรู้ความสามารถตามจำนวนที่คณะกรรมการประกาศกำหนด ได้รับสิทธิและประโยชน์ดังนี้

1. สิทธิที่จะได้รับยกเว้นภาษีเงินได้เป็นกรณีพิเศษสำหรับเงินได้ของผู้ประกอบกิจการเป็นจำนวนร้อยละร้อยของค่าจ้างผู้ได้รับหนังสือรับรองความรู้ความสามารถตามมาตรา 26/ 3 ที่ได้จ่ายในช่วงอัตราค่าจ้างตามมาตรา 39 (5) ทั้งนี้โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกาตามประมวลรัษฎากร
2. ประโยชน์ที่จะได้รับคำปรึกษาแนะนำจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงานเกี่ยวกับกระบวนการวิเคราะห์ตำแหน่งงานหรือการบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน
3. ประโยชน์ที่จะได้รับการพิจารณาอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ประกอบกิจการซึ่งจ้างงานผู้ได้รับหนังสือรับรองความรู้ความสามารถ ทั้งนี้แบบของเครื่องหมาย หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการอนุญาตและการใช้เครื่องหมาย ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด
4. สิทธิและประโยชน์อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559)

ประเภทของการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน

การฝึกอบรมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557
การฝึกอบรมตามหมวด 1 แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. การฝึกเตรียมเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่ผู้ประกอบการให้บุคคล
ทั่วไปก่อนได้ฝึกอบรมฝีมือแรงงานก่อนเข้าทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานฝีมือ
แรงงาน

2. การฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน เป็นการฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่ผู้ประกอบการซึ่ง
เป็นนายจ้างจัดให้ลูกจ้างได้ฝึกอบรมฝีมือแรงงานเพิ่มเติมในสาขาอาชีพที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่
ตามปกติเพื่อให้ลูกจ้างได้มีความรู้ความสามารถและทักษะในสาขาอาชีพนั้นสูงขึ้น

3. การฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพเป็นการฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่ผู้ประกอบการซึ่ง
เป็นนายจ้างจัดให้ลูกจ้างได้ฝึกอบรมฝีมือแรงงานเพิ่มเติมในสาขาอาชีพอื่นที่ลูกจ้างมิได้
ปฏิบัติงานอยู่ตามปกติเพื่อให้ลูกจ้างได้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานในสาขาอาชีพอื่นนั้นได้
ด้วย (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559, หน้า 4)

ลักษณะการดำเนินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557
ผู้ประกอบการสามารถดำเนินการฝึกอบรม ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ดำเนินการฝึกอบรมเอง (In-house training)

1.1 ฝึกในสถานประกอบการหรือหน่วยผลิต

1.2 ฝึกในสถานที่อื่น เช่น เช่าสถานที่ภายนอกเพื่อใช้ฝึกอบรมซึ่งอาจเป็น

ทั้งของทางราชการหรือเอกชน

1.3 ฝึกในศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่จัดตั้งยื่นคำขอและได้รับอนุญาต

จากนายทะเบียนก่อน (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน,
2559, หน้า 5)

2. ส่งไปฝึกอบรมภายนอก (Public training)

2.1 สถานศึกษาทั้งของทางราชการและเอกชน

2.2 สถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานของทางราชการ

2.3 สถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่นายทะเบียนให้ความเห็นชอบ มูลนิธิสมาคมหรือ
นิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน,
2559)

หลักเกณฑ์การฝึกอบรมในแต่ละประเภทเพื่อขอยกเว้นภาษีเงินได้และประเมินเงินสมทบกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน

หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการฝึกอบรมฝีมือแรงงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ทั้ง 3 ประเภท คือ การฝึกเตรียมเข้าทำงาน การฝึกยกระดับฝีมือแรงงานและการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในหมวด 1 แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 และเป็นไปตามกฎหมายลำดับรองที่ออกเป็นประกาศกระทรวงแรงงานและประกาศคณะกรรมการการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง การฝึกอบรมเพื่อขอยกเว้นภาษีเงินได้และประเมินเงินสมทบกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน มีหลักเกณฑ์ในแต่ละประเภทดังนี้

1. การฝึกเตรียมเข้าทำงาน

การฝึกเตรียมเข้าทำงาน หมายถึง การที่ผู้ประกอบการกิจการจัดให้บุคคลทั่วไปได้ฝึกอบรมฝีมือแรงงานก่อนเข้าทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน สถานประกอบการกิจการที่เป็นผู้ดำเนินการฝึกอาจรับนักเรียน นิสิต หรือนักศึกษาจากสถานศึกษาทั้งภาครัฐหรือเอกชนหรือเป็นบุคคลที่ทางราชการส่งมาฝึกเข้ารับการฝึก

2. กรณีดำเนินการฝึกอบรมเอง (In-house training)

เงื่อนไขและรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกต้องจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกตามสาขาอาชีพที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดเสนอต่อนายทะเบียนเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบตามมาตรา 8 ก่อนวันที่จัดให้มีการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าสามสิบวัน ดังนี้

2.1 หลักสูตรต้องเป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานก่อนเข้าทำงานในสถานประกอบการโดยมีเนื้อหาวิชาของหลักสูตรสอดคล้องและเป็นประโยชน์ต่อกิจการของสถานประกอบการนั้นในกรณีรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา หลักสูตรที่ดำเนินการฝึกต้องเป็นหลักสูตรของสถานศึกษาหลักสูตรของทางราชการ หลักสูตรของผู้ดำเนินการฝึกหรือหลักสูตรที่สถานศึกษาหรือทางราชการกับผู้ดำเนินการฝึกร่วมกันจัดทำขึ้นในโครงการทวิภาคีให้ยื่นขอความเห็นชอบหลักสูตรเป็นรายวิชา (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559)

2.2 สถานที่ฝึกหรือศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงานต้องมีพื้นที่เพียงพอเหมาะสมและปลอดภัยต่อการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน

2.3 ชื่อและคุณสมบัติของครูฝึกครูฝึกต้องมีคุณสมบัติตามประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานเรื่อง คุณสมบัติของครูฝึกเตรียมเข้าทำงาน

2.4 กำหนดระยะเวลาการฝึก ต้องสอดคล้องกับหลักสูตรตามสาขาอาชีพที่กระทรวงแรงงานประกาศกำหนดทั้งนี้ต้องไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง

2.5 รายการอุปกรณ์อันจำเป็นที่จะใช้ในการฝึกที่มีอยู่แล้วและที่ต้องหามาเพิ่มเติม ในภายหลังต้องมีความจำเป็นเพียงพอเหมาะสมกับจำนวนผู้รับการฝึกอยู่ในสภาพที่ดีที่สุดและปลอดภัยสำหรับการฝึกในแต่ละหลักสูตร

2.6 วิธีการและมาตรฐานในการวัดผลการฝึกต้องจัดให้มีการทดสอบทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติหรือด้วยวิธีการอื่น ๆ ซึ่งต้องกำหนดหลักเกณฑ์ผ่านการฝึกโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

2.7 รายการอื่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนดรายละเอียดที่แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับของกิจการของผู้ดำเนินการฝึก ได้แก่

ก. ประโยชน์ในด้านการได้กำลังแรงงานเข้ามาช่วยในการดำเนินกิจการผู้ดำเนินการฝึก

ข. ประโยชน์ในด้านการได้กำลังแรงงานในอนาคตที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะฝีมือและทัศนคติในการทำงานตรงตามความต้องการของผู้ประกอบกิจการ

ค. ประโยชน์ด้านอื่น ๆ รายละเอียดเกี่ยวกับรายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินการฝึก (ประมาณการ)

การพิจารณาเห็นชอบ เมื่อนายทะเบียนตรวจสอบแล้วเห็นว่า ผู้ยื่นคำขอมีความพร้อม และความเหมาะสมจะพิจารณาให้ความเห็นชอบรายละเอียดการฝึกและออกหนังสือรับรองให้เป็นหลักฐาน

3. กรณีส่งไปฝึกอบรมภายนอก (Public training)

สถานประกอบการที่เป็นผู้ดำเนินการฝึกอาจส่งผู้รับการฝึกไปฝึกในสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานของทางราชการหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานอื่นที่นายทะเบียนเห็นชอบก็ได้ (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559, หน้า 12)

เงื่อนไขและรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกต้องส่งหลักสูตรและรายการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมในสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานเสนอต่อนายทะเบียนเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559)

หลักสูตรการฝึกอบรม ต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานของผู้รับการฝึกเตรียมเข้าทำงานก่อนเข้าทำงานในสถานประกอบการโดยมีเนื้อหาวิชาของหลักสูตรสอดคล้อง

และเป็นประโยชน์ต่อกิจการของสถานประกอบกิจการนั้นและต้องมีระยะเวลาการฝึกตามหลักสูตร ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง

รายการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต้องเป็นไปตามกรอบค่าใช้จ่ายที่กรมพัฒนาฝีมือแรงงานประกาศกำหนด ดังนี้

1. ค่าธรรมเนียมเข้าอบรมหรือค่าลงทะเบียน ให้หมายรวมถึง ค่าอาหาร ค่าที่พัก ค่าเดินทางเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมฝีมือแรงงานและค่าใช้จ่ายในการดูงานในประเทศที่กำหนดไว้ในหลักสูตร (ถ้ามี) ที่สถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานเรียกเก็บ

2. ค่าพาหนะ เดินทางข้ามจังหวัดไป-กลับภายในประเทศเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม ไม่เกิน 2 เที่ยว ยกเว้นค่าเครื่องบิน

3. ค่าเช่าที่พัก เพื่อเข้ารับการฝึกอบรม ในกรณีสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานไม่ได้จัดสถานที่พักให้

4. ค่าเบี้ยเลี้ยง ตามที่สถานประกอบกิจการได้ทำสัญญากับผู้รับการฝึกแต่ต้องไม่ต่ำกว่าที่กำหนดในประกาศกระทรวงแรงงานเรื่องหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการคุ้มครองผู้รับการฝึก ลงวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2546

5. ค่าเบี้ยประกันอุบัติเหตุสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงาน ต้องเป็นสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน สถาบันอุดมศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานของทางราชการหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่มีฐานะเป็นมูลนิธิ สมาคม หรือนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ซึ่งเป็นการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคคลเป็นการทั่วไปและต้องเป็นการฝึกอบรมฝีมือแรงงานในประเทศการพิจารณาเห็นชอบเมื่อนายทะเบียนตรวจสอบแล้วเห็นว่า ผู้ยื่นคำขอมีความพร้อมและความเหมาะสมจะพิจารณาให้ความเห็นชอบรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกและออกหนังสือรับรองให้เป็นหลักฐาน ในกรณีที่นายทะเบียนไม่ให้ความเห็นชอบจะแจ้งเป็นหนังสือพร้อมเหตุผลสิทธิและระยะเวลาในการอุทธรณ์ให้ผู้ยื่นคำขอทราบ (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559, หน้า 13)

การฝึกยกระดับฝีมือแรงงานและการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ

กรณีดำเนินการฝึกอบรมเอง (In-house training) ฝึกในสถานประกอบกิจการ/ ฝึกในสถานที่อื่นฝึกในศูนย์ฝึกอบรมฝีมือแรงงาน

เงื่อนไขและรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกต้องยื่นคำขอรับความเห็นชอบหลักสูตร รายละเอียดที่เกี่ยวข้องและรายการค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการฝึกอบรม เสนอต่อนายทะเบียนเพื่อ

พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนหรือหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว (ตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานประกอบประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการให้ความเห็นชอบหลักสูตร รายละเอียดที่เกี่ยวข้องและรายการค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการฝึกยกระดับฝีมือแรงงานและการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ ลงวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2551)

1. หลักสูตรการฝึกอบรม

1.1 หลักสูตรต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานของลูกจ้างให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นตามสาขาอาชีพที่ลูกจ้างนั้นปฏิบัติงานอยู่ตามปกติหรือสาขาอาชีพอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ตามปกติ

1.2 เนื้อหาวิชาของหลักสูตร ต้องมีความสอดคล้องและเป็นประโยชน์กับกิจการของสถานประกอบกิจการนั้น หรือเพื่อประโยชน์ต่อลูกจ้างที่จะพัฒนาไปสู่การทำงานในสาขาอาชีพอื่นเพิ่มเติมได้

1.3 ระยะเวลาการฝึกอบรมต้องสอดคล้องกับหลักสูตร กรณีการฝึกยกระดับฝีมือแรงงานต้องไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง และกรณีการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพต้องไม่น้อยกว่า 18 ชั่วโมง

1.4 จำนวนผู้รับการฝึกอบรมให้แบ่งกลุ่มดังนี้

การฝึกอบรมโดยการบรรยาย กลุ่มละไม่เกิน 100 คน

การฝึกอบรมโดยการจัดกิจกรรมกลุ่มกลุ่มละไม่เกิน 50 คนต่อวิทยากร 1 คน

การฝึกอบรมทักษะฝีมือซึ่งต้องมีภาคปฏิบัติกลุ่มละไม่เกิน 25 คนต่อวิทยากร

1 คน

2. ประมาณการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร (กรณียื่นขอรับความเห็นชอบก่อนฝึก)

3. เงื่อนไขในการฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรมต้องเข้ารับการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาการฝึกอบรมทั้งหลักสูตร (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559)

4. รายการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมลูกจ้าง ให้พิจารณาค่าใช้จ่ายตามรายการดังต่อไปนี้

ค่าตอบแทนวิทยากร

ค่าลิขสิทธิ์ของหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรม

ค่าจ้างล่ามระหว่างฝึกอบรม

ค่าแปลเอกสารประกอบการฝึกอบรม

ค่าเอกสารประกอบการฝึกอบรมหรือตำรา

ค่าจ้างถ่ายเอกสารประกอบการฝึกอบรม

ค่าถ่ายล้างอัดและขยายรูปภาพค่าบันทึกภาพและเสียงที่เกี่ยวข้องกับ

การฝึกอบรม

ค่าจัดหรือค่าเช่าสื่อการฝึกอบรมได้แก่สื่อในลักษณะแผ่นโปรงใส เทปเสียง วีดีโอ ซีดี วีซีดี ดีวีดี ซีดี-รวม แผ่นภาพสไลด์และรวมถึงชุดทดลองชุดสาธิตหุ่นจำลองที่ไม่มีลักษณะคงสภาพเข้าข่ายเป็นการลงทุนในกรณีเช่าสื่อการฝึกอบรมจะต้องมีระยะเวลาเช่าที่แน่นอนและสอดคล้องกับหลักสูตรที่จัดฝึกอบรม

ค่าวัสดุเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะใช้ในการฝึกอบรมฝีมือแรงงานจะต้องมีลักษณะการใช้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาในหลักสูตรนั้น ๆ ทั้งนี้ วัสดุเครื่องมือดังกล่าวจะต้องไม่ปะปนกับที่ใช้ในการประกอบกิจการตามปกติของผู้ขอรับความเห็นชอบโดยต้องระบุรายการจำนวนและราคาของวัสดุเครื่องมือให้ชัดเจน

ค่าเช่าเครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมต้องมีระยะเวลาเช่าที่แน่นอนและสอดคล้องกับหลักสูตรที่จัดฝึกอบรม

ค่าเช่าสถานที่จัดการฝึกอบรม

ค่าเช่าที่พัก ค่าอาหาร ค่าเครื่องดื่มและอาหารว่างสำหรับผู้รับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ประสานการฝึกอบรมและวิทยากรระหว่างการฝึกอบรมยกเว้นค่าเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

ค่าจ้างพาหนะเดินทางข้ามจังหวัดไป-กลับภายในประเทศเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมไม่เกินสองเที่ยวยกเว้นค่าเครื่องบิน

ค่าจ้างเหมาพาหนะ รับ-ส่ง ผู้รับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ประสานการฝึกอบรมและวิทยากรระหว่างการฝึกอบรม

ค่าจ้างเหมาพาหนะไปดูงานเป็นกลุ่มที่กำหนดไว้ในหลักสูตรภายในประเทศยกเว้นค่าเครื่องบิน (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559, หน้า 17)

ค่าพาหนะเดินทางภายในประเทศของวิทยากร (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559)

กรณีจ้างจัด กรณีที่ผู้ประกอบกิจการจ้างสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานจัดให้ฝึกอบรมให้กับลูกจ้างของตน ซึ่งเป็นการจ้างเหมาทั้งหลักสูตรค่าใช้จ่ายจะเป็นยอดรวมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทั้งหมด เช่น ค่าวิทยากร ค่าอาหาร เครื่องดื่ม อาหารว่าง ค่าสถานที่ เป็นต้น ผู้รับจัดฝึกอบรมจะ

ออกใบเสร็จรับค่าใช้จ่ายยอดรวมรายการเดียว ซึ่งจะไม่ทราบว่าเป็นยอดรวมดังกล่าว มีค่าใช้จ่ายรายการใดบ้างให้แนบใบแสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายเพื่อประกอบการตรวจสอบค่าใช้จ่ายตาม 16 รายการข้างต้น แต่ทั้งนี้สถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่ผู้ดำเนินการฝึกจ้างจัดฝึกอบรมต้องเป็นสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน สถาบันอุดมศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานของทางราชการหรือหน่วยฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่เป็นมูลนิธิ สมาคม หรือนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย

การยื่นขอความเห็นชอบ

1. ผู้ประกอบกิจการซึ่งเป็นนายจ้างมีสำนักงานใหญ่หรือสำนักงานสาขาที่จะดำเนินการฝึกอบรมฝีมือแรงงานตั้งอยู่ในเขตจังหวัดนั้น
2. ผู้ประกอบกิจการต้องยื่นรายงานเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายพร้อมแนบหลักสูตรกำหนดการฝึกอบรมและหลักฐานค่าใช้จ่ายเสนอต่อนายทะเบียนให้ความเห็นชอบภายใน 60 วันนับแต่วันเสร็จสิ้นการฝึก กรณีฝึกอบรมเสร็จสิ้นตั้งแต่ 18 พฤศจิกายน ถึง 31 ธันวาคม ต้องยื่นขอความเห็นชอบไม่เกินวันที่ 15 มกราคมของปีถัดไป
3. ผู้ประกอบกิจการอาจยื่นขอความเห็นชอบหลักสูตรต่อนายทะเบียนเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนดำเนินการฝึกอบรมหรือยื่นหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วก็ได้
4. เมื่อนายทะเบียนตรวจสอบแล้วเห็นว่ากรณีนี้นั้นได้ดำเนินการถูกต้องตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดให้ออกหนังสือรับรองให้แก่ผู้ยื่นคำขอร้องนี้การออกหนังสือรับรองจะมีผลสมบูรณ์ต่อเมื่อผู้ประกอบกิจการซึ่งเป็นนายจ้างส่งรายละเอียดและหลักฐานค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรแล้ว

หน้าที่ของผู้ดำเนินการฝึก

1. ระหว่างการฝึกผู้ดำเนินการฝึกซึ่งเป็นนายจ้างยังคงมีหน้าที่ต่อลูกจ้างตามกฎหมายเกี่ยวกับแรงงาน สัญญาจ้าง ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานและข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559)
2. กรณีการฝึกเกิดจากการร้องขอของลูกจ้างและมีการตกลงกันเป็นหนังสือ หากนายจ้างจัดฝึกนอกเวลาทำงานปกติหรือในวันหยุดของลูกจ้าง นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างผู้เข้ารับการฝึกไม่น้อยกว่าค่าจ้างในเวลาทำงานปกติตามจำนวนชั่วโมงที่ฝึก
3. ห้ามเรียกหรือรับเงินค่าฝึกหรือค่าตอบแทนในลักษณะใด ๆ อันเกี่ยวกับการฝึกอบรมฝีมือแรงงานจากผู้รับการฝึก

การพิจารณาให้ความเห็นชอบเมื่อนายทะเบียนตรวจสอบแล้ว เห็นว่าการฝึกนั้นได้ดำเนินการถูกต้องตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดให้ออกหนังสือรับรองให้เป็นหลักฐาน ในกรณีที่นายทะเบียนไม่ให้ความเห็นชอบจะแจ้งเป็นหนังสือพร้อมเหตุผล สิทธิและระยะเวลาในการอุทธรณ์ให้ผู้ยื่นคำขอทราบ (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559)

กรณีส่งลูกจ้างไปรับการฝึกอบรมภายนอก (Public training)

ผู้ดำเนินการฝึกที่เป็นนายจ้างอาจส่งผู้รับการฝึกที่เป็นลูกจ้างไปฝึกในสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานของทางราชการหรือหน่วยฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่เป็นมูลนิธิสมาคมหรือนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย (ตามประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการให้ความเห็นชอบหลักสูตรรายละเอียดที่เกี่ยวข้องและรายการค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการฝึกยกระดับฝีมือแรงงานและการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ ลงวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2551) สถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่ผู้ดำเนินการฝึกจ้างจัดฝึกอบรมหรือส่งผู้รับการฝึกไปรับการฝึกอบรมฝีมือแรงงานต้องเป็นสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนสถาบันอุดมศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานของทางราชการหรือหน่วยงานฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่เป็นมูลนิธิ สมาคมหรือนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย

การดำเนินการฝึกอบรม

1. หลักสูตรการฝึกอบรม

1.1 หลักสูตรต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานของลูกจ้างให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นตามสาขาอาชีพที่ลูกจ้างนั้นปฏิบัติงานอยู่ตามปกติหรือสาขาอาชีพอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ตามปกติ

1.2 เนื้อหาวิชาของหลักสูตร ต้องมีความสอดคล้องและเป็นประโยชน์กับกิจการของสถานประกอบกิจการนั้นหรือเพื่อประโยชน์ต่อลูกจ้างที่จะพัฒนาไปสู่การทำงานในสาขาอาชีพอื่นเพิ่มเติมได้ (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559)

1.3 ระยะเวลาการฝึกอบรมต้องสอดคล้องกับหลักสูตร กรณีการฝึกยกระดับฝีมือแรงงานต้องไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง และกรณีการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพต้องไม่น้อยกว่า 18 ชั่วโมง

1.4 จำนวนผู้รับการฝึกอบรมให้แบ่งกลุ่ม ดังนี้

การฝึกอบรมโดยการบรรยาย

การฝึกอบรมโดยการจัดกิจกรรมกลุ่ม กลุ่มละไม่เกิน 50 คนต่อวิทยากร 1 คน

การฝึกอบรมทักษะฝีมือซึ่งต้องมีภาคปฏิบัติกลุ่มละไม่เกิน 25 คนต่อวิทยากร

1 คน

2. เงื่อนไขในการฝึกอบรม

2.1 ผู้รับการฝึกต้องเข้ารับการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาการฝึกอบรมทั้งหลักสูตร

2.2 ต้องเป็นการฝึกอบรมภายในประเทศ

3. รายการค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการฝึกอบรม

ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการให้ความเห็นชอบหลักสูตรรายละเอียดที่เกี่ยวข้องและรายการค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการฝึกยกระดับฝีมือแรงงานและการฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพ ลงวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2551 มีได้กำหนดกรอบค่าใช้จ่ายไว้เนื่องจากนายทะเบียนจะให้ความเห็นชอบเฉพาะหลักสูตรเพื่อนับจำนวนผู้รับการฝึกในการประเมินเงินสมทบกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานเท่านั้น ส่วนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมให้ยื่นต่อกรมสรรพากรตามประกาศกระทรวงการคลังเรื่องการกำหนดสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่รับลูกจ้างของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลเข้าศึกษาหรือฝึกอบรม ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน พ.ศ. 2548

ประกาศกระทรวงการคลังดังกล่าวได้กำหนดค่าใช้จ่ายประกอบด้วย

1. ค่าใช้จ่ายการศึกษาที่เป็นค่าเล่าเรียน ค่าลงทะเบียนหรือค่าบำรุง
2. ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมที่เป็นค่าธรรมเนียมเข้าอบรมหรือค่าลงทะเบียนค่าใช้จ่ายการศึกษาหรือค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมตามวรรคหนึ่งให้หมายความรวมถึงค่าอาหาร ค่าที่พัก ค่าเดินทางเพื่อเข้ารับการศึกษหรือฝึกอบรมและค่าใช้จ่ายในการดูงานในประเทศหรือต่างประเทศตามที่กำหนดในหลักสูตร (ถ้ามี) ที่สถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานตามข้อ 3 เรียกเก็บจากบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลด้วย (กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559)

ใบเสร็จรับเงินประกอบการใช้สิทธิยกเว้นภาษีเงินได้

1. ใบเสร็จรับเงินของสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่ออกให้บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลเพื่อเรียกเก็บค่าใช้จ่ายการศึกษาหรือค่าใช้จ่ายการฝึกอบรม
2. กรณีใบเสร็จรับเงินค่าใช้จ่ายการศึกษาตามวรรคหนึ่งที่ได้ออกให้ลูกจ้างซึ่งบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลนั้นส่งเข้ารับการศึกษาก็ให้ใช้เป็นหลักฐานประกอบการใช้สิทธิยกเว้นภาษีเงินได้สำหรับเงินได้ของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลนั้นได้ด้วย (เฉพาะการศึกษาเท่านั้น)

4. สถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่จะให้บริการการศึกษาหรือฝึกอบรม ต้องส่งลูกจ้างของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลนั้นเข้ารับการการศึกษาหรือฝึกอบรมในสถานศึกษา หรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่ทางราชการจัดตั้งขึ้นหรือที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ประกาศกำหนดในราชกิจจานุเบกษา

สถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังประกาศ กำหนด ได้แก่ สถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานเฉพาะที่มีฐานะเป็น มูลนิธิ สมาคมบริษัทที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทยหรือนิติบุคคลอื่นที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายเฉพาะ

5. การพิจารณาให้ความเห็นชอบ ส่งหลักสูตรและรายการค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมใน สถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานเสนอต่อนายทะเบียนเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว เมื่อนายทะเบียนตรวจสอบแล้วเห็นว่า ผู้ยื่นคำขอมี ความพร้อมจะออกหนังสือรับรองให้แก่ผู้ยื่นคำขอ นายทะเบียนจะให้ความเห็นชอบเฉพาะ หลักสูตรเพื่อนับจำนวนผู้รับการฝึกในการประเมินเงินสมทบกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานเท่านั้น ส่วนค่าใช้จ่ายที่สถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานเรียกเก็บใช้ไปเสร็จรับเงินที่ได้รับมา จากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรมฝีมือแรงงานเป็นหลักฐานในการยกเว้นภาษีเงินได้

6. หน้าที่ของผู้ดำเนินการฝึก

6.1 ระหว่างการฝึก ผู้ดำเนินการฝึกซึ่งเป็นนายจ้างยังคงมีหน้าที่ต่อลูกจ้างตาม กฎหมายเกี่ยวกับแรงงาน สัญญาจ้าง ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานและข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพ การจ้าง

6.2 กรณีการฝึกเกิดจากการร้องขอของลูกจ้างและมีการตกลงกันเป็นหนังสือ หากนายจ้างจัดฝึกนอกเวลาทำงานปกติหรือในวันหยุดของลูกจ้าง นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้แก่ ลูกจ้างผู้เข้ารับการฝึกไม่น้อยกว่าค่าจ้างในเวลาทำงานปกติตามจำนวนชั่วโมงที่ฝึก (กองส่งเสริม การพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559)

6.3 ห้ามเรียกหรือรับเงินค่าฝึก หรือค่าตอบแทนในลักษณะใด ๆ อันเกี่ยวกับการ ฝึกอบรมฝีมือแรงงานจากผู้รับการฝึก

6.4 บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่งลูกจ้างเข้ารับการการศึกษาหรือฝึกอบรมต้องมึ การกำหนดเงื่อนไขให้ลูกจ้างกลับเข้าทำงานให้แก่บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนั้นหลังจากสำเร็จ การศึกษาหรือผ่านการฝึกอบรมแล้ว

6.5 บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลต้องจัดทำรายงานเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย โดยต้องมีรายการและข้อความอย่างน้อยตามแบบที่แนบท้ายประกาศนี้พร้อมแนบรายละเอียดและกำหนดการฝึกอบรมในหลักสูตรนั้นเก็บไว้ ณ สถานที่ประกอบการเพื่อเป็นหลักฐานประกอบการใช้สิทธิยกเว้นภาษีเงินได้ของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลนั้นแสดงต่อเจ้าพนักงาน

การพิจารณาให้ความเห็นชอบ เมื่อนายทะเบียนตรวจสอบแล้ว เห็นว่าการฝึกนั้นได้ดำเนินการถูกต้องตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดให้ออกหนังสือรับรองให้เป็นหลักฐาน ในกรณีที่นายทะเบียนไม่ให้ความเห็นชอบจะแจ้งเป็นหนังสือพร้อมเหตุผล สิทธิและระยะเวลาในการอุทธรณ์ให้ผู้ยื่นคำขอทราบ (กองส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2559)

แนวทางการพัฒนากฎหมายและแนวทางการศึกษาผลกระทบในการออกกฎหมาย

กฎหมายเป็นกฎเกณฑ์ที่ใช้บังคับแก่สังคม ประกอบกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความต้องการทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น ทัศนคติของมหาชนในเรื่องต่าง ๆ พัฒนาการทางวิทยาศาสตร์ การเมืองการปกครอง สภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนพันธุกรรมระหว่างประเทศ เป็นต้น ทุกสังคมหรือทุกประเทศจึงมีการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนากฎหมายอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา (อานันท์ เกียรติสารพิภพ, 2558)

กฎหมายหลายฉบับที่มีผลบังคับใช้ไปแล้วในสังคม หากผู้ใช้กฎหมายนั้น ๆ ต้องปฏิบัติตามบทบัญญัติของกฎหมายในแต่ละฉบับโดยมีความไม่สอดคล้องกันในกรณีที่กฎหมายฉบับนั้น ๆ ได้มีการอ้างถึงกันซึ่งการศึกษาผลกระทบในการออกกฎหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะต้องพิจารณาและทบทวนก่อนที่จะมีการประกาศให้มีผลบังคับใช้ในกฎหมายแต่ละฉบับโดยแนวทางในการพัฒนากฎหมายและแนวทางการศึกษาผลกระทบในการออกกฎหมาย มีดังนี้

แนวทางการพัฒนากฎหมาย สามารถแบ่งได้ 2 กรณี

1. กรณีร่างกฎหมายใหม่ในหลายประเทศกำหนดให้มีการประเมินผลกระทบจากการตรากฎหมาย (Regulatory impact assessment: RIA) โดยละเอียดและจริงจังก่อนการร่างกฎหมายการประเมินผลกระทบจากการตรากฎหมาย(RIA) เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของนโยบายและวิเคราะห์ทางเลือกสำหรับการดำเนินการ

โดยประเมินผลกระทบที่เป็นไปได้ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบทางด้านสังคม สิ่งแวดล้อม การเงิน และ เศรษฐศาสตร์ ทั้งนี้ RIA ยังถือว่าเป็นเครื่องมือเกี่ยวกับหลักปฏิบัติที่ดีด้านกฎหมาย (Goodregulatory practice: GRP) โดยนำมาใช้เพื่อสร้างความมั่นใจว่ากฎระเบียบที่นำมาเสนอ ได้ถูกประเมินถึงความจำเป็นและผลกระทบทั้งหมดที่มีต่อสังคมก่อนที่จะเสนอไปยังผู้ออกกฎหมาย

ส่วนหนึ่งของการทำ RIA นี้จะต้องมีการกำหนดปัญหาให้ชัดเจน วิเคราะห์ที่มาของ ปัญหาว่าเกิดจากอะไรมีทางเลือกในการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างและทางเลือกใดเหมาะสมที่สุด หรือต้องใช้หลายทางเลือกประกอบกันหากต้องมีการตรากฎหมายขึ้นหลักการและกลไกตาม กฎหมายควรเป็นอย่างไร มีผลกระทบต่อด้านอื่นหรือไม่ เช่น การเพิ่มสวัสดิการแรงงานในระบบ อาจทำให้มีการจ้างงานน้อยลงเพราะผู้ประกอบการอาจเลือกที่จะนำเครื่องจักรมาใช้แทนเพราะมี ต้นทุนที่ถูกว่าการจ้างแรงงานคน เป็นต้น ต้องมีการวิเคราะห์ Cost-benefitrelationships และ Cost-effectiveness relationships ขอข้อเสนอให้มีกฎหมายโดยละเอียดรวมทั้งต้องมีการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) อย่างกว้างขวางและทั่วถึงและไม่ใช้เพียงแคร์รับฟัง แต่ต้องให้คำตอบที่มีเหตุผล (Reasonable responses) ต่อข้อกังวลหรือความคิดเห็นของ ผู้มีส่วนได้เสียอย่างจริงจังด้วย หากฝ่ายบริหารเห็นว่าจำเป็นต้องมีกฎหมายนั้นจริงก็จะอนุมัติ หลักการของร่างกฎหมายแล้วส่งให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจพิจารณาร่างกฎหมายดำเนินการ ต่อไป (อานันท์ เกียรติสารพิภพ, 2558)

2. กรณีกฎหมายที่ใช้บังคับแล้วบางประเทศใช้วิธีกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินความสัมฤทธิ์ผลของกฎหมาย (Ex-postevaluation of legislation) ไว้ แต่ให้เป็น ความรับผิดชอบทางการเมืองของฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติว่าจะกำหนดให้มีการประเมิน กฎหมายใด เมื่อใดและโดยหน่วยงานใดแต่ต้องประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด ซึ่งแน่นอนว่าต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียประกอบการดำเนินการ รวมทั้งต้อง จัดทำรายงานเสนอรัฐบาลหรือรัฐสภาและรัฐบาลหรือรัฐสภาต้องเปิดเผยรายงานนั้นต่อ สาธารณชนด้วย

บางประเทศกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน แต่บางประเทศ เช่น สวีเดน สวิตเซอร์แลนด์และอังกฤษ มีหน่วยงานในสังกัดรัฐสภาทำหน้าที่นี้เป็นการเฉพาะ หน่วยงานนี้แม้ จะสังกัดรัฐสภาก็ตามแต่ผู้ตรวจสอบจะเป็นคณะนักวิชาการ จำนวน 8-16 คน แล้วแต่กรณีและ คณะนักวิชาการเหล่านี้จะมีอิสระในการดำเนินงานและเป็นกลางทางการเมือง โดยเน้นคุณภาพ และประสิทธิภาพในการดำเนินการเป็นหลักมากกว่าเน้นสถานที่ทำงาน

วิธีการประเมินความสัมฤทธิ์ผลของกฎหมาย (Ex-post evaluation of legislation) นี้เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่สำหรับประเทศไทยเพราะไม่มีหน่วยงานใดที่รับผิดชอบดำเนินการอย่างต่อเนื่องจริงจังและเป็นระบบประเทศไทยจะเน้นการออกกฎหมายใหม่ ๆ มากกว่าที่จะไปทบทวนว่ากฎหมายที่มีอยู่เป็นจำนวนมากนั้นมีความเหมาะสมกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไรหรือควรจะถูกเลิกเสีย (อานันท์ เกียรติสารพิภพ, 2558)

เครื่องมือในการประเมินผลกระทบของกฎหมาย

การประเมินผลกระทบของกฎหมาย (Regulatory impact assessment หรือ RIA) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการตรวจสอบและประเมินผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการออกกฎหมายซึ่งการทำ RIA มีเป้าประสงค์หลักสองประการ คือ (1) เพื่อพัฒนาระบบการในการกำหนดกฎกติกาในการกำกับดูแลของภาครัฐ และ (2) เพื่อปรับปรุงคุณภาพของกฎระเบียบของภาครัฐให้มีคุณภาพเนื่องจากกระบวนการในการจัดทำ RIA ให้ความสำคัญแก่การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการแสดงความเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐที่มีดำริที่จะจัดทำกฎหมายขึ้นมาและกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นในการออกกฎหมาย ตลอดจนผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งทำให้กระบวนการพัฒนากฎหมายมีความโปร่งใสและรอบคอบมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันกระบวนการดังกล่าวสามารถช่วยให้กฎหมายที่ภาครัฐกำหนดขึ้นมานั้นมีคุณภาพที่ดีขึ้นเพราะได้ผ่านการซักถาม ชี้แจง ถกเถียง ตลอดจนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลจากหลายภาคส่วนแล้ว ดังนั้นร่างกฎหมายที่ผ่านการทำ RIA ที่สมบูรณ์แบบจะมีแรงต้านน้อยเนื่องจากได้รับการยอมรับจากกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วในระดับหนึ่ง (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

การปรับปรุงคุณภาพของการออกกฎหมาย สำหรับประเทศสมาชิก OECD

ประเทศสมาชิกขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา หรือโออีซีดี (Organization for economic co-operation and development: OECD) นั้นประกอบด้วยสมาชิก 34 ประเทศ ได้แก่ ออสเตรเลีย ออสเตรีย เบลเยียม แคนาดา ชิลี สาธารณรัฐเช็ก เดนมาร์ก เอสโตเนีย ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมนี กรีซ ฮังการี ไอร์แลนด์ ไอร์แลนด์ อิสราเอล อิตาลี ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี ลักเซมเบิร์ก เม็กซิโก เนเธอร์แลนด์ นิวซีแลนด์ นอร์เวย์ โปแลนด์ โปรตุเกส สโลวาเกีย สโลวีเนีย สเปน สวีเดน สวิตเซอร์แลนด์ ตุรกี สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา (เพลินตา ตันรังสรรค์, 2557)

แต่อย่างไรก็ตามสำหรับประเทศไทยแม้ไม่ได้เข้าร่วมเป็นประเทศสมาชิก OECD นั้น กระบวนการและหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ผลกระทบในการออกกฎหมาย หรือการทำ RIA ของประเทศในกลุ่ม OECD สามารถนำมาเป็นแนวทางหรือเครื่องมือที่จะมาใช้เป็นกลไกในการพัฒนา กฎหมายของประเทศไทยได้ ซึ่งกระบวนการในการทำ RIA ของประเทศในกลุ่ม OECD จะให้ความสำคัญกับกระบวนการที่มี “ความโปร่งใส” เช่น ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และต้องเปิดเผยรายงานผลการประเมินอย่างแพร่หลายผ่านทางเว็บไซต์ เป็นต้น และกำหนดให้มี “หน่วยงานกลาง” เพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพของรายงานและป้องกันมิให้มีการบิดเบือนข้อมูลที่ทางหน่วยงานที่เสนอกฎหมายได้จัดทำขึ้นด้วยประเทศสมาชิก OECD ตระหนักว่า คุณภาพของการออกกฎหมายมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนในปี พ.ศ. 2538 OECD จึงได้จัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงคุณภาพของการออกกฎหมายซึ่ง ส่วนหนึ่ง คือการกำหนดเกณฑ์การตรวจสอบการตัดสินใจด้านกฎหมาย (OECD Reference checklist for regulatory decision making) ซึ่งอยู่ในรูปแบบของคำถามทั้งหมด 10 ข้อที่หน่วยงานที่เสนอกฎหมายต้องตอบเพื่อที่จะให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับความจำเป็นในการตรากฎหมายและผลกระทบของกฎหมายต่อภาครัฐ ธุรกิจและ ประชาชน (เพลินตา ตันรังสรรค์, 2557)

เกณฑ์การตรวจสอบผลกระทบในการออกกฎหมาย ในกลุ่มประเทศ OECD เกณฑ์การตรวจสอบผลกระทบในการออกกฎหมาย (OECD Reference checklist for regulatory decision making) ในรูปแบบของคำถามทั้งหมด 10 ข้อ ดังนี้

1. ลักษณะของปัญหาที่ทำให้มีความจำเป็นต้องตรากฎหมายมีความชัดเจนและครบถ้วนหรือไม่ ทั้งนี้จะต้องมีการให้รายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะและระดับของความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งเหตุผลที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว
2. การเข้าแทรกแซงของภาครัฐเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งสามารถประเมินได้จากลักษณะของปัญหาตามข้อแรกผลประโยชน์และต้นทุนของการแทรกแซงของรัฐและทางเลือกอื่น ๆ ในการแก้ไขปัญหา
3. การออกกฎหมายเป็นวิธีที่ดีที่สุดของการแทรกแซงของภาครัฐหรือไม่ ทั้งนี้ควรมีการประเมินผลประโยชน์และต้นทุนของวิธีการแทรกแซงของรัฐอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบ เช่น การเก็บภาษีการใช้ถนนในช่วงจราจรแออัดแทนการห้ามรถที่มีจำนวนผู้ที่นั่งน้อยกว่า 2 คนใช้ถนนในช่วงแออัด เป็นต้น การเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ควรรวมถึงขนาดและการกระจายตัว

ของผลประโยชน์ต้นทุนที่เกิดจากกฎระเบียบและกลไกทางปกครองที่ต้องรองรับการบังคับใช้กฎระเบียบดังกล่าว

4. กฎระเบียบสอดคล้องกับกฎระเบียบอื่น ๆ หรือไม่ เช่น กฎหมายที่ประเทศผูกพันไว้กับองค์การนาชาตหรือในสัญญาการค้า กฎหมายว่าด้วยวิธีการปกครอง กฎหมายว่าด้วยการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐ ฯลฯ ในกรณีที่เป็นอนุบัญญัติต้องพิจารณาว่ากฎหมายแม่บทได้ให้อำนาจหรือไม่รวมทั้งกฎหมายต้องพิจารณาว่าความสอดคล้องในการออกกฎหมายอยู่บนพื้นฐานของข้อบังคับของกฎหมายหรือไม่

5. หน่วยงานภาครัฐในระดับใดที่มีความเหมาะสมในการรับผิดชอบการดำเนินงานนี้ ในกรณีที่มีหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและในระดับท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง ควรมีการออกแบบวิธีการในการประสานงานร่วมกันด้วย

6. ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการออกกฎหมายเหมาะสมกับต้นทุนในการออกกฎหมายหรือไม่ โดยการคำนวณผลประโยชน์และต้นทุนในการออกกฎระเบียบที่เสนอเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่น ๆ

7. มีการประเมินผลกระทบต่อกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในเศรษฐกิจและสังคมที่โปร่งใสหรือไม่ ทั้งนี้กฎระเบียบของภาครัฐย่อมส่งผลให้กลุ่มบุคคลหรือธุรกิจบางกลุ่มได้ประโยชน์ในขณะที่บางกลุ่มเสียประโยชน์จึงควรที่จะมีการเปิดเผยรายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลหรือธุรกิจที่ได้หรือเสียประโยชน์จากกฎระเบียบต่อสาธารณชน (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

8. ข้อบัญญัติของกฎหมายมีความชัดเจน สอดคล้องกัน เข้าใจง่ายสำหรับผู้ใช้กฎหมายและประชาชนหรือไม่ซึ่งหน่วยงานที่เสนอกฎระเบียบควรประเมินด้วยว่าผู้ใช้กฎหมายมีความเข้าใจในข้อบัญญัติของกฎหมายหรือไม่

9. ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกฎหมายนั้นหรือไม่ ข้อบัญญัติของกฎหมายควรได้รับการพัฒนาอย่างโปร่งใสจากการมีกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง อาทิ ภาคธุรกิจ สหภาพการค้า หน่วยงานราชการในระดับต่าง ๆ เป็นต้น

10. กลยุทธ์และขั้นตอนที่จะบังคับใช้กฎหมายในทางปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างไร หน่วยงานที่เสนอกฎระเบียบควรศึกษาวิเคราะห์ถึงการใช้จ่ายประโยชน์จากองค์กรที่เกี่ยวข้องและกลไกที่สร้างแรงจูงใจเพื่อที่จะให้การบังคับใช้กฎระเบียบมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

แนวปฏิบัติในการ ทำ RIA ในกลุ่มประเทศ OECD

ความสำเร็จในการจัดระบบ RIA นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเนื่องจากการสร้างระบบในการตรวจสอบผลกระทบของกฎหมายที่มีประสิทธิภาพจริงในทางปฏิบัติเป็นสิ่งที่ซับซ้อนมากเพราะมีปัจจัยที่เกี่ยวของมากมาย ทั้งปัจจัยทางการเมืองที่ต้องให้การสนับสนุน ความพร้อมของหน่วยงานที่ต้องทำ RIA ความพร้อมของข้อมูลที่ต้องใช้ในการประเมิน ฯลฯ ทำให้ในปี พ.ศ. 2540 OECD ได้จัดทำแนวปฏิบัติ 10 ประการในการทำ RIA ที่ได้จากการประมวลประสบการณ์ในการทำ RIA ในประเทศสมาชิกหลายประเทศ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างข้อผูกพันทางการเมืองต่อ RIA ให้มากที่สุดการจัดทำ RIA ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของภาครัฐเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น การมีมติคณะรัฐมนตรีที่กำหนดให้หน่วยงานราชการที่เสนอกฎหมายต้องส่ง RIA ไปยังรัฐสภาหรือคณะรัฐมนตรีก่อนการพิจารณาร่างกฎหมาย เป็นต้น ตัวอย่างเช่น ประเทศอิตาลีได้กำหนดให้มีการจัดทำ RIA สำหรับร่างกฎหมายเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีและมีการจัดทำรายงานการวิเคราะห์กฎหมายเชิงเทคนิค (A legal technical analysis) และ RIA ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำเสนอพร้อมกับร่างกฎหมายต่อคณะรัฐมนตรีขึ้น ส่วนประเทศเม็กซิโกได้แก้ไขกฎหมายให้มีการจัดทำ RIA และมีการนำเสนอรายงาน RIA ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการออกกฎหมาย

2. การจัดสรรความรับผิดชอบสำหรับขั้นตอนการจัดทำ RIA อย่างรอบคอบ ความรับผิดชอบในการจัดทำ RIA ในแต่ละขั้นตอน อาทิ การกำหนดวัตถุประสงค์การวิเคราะห์กฎหมาย การตัดสินใจ การประเมินผลกระทบ ควรได้รับการจัดสรรอย่างรอบคอบระหว่างกระทรวงเจ้าสังกัดและหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องในฐานะที่กระทรวงเจ้าสังกัดเป็นผู้ร่างกฎหมายในเบื้องต้นพร้อมทั้งจัดทำ RIA ด้วยการทำให้ RIA จึงเป็นเครื่องมือที่ดีในการพัฒนาทักษะและการมีส่วนร่วมในกระบวนการออกกฎหมาย ซึ่งกระทรวงเจ้าสังกัดสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีทักษะประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับร่างกฎหมาย ซึ่งเป็นประโยชน์ในการจัดทำ RIA ให้มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ประเทศ OECD บางประเทศ หน่วยงานอิสระบางหน่วยงานซึ่งไม่ได้สังกัดกระทรวงใด ๆ มีหน้าที่ทบทวนตรวจสอบ RIA โดยอาศัยแหล่งข้อมูลและความสามารถทางเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ เพื่อควบคุมคุณภาพของ RIA

3. การฝึกอบรมผู้ร่างกฎหมายผู้ร่างกฎหมายจำเป็นต้องมีทักษะในการจัดทำ RIA ให้มีคุณภาพโดยต้องเข้าใจกระบวนการและวิธีการในการรวบรวมข้อมูล รวมทั้งบทบาทของ RIA ในกระบวนการออกกฎหมายการฝึกอบรมให้ความรู้ในการจัดทำ RIA ควรเป็นขั้นตอนในช่วงแรก ๆ ของการดำเนินการซึ่งอาจต้องลงทุนในการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมบุคลากร

และบุคลากรทดแทนให้พร้อมปฏิบัติหน้าที่ได้ทันการณ์ คู่มือในการจัดทำ RIA และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญต่อการฝึกอบรมเช่นกัน คู่มือที่ดีไม่ควรอธิบายในเชิงกฎหมายมากเกินไป แต่ควรอธิบายรายละเอียดในเชิงปฏิบัติให้ชัดเจนเรียบง่ายและมีตัวอย่างกรณีศึกษาประกอบ รวมทั้งควรปรับปรุงให้ทันสมัยและเพิ่มเติมการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดทำ RIA อย่างสม่ำเสมอสหราชอาณาจักรได้จัดทำคู่มือสำหรับผู้ร่างกฎหมายและผู้กำหนดนโยบายสำหรับการเตรียมการจัดทำ RIA ในชื่อ “Good policy making: a guide to regulatory impact assessment” รวมทั้งการระดมความคิดเห็นจากผู้กำหนดนโยบาย หน่วยงานด้านการค้า ผู้ประกอบการขนาดย่อม และผู้มีส่วนได้เสียภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อจัดทำคู่มืออีกฉบับหนึ่งในปี พ.ศ. 2546 ชื่อ “Entitled better policy making: a guide to regulatory impact assessment” (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

4. การใช้วิธีการวิเคราะห์ที่สอดคล้องกันแต่มีความยืดหยุ่นการกำหนดวิธีการวิเคราะห์เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดทำ RIA ประเทศ OECD ใช้กระบวนการวิเคราะห์ RIA ที่หลากหลาย อาทิ Benefit/ cost analysis (BCA), cost effectiveness analysis, cost/output analysis, socio-economic analysis เป็นต้น แนวโน้มของการนำ Benefit/ cost analysis มาใช้มีมากขึ้นอาจเนื่องมาจากข้อเสนอในรายงานของ OECD ที่ระบุว่า การออกกฎหมายควรคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับว่ามีความเหมาะสมกับต้นทุนที่ใช้ไปในการออกกฎหมายหรือไม่

ประสบการณ์ของ OECD พบว่า การจัดทำ RIA ควรนำหลักการวิเคราะห์ BCA มาประยุกต์ใช้เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการออกกฎหมาย รัฐบาลของหลายประเทศมีแนวโน้มที่จะปรับปรุงรูปแบบการจัดทำ RIA เพื่อพัฒนาวิธีการวิเคราะห์ผลประโยชน์และต้นทุนอย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์ BCA ในเชิงปริมาณจำเป็นต้องอาศัยวิธีการวิเคราะห์อื่น ๆ ควบคู่กันด้วยในขณะที่การวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพค่อนข้างยากที่จะวิเคราะห์เป็นรูปแบบเชิงตัวเลขหรือเชิงปริมาณแต่ก็นับเป็นการวิเคราะห์ที่มีความสำคัญ ซึ่งการจัดทำ RIA ควรให้น้ำหนักกับการวิเคราะห์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน อย่างไรก็ตามผู้ร่างกฎหมายควรมีความยืดหยุ่นในการเลือกวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบโดยอาจวิเคราะห์วิธีการของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้เปรียบเทียบ แต่ไม่ควรมีทางเลือกที่มากเกินไปเพื่อลดต้นทุนในการออกกฎหมาย (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

5. การพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์การรวบรวมข้อมูลการรวบรวมข้อมูลเป็นหนึ่งในขั้นตอนที่ย่างยากในการจัดทำ RIA การใช้ประโยชน์จาก RIA ขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้

ในการประเมินผลกระทบของกฎหมายที่บังคับใช้ในปัจจุบันหรือร่างกฎหมาย วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ไม่ได้คุณภาพหรือไม่เพียงพอ ส่งผลต่อข้อจำกัดในการวิเคราะห์ผลกระทบกัลยศัพท์และหลักเกณฑ์ในการรวบรวมข้อมูลจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการจัดทำ RIA ในเชิงปริมาณ

ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำ RIA สามารถรวบรวมได้หลายวิธี การรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ (Public consultation) เป็นหนึ่งวิธีการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญแต่ต้องจัดทำอย่างรอบคอบและควรทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับเพื่อให้มั่นใจในคุณภาพของข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ทั้งนี้ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ยกร่างกฎหมายอาจจัดรับฟังความเห็นหรือขอคำปรึกษาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ อาทิ นักวิชาการ นักวิจัยซึ่งไม่มีผลประโยชน์ได้เสียในประเด็นที่จัดทำเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพมากขึ้น

รัฐบาลของอิตาลีจัดทำคู่มือวิธีการรวบรวมข้อมูลแต่ละวิธีสำหรับการจัดทำ RIA อาทิ การสำรวจความคิดเห็น การสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่มย่อย ในขณะที่เดนมาร์กมีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกันโดยจัดทำคู่มือที่เรียกว่า “Business test panels”

6. การกำหนดเป้าหมายโดยทั่วไปการจัดทำ RIA ควรบรรจุเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการที่สำคัญในการออกกฎหมายแต่ความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่ทำให้ต้องมีการทบทวนวิธีการอย่างสมเหตุสมผล ผู้กำหนดนโยบายควรกำหนดเป้าหมายของ RIA ผ่านร่างกฎหมายที่คาดว่าจะเกิดผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อสังคม

7. การรวม RIA ไว้ในกระบวนการจัดทำนโยบาย RIA เป็นกระบวนการที่ทำหายที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนของการจัดทำนโยบาย ทั้งนี้ RIA ไม่ควรถูกมองว่าเป็นอุปสรรคในการทำให้กระบวนการจัดทำนโยบายล่าช้า (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

8. การตรวจสอบผลลัพธ์สมมติฐานและข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำ RIA สามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นหากมีการทดสอบผ่านการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะการเปิดเผยข้อมูลการจัดทำ RIA พร้อมกับเนื้อหาของร่างกฎหมายซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการรับฟังความคิดเห็นเป็นวิธีการที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลที่มีอยู่รวมทั้งสามารถปรับปรุงคุณภาพของกฎหมายด้วย (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

9. การรับฟังความคิดเห็นกระบวนการรับฟังความคิดเห็นในการจัดทำ RIA มีประโยชน์หลายประการโดยผู้ที่มีส่วนได้เสียสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลกระทบที่ได้รับจากการออกกฎหมายเพื่อทำให้การจัดทำ RIA มีความสมบูรณ์มากขึ้น การรับฟัง

ความคิดเห็นสามารถนำมาเติมเต็มข้อมูลสำหรับร่างกฎหมาย รวมทั้งทางเลือกอื่น ๆ ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียสามารถยอมรับได้ในการออกกฎหมายนั้น

10. การจัดทำ RIA สำหรับกฎหมายที่บังคับใช้ในปัจจุบันการพิจารณา RIA สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกฎหมายที่มีการบังคับใช้อยู่การทบทวนกฎหมายที่มีการบังคับใช้อยู่จะมีปัญหาด้านข้อมูลน้อยกว่าการใช้ RIA ในร่างกฎหมายใหม่ ทำให้คุณภาพในการวิเคราะห์ผลกระทบจะมีมากกว่าการใช้ RIA ในกฎหมายที่บังคับใช้สามารถนำมาใช้ในหัวข้อที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับรัฐบาลกลาง อาทิ กฎหมายของรัฐบาลท้องถิ่นหรือการดำเนินงานของหน่วยงานอิสระ เป็นต้น (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบในการออกกฎหมาย

ขั้นตอนในการทำ RIA สามารถแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกคือการประเมิน “ความจำเป็นในการออกกฎหมาย” ขั้นที่สองคือการประเมิน “ความคุ้มค่าของกฎหมายเมื่อเทียบกับทางเลือกอื่น ๆ” ซึ่งจะต้องมีวิธีการในการคำนวณและเปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะตัดสินใจว่าควรหรือไม่ควรที่จะมีการออกกฎหมายดังกล่าว หรือ ควรที่จะมีมาตรการอื่นทดแทนเพื่อแก้ไขปัญหา

กระบวนการในการทำ RIA ทั้งในส่วนของการประเมินความจำเป็นในการออกกฎหมายและการเปรียบเทียบความคุ้มค่าของกฎหมายกับทางเลือกอื่น ๆ มีกิจกรรมหลักทั้งหมด 9 กิจกรรม ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ในการออกกฎหมาย 2) ลักษณะของปัญหาที่ต้องการแก้ไข 3) อธิบายร่างกฎหมาย อำนาจในการออกกฎหมายกลุ่มผู้ที่จะได้รับผลกระทบและแนวทางในการบังคับใช้ 4) การประเมินผลประโยชน์และต้นทุนของกฎหมายในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและการบังคับใช้ 5) เปรียบเทียบผลประโยชน์และต้นทุนในแต่ละมิติ 6) เสนอทางเลือกอื่น รวมถึงแนวทางที่ไม่ต้องใช้กฎหมายในการแก้ปัญหา 7) เปรียบเทียบผลการประเมินผลประโยชน์และต้นทุนของแต่ละทางเลือก 8) เปรียบเทียบความคุ้มค่าของทางเลือกอื่น ๆ กับของกฎหมายที่เสนอ และ 9) อธิบายขั้นตอนในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

จากกิจกรรมหลักทั้ง 9 กิจกรรม หัวกิจกรรมแรกอยู่ในส่วนของการประเมินความจำเป็นในการออกกฎหมายและสี่กิจกรรมหลังเป็นการประเมินและเปรียบเทียบความคุ้มค่าของการออกกฎหมายกับทางเลือกอื่น ๆ

ขั้นตอนแรก “การประเมินความจำเป็นในการออกกฎหมาย”

ก่อนที่จะมีการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินผลกระทบของกฎหมาย ควรมีการศึกษา

วิเคราะห์ความจำเป็นในการมีกฎหมายนั้น ๆ โดยการ (ก) วิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่ทำให้จำเป็นต้องออกกฎหมาย และ (ข) วิเคราะห์ความสามารถในการบังคับใช้กฎหมายเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

(ก) การวิเคราะห์ลักษณะของปัญหาการวิเคราะห์ในส่วนนี้จะประเมินระดับความรุนแรงของปัญหาที่ต้องการจะแก้ไขด้วยกฎหมายโดยพิจารณาถึงประเด็นดังต่อไปนี้

กลุ่มสังคมที่ได้รับความเดือดร้อน เช่น กลุ่มผู้มีรายได้น้อย กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มธุรกิจขนาดย่อม

ขนาดของกลุ่มดังกล่าวว่ามีจำนวนสมาชิกมากน้อยเพียงใด

ลักษณะของปัญหาที่กลุ่มสังคมเหล่านี้ต้องเผชิญ

ลักษณะความรุนแรงของปัญหา

ช่วงระยะเวลาของปัญหาว่ามีลักษณะชั่วคราว หรือ ถาวร

การศึกษาวิเคราะห์ในส่วนนี้จะให้ภาพถึงลักษณะและความรุนแรงของปัญหาที่ต้องการกฎหมายเข้ามาแก้ไขโดยมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุน ในทางปฏิบัติเป็นการยากที่จะระบุได้ว่าปัญหาขนาดใหญ่เพียงใดจึงสมควรที่จะมีการออกกฎหมายใหม่ อย่างไรก็ตาม การพิจารณาถึงความจำเป็นในการออกกฎหมายอาจใช้ปัจจัยเหล่านี้ประกอบการตัดสินใจ

ข้อจำกัดของภาครัฐในการบังคับใช้กฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากมีแนวโน้มว่าการบังคับใช้ร่างกฎหมายดังกล่าวจะต้องใช้งบประมาณและบุคลากรจำนวนมากเมื่อเทียบกับความรุนแรงของปัญหาอาจไม่คุ้มค่า

ขนาดและความรุนแรงของปัญหาเทียบกับกรณีปัญหาอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องมีการบัญญัติกฎหมายใหม่เช่นเดียวกัน เพื่อที่จะสามารถจัดลำดับความจำเป็นและเร่งด่วนในการตรากฎหมายและในการจัดสรรทรัพยากรของภาครัฐ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557) ในการผลักดันและในการบังคับใช้กฎหมาย ความสามารถของคนในกลุ่มที่ได้รับผลกระทบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้เอง เช่น ปัญหาการจัดสรรทรัพยากรน้ำในพื้นที่อาจไม่จำเป็นต้องมีกฎหมายที่ระบุวิธีการจัดสรรที่เป็นธรรม หากชุมชนท้องถิ่นสามารถตกลงกันเองได้

ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบในระยะยาวหรือเป็นเพียงปัญหาชั่วคราวที่เกิดจากปัจจัยภายนอก กฎหมายหลายฉบับมักออกมาเพื่อแก้ปัญหาชั่วคราวเท่านั้นหากแต่สร้างภาระต้นทุนแก่ภาครัฐอย่างถาวร

ขั้นตอนที่สอง “การคำนวณและเปรียบเทียบผลประโยชน์และต้นทุนในการออกกฎหมาย” (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

ข้อมูลที่ใช้ในการเปรียบเทียบผลประโยชน์และต้นทุนในการออกกฎหมายและการใช้เครื่องมืออื่น ๆ สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณจะถูกนำเสนอในรูปของตัวเลข ซึ่งมีประโยชน์ต่อผู้กำหนดนโยบายเนื่องจากเป็นข้อมูลที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ขนาดของผลประโยชน์และต้นทุนให้เข้าใจได้ง่ายโดยเฉพาะหากผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถคำนวณได้เป็นจำนวนเงินจะทำให้สามารถเปรียบเทียบตัวเลขผลกระทบของการออกกฎหมายหรือกฎหมายที่ต่างกันได้ ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณในด้านต่าง ๆ อาทิ ขนาดของปัญหาต้นทุนในการออกกฎหมาย ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เป็นต้น อย่างไรก็ตามประสบการณ์ของหลายกรณีพบว่าไม่สามารถเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณได้ครบทุกขั้นตอนจึงจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิเคราะห์ผลกระทบด้วยแต่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะคำนวณได้ค่อนข้างยากจึงต้องมีการนำเสนอข้อมูลให้ชัดเจนและตรงประเด็นที่สุด

การวิเคราะห์ผลประโยชน์และต้นทุนที่มีการใช้อย่างแพร่หลายมี 3 วิธี คือ การวิเคราะห์ผลประโยชน์และต้นทุนในการออกกฎหมาย (Benefit-Cost Analysis หรือ BCA) การวิเคราะห์ต้นทุนในการออกกฎหมายอย่างเดียว (Cost-Effectiveness Analysis หรือ CEA) และการวิเคราะห์ Multi-Criteria Analysis (MCA) (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

ก. Benefit-Cost Analysis (BCA) BCA สามารถใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจของผู้กำหนดนโยบายและใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำ RIA ด้วยการจัดทำ RIA อยู่บนพื้นฐานของการนำหลักผลประโยชน์และต้นทุนมาใช้กล่าวคือจุดประสงค์ของการจัดทำ RIA คือเพื่อให้มั่นใจว่าการออกกฎหมายสามารถก่อให้เกิดผลประโยชน์มากกว่าต้นทุนรวมทั้งสังคมโดยรวมจะต้องได้รับสิ่งที่ดีขึ้นจากการออกกฎหมายดังนั้นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจจึงควรประเมินผลภายใต้จุดประสงค์นี้โดยการตอบคำถามว่ามีความมั่นใจหรือไม่ว่ากฎหมายดังกล่าวก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าต้นทุน หากยังไม่สามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจนก็อาจพิจารณาได้ว่ายังไม่ควรมีการออกกฎหมายดังกล่าว

หากไม่มีการจัดทำ RIA อาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่ต้นทุนจะมากกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับซึ่งเป็นช่องทางให้ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการออกกฎหมายรีบผลักดันให้มีการออกกฎหมายนั้นขึ้นในขณะที่ผู้ที่แบกรับต้นทุนอาจไม่ได้ตระหนักถึงขนาดของต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้นได้ กรณีเช่นนี้ ผู้ที่แบกรับต้นทุนอาจจะไม่ได้ต่อต้านการออกกฎหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากพวกเขา

ไม่สามารถรวมกลุ่มกันเพื่อให้มีอำนาจต่อรองหรือเรียกร้องต่อภาครัฐ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

BCA เป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดสำหรับการจัดทำ RIA เนื่องจากเป็นวิธีการพื้นฐานในการคำนวณผลประโยชน์และต้นทุนในเชิงปริมาณในรูปแบบของตัวเงิน และนำมาเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาต่าง ๆ ได้รวมทั้งเป็นตัวช่วยในการพิจารณาเปรียบเทียบทางเลือกอื่น ๆ สำหรับผู้กำหนดนโยบายด้วย OECD ได้จัดทำรายการตรวจสอบผลประโยชน์และต้นทุนที่อาจเป็นผลกระทบจากการออกกฎหมายต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม

ข. Cost-Effectiveness Analysis (CEA)

CEA คือวิธีการในการประเมินกฎหมายที่ใช้ข้อมูลและความเชี่ยวชาญน้อยกว่าการทำ BCA มาก ทำให้เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานที่มีทรัพยากรงบประมาณและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจำกัด CEA จะเป็นการประเมินเฉพาะในส่วนของ “ต้นทุน” ในการตรากฎหมายและต้นทุนของทางเลือกอื่น ๆ เท่านั้น โดยมีข้อสมมติฐานว่ามีความจำเป็นต้องมีการออกกฎระเบียบของภาครัฐเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาการตัดสินใจซึ่งอยู่ที่ว่ากฎหมายหรือเครื่องมือของรัฐในรูปแบบใดจะสามารถแก้ไขปัญหาได้โดยมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด ตัวอย่างเช่น รัฐมีนโยบายที่ชัดเจนว่า จะต้องลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุของรถจักรยานยนต์ แต่แนวทางในการดำเนินการอาจเลือกระหว่างการออกกฎหมายให้ยึดใบขับขี่ผู้ขับขี่จักรยานยนต์ ที่เกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง หรือออกกฎหมายให้บริษัทประกันภัย เป็นต้น

ไม่ว่าการวิเคราะห์จะใช้วิธีแบบ BCA หรือ CEA สุดท้ายแล้ว ผลการวิเคราะห์จะทำให้ได้ผลกระทบในทางบวก (ผลประโยชน์) และผลกระทบในทางลบ (ต้นทุน) ในการออกกฎหมายในด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่น ๆ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

ค. Multi-Criteria Analysis (Mca)

Multi-Criteria Analysis (MCA) เป็นการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบายเพื่อนำมากำหนดปัจจัยหรือบรรทัดฐานที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์เหล่านั้น โดยจะมีเกณฑ์ของแต่ละวัตถุประสงค์ซึ่งจะถูกจัดลำดับหรือถ่วงน้ำหนักตามความสำคัญ โดยเปรียบเทียบกันทางเลือกต่าง ๆ ในการดำเนินการตามนโยบายจะถูกให้คะแนนตามเกณฑ์ต่าง ๆ โดยการถ่วงน้ำหนักซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นทางเลือกที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด ในทางปฏิบัติการแปลงผลกระทบในเชิงคุณภาพเป็นหน่วยเงินตราทั้งหมดมีโอกาสเป็นไปได้น้อย

ในกรณีดังกล่าวการเปรียบเทียบความคุ้มค่าของแต่ละทางเลือกจะต้องใช้วิธี Multi-factoranalysis ซึ่งมีขั้นตอนหลักดังนี้

กำหนดหลักเกณฑ์ในการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือก เช่น ให้ความสำคัญที่สุดกับเรื่องสิ่งแวดล้อม รองลงมาคือเรื่องการจัดงาน ฯลฯ ทางเลือกที่มีผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะไม่ได้รับการพิจารณา

กำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวแปรที่ชัดเจน

เปรียบเทียบคะแนนของแต่ละทางเลือกที่คำนวณตามเกณฑ์ของการถ่วง

น้ำหนักที่กำหนดไว้ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

การวิเคราะห์ผลกระทบในการออกกฎหมายหรือการทำ RIA ในประเทศไทย

สำหรับ “ประเทศไทย” ได้มีการวิเคราะห์ผลกระทบในการออกกฎหมายหรือการทำ RIA ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 โดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2531 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 ได้กำหนดให้การเสนอให้มีกฎหมายขึ้นใหม่หรือเสนอแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบันเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณานั้น ส่วนราชการเจ้าของเรื่องต้องจัดทำบันทึกวิเคราะห์สรุปและเอกสารประกอบการพิจารณาให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีตามจำนวนที่กำหนดโดย “บันทึกวิเคราะห์สรุป” ต้องมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

1. เหตุผลและความจำเป็นในการเสนอขอให้มีกฎหมายขึ้นใหม่หรือเสนอขอแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน
2. ความเกี่ยวข้องกับการใช้กฎหมาย โดยส่วนราชการต่าง ๆ ที่เป็นผู้รักษาการตามกฎหมายต้องระบุว่าได้มีการหารือส่วนราชการต่าง ๆ นั้นแล้วหรือไม่ พร้อมด้วยเหตุผล
3. การขอข้อมูลหรือความเห็นจากส่วนราชการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง
4. ประเด็นปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ต้องการเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาวินิจฉัย
5. หลักการในประเด็นสำคัญ ๆ ที่ส่วนราชการเจ้าของเรื่องเห็นว่าควรจะมีอยู่ในร่างกฎหมายส่วน “เอกสารประกอบการพิจารณา” ได้แก่เอกสารดังต่อไปนี้
 - 5.1 ในกรณีที่เป็นเรื่องที่จะต้องออกเป็นพระราชบัญญัติหรือพระราชกำหนด
 - (ก) ถ้าเป็นการยกร่างกฎหมายขึ้นใหม่ทั้งฉบับ ให้จัดทำร่างกฎหมายที่จะ

เสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาและสรุปสาระสำคัญของร่างกฎหมายดังกล่าวเป็นข้อ ๆ พร้อมทั้งเหตุผลและความจำเป็น

(ข) ถ้าเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน ให้จัดทำสรุปหลักการในประเด็นสำคัญที่เห็นว่าควรจะมีอยู่ในร่างกฎหมายดังกล่าวโดยแยกเป็นข้อ ๆ และจะต้องมีรายละเอียดเพียงพอที่จะใช้เป็นแนวทางในการยกร่างกฎหมายในเรื่องนั้นได้พร้อมทั้งเหตุผลและความจำเป็น

5.2 ในกรณีที่เป็นเรื่องที่จะต้องออกเป็นพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง หรือ บัญญัติอื่น (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

(ก) ถ้าเป็นการยกร่างขึ้นใหม่ทั้งฉบับ ให้จัดทำร่างกฎหมายและเอกสาร เช่นเดียวกับข้อ (1) (ก)

(ข) ถ้าเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน ให้จัดทำร่างกฎหมายและเอกสารเช่นเดียวกับข้อ (1) (ก) และจัดทำบัญชีเปรียบเทียบบทบัญญัติของกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบันกับร่างกฎหมายที่แก้ไขใหม่โดยระบุถึงความแตกต่างของสาระสำคัญ พร้อมทั้งเหตุผลที่ขอแก้ไข

6. ในกรณีที่ต้องมีเอกสารแนบท้าย เช่น แผนที่ แผนผัง บัญชีรายชื่อ ให้มีคำรับรองของส่วนราชการเจ้าของเรื่องและส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องว่าได้มีการหารือและตรวจสอบร่วมกันแล้ว

7. ในกรณีที่เป็นการเสนอปรับปรุงอัตราค่าธรรมเนียมหรือภาษีอากรต่าง ๆ ให้จัดทำตารางเปรียบเทียบอัตราที่ใช้อยู่ในปัจจุบันกับอัตราที่เสนอใหม่

ต่อมาในปี พ.ศ. 2534 สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ได้มีหนังสือเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณาก่อนการเสนอร่างกฎหมายโดยกำหนดข้อพิจารณาไว้ดังนี้

7.1 หากไม่มีกฎหมายฉบับนั้นจะส่งผลกระทบต่อประการใดบ้าง และนอกจากการตรากฎหมายแล้วยังมีทางเลือกอื่น ๆ หรือไม่ (Baseline scenario)

7.2 กฎหมายที่จะตรานั้นมีการสร้างขั้นตอนขึ้นใหม่หรือไม่และสามารถลดขั้นตอนนั้นได้หรือไม่

7.3 มีการกำหนดมาตรการเรื่องการขออนุญาตหรือไม่ สามารถเปลี่ยนเป็นการกำกับดูแลหรือตรวจสอบภายหลังได้หรือไม่

7.4 มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการอนุญาตที่ชัดเจนหรือไม่

ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะกรรมการกฤษฎีกา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2534 ได้กำหนดให้มี “คณะกรรมการ

พัฒนากฎหมาย” ประกอบด้วยกรรมการร่างกฎหมายและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานของรัฐหรือของเอกชนเพื่อทำหน้าที่เสนอให้มีการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายที่ล้าสมัยหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ของประเทศหรือกฎหมายที่จำกัดเสรีภาพในร่างกาย ทรัพย์สิน หรือการประกอบอาชีพของประชาชนโดยไม่สมควรหรือก่อให้เกิดภาระแก่การประกอบอาชีพหรือธุรกิจของบุคคลโดยไม่จำเป็นหรือไม่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลหรือการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมการเมือง หรือการบริหารราชการ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2544 ได้มีคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีแต่งตั้ง “คณะกรรมการปรับปรุงกฎหมายเพื่อการพัฒนาประเทศ” โดยมีหน้าที่ในการพิจารณาศึกษากฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศในทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครองเพื่อเสนอให้ยกเลิกหรือปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมและทันสมัยหรือดำเนินการยกเว้นขึ้นใหม่รวมทั้งเสนอแนะมาตรการบังคับใช้กฎหมายสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศในทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง ซึ่งผลงานที่สำคัญของคณะกรรมการชุดนี้คือ การยกเลิกกฎหมายที่ล้าสมัยหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศเป็นจำนวนทั้งสิ้น 47 ฉบับ และการกำหนด “หลักเกณฑ์การตรวจสอบความจำเป็นในการตรากฎหมาย (Check list) 10 ประการ” ขึ้นใช้บังคับเพื่อให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเสนอให้มีกฎหมายยกเว้นกฎหมาย และพิจารณากฎหมายต้องตอบคำถามตามที่กำหนดไว้จากข้อมูลความเป็นมาของการวิเคราะห์ผลกระทบในการออกกฎหมายหรือการทำ RIA ในประเทศไทย

กล่าวโดยสรุปแล้ว แนวทางการพัฒนากฎหมายและแนวทางการศึกษาผลกระทบในการออกกฎหมาย มีเครื่องมือในการประเมินผลกระทบของกฎหมาย (Regulatory Impact Assessment: RIA) เช่น วิธีการประเมินความสัมฤทธิ์ผลของกฎหมาย (Ex-Post Evaluation Of Legislation), เกณฑ์ในการตรวจสอบการตัดสินใจด้านกฎหมาย (OECD Reference Checklist For Regulatory Decision Marking), เอกสารประเมินผลกระทบล่วงหน้าในการออกกฎหมาย (Ex-Ante Evaluation Form Of Regulation), หลักเกณฑ์การตรวจสอบความจำเป็นในการตรากฎหมาย (Checklist 10 ประการ) ซึ่งการที่จะนำเครื่องมือในการศึกษาผลกระทบของกฎหมายไปดำเนินการได้นั้น จะต้องพิจารณาในหลายปัจจัยตามความเหมาะสมของกฎหมายนั้น ๆ ซึ่งหากผู้ใช้กฎหมายจำเป็นต้องถือใช้กฎหมายที่อ้างอิงถึงกันในแต่ละกฎหมายและต้องถือปฏิบัติให้สอดคล้องกันแต่ในทางปฏิบัติในการใช้กฎหมายนั้น ผู้ใช้อาจจะเกิดอุปสรรคหรืออาจได้รับผลกระทบในการถือปฏิบัติต่อกฎหมายนั้นจึงจำเป็นต้องหาแนวทางบริหารจัดการด้วยวิธีต่าง ๆ เพียงเพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายตามที่ได้ประกาศให้มีผลบังคับใช้ ดังนั้นในการพิจารณาออก

กฎหมายในแต่ละฉบับควรวิเคราะห์ผลกระทบของกฎหมายทบพทกฎหมายอย่างจริงจังเพื่อให้กฎหมายได้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุประสงค์ของกฎหมายนั้นได้อย่างแท้จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการศึกษาผลกระทบในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน

พ.ศ. 2541 (มาตรา 11/ 1)

วีระพงษ์ บึงไกร และสุชิน กฤตลักษณ์วงศ์ (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัญหาการจ้างเหมาแรงงานตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน” โดยความไม่ชัดเจนในกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างเหมาค่าแรงและการตีความข้อกฎหมายทำให้เกิดปัญหาในการบังคับใช้และการปฏิบัติตามกฎหมายจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาของการจ้างเหมาแรงงานตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ทั้งปัญหาเกี่ยวกับการจ้างงานและบริหารจัดการแรงงานและปัญหาเกี่ยวกับการตีความและขอบเขตการบังคับใช้กฎหมาย ซึ่งจากการศึกษาแนวความคิดของการจ้างเหมาแรงงานและหลักกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำพิพากษาของศาลแรงงาน พบว่า ถ้าผู้ประกอบการมีความจำเป็นต้องใช้การจ้างเหมาแรงงานก็ควรระบุขอบเขตหน้าที่หรือภาระงานของลูกจ้างรับเหมาค่าแรงให้ชัดเจนแตกต่างกับภาระงานของลูกจ้างประจำเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการตีความและการโต้แย้งสิทธิหน้าที่ตามมาตรา 11/ 1 ส่วนในกรณีการตีความและบังคับใช้บทบัญญัติมาตรา 11/ 1 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ถ้าพิจารณาให้ถูกต้องเป็นธรรมตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย กล่าวคือรัฐธรรมนูญและกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้องก็จะช่วยให้เกิดความชัดเจนในการบังคับใช้และการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานในเรื่องการจ้างเหมาแรงงานได้ซึ่งจะนำไปสู่ปทัสถานที่ดีในสังคมแรงงาน

มัทธนา เพชรมณี (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณภาพชีวิตการทำงานของลูกจ้างรับเหมาช่วงภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติคุ้มครอง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจของลูกจ้างรับเหมาช่วงที่ปฏิบัติการด้านเอทีเอ็ม ธนาคาร A ที่มีต่อพระราชบัญญัติคุ้มครอง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพชีวิต ภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติคุ้มครอง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ศึกษาจาก ลูกจ้างรับเหมาช่วงที่ปฏิบัติการด้านเอทีเอ็มธนาคาร A จำนวน 60 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ หรือ SPSS (Statistic of social science) เพื่อคำนวณค่าทางสถิติ ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษามีดังนี้ ลูกจ้าง

รับهماช่วง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาการทำงานกับธนาคาร A 1-3 ปีมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติคุ้มครอง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 มีความเห็นว่าคุณภาพชีวิตการทำงานทุกด้านทั้งด้านสภาพการทำงาน สัญญาจ้าง กฎระเบียบ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ค่าจ้างและสวัสดิการยังคงเท่าเดิม ผลจากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่า ความรู้ความเข้าใจ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานและบริษัทที่สังกัดที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่เปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พระราชบัญญัติคุ้มครอง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตเกือบทุกด้านแตกต่างกันยกเว้นด้านค่าจ้างที่มีความเห็นไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการศึกษาพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545

นาถรพี ชัยมงคล และคณะ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน กรณีเปรียบเทียบแรงงานในเขตกรุงเทพมหานคร/ ปริมณฑลและเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการฝึกยกระดับฝีมือแรงงานระหว่างพื้นที่ประเภทอุตสาหกรรมและกลุ่มอาชีพต่าง ๆ เปรียบเทียบลักษณะของลูกจ้างที่เคยหรือไม่เคยเข้าฝึกยกระดับฝีมือแรงงานและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเข้าฝึกหรือไม่ฝึกยกระดับฝีมือของลูกจ้างในสถานประกอบการโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ลูกจ้างแรงงานในสถานประกอบการในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 1,500 ตัวอย่างและในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก จำนวน 1,000 ตัวอย่าง ในจำนวน 2,500 ตัวอย่างที่เป็นพนักงาน/ ลูกจ้างที่เคยเข้าฝึกยกระดับฝีมือร้อยละ 50 และอีกร้อยละ 50 เป็นพนักงาน/ ลูกจ้างไม่เคยเข้าฝึกยกระดับฝีมือผลการศึกษาพบว่าขนาดของสถานประกอบการของพนักงาน/ ลูกจ้างในกลุ่มไม่เคยฝึกอบรมของกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ มีจำนวนพนักงาน/ ลูกจ้างระหว่าง 1-300 คนมากที่สุดคิดเป็น 56.8% และ 79.6% ตามลำดับ ส่วนกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอมีจำนวนพนักงาน/ ลูกจ้าง ระหว่าง 901-1,200 คนมากที่สุด คิดเป็น 35.0% และกลุ่มที่ฝึกอบรมน้อยกว่า 12 ชั่วโมง ในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์มีจำนวนพนักงาน/ ลูกจ้าง ระหว่าง 1-300 คนมากที่สุด คิดเป็น 77.7% และ 46.1% ตามลำดับ ส่วนกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอมีจำนวนพนักงาน/ ลูกจ้างมากกว่า 2,100 คนมากที่สุด คิดเป็น 54.1% ในลักษณะการผ่านการฝึกอบรมของพนักงาน/ ลูกจ้าง ในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มีพนักงานไม่ผ่านการฝึกอบรมคิด

เป็น 76.0% พนักงาน/ ลูกจ้างผ่านการฝึกอบรมน้อยกว่า 12 ชั่วโมง คิดเป็น 27.0% ในกลุ่ม
 อุตสาหกรรมยานยนต์ มีพนักงาน/ ลูกจ้างไม่ผ่านการฝึกอบรม คิดเป็น 77.2% พนักงานผ่าน
 การฝึกอบรมน้อยกว่า 12 ชั่วโมง คิดเป็น 22.8% ส่วนกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ มีพนักงาน/ ลูกจ้าง
 ไม่ผ่านการฝึกอบรม คิดเป็น 58.1% พนักงานผ่านการฝึกอบรมน้อยกว่า 12 ชั่วโมง คิดเป็น 41.9%
 ในสถานประกอบการของกลุ่มอุตสาหกรรมทั้ง 3 กลุ่ม คือกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ
 อิเล็กทรอนิกส์กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ มีแผนในการพัฒนา
 พนักงาน/ ลูกจ้างในด้านการฝึกอบรมมากที่สุด คิดเป็น 84.7% 83.0% และ 89.1% ตามลำดับ
 การกำหนดการฝึกอบรมตามแผนของสถานประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ
 อิเล็กทรอนิกส์และกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ มีลักษณะเป็นฝึกอบรมเป็นครั้งคราวมากที่สุด
 คิดเป็น 50.0% และ 54.5% ส่วนอุตสาหกรรมสิ่งทอมีลักษณะการฝึกอบรมตลอดทั้งปีมากที่สุด
 คิดเป็น 54.8% ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการเข้ารับการฝึกอบรม ของกลุ่ม
 อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ระดับมากที่สุดอันดับ 1 คือ ต้องการให้เกิดความปลอดภัย
 ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.36 อันดับ 2 คือ สามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ได้จริงมี
 ค่าเฉลี่ย 4.34 อันดับ 3 คือ ต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.31 และอันดับ 4 คือ
 ต้องการมีฝีมือชำนาญมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.25 กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ คิดว่าปัจจัยที่มี
 ผลกระทบต่อการตัดสินใจในการเข้ารับการฝึกอบรมระดับมากที่สุดอันดับ 1 คือ ต้องการมีฝีมือ
 ชำนาญมากขึ้นและต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.35 อันดับ 2 คือ สามารถ
 นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ได้จริงมีค่าเฉลี่ย 4.33 อันดับ 3 คือ ต้องการให้เกิดความปลอดภัย
 ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.25 และอันดับ 4 คือ ด้านหลักสูตรเป็นประโยชน์ต่อการทำงานกลุ่ม
 อุตสาหกรรมสิ่งทอ คิดว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการเข้ารับการฝึกอบรมระดับมาก
 ที่สุดอันดับ 1 คือ ต้องการให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.41 อันดับ 2 คือ
 ต้องการมีฝีมือชำนาญมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.39 อันดับ 3 คือ ต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 มีค่าเฉลี่ย 4.36 และอันดับ 4 คือ สามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ได้จริง

สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) มูลนิธิพัฒนาประสิทธิภาพ
 ในราชการ (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “โครงการติดตามการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติ
 ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พุทธศักราช 2545” มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามและประเมินผล
 การดำเนินงานด้านการฝึกอบรมฝีมือแรงงานเพื่อให้ทราบถึงการบริหารจัดการและดำเนินงาน
 ฝึกอบรมของสถานประกอบการเพื่อให้ทราบถึงมูลเหตุจูงใจของสถานประกอบการในการ
 จัดให้มีการฝึกอบรมฝีมือแรงงานและเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบบริหารจัดการ

ด้านการฝึกอบรมภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พุทธศักราช 2545 จากการศึกษาเพื่อติดตามประเมินผลการฝึกอบรมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พุทธศักราช 2545 โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานประกอบการและพนักงานของสถานประกอบการต่าง ๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ ปทุมธานี และนนทบุรี การเสวนาเชิงปฏิบัติการและการประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พุทธศักราช 2545 และการตรวจเยี่ยมหน่วยงานฝึกอบรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการฝึกอบรม 5 แห่ง ดังรายละเอียดที่ปรากฏในบทที่ 4-5 นำไปสู่การตอบคำถามตามขอบเขตการศึกษา ทั้ง 9 ข้อ ดังนี้

1. มูลเหตุจูงใจของสถานประกอบการในการจัดให้มีการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน เช่น เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยมีจุดมุ่งหมายหลัก 3 ประการ คือ เพื่อพัฒนาสถานประกอบการให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อสร้างทักษะในการเพิ่มผลผลิตและเพื่อแก้ไขปัญหาของสถานประกอบการ

2. กลุ่มเป้าหมายในการติดตามประเมินผล ส่วนใหญ่พัฒนาบุคลากรโดยการจัดฝึกอบรมแบบดั้งเดิม (Conventional training) และมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พุทธศักราช 2545 ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะความรวดเร็วในการชี้แจงระเบียบข้อกฎหมายของเจ้าหน้าที่และการรับรองเอกสารในการฝึกอบรม คือ สถานประกอบการกลุ่มหนึ่งมีความเห็นว่ามีมาตรการจูงใจโดยการลดหย่อนภาษีที่ดำเนินการในปัจจุบันไม่ครอบคลุมงานพัฒนาบุคลากรทุกด้าน อาทิ E-learning การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training) ที่ไม่สามารถนำมายื่นรายการเพื่อขอลดหย่อนภาษีประกอบกับระเบียบและวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้ เป็นงานเอกสารที่สร้างภาระให้สถานประกอบการทั้งในด้านเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ทั้งมีผู้ตั้งข้อสังเกตว่าภาษีที่ได้รับการลดหย่อนกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น มีความคุ้มค่าหรือไม่

3. กระบวนการดำเนินการจัดฝึกอบรมของสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักในการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พุทธศักราช 2545 รายละเอียดของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรม

3.1 ก่อนการจัดฝึกอบรมฝีมือแรงงานของสถานประกอบการ สถานประกอบการส่วนมากมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมระยะสั้น และมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม

3.2 ส่วนใหญ่จัดการฝึกอบรม ประมาณ 1-10 หลักสูตร ระยะเวลาที่ใช้การจัดการ

ฝึกอบรมคือ 6 ชั่วโมงและระหว่าง 6 ชั่วโมง ถึง 18 ชั่วโมง โดยใช้วิทยากรจากภายนอกเป็นหลัก รองลงมาคือ ผู้ชำนาญการเฉพาะด้านของสถานประกอบการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากร รูปแบบและเทคนิคการฝึกอบรมที่สถานประกอบการใช้ในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การฝึกอบรมขณะทำงาน การเตรียมคนก่อนเข้าปฏิบัติงาน การบรรยายและการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

สถานประกอบการส่วนมากมีการติดตามประเมินผลและเป็นการติดตามประเมินผลระดับบุคคล เช่น ความรู้ความสามารถของพนักงาน การติดตามประเมินผลระดับหน่วยงาน เช่น ผลงาน

สถานประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งงบประมาณการฝึกอบรมไว้เป็นการเฉพาะ รองลงมา คือ จัดตั้งงบประมาณอยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ 2-3 ของค่าจ้างเงินเดือนของพนักงานต่อปี และจัดตั้งงบประมาณร้อยละ 1 หรือน้อยกว่าของค่าจ้างเงินเดือนของพนักงานต่อปี

3.3 สถานประกอบการส่วนใหญ่ มีรูปแบบระบบบริหารจัดการการดำเนินงาน ฝึกอบรมค่อนข้างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับระบบบริหารของสถานประกอบการแต่ละแห่ง มีเพียงส่วนน้อยที่กำหนดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมและส่วนใหญ่ใช้ห้องประชุมภายในสถานประกอบการเป็นที่จัดการฝึกอบรม

ประสิทธิผลการดำเนินงานการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน ผลการฝึกอบรมที่ได้รับส่วนใหญ่ เกิดขึ้นในระดับกิจกรรม (Activities) คือ “การพัฒนาหลักสูตรและดำเนินการจัดการฝึกอบรม” กับระดับผลผลิต (Output) ขั้นต้น คือพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นแต่ยังก้าวไม่ถึงขั้นการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ รวมตลอดทั้งยังไม่ส่งผลกระทบต่อถึงผลลัพธ์ที่ปลายทาง คือ ผลผลิตเพิ่มขึ้นและลดค่าใช้จ่ายลงเท่าที่ควรและสถานประกอบการส่วนใหญ่ไม่นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการพิจารณาค่าจ้าง เว้นแต่สถานประกอบการขนาดใหญ่ในกลุ่มที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best practice) ในการพัฒนาบุคลากร

ผลการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นกับลูกจ้างมากที่สุด คือ “ทำให้มีวิสัยทัศน์และความคิดที่กว้างไกล มีทัศนคติต่อการทำงานและองค์กรดียิ่งขึ้น” “ทำให้มีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น” และ “ทำให้มีเพื่อนร่วมงานและมีความสัมพันธ์ในการทำงานดีขึ้น”

การฝึกอบรมที่สถานประกอบการต่าง ๆ จัดขึ้น ประสบความสำเร็จเฉพาะในระดับผลผลิต ประกอบด้วย ความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม การจัดการฝึกอบรมและหลักสูตรการฝึกอบรม

แต่ยังไม่ส่งผลกระทบต่อถึงผลลัพธ์ ประกอบด้วยการนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติพิจารณาประกอบกับมุมมองของลูกจ้าง

ในภาพรวมของการฝึกอบรมที่สถานประกอบการต่าง ๆ จัดขึ้น ยังไม่สามารถสรุปชี้ชัดลงไปในเรื่องละเอียดของผลกระทบ (Impact) ของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน เหตุผลสำคัญ คือ ผลสำเร็จในการดำเนินงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับกิจกรรมกับผลผลิตขั้นต้นที่ส่งไม่ถึงเป้าหมายเชิงธุรกิจของสถานประกอบการต่าง ๆ หากพิจารณาในรายละเอียดของการดำเนินงาน สถานประกอบการขนาดใหญ่ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาบุคลากร สถานประกอบการทั่วไปให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและสถานประกอบการที่ดำเนินการฝึกอบรมตามที่กฎหมายกำหนด อาจพบความแตกต่างและความเหลื่อมล้ำในการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลส่วนหนึ่งที่ได้รับจากการตรวจเยี่ยมหน่วยงานของสถานประกอบการขนาดใหญ่ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาบุคลากร พบว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานประกอบการหลายแห่งก้าวไกลเกินกว่าที่รัฐตามทันและก่อให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม ดังนี้

1. ก่อให้เกิดการพัฒนาด้านการอาชีวศึกษาที่มุ่งเน้นการผลิตบุคลากรระดับปฏิบัติการเพื่อตอบสนองต่อวิชาชีพที่มุ่งเน้นความชำนาญเฉพาะด้านหรือวิชาชีพขาดแคลน เช่น โรงเรียนปัญญาภิวัฒน์เทคโนโลยี และ Toyota automotive technical school: TAT
2. ระบบการเตรียมคนก่อนเข้าทำงานดังกล่าว เป็นระบบที่สัมพันธ์เชื่อมโยงและตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวางแผนสรรหา การพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพ (Career path) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาไปเป็นเจ้าของสาขาของสถานประกอบการ อย่างเป็นระบบ ดังตัวอย่างของ 7-Eleven
3. เป็นพัฒนาการของระบบการเรียนรู้จากการทำงานจริงทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ผู้เรียนมีหลักประกันในการมีงานทำที่ตรงกับวิชาชีพที่เรียนมามิใช่ความสูญเปล่าทางการศึกษาซึ่งผลิตกำลังคนที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน
4. การจ่ายค่าตอบแทนในการฝึกปฏิบัติที่เป็นการทำงานในสถานการณ์จริงแม้จะสู้มเสียดต่อการตีความว่าหลีกเลี่ยงกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำแต่เป็นวิวัฒนาการที่มีผลดีต่อเด็กที่มีรายได้ระหว่างเรียน 3 ปี ซึ่งต่างจากเจตนาในการหลีกเลี่ยงการจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำที่ไม่มีเวลาสิ้นสุด ประกอบกับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและประเมินผลอย่างต่อเนื่องย่อมเป็นรากฐานในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและทักษะความสามารถ (Competencies) ของแต่ละสายอาชีพ

5. การพัฒนาบุคลากรที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงธุรกิจขององค์กรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่งยวด (Key performance indicator: KPI) ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถานประกอบการโดยตรงเพราะเป็นมุมมองที่มุ่งเน้น (Focus) ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ทักษะความสามารถ (Competencies) และการพัฒนาบุคลากรต้องสนองตอบต่อเป้าหมายเชิงธุรกิจ มุมมองนี้เป็นหลักคิดที่มีจุดมุ่งเน้นแตกต่างจากเจตนารมณ์ในการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานที่ให้ความสำคัญกับแรงงานเป็นหลักแต่มีพลังในการผลักดันให้สถานประกอบการต่าง ๆ ตัดสินใจลงทุนพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเป็นตัวแบบที่ทำทนายสารบัญญัติของพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พุทธศักราช 2545 ซึ่งกำหนดให้สถานประกอบการจัดการฝึกอบรมที่ยึดพนักงานเป็นตัวตั้ง

ข้อขัดข้องหรือปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับสถานประกอบการ กิจการในการบริหารการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน คือ การวางแผนหรือกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม วิทยากร การจัดการฝึกอบรม และงบประมาณ

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารจัดการด้านการฝึกอบรมภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พุทธศักราช 2545 ประกอบด้วย

1. ด้านหลักสูตรการฝึกอบรม จัดการฝึกอบรมด้านวิชาชีพการฝึกอบรมแก่บุคคลทั่วไป รวมทั้งแนวปฏิบัติในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมจัดให้มีหลักสูตรต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เปลี่ยนแปลงระยะเวลาในการฝึกอบรมเป็น 3 ชั่วโมงเปิดโอกาสให้มีการสะสมชั่วโมงการฝึกอบรมเพิ่มจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรโดยไม่จำกัดจำนวนและควรจัดทำแผนฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาวเพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง
2. ควรมีการจัดส่งวิทยากรมาฝึกอบรมในสถานประกอบการมากขึ้นและวิทยากรควรมีความชำนาญเฉพาะด้าน
3. การประชาสัมพันธ์ให้สถานประกอบการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ มีน้อย ควรมีการประชาสัมพันธ์และชี้แจงให้สถานประกอบการเข้าใจ รวมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารที่สะดวกรวดเร็วและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันกระตุ้นและสนับสนุนให้สถานประกอบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและนำผลการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์กร

4. การทำงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานไม่ค่อยเป็นระบบล่าช้าควรปรับปรุงระบบงานด้านการบริการและจัดระบบการรับรองเอกสารให้มีความสะดวกรวดเร็วและสามารถจัดส่งเป็นแผ่นบันทึกข้อมูล
5. ปรับปรุงหลักเกณฑ์กฎระเบียบและมาตรฐานการพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันของประเทศ
6. จัดสรรและพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมและมีจิตใจเพื่อให้บริการที่ดี
7. กำหนดมาตรการกระตุ้นให้สถานประกอบการเกิดการเห็นความสำคัญ และพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการศึกษาผลกระทบในการออกกฎหมาย

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ผลกระทบในการออกกฎหมาย (Regulatory impact analysis) ได้ศึกษากรณีตัวอย่างของการทำรายงานผลกระทบของกฎระเบียบของภาครัฐที่บังคับใช้ในประเทศไทย คณะผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษากรณีของการจัดสรรคลื่นความถี่ย่าน 1800 เมกะเฮิรตซ์ของคณะกรรมการกำกับกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม (กสทช.) ตามมาตรา 41 แห่ง พ.ร.บ. องค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 ซึ่งกำหนดไว้ว่า “การอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่เพื่อกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชนในระดับชาติระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่น”

ในปี พ.ศ. 2556 กสทช. ได้ออกประกาศ กสทช. เรื่องมาตรการคุ้มครองผู้ใช้บริการชั่วคราวในกรณีสิ้นสุดการอนุญาตสัมปทานหรือสัญญาการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ พ.ศ. 2556 ซึ่งกำหนดให้มีการเลื่อนการประมูลคลื่น 1800 MHz หลังจากการสิ้นสุดสัญญาสัมปทานด้วยเหตุผลเพื่อให้ผู้ใช้บริการในระบบสามารถใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากกฎหมายดังกล่าวไม่มีการจัดทำ RIA ในขั้นตอนการร่างกฎหมาย คณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลกระทบในการออกกฎหมายตามหลักการจัดทำ RIA ตามหลักเกณฑ์ของ OECD

บทสรุปจากการวิเคราะห์ RIA การโอนย้ายผู้ใช้บริการก่อนสิ้นสุดสัญญาสัมปทานมีกระบวนการในการดำเนินการหลายขั้นตอนซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการเตรียมการและดำเนินการหลายเดือน ซึ่งหลังจากเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในปี พ.ศ. 2554 กสทช. มีเวลาในการวางแผนและเตรียมขั้นตอนในการโอนย้ายได้ทันเวลาโดยไม่จำเป็นต้องมีการออกกฎหมาย จากการวิเคราะห์การจัดทำ RIA ข้างต้นจะเห็นได้ว่าทางเลือกในการไม่ออกกฎหมายจะได้ผลคุ้มค่ากว่าการดำเนินการในการออกกฎหมายของ กสทช.

สาวิตรี สุขศรี ศิริพล กุศลศิลป์วุฒิ และอรพิน ยิ่งยงพัฒนา (2555) ได้ศึกษาทำการวิจัย เรื่อง “ผลกระทบจากพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และนโยบายของรัฐกับสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบจากการบังคับใช้ พ.ร.บ. คอมพิวเตอร์ ฯ พ.ศ. 2550 ตั้งแต่เริ่มประกาศใช้เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2550 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2554 แนวนโยบายของรัฐไทย รวมทั้งปฏิกริยาของประชาชนที่มีต่อกฎหมายและการบังคับใช้ โดยเปรียบเทียบประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวกับต่างประเทศ ผลการศึกษากฎหมายและแนวนโยบายแห่งรัฐไทยพบว่า พ.ร.บ. คอมพิวเตอร์ ฯ พ.ศ. 2550 เป็นกฎหมายที่มีผลโดยตรงต่อเสรีภาพในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารและการแสดงความคิดเห็นในสื่อออนไลน์ ซึ่งในงานวิจัยพบปัญหาของ พ.ร.บ. คอมพิวเตอร์ ฯ พ.ศ. 2550 ดังนี้ ปัญหาการนิยามศัพท์ เช่น คำว่า “ผู้ให้บริการ” ตามมาตรา 4 วรรคสามที่กำหนดนิยามและแยกประเภทของ “ผู้ให้บริการ” ไว้ไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับความจริงหรือความเข้าใจในทางเทคโนโลยีอีกทั้งยังกำหนดให้ผู้ให้บริการทุกประเภทมีหน้าที่ทั้งเก็บข้อมูลจราจรคอมพิวเตอร์และมีความรับผิดชอบการเผยแพร่เนื้อหาของผู้อื่นโดยไม่แยกแยะทำให้ผู้ให้บริการบางประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ไม่ได้ปฏิบัติงานหรือมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาข้อมูลดังกล่าวต้องเข้ามาร่วมรับผิดชอบ ปัญหาในการบัญญัติฐานความผิดซึ่งปรากฏความคลุมเครือ ของบทบัญญัติทั้งใน มาตรา 14 มาตรา 15 และมาตรา 20 แห่ง พ.ร.บ. คอมพิวเตอร์ ฯ พ.ศ. 2550 ทั้งนี้แม้เจตนารมณ์แรกเริ่มของพระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ มุ่งเน้นแก้ปัญหาอาชญากรรมคอมพิวเตอร์โดยแท้ที่ไม่สามารถอาศัยบทบัญญัติในประมวลกฎหมายอาญามาบังคับใช้ได้เนื่องจากมีองค์ประกอบความผิดแตกต่างกัน แต่ในท้ายที่สุดกลับพบว่า พระราชบัญญัติฉบับนี้ถูกนำมาใช้จัดการเนื้อหาที่เผยแพร่ในสื่ออินเทอร์เน็ตมากกว่าซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อเสรีภาพของประชาชน

เจียมจิต สุวรรณน้อย (2553) ได้ศึกษาทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบจากการแก้ไขกฎหมายแรงงาน: ศึกษาเปรียบเทียบพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ฉบับที่ 2 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2551 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบจากการแก้ไขพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ฉบับที่ 2 และ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2551 โดยศึกษาประวัติและวิวัฒนาการในการคุ้มครองแรงงาน เริ่มจากสังคมยุคโบราณ ยุคภายหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม กฎหมายแรงงานในอดีตของไทยและประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยจ้างแรงงาน ซึ่งวางแนวคิดพื้นฐานการทำสัญญาบนหลักเสรีภาพในการแสดงเจตนาที่เท่าเทียมกัน จนถึงยุคที่รัฐออกกฎหมายคุ้มครองแรงงานขึ้นใช้บังคับเพื่อวางมาตรฐานขั้นต่ำการใช้แรงงานปัจจุบันคือ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 เมื่อใช้บังคับได้ระยะหนึ่งแล้ว

จึงมีการแก้ไขโดยพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ฉบับที่ 2 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2551 การวิจัยมีวิธีการศึกษาผลกระทบจากการแก้ไขดังกล่าวโดยการรวบรวมปัญหาการคุ้มครองแรงงานมาเปรียบเทียบวิเคราะห์พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ฉบับที่ 2 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2551 กับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 (เจียมจิต สุวรรณน้อย, 2553) ประกอบแนวทางการให้ความคุ้มครองแรงงานตามมาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศ ผลการวิจัยพบว่า การแก้ไขส่วนใหญ่เป็นการปรับปรุงไปตามแนวทางมาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศ มีข้อดี เช่น การคุ้มครองอำนาจต่อรองของลูกจ้างในการทำสัญญาจ้างและการล่องหนทางเพศ โดยมีข้อเสียจากการแก้ไขบางประการ เช่น การยืดชั่วโมงทำงานตามมาตรา 23 เป็นต้น

สมคิด หลายเจริญวัฒน์ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามประมวลรัษฎากร: กรณีศึกษาสำนักสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 9 มีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาหาสาเหตุในการกระทำความผิดตามประมวลรัษฎากร ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามประมวลรัษฎากรและเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามประมวลรัษฎากร จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะใช้วิธีศึกษาแบบวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นบุคลากรในหน่วยงานของกรมสรรพากร จำนวน 5 ราย และผู้เสียภาษีที่กระทำความผิดตามประมวลรัษฎากร จำนวน 5 ราย ผลการศึกษาพบว่า การกระทำความผิดตามประมวลรัษฎากรมีสาเหตุจาก เจ้าหน้าที่สรรพากรที่มีหน้าที่จัดเก็บภาษีอากรแต่ละบุคคลยังมีแนวคิดในกระบวนการการประเมินภาษีอากรที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้แนวทางการประเมินแตกต่างกันด้วย ผู้เสียภาษีจึงใจหกลึกเสียง ไม่เข้าใจข้อกำหนด ไม่ให้ความร่วมมือในส่วนของผู้เสียภาษี มีความเห็นว่าเจ้าหน้าที่สรรพากรทำไม่ถูกต้อง ใช้ดุลยพินิจส่วนตัวในการประเมินสำหรับปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติตามประมวลรัษฎากร เจ้าหน้าที่สรรพากรก็มีปัญหาในการใช้ประมวลรัษฎากรที่มีเนื้อหามากต้องมีการอ้างอิง การตีความกฎหมายต้องใช้ดุลยพินิจในการตีความทำให้เกิดความสับสนในการใช้ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ในส่วนของผู้เสียภาษียังมีผู้เสียภาษีที่ไม่อ่านประมวลรัษฎากรประกอบกับประมวลรัษฎากรเข้าใจยาก

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

กรสรณ์ เอนกศัทยพงศ์ (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน

2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า 1) ระดับความเห็นด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์ในระดับสูง และ 3) แบบจำลองโครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีผลต่อประสิทธิภาพ มีค่า Chi-square = 53.339, p-value = 0.031, df = 36, GFI = 0.977, RMSEA = 0.036 นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีค่านำหนักอิทธิพลเท่ากับ 0.36 (p = 0.041) และ 0.61 (p = 0.001) ตามลำดับ

สุพิชฌาย์ แสงทอง และคณะ (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความแตกต่างกันและเพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้กำหนดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรการบริหารงานเป็นตัวแปรต้น ส่วนประสิทธิผลการทำงานเป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วยด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านขวัญและกำลังใจ และด้านความสามัคคีในการปฏิบัติงานโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะขององค์กร สะท้อนให้เห็นถึงอดีต ปัจจุบันของกิจกรรมวางแผน การจัดองค์กร การกระทำและการควบคุม ซึ่งนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่ม และต่อผลสำเร็จขององค์กร และยังพบอีกว่าวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันมีความแตกต่างชัดเจน ส่วนผลการศึกษาในระดับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน พบว่า ส่วนใหญ่แล้วไม่มีความแตกต่างกัน

ปิยาพร ห่องแสง (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร มีจุดมุ่งหมาย

เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคาร ออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครโดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล รวมทั้งศึกษา การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสาขาออมสินใน เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 310 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือใน การเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติ สมการถดถอยเชิงพหุ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 22-30 ปี มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษา อยู่ในระดับต่ำกว่าหรือเทียบเท่าปริญญาตรี มีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1-10 ปี ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนตั้งแต่ 10,001-20,000 บาท

2. พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ อยู่ในระดับดี

3. พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการได้รับการยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต อยู่ในระดับมาก

4. พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ค่านิยม เรื่องรวมขององค์กรที่มีความสำคัญ พิธีการและพิธีกรรม และความรู้สึกเป็นเจ้าของ อยู่ในระดับดี ส่วนรายด้านระดับของความมั่นคง อยู่ในระดับดีมาก

5. พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับมาก

6. พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

7. พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพัน ด้านบรรทัดฐานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

8. ตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านจิตใจของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาสามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านจิตใจในทิศทางตรงกันข้าม ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์และวัฒนธรรมองค์กรด้านระดับของความมั่นคง สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านจิตใจในทิศทางเดียวกันโดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้ สามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 14.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

9. ตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านการคงอยู่ของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านคงอยู่ในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรนี้สามารถทำนายได้ร้อยละ 07.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

10. ตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านบรรทัดฐานของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านบรรทัดฐานในทิศทางตรงกันข้าม ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านบรรทัดฐานในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้ สามารถร่วมกันทำนาย ได้ร้อยละ 11.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ

11. ตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันโดยรวมในทิศทางตรงกันข้าม ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือก และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันโดยรวมในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้สามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 10.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ

12. แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมและรายได้ด้าน ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการได้รับการยกย่อง

และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

13. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสาขาออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงและรายด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Kyilmazgenc (2014) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศตุรกีมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางและศึกษาปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศตุรกีโดยปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แบ่งออกเป็นสององค์ประกอบคือ สิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก ข้อมูลสำหรับการวิจัยคือการออกแบบสำรวจสอบถามและวิเคราะห์ด้วยวิธีเครื่องมือทางสถิติต่าง ๆ ดังนั้น บริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น โดยทั่วไปนั้นจะคำนึงถึงองค์ประกอบจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมาช่วยพิจารณาถึงระดับสูง ต่ำปานกลาง ในการบริหารจัดการองค์กรยังพบว่า ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง กฎหมาย/ ภาวะเป็ยบข้อบังคับ การเปลี่ยนแปลงในเศรษฐกิจของประเทศ และคุณภาพของพนักงาน เป็นปัจจัยในระดับต้น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างอุตสาหกรรมของมูลนิธิ ประเภทธุรกิจ ขนาด และวิธีการของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในหรือภายนอกมีผลกระทบต่อกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แสดงให้เห็นถึงผลที่เหมาะสมสำหรับปัจจัยภายในและภายนอก ด้วยเช่นกัน และก็พบอีกว่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการพิจารณาโดยมีการผสมผสานและบูรณาการขององค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกนี้ด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากร

รัตนภรณ์ บุญนุช และพิมพ์ หิรัญกิตติ (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน: กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการพัฒนาและ

ฝึกอบรม ทักษะคิดในการพัฒนาการฝึกอบรม การศึกษาและประสิทธิภาพของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานที่ทำงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบสมมติฐานใช้ Independent samples (t-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่มี 2 กลุ่ม (One-way analysis of variance: ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่มี 3 กลุ่มขึ้นไป และใช้สถิติ Pearson correlation coefficient ผลการศึกษาพบว่าข้อมูล ประสิทธิภาพการพัฒนาและฝึกอบรม พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการฝึกอบรม เฉพาะด้านอยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือการสอนงาน (พี่สอนน้อง) และการปฐมนิเทศในการ เปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนตำแหน่งข้อมูลทัศนคติในการพัฒนา การฝึกอบรม การศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติในการได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมอยู่ในระดับเห็นด้วยกับการเข้ารับ การพัฒนาและฝึกอบรม ข้อมูลประสิทธิภาพของพนักงาน พบว่าพนักงานมีประสิทธิภาพทั้ง 3 ด้าน คือด้านคุณภาพของงานด้านเวลา ด้านวิธีการ อยู่ในระดับดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ผลของ การทดสอบสมมติฐาน พบว่าข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และฝ่ายงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพของพนักงานที่แตกต่างกัน ทักษะคิดการพัฒนา การฝึกอบรม การศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของพนักงานในทิศทางเดียวกัน

อัศวรัตน์ พูลกระจำง และทรงธรรม ดิวานิชสกุล (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตใน สถานประกอบการ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับ ปฏิบัติการสายการผลิตในสถานประกอบการ สร้างและหาประสิทธิภาพรูปแบบฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตในสถานประกอบการ รวมถึงการประเมินผลรูปแบบ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิต โดยวิธีการวิจัยมี 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบฝึกอบรม และขั้นตอนที่ 2 การนำไปทดลองประสิทธิภาพ ผลการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องขององค์ประกอบของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตในสถานประกอบการโดยรูปแบบฝึกอบรมมี ความสอดคล้องกันทุกรายการโดยมีดัชนีความสอดคล้องในภาพรวมเท่ากับ 0.98 และ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของรูปแบบฝึกอบรม พบว่า รูปแบบที่ 2 มีความสอดคล้อง กันมากที่สุดรองลงมาคือ รูปแบบที่ 4 และรูปแบบที่ 6 ตามลำดับ สำหรับบุคลากรจากสถานศึกษา

และสถานประกอบการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตในสถานประกอบการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.48) และค่าความเบี่ยงเบน (SD) 0.50 และความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบฝึกอบรมพบว่า รูปแบบที่ 2 มีระดับความสำคัญมากที่สุดและรองลงมาคือ รูปแบบที่ 3 ตามลำดับ ผลการนำไปทดลองประสิทธิภาพ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตในสถานประกอบการ มีประสิทธิภาพ 80.76/ 88.92 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 80/ 80 และผลการประเมินความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตในสถานประกอบการพบว่าผู้เข้าอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตในสถานประกอบการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.21)

รัชนีพร นาพทุธา (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมและประสิทธิภาพของการฝึกอบรม บริษัท ปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด กรณีศึกษา: บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด 11 ด้านคือ ด้านวิธีการฝึกอบรม ด้านวิทยากรผู้อบรม ด้านเอกสารการฝึกอบรม ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านสถานที่อบรม ด้านเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ด้านการประเมินผล ด้านประชาสัมพันธ์ และเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด จำแนกตาม เพศ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษาระยะเวลาในการปฏิบัติงานและจำนวนครั้งที่ได้รับการฝึกอบรม และเพื่อศึกษาประสิทธิภาพของการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2546-ปี พ.ศ. 2548 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัดจำนวน 210 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด เป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับจำนวน 42 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99198 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance) พบว่า 1) ความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัดโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านผู้รับผิดชอบการอบรมด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านระยะเวลาในการอบรมอยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมของพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัดพบว่าพนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัดที่มีเพศ

ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด ที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในด้านสถานที่อบรม ผู้รับผิดชอบการอบรมและระยะเวลาในการอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด ที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในด้านวิทยากรผู้อบรมและด้านเนื้อหาของหลักสูตรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในด้านวิธีการฝึกอบรม วิทยากรผู้อบรม สื่อทัศนูปกรณ์และผู้รับผิดชอบการอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัดที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม ในด้านสถานที่อบรมและการประเมินผลแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัดที่มีจำนวนครั้งที่ได้รับการฝึกอบรมที่ต่างกันมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมโดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีจำนวนครั้งที่ได้รับการฝึกอบรมที่ต่างกันมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในด้านสถานที่อบรมผู้รับผิดชอบการอบรมวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและเนื้อหาของหลักสูตรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การศึกษาประสิทธิภาพของการฝึกอบรม ระหว่างปี พ.ศ. 2546-ปี พ.ศ. 2548 พบว่า ประสิทธิภาพของการฝึกอบรม ปี พ.ศ. 2546 มีอัตราคงที่หรืออาจจะลดลงจากปี พ.ศ. 2545 ส่วนปี พ.ศ. 2547 ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม มีอัตราเพิ่มขึ้น จากปี พ.ศ. 2546 และปี พ.ศ. 2548 ประสิทธิภาพในการฝึกอบรม มีอัตราเพิ่มขึ้น จากปี พ.ศ. 2547 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด มีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมโดยรวมเพิ่มขึ้นทุกปี

ช่องว่างของสถานะองค์ความรู้

จากการศึกษาสถานะขององค์ความรู้ที่ได้มีการค้นคว้าเพื่อศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างสองกลุ่มคือลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ทำให้ผู้วิจัยได้พบช่องว่างของสถานะองค์ความรู้ ใน 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ในบทบัญญัติ มาตรา 11/ 1 ส่วนใหญ่ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าในส่วนใหญ่เน้นศึกษาถึงปัญหาการจ้างเหมาแรงงาน คุณภาพชีวิตของนายจ้างและลูกจ้าง ความคิดเห็นของนายจ้างและลูกจ้างหลังจากที่มีการประกาศให้มีผลบังคับใช้ ในปี พ.ศ. 2551 นั้น ผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาวิจัยที่ชัดเจนเกี่ยวกับการกล่าวถึงนิยามของคำว่าลูกจ้างที่นายจ้าง/ ผู้ประกอบกิจการจะต้องปฏิบัติต่อลูกจ้างเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะเพื่อยกระดับฝีมือแรงงานและฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพให้กับลูกจ้างของนายจ้าง/ ผู้ประกอบกิจการระหว่างลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมหรือไม่เลือกปฏิบัติที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน

2. งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 ส่วนใหญ่เน้นศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน หลักสูตรฝึกอบรมที่ลูกจ้างควรได้รับการอบรมเพื่อยกระดับฝีมือแรงงาน ชั่วโมงการฝึกอบรมที่ต้องจัดให้ครบหลักสูตรที่ทำให้การยกระดับฝีมือแรงงานให้เกิดประสิทธิภาพ ความเหมาะสมของผู้ฝึกสอนที่ส่งผลในการยกระดับฝีมือแรงงานของลูกจ้างโดยยังไม่พบคำตอบเกี่ยวกับแนวทางการฝึกอบรมพัฒนาทักษะเพื่อยกระดับฝีมือแรงงานและฝึกเปลี่ยนสาขาอาชีพที่มีการเปรียบเทียบระหว่างลูกจ้างระหว่างลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมหรือไม่เลือกปฏิบัติ

ดังนั้น งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้พยายามที่จะศึกษาช่องว่างสถานะองค์ความรู้เพื่อเติมเต็มองค์ความรู้ที่ยังขาดหายไป คือ แนวทางการฝึกอบรมพัฒนาทักษะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงซึ่งตามกฎหมายผู้ประกอบกิจการจะต้องปฏิบัติให้ลูกจ้างได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ในบทบัญญัติมาตรา 11/ 1

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงซึ่งผู้ประกอบการจะต้องปฏิบัติให้ลูกจ้างได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ในบทบัญญัติมาตรา 11/ 1 และพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนามือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed method research) แบบขั้นตอนเชิงสำรวจ (Exploratory design) โดยผู้วิจัยแบ่งเป็นการศึกษาดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นแรกใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงโดยนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและนำมาเป็นแนวทางในการสร้างคำถามสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณและขั้นที่สองใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นการหาข้อสรุปในภาพรวมของแนวทางการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการศึกษาวิจัยดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย: ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือตัวแทนองค์กรบริษัทเอกชนหรือสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงตั้งแต่ 100 คนขึ้นไปและมีลูกจ้างรับเหมาค่าแรงอยู่ในพื้นที่สถานประกอบการเดียวกันจำนวน 10 แห่งซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มตัวแทนองค์กรบริษัทเอกชนหรือสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร (ชลบุรี) จำนวน 5 แห่ง และนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด/ นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง) จำนวน 5 แห่งโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญในแต่ละสถานประกอบการดังนี้

1. เป็นตัวแทนองค์กรที่ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่สามารถให้ข้อมูลด้านนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยมีประสบการณ์ด้านการบริหารมากกว่า 5 ปี
2. ตัวแทนองค์กรที่ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้บริหาร/ ผู้จัดการด้านงานทรัพยากรมนุษย์

ที่มีประสบการณ์ตรงมากกว่า 5 ปีที่สามารถให้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาออกแบบ
สำรวจหัวข้อการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการโดยใช้แนว
คำถามสำหรับสัมภาษณ์ลักษณะแบบกึ่งโครงสร้างซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปทั้งหมด 9 ข้อ โดยเป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งมี
คำถาม 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุตัว ระดับอุดมศึกษา สาขาวิชาที่จบการศึกษา ตำแหน่งงานใน
ปัจจุบัน และอายุงานในตำแหน่งงานในปัจจุบัน และเป็นข้อมูลองค์กร ซึ่งมีคำถาม 3 ข้อ ได้แก่
ประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมที่ทำงานปัจจุบัน สัญชาติผู้ลงทุนในธุรกิจ/ อุตสาหกรรม/ เจ้าของกิจการ
ที่ทำงานปัจจุบัน และจำนวนพนักงานปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 “แนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมา
ค่าแรง” ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการด้าน
การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร รวมทั้งสิ้น 7 ข้อ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ และการตรวจสอบเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตาม
ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาสาระสำคัญของพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551
ในบทบัญญัติมาตรา 11/ 1 และพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2)
พ.ศ. 2557

2. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary research) โดยศึกษาแนวคิดหลักการ
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาจากหนังสือ บทความในวารสาร เอกสารทางวิชาการวิทยานิพนธ์
และข้อมูลอ้างอิงที่เกี่ยวข้องผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างคำถามในการ
สัมภาษณ์

3. ทำการสร้างแบบสัมภาษณ์ในแต่ละส่วน และนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น
เสนอปรึกษางานวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ เพื่อตรวจสอบความบกพร่อง และเพื่อให้คำแนะนำทั้งนี้เพื่อมา
ดำเนินการแก้ไข

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน
เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้คำแนะนำ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
โดยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการรับรองจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่

ศาสตราจารย์ ดร. จำเนียร จวงตระกูล ที่ปรึกษาสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

ดร. รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยสกลิลล์พลัส จำกัด อาจารย์ ดร. สุณี หงษ์วิเศษ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา หลังจากตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือยื่นเสนอให้คณะกรรมการจริยธรรมตรวจสอบและพิจารณาเครื่องมือวิจัย

5. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบขั้นสุดท้าย และนำไปใช้ในการศึกษาและวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary research) โดยศึกษาแนวคิดหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาจากหนังสือ บทความในวารสาร เอกสารทางวิชาการ ภาคนิพนธ์ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และข้อมูลอ้างอิงที่เกี่ยวข้องผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อช่วยเพิ่มแนวทางการสัมภาษณ์ในการทำข้อมูลภาคสนามให้มีความชัดเจนและมีน้ำหนักในการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2. ศึกษาข้อมูลภาคสนาม (Field research) การเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยการสัมภาษณ์ตัวแทนองค์กรบริษัทเอกชนหรือสถานประกอบการที่บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 10 สถานประกอบการเพื่อนำข้อมูลไปใช้ตั้งคำถามการวิจัย และเพื่อออกแบบสอบถามสำหรับศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

3. การจัดทำข้อมูล เมื่อได้ตรวจสอบข้อมูลการสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์แล้วผู้วิจัยบันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียงและใช้วิเคราะห์เชิงเนื้อหาเกี่ยวกับข้อมูลในเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ทำการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บข้อมูลภาคสนามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยเครื่องบันทึกเสียงมาแปลงเป็นข้อมูลและบันทึกลงในคอมพิวเตอร์

ผู้วิจัยศึกษาจัดเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยผู้วิจัยได้นำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบเพื่อสร้างเครื่องมือในการศึกษาเชิงปริมาณ

การพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมวิจัย

ผู้วิจัยได้เสนอโครงการวิจัยต่อคณะกรรมการพิจารณา จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ เพื่อขอการรับพิจารณาการปกป้องและพิทักษ์สิทธิของผู้เข้าร่วมการวิจัย และได้รับเอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์เลขที่ 13-2560 วันที่ให้การรับรอง 24 เมษายน พ.ศ. 2560 โดยการเก็บรวบรวมการพิทักษ์สิทธิของผู้เข้าร่วมวิจัย ผู้วิจัยได้แจ้งวัตถุประสงค์ของ

การศึกษาและหาทรัพย์สินที่ของกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างมีสิทธิ์ที่จะตอบรับ หรือปฏิเสธในการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ และเมื่อเข้าร่วมการวิจัยแล้วสามารถยุติการเข้าร่วมวิจัยในช่วงใดก็ได้โดยไม่จำเป็นต้องแจ้งเหตุผลต่อผู้วิจัย ทั้งนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญและข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บไว้เป็นความลับและจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

วิธีดำเนินการวิจัย: ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร

การศึกษานี้ศึกษาจากประชากรทั้งหมด คือ บริษัทเอกชนหรือสถานประกอบการกิจการที่มีลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป และมีลูกจ้างรับเหมาค่าแรงอยู่ในพื้นที่สถานประกอบการเดียวกันในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

สำหรับจำนวนประชากรที่แท้จริง ผู้วิจัยไม่สามารถหาข้อมูลได้เนื่องจากการสำรวจข้อมูลโดยการสอบถามจากหน่วยงานราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่ออ้างอิงข้อมูล เช่น สำนักงานประกันสังคมจังหวัดชลบุรี กรมการจัดหางานจังหวัดชลบุรี กรมโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี สำนักงานการนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร-ชลบุรี สำนักงานการนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด-ระยอง ปรากฏว่าไม่มีข้อมูลของประชากรตามเงื่อนไขของงานวิจัยที่จะต้องเป็นบริษัทเอกชนหรือสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงตั้งแต่ 100 คนขึ้นไปและมีลูกจ้างรับเหมาค่าแรงอยู่ในพื้นที่สถานประกอบการเดียวกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้สถิติสถานประกอบการซึ่งเป็นลักษณะของงานวิจัยนี้โดยใช้ข้อมูลจากชมรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ 2 ชมรมในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ได้แก่ สมาคมนักทรัพยากรมนุษย์อมตะนคร (HRA club) และชมรมผู้บริหารแรงงานสัมพันธ์ภาคตะวันออก (ESLR club) พบว่ามีจำนวนประชากร 87 แห่งโดยแบ่งข้อมูลดังนี้ (ดังตารางที่ 4)

1. ประชากร ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร (ชลบุรี) จากข้อมูลสำรวจสถิติการในอมตะนคร ปี พ.ศ. 2557 ของสมาคมนักทรัพยากรมนุษย์อมตะนคร (HRA club) มีจำนวน 44 แห่งที่เป็นไปตามเงื่อนไขงานวิจัยโดยแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 3 กลุ่มประเภทอุตสาหกรรม และ 3 กลุ่มสัญชาติของผู้ลงทุนธุรกิจ และเมื่อแจกแจงตามขนาดสถานประกอบการตามจำนวนพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ขนาด 101-500 คน 501-1,000 คน และขนาด 1,001 คนขึ้นไป ได้ข้อมูล (ดังตารางที่ 4)
2. ประชากรในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด/ นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง) จากข้อมูลสำรวจสถิติการของชมรมผู้บริหารแรงงานสัมพันธ์ภาคตะวันออก

(ESLR club) มีจำนวน 43 แห่งที่เป็นไปตามเงื่อนไขงานวิจัยโดยแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 3 กลุ่มประเภทอุตสาหกรรม และ 3 กลุ่มสัญชาติของผู้ลงทุนธุรกิจ และเมื่อแจกแจงตามขนาดสถานประกอบการ ตามจำนวนพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ขนาด 101-500 คน 501-1,000 คน และขนาด 1,001 คนขึ้นไปได้ข้อมูลดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ขนาดประชากร จำแนกตามสถานประกอบการ ประเภทอุตสาหกรรม และสัญชาติผู้ลงทุนธุรกิจ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

ข้อมูลสถานประกอบการ ในนิคมอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออก	ขนาดองค์กร (แยกตามจำนวน พนักงาน)	ประเภทอุตสาหกรรม และ สัญชาติผู้ลงทุนธุรกิจ									รวม	
		ชิ้นส่วนยานยนต์ (A)			ไฟฟ้า/ อิเล็กทรอนิกส์/ พลาสติก(E)			เคมีภัณฑ์/ อื่น ๆ (P)				
		ญี่ปุ่น (J)	อเมริกัน (ไชนยูโรป) A	อื่น ๆ (O)	ญี่ปุ่น (J)	อเมริกัน (ไชนยูโรป) A	อื่น ๆ (O)	ญี่ปุ่น (J)	อเมริกัน (ไชนยูโรป) A	อื่น ๆ (O)		
HRA_Club นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร (ชลบุรี)	101-500 คน	9		4	4			4			21	
			13						4			
รวมจำนวนบริษัทที่ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 119 บริษัท บริษัทที่มี SUB. = 44 บริษัท คิดเป็น 36.97%	501-1,000 คน	7	1	1	1						10	
	1,001 คน ขึ้นไป	5	1	2	2			2	1			
			8						3		13	
	รวมทั้งสิ้น	21	2	7	7	0	0	6	1	0	44	
ESLR_HR Club นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด/ นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง)	101-500 คน	6	2	1		1	1	2	3		16	
			9			2			5			
รวมจำนวนบริษัทที่ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 63 บริษัท บริษัทที่มี SUB. = 43 บริษัท คิดเป็น 68.25 %	501-1,000 คน	8	5		1			2			16	
	1,001 คน ขึ้นไป	5	1	3		1		2	2			
			13								11	
	รวมทั้งสิ้น	19	8	4	1	1	1	6	3	0	43	
											รวมทั้งสิ้น	87

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยด้วย 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลสถานประกอบกิจการทั้งหมด 9 ข้อ โดยเป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมีคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับวุฒิการศึกษา สาขาวิชาที่จบการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และอายุงานในตำแหน่งงานในปัจจุบัน และเป็นข้อมูลองค์กร มีคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมที่ทำงานปัจจุบัน สัญชาติผู้ลงทุนในธุรกิจ/ อุตสาหกรรม/ เจ้าของกิจการที่ทำงานปัจจุบัน และจำนวนพนักงานปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 “แนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง” กรณีศึกษาผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่

1. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงโดยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวนทั้งสิ้น 8 ข้อ

2. แนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงโดยกระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร 6 กระบวนการ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรมการสร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการจัดการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม โดยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวนทั้งสิ้น 30 ข้อ

3. การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรโดยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวนทั้งสิ้น 5 ข้อ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ และการตรวจสอบเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาสาระสำคัญของพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557

2. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary research) โดยศึกษาแนวคิดหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาจากหนังสือ บทความในวารสาร เอกสารทางวิชาการ ภาคนิพนธ์

สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และข้อมูลอ้างอิงที่เกี่ยวข้องผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์และในการสร้างแบบสอบถาม

3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนเชิงคุณภาพมาออกแบบทำการสร้างคำถามวิจัยในแบบสอบถามและทำการสร้างแบบสอบถามในแต่ละส่วน

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เพื่อตรวจสอบและเพื่อให้คำแนะนำ ทั้งนี้เพื่อมาดำเนินการแก้ไข

5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขเรียบร้อยแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ 1) ดร. รุ่งโรจน์ อรรถานิติ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยสกลิลล์พลัส จำกัด 2) คุณเบญจภา วุฒิสันต์ General Manager of General Affairs Department of Mitsubishi Turbocharger Asia Co.,Ltd. และ 3) คุณอภิชาติ ปรียานนท์ ประธานชมรมผู้บริหารแรงงานสัมพันธ์ ภาคตะวันออก เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและให้คำแนะนำเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. นำแบบสอบถามที่ได้รับการรับรองจากผู้เชี่ยวชาญหลังจากตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วมาทำการวิเคราะห์หาความตรง (Validity) โดยข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง = 0.67-1 และนำเครื่องมือดังกล่าวยื่นเสนอให้คณะกรรมการจริยธรรมตรวจสอบและพิจารณา

7. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามขั้นสุดท้าย เพื่อให้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบขั้นสุดท้าย และนำไปใช้ในการศึกษาและวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary research) โดยศึกษาแนวคิดหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาจากหนังสือ บทความในวารสาร เอกสารทางวิชาการ ภาคนิพนธ์ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และข้อมูลอ้างอิงที่เกี่ยวข้องผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2. เก็บข้อมูลภาคสนาม (Field research) การเก็บข้อมูลแบบสอบถาม (แบบเจาะจง) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยขอความอนุเคราะห์ผ่านสมาคมชมรม HRA club และชมรม ESLR club เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประชุมประจำเดือนของตัวแทนองค์กร บริษัทเอกชนหรือสถานประกอบการจำนวนทั้งสิ้น 87 แห่ง เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

การพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมวิจัย

ผู้วิจัยได้เสนอโครงการวิจัยต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ เพื่อขอการรับพิจารณาการปกป้องและพิทักษ์สิทธิของผู้เข้าร่วมการวิจัย และได้รับเอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์เลขที่ 19-2560 วันที่ให้การรับรอง 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 โดยการเก็บรวบรวมการพิทักษ์สิทธิของผู้เข้าร่วมวิจัย ผู้วิจัยได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการศึกษาและหาพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างมีสิทธิ์ที่จะตอบรับหรือปฏิเสธในการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ และเมื่อเข้าร่วมการวิจัยแล้วสามารถยุติการเข้าร่วมวิจัยในช่วงใดก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องแจ้งเหตุผลต่อผู้วิจัย ทั้งนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้เข้าร่วมการวิจัยและข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บไว้เป็นความลับและจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ทำการวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บข้อมูลภาคสนามเก็บรวบรวมตรวจสอบ ลงรหัสในแบบสอบถามทุกข้อและนำข้อมูลที่ลงรหัสแล้ว บันทึกลงในคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้เครื่องมือทางสถิติเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดขึ้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามทุกฉบับ
2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่สมบูรณ์บันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ และทำการ

วิเคราะห์โดยใช้คำสั่งจากโปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อนำเสนอข้อมูลและสรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสถานประกอบกิจการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ และร้อยละ
2. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ
3. กระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ
4. การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ

บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed method research) แบบขั้นตอนเชิงสำรวจ (Exploratory design) เสนอผลการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

- 1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 1.2 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร
- 1.3 กระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร
- 1.4 การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

- 2.1 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสถานประกอบกิจการในเขตนิคมอุตสาหกรรม

ภาคตะวันออก

- 2.2 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร
- 2.3 กระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร
- 2.4 การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยเลือกสถานประกอบกิจการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเพื่อเป็นพื้นที่ศึกษาจำนวน 10 แห่ง ประกอบด้วยสถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร (ชลบุรี) จำนวน 5 แห่ง และนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด/ นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง) จำนวน 5 แห่ง โดยคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญและลักษณะสถานประกอบกิจการของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังตารางที่ 5 และตารางที่ 6

ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

สถานประกอบ กิจการลำดับที่	เพศ	อายุ (ปี)	ระดับ การศึกษา	ตำแหน่งงาน	อายุการ	
					ทำงาน (ปี)	วันที่สัมภาษณ์
1	ชาย	48	ปริญญาโท	ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมด้านเทคนิค	7	09/ 05/ 2560
2	หญิง	33	ปริญญาตรี	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล	4	09/ 05/ 2560
3	หญิง	34	ปริญญาตรี	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล	6	10/ 05/ 2560
4	ชาย	30	ปริญญาตรี	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล	4	13/ 05/ 2560
5	หญิง	34	ปริญญาตรี	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล	4	20/ 05/ 2560
6	ชาย	32	ปริญญาตรี	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล	5	13/ 05/ 2560
7	หญิง	42	ปริญญาโท	ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและธุรการ	7	21/ 05/ 2560
8	ชาย	31	ปริญญาโท	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม	5	19/ 05/ 2560
9	ชาย	38	ปริญญาตรี	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	5	20/ 05/ 2560
10	หญิง	42	ปริญญาโท	ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและธุรการ	7	23/ 05/ 2560

จากตารางที่ 5 ลักษณะข้อมูลทั่วไปผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน พบว่า เป็นเพศชาย 5 คน และเพศหญิง 5 คน มีอายุระหว่าง 30-35 ปี จำนวน 6 คน อายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 3 คน และอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน และเป็นผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 6 คน และระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน ซึ่งมีตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 6 คน ตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 4 คน โดยผู้ให้ข้อมูลทั้ง 10 คน มีประสบการณ์/ อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันระหว่าง 4-7 ปี

ตารางที่ 6 ข้อมูลสถานประกอบกิจการของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

สถานประกอบ กิจการลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติผู้ลงทุน	จำนวนลูกจ้าง (คน)		
			ตามสัญญาจ้าง โดยตรง	รับเหมา ค่าแรง	รวม
1	ผลิตรถชุดตัก	ญี่ปุ่น	720	30	750
2	อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ	เยอรมัน	1,095	909	2,004
3	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	460	580	1,040
4	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	360	200	560
5	ฉีดพลาสติก	มาเลเซีย	380	120	500
6	บรรจุภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	465	286	751
7	เคมีภัณฑ์	เยอรมัน	120	45	165

ตารางที่ 6 (ต่อ)

สถานประกอบ กิจการลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติผู้ลงทุน	จำนวนลูกจ้าง (คน)		
			ตามสัญญาจ้าง โดยตรง	รับเหมา ค่าแรง	รวม
8	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	1,200	400	1,600
9	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	5,000	1,500	6,500
10	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	100	60	160

จากตารางที่ 6 ข้อมูลสถานประกอบกิจการของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีลักษณะธุรกิจประเภทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 5 แห่ง และผลิตรถซัดตัก อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ งานฉีดพลาสติก งานบรรจุภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์ เคมีภัณฑ์ ประเภทละ 1 แห่ง โดยพบว่าเป็นสถานประกอบกิจการสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 7 แห่ง สัญชาติเยอรมัน จำนวน 2 แห่ง และมาเลเซีย 1 แห่ง และมีจำนวนลูกจ้างอยู่ไม่เกิน 500 คน อยู่ 2 แห่ง ตั้งแต่ 501-1,000 คน จำนวน 4 แห่ง และมากกว่า 1,000 คน จำนวน 4 แห่ง

1.2 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรนั้นถือเป็นหัวใจสำคัญขั้นตอนหนึ่งในการบริหารและพัฒนาคนในองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้เป็นอย่างดี การกำหนดนโยบายนี้สามารถช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องการกำหนดนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรออกเป็น 2 หัวข้อ คือ การกำหนดทิศทางด้านการฝึกอบรม และการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 การกำหนดทิศทางด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า สถานประกอบกิจการมุ่งเน้นทิศทางด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร 5 ด้าน คือ 1) ด้านหลักพื้นฐานทั่วไป 2) ด้านความปลอดภัย (Safety) 3) ด้านระบบบริหารคุณภาพ และ 4) ด้านข้อบังคับพื้นฐานที่กฎหมายกำหนดและ 5) ด้านอื่น ๆ (ดังตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 ข้อสรุปการวิจัยเชิงคุณภาพ: การกำหนดทิศทางด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

สถานประกอบ กิจการลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติผู้ลงทุน	การกำหนดทิศทาง ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร
1	ผลิตรถชุดตัก	ญี่ปุ่น	- ด้านหลักพื้นฐานทั่วไป: เรื่องวัฒนธรรมองค์กร, - ด้านความปลอดภัย:กิจกรรม KYT - ด้านข้อบังคับพื้นฐานที่กฎหมายกำหนด - ด้านอื่น ๆ: พื้นฐาน 5ส, ทักษะงานที่จำเป็น
2	อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ	เยอรมัน	- ด้านหลักพื้นฐานทั่วไป: การปฐมนิเทศ - ด้านระบบบริหารคุณภาพ: ISO9000, ISO14000 - ด้านความปลอดภัย: การอพยพหนีไฟ - ด้านข้อบังคับพื้นฐานที่กฎหมายกำหนด
3	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- เน้นด้านความปลอดภัย: การอพยพหนีไฟ - ด้านข้อบังคับพื้นฐานที่กฎหมายกำหนด
4	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	ด้านความปลอดภัย - ด้านข้อบังคับพื้นฐานที่กฎหมายกำหนด - ด้านอื่น ๆ: การพัฒนาทีมงาน Team Building สำหรับหัวหน้างาน
5	ฉีดพลาสติก	มาเลเซีย	- ด้านระบบบริหารคุณภาพ: ISO9000, ISO14000 - ด้านความปลอดภัย: การอพยพหนีไฟ - ด้านข้อบังคับพื้นฐานที่กฎหมายกำหนด
6	บรรจุภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- ด้านหลักพื้นฐานทั่วไป: การปฐมนิเทศ - ด้านระบบบริหารคุณภาพ: ISO9000, ISO14000 - ด้านความปลอดภัย: การอพยพหนีไฟ
7	เคมีภัณฑ์	เยอรมัน	- ด้านอื่น ๆ: การสร้างทีมงาน Team Building พนักงานทุกระดับ
8	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- ด้านอื่น ๆ: พื้นฐาน 5 ส
9	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- ด้านหลักพื้นฐานทั่วไป: การปฐมนิเทศ
10	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- ด้านระบบบริหารคุณภาพ ISO9000, ISOTS16949 - ด้านความปลอดภัย:การอพยพหนีไฟ

สำหรับรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ให้ข้อมูล การกำหนดทิศทางทางการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร ดังนี้

ทิศทางด้านหลักพื้นฐานทั่วไป

สถานประกอบกิจการ จำนวน 4 แห่งกำหนดทิศทางทางการฝึกอบรมบุคลากรใน องค์กร ด้านหลักพื้นฐานทั่วไปโดยเป็นสถานประกอบกิจการสัญชาติญี่ปุ่น 3 แห่ง และสัญชาติ เยอรมัน 1 แห่ง หลักพื้นฐานทั่วไปเป็นการปฐมนิเทศให้ลูกจ้างได้รู้จักประวัติความเป็นมาของ องค์กร วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานต่าง ๆ ก่อนเริ่มปฏิบัติงานการ กำหนดทิศทางดังกล่าวถูกนำมาปฏิบัติทั้งกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมา ค่าแรง ดังคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“เราก็จะสอนเขาทุกเรื่อง คือทุกคนที่เข้ามาต้องผ่านการวิวทั้งหมดไม่ว่าจะเป็น เรื่องของพื้นฐานทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นประวัติที่มาบริษัทกฎระเบียบต่าง ๆ อันนี้ Basic ในองค์กร เราเลย หลังจากนั้นก็เข้าสู่ระบบเรื่องของแต่ละ Station อันนี้ก็ถือเป็นเกณฑ์หลัก ๆ ของเราที่นี่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“เราจะมีกำหนดนโยบายประจำปี แต่ Skill นี้มันก็จะเปลี่ยนไปแล้วแต่นโยบายปีแรกก็จะเป็นในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเรา มีอะไรบ้าง ก็จะมีเฉพาะ พนักงานประจำได้ไปทั้งหมดไม่ว่าตำแหน่งไหนก็ต้องไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

ทิศทางด้านความปลอดภัย (Safety)

สถานประกอบกิจการ 7 แห่งกำหนดทิศทางทางการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร โดยด้านความปลอดภัยเป็นหลัก โดยเป็นสถานประกอบกิจการสัญชาติญี่ปุ่น 5 แห่ง สัญชาติ เยอรมันและมาเลเซีย สถานประกอบกิจการละ 1 แห่ง ทั้งนี้เพราะระบบความปลอดภัยเป็น ระบบจำเป็นพื้นฐานลูกจ้างจึงต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงานเช่น นโยบายการสร้าง วัฒนธรรมความปลอดภัย การหยั่งรู้อันตราย การประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัย เพื่อ ปลุกจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงานในสถานประกอบกิจการซึ่งส่วนใหญ่ได้กำหนด ทิศทางนโยบายเพื่อปฏิบัติกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง แต่สำหรับกลุ่มลูกจ้างรับเหมาค่าแรงนั้นสถานประกอบกิจการอาจมีการกำหนดอายุงาน เปิดเงื่อนไขในการเข้ารับการฝึกอบรม ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ผู้ใหญ่อีกให้นโยบายมาในเรื่องของความปลอดภัย เกี่ยวกับเรื่องของ KYT การหยั่ง
รู้อันตรายต่าง ๆ ครบ ทั้งพนักงานประจำและพนักงาน Subcontract ที่มีอายุงาน 1 ปีขึ้นไป
จะได้รับการอบรม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

“ปฐมนิเทศก็จะมี 1 วัน ในส่วนของปฐมนิเทศนะคะ แล้วก็จะมีอบรมในส่วนของ
ความปลอดภัยในการทำงานอีก 1 วันซึ่งตัวนี้เป็นกฎหมายอยู่แล้ว”ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2,
สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

ทิศทางด้านระบบบริหารคุณภาพ

สถานประกอบกิจการ 4 แห่งซึ่งเป็นสถานประกอบกิจการสัญญาติญี่ปุ่น 2 แห่ง
สัญญาติเยอรมันและมาเลเซียสถานประกอบกิจการละ 1 แห่งกำหนดทิศทางการฝึกอบรม
บุคลากรในองค์กรโดยมุ่งเน้นด้านระบบบริหารคุณภาพที่เป็นระบบควบคุมมาตรฐาน
การบริหารงานภายในสถานประกอบกิจการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการต่าง ๆ ถูก
ดำเนินการให้สอดคล้องกับข้อกำหนดตามมาตรฐานของระบบบริหารคุณภาพสามารถ
ตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าได้ซึ่งมาตรฐานระบบบริหาร
คุณภาพเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับ ISO9000, ISO14001, ISO/ TS16949 เป็นต้น การกำหนด
ทิศทางดังกล่าวถูกนำมาปฏิบัติทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงทั้งนี้
กลุ่มลูกจ้างรับเหมาค่าแรงจะได้รับการฝึกอบรมตามนโยบายได้เมื่อลูกจ้างนั้นมีอายุงานครบ
ตามที่สถานประกอบกิจการกำหนดดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“เราจะเน้นในเรื่องของการพัฒนาเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพกับกลุ่มหัวหน้า
งาน เพื่อเขาจะต้องนำไปประยุกต์ถ่ายทอดกับลูกน้องในสังกัดของเขาเอง”
(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“พอปีที่ 2 เราได้ดำเนินการขอให้ได้ระบบ ISO9001 กับ 14001 ฉะนั้น บริษัทก็ตั้ง
นโยบายว่า ปีนี้พนักงานจะต้องรู้เกี่ยวกับเรื่องของคุณภาพของบริษัทว่า มีอะไรบ้าง นโยบาย
คุณภาพมีอะไรบ้าง ไม่ทำไม่ส่งของเสีย ให้เขาจำขึ้นใจ โดยมีเงื่อนไขว่าพนักงานประจำจะไป
อบรมก่อน หลังจากนั้นก็จะจัดกลุ่มที่เป็น Subcontract ด้วย แต่เงื่อนไขก็คือจะต้องเป็นพนักงาน
Subcontract ที่มีอายุงาน 1 ปีขึ้นไป ที่จะได้เข้าร่วม ก็อันนี้คือปีที่ 2 ก็คือเน้นเรื่องของคุณภาพ
งาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

ทิศทางด้านข้อบังคับพื้นฐานที่กฎหมายกำหนด

สถานประกอบกิจการจำนวน 5 แห่งประกอบกิจการประเภทธุรกิจผลิตชิ้นส่วน
ยานยนต์ 2 แห่ง และประเภทธุรกิจฉีดพลาสติก ธุรกิจผลิตรถชุดตก ธุรกิจอุปกรณ์กีฬาทางน้ำ
สถานประกอบกิจการละ 1 แห่ง กำหนดทิศทางการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรเน้น

ด้านข้อบังคับพื้นฐานที่กฎหมายกำหนดเช่น การอบรมดับเพลิงขั้นต้น/ อพยพหนีไฟการปฐมพยาบาลเบื้องต้นความรู้ประกันสังคม เป็นต้นโดยมีนโยบายให้ลูกจ้างทุกคนได้รับการฝึกอบรมตามข้อบังคับพื้นฐานที่กฎหมายกำหนดเพื่อให้บริหารจัดการและการดำเนินการให้สอดคล้องตามพื้นฐานของกฎหมายดังกล่าวข้างต้นโดยการกำหนดทิศทางนี้ถูกนำมาปฏิบัติทั้งกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“เราจะมีฝึกอบรมทั้งในส่วนของตามกฎหมายเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“ส่วนใหญ่ของเราจะเป็นตามกฎหมาย เช่นซักซ้อมหนีไฟ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

“ส่วนใหญ่ ทางเราให้สอดคล้องตามกฎหมาย เช่น อบรมดับเพลิงอพยพหนีไฟ การปฐมพยาบาลเบื้องต้น ความรู้ประกันสังคมทั่วไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 10, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2560)

ทิศทางด้านอื่น ๆ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกยังพบอีกว่า สถานประกอบการกิจการสัญชาติญี่ปุ่นที่เป็นกิจการประเภทธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งสองแห่งกำหนดทิศทางทางการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญการอบรมทักษะหน้างาน (On The Job Training: OJT) ซึ่งเป็นลักษณะองค์กรที่ต้องการลดการสูญเสียในกระบวนการผลิตจึงจำเป็นต้องเน้นการอบรมในพื้นที่ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความชำนาญและจะต้องทำงานตามขั้นตอนตามกระบวนการเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายของชิ้นงานในกระบวนการผลิต ในการกำหนดทิศทางนี้ จะถูกนำมาปฏิบัติเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

“ส่วนพนักงาน Subcontract จะเน้นเรื่องทักษะมากกว่า เลยจะเน้นเรื่อง On the job training” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2560)

นอกจากนี้ยังพบว่า สถานประกอบการกิจการสัญชาติญี่ปุ่น 1 แห่งให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน คือนโยบายกิจกรรม 5 ส. ได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย โดยกำหนดนโยบายทำกิจกรรมทั้งกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“เราก็จะสอนเขาทุกเรื่อง ทั้งในเรื่อง 5S Practice อันนี้ Basic ในองค์กรเราเลย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางการจัดการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรเมื่อจำแนกเป็นรายด้านในทั้ง 5 ด้านคือ 1) ด้านหลักพื้นฐานทั่วไป 2) ด้านความปลอดภัย (Safety) 3) ด้านระบบบริหารคุณภาพ และ 4) ด้านข้อบังคับพื้นฐานที่กฎหมายกำหนด และ 5) ด้านอื่น ๆ พบว่า ส่วนใหญ่สถานประกอบกิจการแต่ละแห่งได้ปฏิบัติตามต่อเหมือนกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง สำหรับประเด็นการกำหนดทิศทางการจัดการระบบบริหารคุณภาพ พบว่า มีสถานประกอบกิจการบางแห่ง ได้กำหนดเงื่อนไขอายุงานของลูกจ้างรับเหมาค่าแรงมาเป็นเกณฑ์พิจารณาที่จะกำหนดทิศทางให้กับลูกจ้างในด้านดังกล่าว

1.2.2 การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งหลังจากที่มีการกำหนดนโยบายแล้วก็จะนำไปสู่การวางแผนที่สามารถนำมาเป็นแม่บทเพื่อใช้กำหนดวิธีการดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดความเหมาะสมมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 2 ลักษณะ คือการวางแผนระยะสั้น และระยะยาวเพื่อให้ทราบถึงแผนในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ 1) แผนระยะสั้น และ 2) แผนระยะยาว โดยมีรายละเอียดจากการให้ข้อมูลสำคัญตามประเด็นดังกล่าว ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ข้อสรุปการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม
ลูกจ้างในองค์กร

สถานประกอบ กิจการ ลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติ ผู้ลงทุน	การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
1	ผลิตรถชุดตก	ญี่ปุ่น	- แผนระยะสั้น (ทุกปี): จัดทำแผนทุกปี - แผนระยะยาว (3 ปี): สำหรับลูกจ้าง ตามสัญญาจ้างโดยตรง
2	อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ	เยอรมัน	- แผนระยะสั้น (ทุกปี)
3	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- แผนระยะสั้น (ทุกปี) - แผนระยะยาว (3 ปี): สำหรับลูกจ้าง ตามสัญญาจ้างโดยตรง
4	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- แผนระยะสั้น (ทุกปี) - แผนระยะยาว (3 ปี): สำหรับลูกจ้าง ตามสัญญาจ้างโดยตรง
5	ฉีดพลาสติก	มาเลเซีย	- แผนระยะสั้น (ทุกปี)
6	บรรจุภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- แผนระยะสั้น (ทุกปี) - แผนระยะยาว (3 ปี) สำหรับลูกจ้างตามสัญญาจ้าง โดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่มีอายุงาน มากกว่า 1 ปีขึ้นไป
7	เคมีภัณฑ์	เยอรมัน	- แผนระยะสั้น (ทุกปี)
8	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- แผนระยะสั้น (ทุกปี)
9	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- แผนระยะสั้น (ทุกปี) - แผนระยะยาว (3 ปี): สำหรับลูกจ้าง ตามสัญญาจ้างโดยตรง
10	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- แผนระยะสั้น (ทุกปี)

จากตารางที่ 8 จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าสถานประกอบกิจการ
ทั้งหมดวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านฝึกอบรมลูกจ้างในองค์กรระยะสั้น เป็นระยะเวลา
ระหว่าง 3 เดือน-1 ปี โดยช่วงระยะสั้นนี้เป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนฝึกอบรมเพื่อวัด
ประสิทธิภาพในการทำงาน การวัดผลลัพธ์ในการทำงานปัจจุบันที่สามารถเห็นผลในระยะเวลา
สั้น ๆ และดำเนินการกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง โดยจะลูกจ้างรับเหมาค่าแรง
ดังกล่าวผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ของเราจะมีการทำแผนอบรมประจำปีทุก ๆ เดือนพฤศจิกายนของทุกปี โดยเรา จะมีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมจากแผนกต่าง ๆ เพื่อรวบรวมความต้องการฝึกอบรมแล้ว นำมาสรุปจัดทำเป็นแผนฝึกอบรมประจำปี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2560)

“เราทำเป็นแผนฝึกอบรมประจำปีอยู่แล้ว จะดำเนินการปีละ 1 ครั้งช่วงปลายปี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2560)

นอกจากนี้ พบว่าสถานประกอบการศึกษาปริญญา 5 แห่ง ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีขนาด ลูกจ้างตั้งแต่ 501-1,000 คน จำนวน 3 แห่ง และกลุ่มลูกจ้างตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป จำนวน 2 แห่ง วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองช่วงระยะเวลา คือการวางแผนระยะสั้นและระยะ ยาวโดยสถานประกอบการที่มีการวางแผนระยะยาวมากกว่า 1 ปีขึ้นไป มีการวางแผนเพื่อ พัฒนาด้านความรู้และพฤติกรรมตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของลูกจ้างในอนาคต รวมไปถึงเพื่อพัฒนาลูกจ้างให้เป็นคนเก่งในองค์กร โดยสถานประกอบการที่มีการวางแผนใน ระยะยาวนี้จะปฏิบัติตามเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเพียงเท่านั้นดังคำกล่าวของผู้ให้ ข้อมูลสำคัญดังนี้

“เป้าหมายใหญ่มา Development human resources ก็คือการพัฒนาบุคลากร คือมีทั้งหัวข้อในการพัฒนาวางแผน 3 ปี ทั้งองค์กรเลย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“จะส่งอบรมในส่วนของต่างประเทศ ส่วนใหญ่จะเป็นระดับ Key man, ระดับเซลล์ ที่มีหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าซึ่งผู้บริหารมองว่าคนกลุ่มนี้มีความสำคัญต่อองค์กร เลยมีแผนที่จะพัฒนาคน กลุ่มนี้ที่เป็นพนักงานประจำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2560)

“ของเราจะอบรมตามหัวข้อหลักใน Training road map โดยระดับบริหารมี กำหนดให้เสร็จภายในปี ค.ศ. 2018 ซึ่งเป็นแผน 3 ปีซึ่งจะเริ่มกับกลุ่มพนักงานประจำของเรา ก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

อย่างไรก็ตาม พบสถานประกอบการเพียง 1 แห่ง ที่มีการวางแผนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองช่วงระยะเวลา คือทั้งการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวโดยได้นำมา ปฏิบัติทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง แต่มีเงื่อนไขพิจารณา คัดเลือกลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่มีอายุงาน 1 ปีขึ้นไปที่สามารถเข้ารับการอบรมและพัฒนาใน แผนระยะยาวเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่มีผลงานโดดเด่นรวมไปถึงมี

ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีที่สุดได้รับโอกาสพิจารณาปรับเป็นลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงในอนาคต ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“แผนของเรามีทั้งหมด 3 ปี แล้วเราก็ส่งไปอบรมภายนอกก็คือจัดเป็นกลุ่มคือเป็น Group แล้ว Group ละ 100 คน ทั้งหมด 5 Group ก็คือไปทั้งหมดบริษัทเลย ก็คือไม่ได้ไปทั้งหมด แยกไปเดือนหนึ่งก็จะมีอบรมครั้งหนึ่งจัดกรู๊ปที่เป็น Subcontract ด้วย แต่เงื่อนไขก็คือจะเป็นเงื่อนไขพนักงาน Subcontract ที่มีอายุงาน 1 ปีขึ้นไป ที่จะได้เข้าร่วม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรจำแนกเป็นแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว พบว่าสถานประกอบการศึกษาส่วนใหญ่วางแผนฝึกอบรมระยะสั้นให้กับลูกจ้างรับเหมาค่าแรง และวางแผนฝึกอบรมระยะยาวให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง ทั้งนี้ยังพบว่า มีบางสถานประกอบการวางแผนด้านการฝึกอบรมทั้ง 2 ช่วงระยะเวลาโดยกำหนดเงื่อนไขอายุงานของลูกจ้างรับเหมาค่าแรงมาเป็นเกณฑ์พิจารณาวางแผนฝึกอบรมให้กับลูกจ้างกลุ่มดังกล่าว

1.3 กระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร 6 กระบวนการของ ชูชัย สมितिไกร (2554) ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล การจัดการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม มาเป็นกรอบแนวความคิดการวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน รายละเอียดดังนี้

1.3.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมพบ 3 ลักษณะ คือ 1) การวิเคราะห์จากนโยบายหลักองค์กร 2) การวิเคราะห์จากภารกิจและคุณสมบัติของตำแหน่งงาน/ตามลักษณะงาน/ ความจำเป็นในงาน และ 3) การวิเคราะห์จากรายบุคคล (ดังตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 ข้อสรุปการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

สถานประกอบการลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติผู้ลงทุน	การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม
1	ผลิตรถชุดดำ	ญี่ปุ่น	- วิเคราะห์จากรายบุคคล
2	อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ	เยอรมัน	- วิเคราะห์จากรายบุคคล
3	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- วิเคราะห์ตามลักษณะงาน
4	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- ไม่ได้ให้ข้อมูล
5	ฉีดพลาสติก	มาเลเซีย	- วิเคราะห์จากนโยบายองค์กร
6	บรรจุภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- วิเคราะห์จากนโยบายองค์กร - วิเคราะห์จากรายบุคคล
7	เคมีภัณฑ์	เยอรมัน	- วิเคราะห์จากรายบุคคล
8	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- วิเคราะห์จากนโยบายองค์กร
9	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- วิเคราะห์จากนโยบายองค์กร
10	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- วิเคราะห์ตามลักษณะความจำเป็น ของงานในแต่ละตำแหน่ง

จากตารางที่ 9 จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คนให้ข้อมูลการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมแยกเป็นรายด้านดังนี้

วิเคราะห์จากองค์กร/ นโยบายหลักองค์กร

สถานประกอบการ จำนวน 4 แห่งเป็นสถานประกอบการสัญชาติญี่ปุ่น 3 แห่ง และสัญชาติมาเลเซีย 1 แห่ง ซึ่ง 2 ใน 4 แห่งประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมโดยการวิเคราะห์จากองค์กรหรือนโยบายหลักขององค์กรเพื่อให้ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมไปทิศทางเดียวกันกับนโยบายหลักองค์กรและนำมาปฏิบัติทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมเพื่อมาจัดลำดับความสำคัญมากขึ้นโดยลัดจาก Policy ของเราว่าปีนี้เราจะเน้นเรื่องอะไรแล้วหลังจากนั้นค่อยออกมาเป็นแผนฝึกอบรม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

“Policy ก่อนอันดับแรกเพราะอย่างไรก็ต้องไป Need ตาม Policy ก่อนอยู่แล้ว อันที่สองคือ ตัว Budget ก็สำคัญ อันที่ 3 คือความต้องการของแต่ละแผนก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2560)

วิเคราะห์จากภารกิจ และคุณสมบัติของตำแหน่งงาน/ ตามลักษณะงาน และความจำเป็นของงาน

สถานประกอบกิจการสัญชาติญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 2 แห่ง วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมโดยให้ความสำคัญจากการวิเคราะห์ ภารกิจ และคุณสมบัติของตำแหน่งงานหรือตามลักษณะงานและความจำเป็นของงานที่ลูกจ้าง ปฏิบัติงานอยู่เพื่อให้ลูกจ้างในแต่ละระดับตำแหน่งหน้าที่ได้รับการอบรมตามตำแหน่งงานที่ตน รับผิดชอบซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้ความชำนาญมากขึ้น โดยส่วนใหญ่การวิเคราะห์ความ ต้องการฝึกอบรมนี้ถูกนำไปปฏิบัติเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้นดังคำกล่าวของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ในทุกปีก็จะมีการจัดทำ Training need เพื่อสอดคล้องตามระบบ TS16949 ซึ่งหัวหน้างานจะวิเคราะห์ว่าในตำแหน่งงานใดในหน่วยงานของตน ที่ควรพัฒนาทักษะในด้าน ไตบ้าง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยจะพิจารณาให้กับพนักงานประจำเราก่อนและหลังจากนั้นจะส่งข้อมูลให้ฝ่ายฝึกอบรมเพื่อจัดทำแผนประจำปี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 10, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2560)

วิเคราะห์จากรายบุคคล

สถานประกอบกิจการ จำนวน 3 แห่งโดยเป็นสัญชาติเยอรมัน 2 แห่งสัญชาติญี่ปุ่น 1 แห่ง วิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมรายบุคคลเพื่อกำหนดว่าลูกจ้างแต่ละคนจะได้รับการ อบรมหรือพัฒนาในแบบใดส่งผลให้ลูกจ้างแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมี ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมดังกล่าวถูกนำมา ปฏิบัติเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“มีการวิเคราะห์พนักงานแต่ละกลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มพนักงานประจำของเราว่าคนไหน จะต้องอบรมเน้นเรื่องอะไรคือตัวแปรในการวิเคราะห์ว่า เค้าน่าจะต้องอบรมเรื่องอะไรคือตัวแปร ถ้าตอบว่าตัวแปรนี้ ส่วนใหญ่จริง ๆ แล้วมาจากพื้นฐานนะครับ ต้องคุยเลย วิเคราะห์เลย นื่องจบอะไร ผ่านงานมาหรือเปล่า เคยทำอะไรมาบ้าง เพราะสมัยนี้ได้กบอะไร พื้นฐานจบอะไร ม. 3 ม. 6 ปวช. แทบจะไม่ตรงละ บางคนก็มีประสบการณ์” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“ในส่วนนี้ของเราก็ทำเป็น Need survey มีส่งไปให้แต่ละแผนกแล้วก็จะสำรวจ เหมือนกรอกให้ข้อมูลมาว่าต้องการฝึกอบรมในส่วนไหน และฝึกอะไรบ้าง ซึ่งตัวนี้ก็จะเป็นส่วนของผู้จัดการ ในแต่ละแผนกซึ่งจะทราบปัญหาดีว่าพนักงานแต่ละคนมีปัญหาในด้านไหน

เราจะเน้นรายบุคคลที่เป็นลูกจ้างประจำก่อนเพื่อจะเอามาสรุปอีกครั้งหนึ่ง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“เราจะมีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมจากแผนกต่าง ๆ เพื่อรวบรวมความต้องการฝึกอบรมจากแผนกต่าง ๆ นำมาสรุปและจัดทำเป็นแผนฝึกอบรมประจำปี สำหรับด้านการพัฒนารายบุคคล ทางเราจะรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานประจำแต่ละคนนำมาจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2560)

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เมื่อจำแนกเป็นรายด้านได้ 3 ลักษณะคือ 1) การวิเคราะห์จากนโยบายหลักองค์กร 2) การวิเคราะห์จากภารกิจและคุณสมบัติของตำแหน่งงาน/ ตามลักษณะงาน/ ความจำเป็นในงาน และ 3) การวิเคราะห์จากรายบุคคลพบว่า ด้านการวิเคราะห์จากองค์กร/ นโยบายหลักองค์กรส่วนใหญ่สถานประกอบการแต่ละแห่งได้ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงโดย ส่วนการวิเคราะห์จากภารกิจ/ คุณสมบัติของตำแหน่งงาน/ ตามลักษณะงานตามความจำเป็นของงาน และการวิเคราะห์จากรายบุคคลถูกนำไปปฏิบัติเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

1.3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพบ 6 ลักษณะ คือ 1) กำหนดจากนโยบายหลักขององค์กร 2) กำหนดจากข้อกำหนดหรือข้อกำหนดเรียนของลูกค้า 3) กำหนดจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ 4) กำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย, 5) กำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต และ 6) กำหนดจากการประเมิน Gap รายบุคคล (ดังตารางที่ 10)

ตารางที่ 10 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

สถานประกอบกิจการลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติผู้ลงทุน	การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
1	ผลิตรถชุดตัก	ญี่ปุ่น	-
2	อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ	เยอรมัน	- กำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต
3	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- กำหนดจากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกค้า - กำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย - กำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต
4	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	-
5	ฉีดพลาสติก	มาเลเซีย	- กำหนดจากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกค้า - กำหนดจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ - กำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย - กำหนดจากการประเมิน Gap รายบุคคล
6	บรรจุภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- กำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย - กำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต
7	เคมีภัณฑ์	เยอรมัน	- กำหนดจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ
8	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- กำหนดจากนโยบายหลักองค์กร
9	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- กำหนดจากนโยบายหลักองค์กร - กำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย - กำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต
10	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- กำหนดจากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกค้า - กำหนดจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ - กำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย

จากตารางที่ 10 จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแยกเป็นรายด้านดังนี้

กำหนดวัตถุประสงค์จากนโยบายหลักองค์กร

สถานประกอบกิจการสัญชาติญี่ปุ่น 2 แห่งที่ประกอบธุรกิจประเภทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่สอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กรเป็นหลัก เพื่อให้วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายองค์กรที่กำหนดนโยบายไว้ชัดเจนในการบริหารจัดการงานในองค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ถูกนำไป

ปฏิบัติทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ดังคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

“ของเราก็มีตัวแปรในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการอบรมส่วนใหญ่จะดูจากนโยบายบริษัท ๆ ต้องการอะไร ส่วนใหญ่ก็ไม่ต่างกันซึ่งนโยบายที่นี้จะเน้น Product activity จะเอาหลักสูตรที่เกี่ยวกับ Product activity มาก่อนเลย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2560)

“Policy ก่อนอันดับแรกเพราะอย่างไรก็ต้องไป Need policy ก่อนอยู่แล้ว ค่อยไปเป็นแนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์ฝึกอบรม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2560)

กำหนดวัตถุประสงค์จากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกค้า

สถานประกอบการจำนวน 3 แห่งประกอบธุรกิจประเภทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 2 แห่ง และฉีดพลาสติก 1 แห่ง โดยเป็นสัญชาติญี่ปุ่น 2 แห่ง และสัญชาติมาเลเซีย 1 แห่ง กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมจากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกค้าโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อคำนึงถึงการตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกค้าเป็นหลักทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวถูกนำมาปฏิบัติทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงดังคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“อันนี้เป็นข้อกำหนดของลูกค้าเราจะดูว่าในปีนั้น ๆ หรือปีที่ผ่านมา มันเกิดปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้า ส่วนไหนที่มันผิดพลาดก็จะวิเคราะห์ว่า มันผิดพลาดจากส่วนไหนเค้าก็จะมีการ Training” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2560)

“หัวข้อหลัก ๆ ที่นำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ โดยส่วนใหญ่ก็คือ Requirement ของลูกค้า” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2560)

“เราก็กำหนดให้กับสำหรับพนักงานทั้งสองกลุ่มเลยจะมีการประเมินการฝึกอบรม ส่วนหนึ่งเพื่อสอดคล้องกับระบบ TS16949 เป็นข้อกำหนดจากทางลูกค้าด้วยที่จะต้องให้ได้ระบบไม่มันเรียกความเชื่อมั่นจากลูกค้าไม่ได้ เลยโฟกัสหลัก ๆ เป็นเรื่องของระบบบริหารคุณภาพให้ได้ก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 10, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2560)

กำหนดวัตถุประสงค์จากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ

สถานประกอบการที่มีขนาดลูกจ้างตั้งแต่ 101-500 คน จำนวน 3 แห่ง และเป็นประเภทธุรกิจฉีดพลาสติก เคมีภัณฑ์ และผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ตามลำดับ กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมโดยเน้นข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพเป็นหลักทั้งนี้เพื่อควบคุมระบบคุณภาพงานที่ต้องการให้ลูกจ้างได้รับการอบรมหัวข้อพื้นฐานในข้อกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ใน

ระบบบริหารคุณภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ในกระบวนการที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ถูกนำมาปฏิบัติทั้งถูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และถูกจ้างรับเหมาค่าแรง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“หลังจากที่ได้ Training need survey มาแล้ว เราก็จะมีการวิเคราะห์ร่วมกับ Line manager แต่ละส่วนงานว่าอะไรควรจะจัดก่อนจัดหลัง มากำหนดวัตถุประสงค์ว่าเราต้องการอะไรจากหลักสูตรนี้ โดยวัตถุประสงค์หลัก ๆ ของเรา เพื่อตอบสนองต่อระบบคุณภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2560)

“หัวข้อหลัก ๆ ที่นำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ จะเป็นการบริหารระบบมาตรฐานที่เราทำเช่น ISO เป็นเรื่องของ Requirement” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2560)

“เราก็กำหนดให้กับสำหรับพนักงานทั้งสองกลุ่มเลยไฟกัสนหลัก ๆ เป็นเรื่องของระบบบริหารคุณภาพให้ได้ก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 10, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2560)

กำหนดวัตถุประสงค์จากข้อบังคับตามกฎหมาย

สถานประกอบกิจการ จำนวน 5 แห่ง โดยเป็นธุรกิจประเภทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 3 แห่ง ธุรกิจฉีดพลาสติก และบรรจุภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์ ประเภทละ 1 แห่งกำหนดวัตถุประสงค์ฝึกอบรมจากข้อบังคับตามกฎหมายกำหนดโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ลูกจ้างได้เข้ารับการอบรมตามกฎหมาย และสามารถปฏิบัติงานได้เช่น การอบรมดับเพลิงและซ้อมอพยพหนีไฟการปฐมพยาบาลเบื้องต้น เป็นต้นซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ถูกนำมาปฏิบัติทั้งถูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและถูกจ้างรับเหมาค่าแรง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ส่วนใหญ่ที่นี่ จะเน้นของระบบมาตรฐาน แล้วก็ตามกฎหมาย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2560)

“ส่วนใหญ่ ทางเราจะจัดเป็นการอบรม OJT และจัดให้สอดคล้องตามกฎหมาย เช่น อบรมดับเพลิงอพยพหนีไฟการปฐมพยาบาลเบื้องต้น ความรู้ประกันสังคมทั่วไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 10, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2560)

กำหนดวัตถุประสงค์จากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต

สถานประกอบกิจการจำนวน 4 แห่งโดย 3 ใน 4 แห่งเป็นกลุ่มที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1,001 คนขึ้นไป กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจากปัญหาต่อผลิตภัณฑ์ในอดีต ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ข้อมูลว่าหากสถานประกอบกิจการยังคงพบปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำอาจจะทำให้

ลดความเชื่อมั่นจากลูกค้าได้ ดังนั้นจึงนำปัญหาคุณภาพในอดีตมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการอบรมให้กับลูกจ้างโดยมีจุดมุ่งหมายที่ให้ลูกจ้างเกิดความตระหนักในการทำงานสามารถลดปัญหาการขาดคุณภาพงานหรือไม่เกิดปัญหาต่อผลิตภัณฑ์หรือสินค้านั้นซ้ำอีกโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวถูกนำมาปฏิบัติทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมา ค่าแรงดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ในแต่ละแผนก เค้าจะทราบปัญหาดีว่าในหน่วยงานมีปัญหาทางด้านไหน หลังจากนั้นเค้าก็จะวิเคราะห์ข้อมูล มากำหนดวัตถุประสงค์ในการอบรม ซึ่งวิเคราะห์จากปัญหาในหน่วยงานเค้าเอง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“เราจะมาดูว่าในปีนั้นมันเกิดปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้า ซึ่งจะเกี่ยวกับคุณภาพงาน ส่วนไหนที่มันผิดพลาดก็จะวิเคราะห์ว่ามันผิดพลาดจากส่วนไหน แล้วมากำหนดวัตถุประสงค์และจะมีการอบรม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2560)

“พนักงานจะทำของเสียเกิดขึ้นบ่อยมากอย่างเช่น พนักงานขับรถforkliftจะมีการขับรถยกของอะไรแล้วก็ตกลงมา ของเสียหาย หรือว่า Pack งานผิดพลาด อะไรแบบนี้เยอะ ผู้ใหญ่ก็เลยเห็นว่าตัวเลขของค่าเสียหายของงานมี Trend ที่ค่อนข้างสูงขึ้นเลยเอาข้อมูลในอดีตมาวิเคราะห์กันว่า และมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการอบรมว่าเราจะตั้งอะไรเป็น Priority เรื่องนั้นในแต่ละปี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

“เรื่องของ Safety อุบัติเหตุในงานเยอะ มันจะส่งผลต่อคุณภาพงานที่จะส่งลูกค้า ก็มีเอา History มาดูเป็น Based line ให้อดีดเป็นตัวตั้ง Customer complain หรือที่ผ่านมา อุบัติเหตุทำไมเยอะจัง มีบาดเจ็บ อะไรต่าง ๆ ก็คือเอา Countermeasure ตัวนั้น ๆ มาเป็นตัวหลักในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการ Training” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2560)

กำหนดวัตถุประสงค์จากการประเมินสมรรถนะรายบุคคล

สถานประกอบกิจการสัญชาติมาเลเซียเพียง 1 แห่ง ที่กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจากการประเมินสมรรถนะรายบุคคลโดยมุ่งหวังที่จะอบรมและพัฒนาลูกจ้างเป็นรายบุคคลเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของลูกจ้างแต่ละคนให้ได้รับการอบรมที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพการทำงานเป็นเฉพาะรายบุคคล ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ได้ถูกนำไปปฏิบัติเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้นดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“หัวข้อที่นำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ จะดูจาก Gaps ว่าพนักงานในแผนกแต่ละคนของเค้ายังขาดทักษะอะไรอยู่ซึ่งเราพิจารณาจากพนักงานประจำของเราก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2560)

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 6 ลักษณะ คือ 1) กำหนดจากนโยบายหลักขององค์กร 2) กำหนดจากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกค้า 3) กำหนดจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ 4) กำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย 5) กำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต และ 6) กำหนดจากการประเมิน Gap รายบุคคลโดยพบว่า ส่วนใหญ่สถานประกอบการแต่ละแห่งได้ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงโดย เว้นแต่การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมจากการประเมินสมรรถนะ (Gap) รายบุคคลที่ได้ถูกนำไปปฏิบัติเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

1.3.3 การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรมและการออกแบบโครงการฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์การคัดเลือกโครงการหรือหัวข้อในการฝึกอบรมและการออกแบบโครงการฝึกอบรมพบว่าแบ่งได้ 2 หัวข้อหลัก คือ 1) การคัดเลือกโครงการหรือหัวข้อในการฝึกอบรม และ 2) การออกแบบโครงการฝึกอบรม รายละเอียดดังนี้

1.3.3.1 การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์การคัดเลือกโครงการหรือหัวข้อในการฝึกอบรมเป็นศึกษาเพื่อให้ทราบถึงการดำเนินการโดยใคร โดยหน่วยงานใดที่จะทำให้เกิดการคัดเลือกโครงการฝึกอบรมนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด พบว่าแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ดำเนินการโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ 2) ดำเนินการโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ และ 3) ดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ (ดังตารางที่ 11)

ตารางที่ 11 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม

สถานประกอบกิจการลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติผู้ลงทุน	การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม
1	ผลิตรถชุดตัก	ญี่ปุ่น	-
2	อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ	เยอรมัน	- โดยหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่
3	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- โดยหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่
4	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	-
5	ฉีดพลาสติก	มาเลเซีย	- ดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่
6	บรรจุภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- ดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่
7	เคมีภัณฑ์	เยอรมัน	-
8	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์
9	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	-
10	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	-

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลการคัดเลือกโครงการหรือหัวข้อการฝึกอบรม แยกเป็นรายด้านดังนี้

การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อฝึกอบรม: โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

สถานประกอบกิจการสัญชาติญี่ปุ่นเพียง 1 แห่งที่ประกอบธุรกิจประเภทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ทำหน้าที่ในการคัดเลือกโครงการหรือหัวข้อในการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างเนื่องจากหน่วยงานดังกล่าวมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากทุกส่วนเพื่อทำแผนฝึกอบรมทั้งนี้การคัดเลือกโครงการหรือหัวข้อการฝึกอบรมดังกล่าวนี้จะถูกนำมาปฏิบัติทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ทาง HR มีหน้าที่ทำข้อมูลอย่างเดียวเลยหลังจากที่ได้ข้อมูลจากแต่ละแผนก แต่อาจจะปรึกษาผู้จัดการฝ่ายบุคคลด้วยว่าเราจะเน้นไปที่ตรงไหนแล้วผมก็มาตีโจทย์เอาแปลออกมาเป็นหลักสูตรเพื่อทำแผนประจำปี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2560)

การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อฝึกอบรม:โดยหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่

มีสถานประกอบการกิจการ จำนวน 2 แห่งโดยเป็นธุรกิจประเภทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และผลิตอุปกรณ์กีฬาทางน้ำ มีการคัดเลือกโครงการหรือหัวข้อในการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งหากหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้คัดเลือกโครงการหรือคัดเลือกหัวข้อในการฝึกอบรมเองนั้นจะทำให้โครงการหรือหัวข้อฝึกอบรมนั้นตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงานได้มากที่สุด โดยการคัดเลือกโครงการหรือหัวข้อในการฝึกอบรมดังกล่าวได้ถูกนำมาปฏิบัติทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ของเราส่วนใหญ่หลังจากที่ Line manager กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว ก็จะคัดเลือกโครงการและหัวข้อในการอบรมด้วยเลยเพราะเขาจะเข้าใจในการออกแบบโครงการหรือหัวข้ออย่างละเอียด และหลังจากนั้น ทาง HR จะทำแผนฝึกอบรมและดำเนินการตามแผน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“การคัดเลือกหัวข้ออบรมเป็นหน้าที่ของแต่ละแผนก ถ้าเป็นระดับพนักงานหัวหน้า Line การผลิตก็จะดำเนินการคัดเลือกหัวข้อและสอนให้กับพนักงาน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2560)

การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อฝึกอบรม: โดยร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่

มีสถานประกอบการกิจการ จำนวน 2 แห่ง เป็นธุรกิจฉีดพลาสติกและบรรจุชิ้นส่วนยานยนต์มีการคัดเลือกโครงการหรือหัวข้อในการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างโดยการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความเห็นว่า การทำหรือพิจารณาไปพร้อม ๆ กันจะทำให้การฝึกอบรมนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการฝึกอบรมมากที่สุด โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเป็นผู้ให้คำแนะนำหรือให้แนวทางในการคัดเลือกโครงการกับต้นสังกัดได้ รวมถึงจะทำให้ลดเวลาในการทบทวนหรือพิจารณาคัดเลือกโครงการหรือหัวข้อฝึกอบรมนั้น ๆ ได้โดยการคัดเลือกโครงการหรือหัวข้อฝึกอบรมดังกล่าวได้ถูกนำมาปฏิบัติทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“อย่างที่ผมบอก ก็คือเราส่งไปที่ Manager เขาก็จะกรอกก่อนเบื้องต้นแล้วว่าอันไหนมันสมควร ถ้าสมมติว่าอันไหนไม่สมควรเขาก็ไม่ได้ส่งเข้ามา ฉะนั้นแล้วนี่ ทุกอย่างต้องผ่าน Manager ก่อน สำคัญหรือเปล่า หลังจากนั้น HR จะนำมาเรียงว่า ตัวไหนบ้างที่ต้อง

ฝึกอบรมและจะออกแบบโครงการอบรมอย่างไร เพื่อที่จะได้ทำแผนอบรมต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

“ทาง HR จะตัดสินใจร่วมกับทาง Manager ในส่วนงานนั้น อีกที ว่าอันนี้ควรจะจัดนะ ปีนี้ ถ้าบางอย่างเค้าเขียนมาแล้วเอ๊ะ เป็นรอบหน้าได้ไหม? จะพิจารณาคัดเลือกหัวข้อไปด้วยกัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2560)

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม เมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 3 ลักษณะคือ 1) ดำเนินการโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ 2) ดำเนินการโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ และ 3) ดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ โดยพบว่า ส่วนใหญ่สถานประกอบกิจการแต่ละแห่งได้ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในทั้ง 3 ลักษณะ

1.3.3.2 การออกแบบโครงการฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์การออกแบบโครงการฝึกอบรมผู้วิจัยพบว่ามี 4 ลักษณะคือ 1) การอบรมภายใน (In-house training) 2) การอบรมภายนอก (Public training) 3) การอบรมทักษะหน้างาน (On the job training/ Technical training) และ 4) การส่งอบรมต่างประเทศ (Oversea training) (ดังตารางที่ 12)

ตารางที่ 12 ข้อสรุปการวิจัยเชิงคุณภาพ: การออกแบบโครงการฝึกอบรม

สถานประกอบกิจการลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติผู้ลงทุน	การออกแบบโครงการฝึกอบรม
1	ผลิตรถชุดตัก	ญี่ปุ่น	- การส่งอบรมต่างประเทศ
2	อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ	เยอรมัน	- การจัดอบรมภายใน - การอบรมทักษะหน้างาน (OJT)
3	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- การจัดอบรมภายใน - การอบรมทักษะหน้างาน (OJT) - การส่งอบรมต่างประเทศ
4	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- การจัดอบรมภายใน - การอบรมทักษะหน้างาน (OJT)
5	ฉีดพลาสติก	มาเลเซีย	- การจัดอบรมภายใน
6	บรรจุภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- การอบรมทักษะหน้างาน (OJT)

ตารางที่ 12 (ต่อ)

สถานประกอบ กิจการลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติ ผู้ลงทุน	การออกแบบโครงการฝึกอบรม
7	เคมีภัณฑ์	เยอรมัน	- การจัดอบรมภายใน - การจัดอบรมภายนอก - การอบรมทักษะพนักงาน (OJT)
8	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- การอบรมทักษะพนักงาน (OJT)
9	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- การอบรมทักษะพนักงาน (OJT)
10	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- การจัดอบรมภายใน - การจัดอบรมภายนอก - การอบรมทักษะพนักงาน (OJT)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

การออกแบบโครงการฝึกอบรม: โดยการอบรมภายใน (In-house training)

สถานประกอบกิจการ จำนวน 5 แห่งที่ดำเนินการออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยการอบรมภายใน (In-house training) โดยเป็นสถานประกอบกิจการสัญชาติญี่ปุ่น 4 แห่ง และสัญชาติเยอรมัน 1 แห่ง ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า การฝึกอบรมภายในสามารถจัดกลุ่มผู้เข้าอบรมได้จำนวนที่มากกว่าการจัดฝึกอบรมภายนอก รวมถึงกรณีที่หลากหลาย ๆ ฝ่ายงาน ความต้องการฝึกอบรมในหัวข้อในลักษณะที่ใกล้เคียงกันก็สามารถจัดพร้อมกันได้สำหรับการออกแบบโครงการฝึกอบรมภายในส่วนใหญ่จะใช้ทั้งกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและสัญญารับเหมาค่าแรง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ส่วนใหญ่ที่เราทำแผนมาจะเป็นแผน In-house จะไม่มี Public ส่วน Public จะมีในแต่ส่วนงานเค้า Request มาสมมติว่าแผนกจัดซื้ออยากส่งพนักงานไปอบรมเค้าก็จะ Request มา ซึ่งเราไม่มีแผน Public เว้นแต่เวลา ที่มันเกี่ยวข้องตามกฎหมายจริง ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“เราก็จัดหลักสูตรแต่ละแผนกที่เค้าขอมา เข้ามากรองดูอีกทีว่าหลักสูตรไหน ใกล้เคียงกันก็จัดอบรมเป็นแบบ In house” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

“โดยส่วนใหญ่เราจะมี การ คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเราจะใช้สถาบันการฝึกอบรมเป็นผู้ออกแบบหลักสูตร เพราะเราเชื่อว่าสถาบันที่จัดอบรมมีความ

เชี่ยวชาญในการออกแบบเนื้อหาหลักสูตรมากกว่าซึ่งจะเป็นการอบรม In house โดยส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2560)

“จริง ๆ พนักงานประจำไม่ว่าจะเป็น Sub มันก็คืออยู่ในคอร์สเดียวกัน คือไม่ได้แยกว่าเป็น Sub นะนี้เป็นประจำนะ คือเข้าไปก็จะเทรนเหมือนกันหมด ถ้าเป็น In-house พนักงาน Sub ก็จะได้เข้าอบรม” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2560)

“เป็น In-house ก็จะเป็นหลักสูตร ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย และต้องการให้พนักงานได้รับความรู้ในเรื่องเดียวกัน ไปพร้อม ๆ กันทั้งหมด เพื่อกระตุ้นจิตสำนึกของพนักงาน เราให้ความสำคัญเท่า ๆ กัน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 10, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2560)

การออกแบบโครงการฝึกอบรม: โดยการอบรมภายนอก (Public training)

สถานประกอบกิจการ จำนวน 2 แห่งโดยเป็นสัญญาติญี่ปุ่นทั้งสองแห่งโดยเป็นธุรกิจเคมีภัณฑ์ และผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ดำเนินการออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยการส่งลูกจ้างไปอบรมภายนอกเพื่อศึกษาเพิ่มเติมเฉพาะด้านจากภายนอกและนำมาความรู้ที่ได้ประยุกต์ใช้กับภายในสถานประกอบกิจการได้ ทั้งนี้จะใช้เฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“แผนการอบรมนี้จะได้มาจากการสำรวจความต้องการจากแต่ละแผนกจะเป็นการจัดอบรมภายนอก ก็คือการที่พนักงานไปเข้าอบรมหลักสูตรพิเศษต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากแผนการฝึกอบรมประจำปี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2560)

“ส่วนหลักสูตร Public จะเป็นการส่งอบรม เฉพาะหัวข้อซึ่งจะเป็นเรื่องเฉพาะด้าน เราก็จะเน้นไปที่พนักงานประจำให้ได้ไปอบรมภายนอก” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 10, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2560)

การออกแบบโครงการฝึกอบรม: โดยการอบรมทักษะหน้างาน (On the job training/ Technical skill training)

สถานประกอบกิจการ 8 ใน 10 แห่งดำเนินการออกแบบโครงการฝึกอบรมด้วยการอบรมทักษะหน้างาน ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การอบรมทักษะหน้างานเป็นการอบรมเสมือนการปฏิบัติงานหน้างานจริงกับพื้นที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ การอบรมนี้ทำให้ลูกจ้างมีทักษะมีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นสำหรับการออกแบบโครงการฝึกอบรมทักษะหน้างานนี้ส่วนใหญ่จะใช้ทั้งกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ทักษะมีจะเรามีอบรมในส่วนของพวกเขา OJT หน่วยงานเหมือนการเตรนงานการ
สอนงานหน่วยงานซึ่งจะให้ความสำคัญกับพนักงานทั้งสองกลุ่มเลย ทั้ง Subcontract กับ
พนักงานประจำ ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“ถ้าพนักงาน Operator การเตรนของเราจะมีหน่วยงาน Training เทรนให้กับ
พนักงาน ซึ่งรวมทั้ง Sub และประจำในส่วนของการฝึกอบรม OJT” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3,
สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2560)

“การอบรม OJT เราทำพนักงานทุกระดับแต่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ที่ในไลน์
การผลิตจะเป็นคนดำเนินการ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

“เราจะมีการจัดอบรม OJT โดยจะอ้างอิงจากแผน OJT Training matrix ของ
แต่ละตำแหน่ง และแผน OJT ที่กำหนดไว้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 7, สัมภาษณ์,
21 พฤษภาคม 2560)

“เรื่องของการฝึกอบรม เค้าจะส่งเสริมพนักงานให้สอนที่หน่วยงานมากกว่าสอน
เองให้เรียนรู้งานเองอะไรแบบนี้” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2560)

“ทางเราจะจัดเป็นการอบรม OJT เพราะพนักงาน Subcontract จะเน้นเรื่อง
ทักษะมากกว่าเลยจะเน้นเรื่อง On the job training” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 10, สัมภาษณ์,
23 พฤษภาคม 2560)

การออกแบบโครงการฝึกอบรม: โดยการส่งอบรมต่างประเทศ

(Oversea training)

สถานประกอบกิจการจำนวน 2 แห่งซึ่งเป็นสถานประกอบกิจการที่เป็นสัญชาติ
ญี่ปุ่น และสัญชาติเยอรมัน มีลักษณะการประกอบกิจการเป็นธุรกิจประเภทผลิตรถชุดตก และ
ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่มีการดำเนินการออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยการส่งอบรม
ต่างประเทศโดยดำเนินการกับเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น ดังคำกล่าวของผู้ให้
ข้อมูลสำคัญดังนี้

“แล้วก็มีโครงการหลายโครงการที่ส่งพนักงานประจำเราไปอบรมต่างประเทศก็
มี โดยจะมีการพิจารณาเป็นปีละ 1 ครั้ง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม
2560)

“ของเราก็จะส่ง Train ในต่างประเทศและ Train ในระหว่างกลุ่มของในเครือ
ด้วยกัน ส่วนใหญ่ก็จะส่งพนักงานประจำมีอายุงานนานพอสมควร ที่จะไปอบรมต่างประเทศได้”
(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 พฤษภาคม 2560)

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การออกแบบโครงการฝึกอบรมเมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 4 ลักษณะคือ 1) การอบรมภายใน (In-house training) 2) การอบรมภายนอก (Public training) 3) การอบรมทักษะหน้างาน (On the job training/ Technical training) และ 4) การส่งอบรมต่างประเทศ (Oversea training) โดยพบว่า การออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยการอบรมภายในและการอบรมทักษะหน้างานสถานประกอบการแต่ละแห่งได้ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง แต่การออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยการส่งอบรมภายนอกและอบรมต่างประเศที่นั้สถานประกอบการกิจการโดยส่วนใหญ่จะดำเนินการให้เฉพาะกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

1.3.4 การกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์การกำหนดหรือสร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรมจะเป็นเกณฑ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลผู้เข้าอบรมว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ผู้วิจัยพบประเด็นการกำหนดหรือสร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลความรู้เชิงเนื้อหา 2) การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลภาคปฏิบัติ และ 3) การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลทั้งความรู้เชิงเนื้อหาและวัดผลภาคปฏิบัติ (ตารางที่ 13)

ตารางที่ 13 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผล
การฝึกอบรม

สถานประกอบ กิจการลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติผู้ลงทุน	การกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับ การประเมินผลฝึกอบรม
1	ผลิตรถชุดตัด	ญี่ปุ่น	- วัดผลทั้งความรู้เชิงเนื้อหาและ วัดผลภาคปฏิบัติ
2	อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ	เยอรมัน	-
3	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	-
4	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- วัดผลทั้งความรู้เชิงเนื้อหาและ วัดผลภาคปฏิบัติ
5	ฉีดพลาสติก	มาเลเซีย	-
6	บรรจุภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	-
7	เคมีภัณฑ์	เยอรมัน	- วัดผลความรู้เชิงเนื้อหา - วัดผลภาคปฏิบัติ
8	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- วัดผลความรู้เชิงเนื้อหา
9	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- วัดผลความรู้เชิงเนื้อหา
10	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	-

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลการกำหนดหรือสร้างหลักเกณฑ์
สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรมมีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลความรู้เชิงเนื้อหา

สถานประกอบกิจการ จำนวน 3 แห่ง มีการกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดย
วัดผลความรู้เชิงเนื้อหาโดยมีลักษณะสถานประกอบกิจการเป็นสัญชาติญี่ปุ่น 2 แห่งและ
สัญชาติเยอรมัน 1 แห่ง ซึ่งประกอบธุรกิจประเภทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 2 แห่ง และธุรกิจ
เคมีภัณฑ์ 1 แห่ง ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า การวัดผลความรู้เชิงเนื้อหาด้วยการใช้
แบบทดสอบ/ ข้อเขียนหลังการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างนั้นสามารถประเมินความรู้ความเข้าใจจาก
การฝึกอบรมได้โดยการกำหนดหลักเกณฑ์นี้ส่วนใหญ่จะใช้ทั้งกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้าง
โดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“เราจะมีวิธีการกำหนดและหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรมตาม
ประเภทการอบรม ซึ่งโดยจะขึ้นอยู่กับเนื้อหาหลักสูตรและดูว่า ใครเป็นผู้สอนหรือเป็นวิทยากรใน
แต่ละหัวข้ออบรมนั้น ๆ ค่ะ เช่น มีการสอบก่อนและหลังฝึกอบรม, บางหลักสูตรจะต้องผ่านการ
สอบถึงจะได้รับวุฒิบัตร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2560)

“กำหนดเกณฑ์ก่อนอบรม ส่วนใหญ่แล้ว การอบรมก็เน้นทางข้อสอบไปก่อน”
(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2560)

“ของเราวัดผลการฝึกอบรม เป็นแบบ Pre-test/ Post-test” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2560)

การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลภาคปฏิบัติ

สถานประกอบกิจการสัญชาติเยอรมันและเป็นธุรกิจผลิตเคมีภัณฑ์เพียงแห่งเดียว ที่มีการกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยแบบวัดผลภาคปฏิบัติเพื่อประเมินผลหลังการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างโดยเป็นการประเมินผลเพื่อวัดเชิงพฤติกรรมว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ หลังจากการฝึกอบรม สำหรับการกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลภาคปฏิบัตินี้ได้ใช้ปฏิบัติทั้งกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรงดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“บางหลักสูตรมีการทำ Workshop, การสอบภาคปฏิบัติ ก็จะมีเกณฑ์วัดผลและประเมินแตกต่างกันไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2560)

การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลโดยวัดผลทั้งความรู้เชิงเนื้อหาและวัดผลภาคปฏิบัติ

สถานประกอบกิจการจำนวน 2 แห่งเป็นสัญชาติญี่ปุ่นทั้ง 2 แห่ง และมีลักษณะเป็นสถานประกอบกิจการเป็นธุรกิจประเภทผลิตรถชุดตัก ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลทั้งความรู้เชิงเนื้อหาและวัดผลภาคปฏิบัติเพื่อประเมินผลหลังการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างโดยเน้นทั้งความรู้ความเข้าใจรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมที่วัดผลโดยการปฏิบัติสำหรับการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลนี้ได้ใช้กับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ต้องสอบการอบรมให้ผ่านก่อนในระดับเกณฑ์วัดของเราคือ Basic ต้องมากกว่า 80 เปอร์เซนต์ มีหัวข้อมาตรฐานในการเราใช้มาตรฐานเดียวกับบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น แล้วตั้งหัวข้อในการอบรมและก็ในเรื่องของทฤษฎีและปฏิบัติ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“ส่วนใหญ่หลักสูตรเกี่ยวกับ Skill ก็จะมีการประเมินผลทั้งภาค Paper test แล้วก็ practicaltest” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม เมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 3 รูปแบบคือ 1) การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลความรู้เชิงเนื้อหา 2) การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผล

ภาคปฏิบัติ และ 3) การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลทั้งความรู้เชิงเนื้อหาและวัดผลภาคปฏิบัติโดยพบว่า สถานประกอบการกิจการแต่ละแห่งได้ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในทั้ง 3 รูปแบบ

1.3.5 การจัดรูปแบบการฝึกอบรม

ผู้วิจัยศึกษาการจัดรูปแบบการฝึกอบรมของแต่ละสถานประกอบการ เพื่อให้ทราบถึงที่มาของการจัดรูปแบบการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างนั้นว่าเป็นการจัดรูปแบบการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างอย่างไร ทั้งนี้ผู้วิจัยพบประเด็นการจัดรูปแบบการฝึกอบรม 2 รูปแบบ คือ 1) การจัดฝึกอบรมโดยจัดตามเส้นทางการฝึกอบรม-ระยะยาว (Training road map) และ 2) การจัดฝึกอบรมโดยจัดตามความจำเป็นในแต่ละปี-ระยะสั้น (Training need) (ตารางที่ 14)

ตารางที่ 14 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การจัดรูปแบบการฝึกอบรม

สถานประกอบการลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติผู้ลงทุน	การจัดรูปแบบการฝึกอบรม
1	ผลิตรถชุดตัก	ญี่ปุ่น	- จัดตามเส้นทางการฝึกอบรม (Training road map) - จัดตามความจำเป็นในแต่ละปี (Training need)
2	อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ	เยอรมัน	- จัดตามความจำเป็นในแต่ละปี (Training need)
3	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- จัดตามความจำเป็นในแต่ละปี (Training need)
4	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- จัดตามเส้นทางการฝึกอบรม (Training road map) - จัดตามความจำเป็นในแต่ละปี (Training need)
5	ฉีดพลาสติก	มาเลเซีย	- จัดตามความจำเป็นในแต่ละปี (Training need)
6	บรรจุภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- จัดตามความจำเป็นในแต่ละปี (Training need)
7	เคมีภัณฑ์	เยอรมัน	- จัดตามความจำเป็นในแต่ละปี (Training need)
8	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- จัดตามความจำเป็นในแต่ละปี (Training need)
9	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- จัดตามความจำเป็นในแต่ละปี (Training need)
10	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- จัดตามความจำเป็นในแต่ละปี (Training need)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการจัดรูปแบบการฝึกอบรมสามารถแยกรายละเอียดได้ดังนี้

การจัดรูปแบบการฝึกอบรม: โดยจัดตามเส้นทางการฝึกอบรม-ระยะยาว (Training road map)

สถานประกอบกิจการจำนวน 2 แห่งเป็นสัญญาติญี่ปุ่น ได้จัดรูปแบบการฝึกอบรม โดยจัดตามเส้นทางการฝึกอบรม-ระยะยาว (Training road map) เพื่อสร้างพื้นฐานความรู้ให้กับลูกจ้างในอนาคตและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับลูกจ้างให้มีขวัญกำลังใจในการทำงานเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในอนาคต โดยการจัดรูปแบบการฝึกอบรมที่จัดตามเส้นทางการฝึกอบรมนี้ นำมาใช้กับเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้นดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“หัวข้อหลักเป็น Training roadmap ขององค์กรหรือซึ่งเป็นแผนที่เราจะดำเนินการภายในปี 2018 กับพนักงานประจำของเราก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

การจัดรูปแบบการฝึกอบรม จัดตามความจำเป็นในแต่ละปี-ระยะสั้น (Training need)

ทั้ง 10 สถานประกอบกิจการ ได้จัดรูปแบบการฝึกอบรมโดยจัดตามความจำเป็นในแต่ละปี-ระยะสั้น (Training need) ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า การจัดรูปแบบการฝึกอบรมในระยะสั้นเป็นการฝึกอบรมที่ดำเนินการตามความจำเป็นของแต่ละปีให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันไม่ล่าช้าหลังสำหรับการจัดรูปแบบการฝึกอบรมที่จัดอบรมตามความจำเป็นในแต่ละปีนั้น ส่วนใหญ่จะนำมาใช้ปฏิบัติทั้งกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ดังคำกล่าวผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ส่วนใหญ่ในแต่ละปีการจัดอบรมของเราจะจัดอบรมตาม Training need ค่ะ ส่วน Roadmap นี้ไม่ได้ทำ กำลังอยู่ในช่วงวางแผนเริ่มทำ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“ด้วยของเราเอง Training roadmap ถือว่ายังไม่ชัดมาก ส่วนใหญ่การจัดอบรมโดยส่วนใหญ่ก็เลยมาจาก Training need” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2560)

“ของเราจะมีการจัดการฝึกอบรม จัดตามแผนตามความจำเป็นประจำปี แต่ก็มีนอกเหนือจากแผนอยู่บ้างก็เพราะบางครั้งก็ต้องอัปเดตให้ทันต่อเหตุการณ์ และกฎหมายที่จะต้องให้สอดคล้องแต่ละสถานการณ์” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 10, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2560)

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การจัดรูปแบบการฝึกอบรม เมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 2 รูปแบบ คือ 1) การจัดฝึกอบรมโดยจัดตามเส้นทางการฝึกอบรม-ระยะยาว

(Training road map) และ 2) การจัดฝึกอบรมโดยจัดตามความจำเป็นในแต่ละปี-ระยะสั้น โดยพบว่า ส่วนใหญ่สถานประกอบการแต่ละแห่งได้ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้าง โดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงมีการจัดรูปแบบการฝึกอบรมในแบบระยะสั้น ที่เป็นการจัดตามความจำเป็นในแต่ละปีให้กับลูกจ้างทั้ง 2 กลุ่ม เว้นแต่การจัดแบบระยะยาวที่จัดรูปแบบการฝึกอบรมตามเส้นทางการฝึกอบรมจะถูกนำไปปฏิบัติกับเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้าง โดยตรงเท่านั้น

1.3.6 การประเมินผลการฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรซึ่งผู้วิจัยพบประเด็นจากศึกษาในหัวข้อนี้เป็น 2 หัวข้อ คือ รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อให้ทราบถึงว่าหลังจากที่การดำเนินการฝึกอบรมแล้วเสร็จในแต่ละหัวข้อหลักสูตรนั้นในแต่ละสถานประกอบการมีการมีรูปแบบการประเมินผลหรือวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมกับผู้เข้าอบรมหรือลูกจ้างของตนอย่างไร ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดหรือไม่ รวมไปถึงเพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น (ดังตารางที่ 15, 16)

1.3.6.1 รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม พบว่าแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) การประเมินผลโดยใช้แบบทดสอบ (Paper test) 2) การประเมินผลโดยลงภาคปฏิบัติ (Practical test) 3) การประเมินผลทั้งใช้แบบทดสอบและลงภาคปฏิบัติ (Paper test & Practical test) (ดังตารางที่ 15)

ตารางที่ 15 ข้อสรุปการวิจัยเชิงคุณภาพ: การประเมินผลการฝึกอบรม: รูปแบบการประเมินผล การฝึกอบรม

สถานประกอบการ กิจการลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติผู้ลงทุน	รูปแบบการประเมินผลฝึกอบรม
1	ผลิตรถชุดตัก	ญี่ปุ่น	- ใช้ทั้งแบบทดสอบและทดสอบ ลงภาคปฏิบัติ
2	อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ	เยอรมัน	-
3	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	-
4	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- ใช้ทั้งแบบทดสอบและทดสอบ ลงภาคปฏิบัติ

ตารางที่ 15 (ต่อ)

สถานประกอบ กิจการลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติผู้ลงทุน	รูปแบบการประเมินผลฝึกอบรม
5	ฉีดพลาสติก	มาเลเซีย	-
6	บรรจุภัณฑ์ขึ้นส่วน ยานยนต์	ญี่ปุ่น	-
7	เคมีภัณฑ์	เยอรมัน	- ใช้แบบทดสอบ - ใช้ทดสอบโดยลงภาคปฏิบัติ
8	ผลิตขึ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- ใช้แบบทดสอบ
9	ผลิตขึ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- ใช้แบบทดสอบ
10	ผลิตขึ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	-

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมแยกรายละเอียดได้ดังนี้

รูปแบบประเมินผลโดยใช้แบบทดสอบ (Paper test)

สถานประกอบกิจการ จำนวน 3 แห่ง เป็นสัญชาติญี่ปุ่น 2 แห่ง และสัญชาติเยอรมัน 1 แห่ง เป็นสถานประกอบกิจการธุรกิจประเภทผลิตขึ้นส่วนยานยนต์และเคมีภัณฑ์ได้กำหนดรูปแบบประเมินผลโดยใช้แบบทดสอบหลังการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างทั้งนี้รูปแบบการประเมินผลดังกล่าวได้ใช้ปฏิบัติทั้งกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“เราจะมีวิธีการกำหนดและหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรมตามประเภทการอบรม ซึ่งโดยจะขึ้นอยู่กับเนื้อหาหลักสูตรและดูว่า ใครเป็นผู้สอนหรือเป็นวิทยากรในแต่ละหัวข้ออบรมนั้น ๆ ค่ะ โดยมีการสอบก่อนและหลังฝึกอบรม, บางหลักสูตรจะต้องผ่านการสอบถึงจะได้รับวุฒิบัตร” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2560)

“กำหนดเกณฑ์ก่อนอบรม ส่วนใหญ่แล้ว การอบรมก็เน้นทางข้อสอบไปก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2560)

“ของเราวัดผลการฝึกอบรม เป็นแบบ Pre-test/ Post-test” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2560)

รูปแบบประเมินผลโดยทดสอบลงภาคปฏิบัติ (Practical test)

สถานประกอบกิจการเพียง 1 แห่ง ที่เป็นสัญชาติเยอรมันและเป็นธุรกิจผลิตเคมีภัณฑ์ ได้กำหนดรูปแบบประเมินผลโดยใช้แบบทดสอบโดยภาคปฏิบัติเพื่อประเมินผลหลังการฝึกอบรมให้กับลูกจ้าง โดยรูปแบบประเมินผลนี้ได้นำมาใช้กับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“บางหลักสูตรมีการทำ Workshop, การสอบภาคปฏิบัติ ก็จะมีเกณฑ์วัดผลและประเมินแตกต่างกันไป” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2560)

รูปแบบประเมินผลโดยใช้ทั้งแบบทดสอบและลงภาคปฏิบัติ

สถานประกอบกิจการจำนวน 2 แห่ง โดยเป็นสัญชาติญี่ปุ่นทั้ง 2 แห่ง และมีลักษณะประกอบกิจการเป็นธุรกิจประเภทผลิตรถชุดตก ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ได้กำหนดรูปแบบประเมินผลโดยใช้แบบทดสอบและลงภาคปฏิบัติเพื่อประเมินผลหลังการฝึกอบรมให้กับลูกจ้าง โดยปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“ต้องสอบการอบรมให้ผ่านก่อนในระดับเกณฑ์วัดของเราก็คือ Basic ต้องมากกว่า 80 เปอร์เซนต์ มีหัวข้อมาตรฐานในการอบรมเราใช้มาตรฐานเดียวกับบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น แล้วตั้งหัวข้อในการอบรมของทฤษฎีและปฏิบัติ นี่คือหลัก ๆ น่าจะคล้าย ๆ ทั่วกันไปหมด แต่ว่าเกณฑ์การประเมินนี้ก็แล้วแต่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“ส่วนใหญ่หลักสูตรเกี่ยวกับ Skill ก็จะมีการประเมินผลทั้งภาค Paper test แล้วก็ Practicalltest” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบการประเมินผลผลการฝึกอบรมเมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 3 รูปแบบคือ 1) การประเมินผลโดยใช้แบบทดสอบ (Paper test) 2) การประเมินผลโดยลงภาคปฏิบัติ (Practical test) 3) การประเมินผลทั้งใช้แบบทดสอบและลงภาคปฏิบัติ (Paper test & Practical test) โดยพบว่า ส่วนใหญ่สถานประกอบกิจการแต่ละแห่งได้ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

1.3.6.2 วิธีการประเมินผลผลการฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์วิธีการประเมินผลผลการฝึกอบรม ผู้วิจัยพบประเด็นที่สามารถแยกได้เป็น 2 วิธี คือ 1) ประเมินผลด้วยวิธีการเขียนรายงานหลังฝึกอบรมและประเมินผลโดยหัวหน้างาน และ 2) ประเมินผลด้วยวิธีการติดตามผลพนักงานหลังฝึกอบรมโดยมีระยะเวลาทุก 1 3 6 เดือน และประเมินผลโดยหัวหน้างาน (ตารางที่ 16)

ตารางที่ 16 ข้อเสนอการวิจัยเชิงคุณภาพ: การประเมินผลการฝึกอบรม: วิธีการประเมินผล
การฝึกอบรม

สถานประกอบการลำดับที่	ประเภทธุรกิจ	สัญชาติผู้ลงทุน	การประเมินผลการฝึกอบรม
1	ผลิตรถชุดตัก	ญี่ปุ่น	- ด้วยวิธีติดตามผลหน้างาน
2	อุปกรณ์กีฬาทางน้ำ	เยอรมัน	- ด้วยวิธีติดตามผลหน้างาน
3	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	-
4	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- ด้วยวิธีติดตามผลหน้างาน
5	ฉีดพลาสติก	มาเลเซีย	-
6	บรรจุภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- ด้วยวิธีติดตามผลหน้างาน
7	เคมีภัณฑ์	เยอรมัน	- ด้วยการเขียนรายงาน
8	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- ด้วยวิธีติดตามผลหน้างาน
9	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	-
10	ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	ญี่ปุ่น	- ด้วยการเขียนรายงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม
แยกรายละเอียดได้ดังนี้

**ประเมินผลด้วยวิธีการเขียนรายงาน หลังฝึกอบรมและประเมินผลโดย
หัวหน้างาน**

สถานประกอบการ จำนวน 2 แห่งเป็นสัญชาติเยอรมันและสัญชาติญี่ปุ่นมี
การประเมินผลการฝึกอบรมด้วยวิธีการเขียนรายงานหลังฝึกอบรมและประเมินผลโดยหัวหน้า
งานเพื่อนำข้อมูลจากการเขียนรายงานของผู้เข้าอบรมนั้นไปวิเคราะห์และไปปรับปรุงและ
พัฒนาการจัดฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้นไปทั้งนี้การประเมินผลด้วยวิธีนี้นำมาใช้กับทั้งลูกจ้างตาม
สัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“หลังจากที่พนักงานอบรมได้ผ่านการอบรมแล้ว ทางเราจะมีแบบรายงานและ
แบบประเมินผลการฝึกอบรมส่งให้กับพนักงานเพื่อประเมินความเข้าใจ” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
คนที่ 7, สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2560)

“เราจะมีกำหนดให้กับสำหรับพนักงานทั้งสองกลุ่มเลย จะมีการประเมิน
การฝึกอบรมส่วนหนึ่งเพื่อสอดคล้องกับระบบ TS16949 ส่วนหนึ่งนำมาปรับปรุงและพัฒนาการ
ฝึกอบรม ว่าส่งพนักงานไปอบรม แล้วได้อะไรกลับมา จึงมีหัวข้อให้เขียนรายงาน และให้
ผู้บังคับบัญชารับทราบด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 10, สัมภาษณ์, 23 พฤษภาคม 2560)

ประเมินผลด้วยวิธีการติดตามผลพนักงาน หลังฝึกอบรมโดยมีระยะเวลา ทุก 1, 3, 6 เดือนและประเมินผลโดยหัวหน้างาน

สถานประกอบกิจการ จำนวน 5 แห่งโดยเป็นสัญญาตีพิมพ์ 4 แห่ง และ
สัญญาตีพิมพ์ 1 แห่งประเมินผลการฝึกอบรมด้วยวิธีการติดตามผลพนักงานทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูล
สำคัญให้ความเห็นว่าการติดตามผลพนักงานนั้นจะทำให้วัดประสิทธิผลการฝึกอบรมและ
สามารถประเมินผลที่เห็นภาพชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงหลังลูกจ้างได้รับการฝึกอบรมสามารถ
นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในงานที่ปฏิบัติอยู่ได้มากน้อยเพียงใด โดย
ประเมินผลด้วยวิธีการติดตามผลพนักงาน หลังฝึกอบรมโดยมีระยะเวลาทุก 1, 3, 6 เดือน และ
ประเมินผลโดยหัวหน้างานนี้ได้นำมาใช้ทั้งกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้าง
รับเหมาค่าแรงดังกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“หลังจากนั้นอบรมประมาณ 1 เดือน ติดตามผล เราจะมีการติดตามการ
ประเมินผลการฝึกอบรมกับหัวหน้างานเพื่อประเมินผลว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่”
(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 9 พฤษภาคม 2560)

“ของที่นี้จะติดตามผลการฝึกอบรม แบ่งเป็นระยะเวลา 3 เดือน หรือ 6 เดือน
การประเมินเหมือนกัน ค่าย ๆ โครงการการอบรม ให้ Manager ประเมินดูอีกทีว่าหลังจากอบรม
เค้าได้อะไรมาบ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม 2560)

“เกณฑ์ Standard ในการประเมินใช้ใหม่, ก็จะเป็นในเรื่องของเราจะมี
การประเมินใช้ใหม่ครบ ทุก 3 เดือน เป็นระยะเวลา 3 ครั้งนะครบ ต่อปี ก็คือ 3 เดือนครั้ง แล้วก็
ไปอีก 3 เดือนครั้ง อย่างนี้นะครบ ต่อปี” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 13 พฤษภาคม
2560)

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม มี 2 วิธี
คือ 1) ประเมินผลด้วยวิธีการเขียนรายงานหลังฝึกอบรมและประเมินผลโดยหัวหน้างานและ
2) ประเมินผลด้วยวิธีการติดตามผลพนักงานหลังฝึกอบรมโดยมีระยะเวลาทุก 1 3 6 เดือน และ
ประเมินผลโดยหัวหน้างาน โดยส่วนใหญ่พบว่า สถานประกอบกิจการแต่ละแห่งได้ปฏิบัติต่อกับ
ทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในทั้ง 2 วิธี

1.4 การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัย ยังพบประเด็นว่า บางสถานประกอบกิจการยังคง
ดำเนินการในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมอยู่ภายใต้งบประมาณของ
องค์กรที่มีการจัดสรรให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านให้ความเห็นว่า หากมีงบประมาณที่จำกัด

หรือไม่มีงบประมาณสำหรับส่วนนี้เลย ก็อาจจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรไม่ได้รับความรู้ทักษะในงานที่เพิ่มขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปประเด็นหัวข้อการจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมในองค์กร ออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) การจัดสรรงบประมาณสำหรับอบรมภายใน (In-house training) 2) การจัดสรรงบประมาณสำหรับอบรมภายนอก (Public training) 3) การจัดสรรงบประมาณสำหรับอบรมทักษะพนักงาน (On the job training/ Technical skill) และ 4) การจัดสรรงบประมาณสำหรับอบรมต่างประเทศ (Oversea training)

และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า สถานประกอบการกิจการ จำนวน 1 แห่ง เป็นสัญญาติญี่ปุ่นที่ได้มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

“การจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน เราจะดู Policy ก่อนอันดับแรกเพราะอย่างไรก็ต้องไปNeed ตาม Policy ก่อนอยู่แล้ว อันที่สองคือ ตัว Budget ก็สำคัญ ที่ต้องเราบริหารจัดการงบประมาณด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2560)

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า บางสถานประกอบการยังคงดำเนินการในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมอยู่ภายใต้งบประมาณขององค์กรที่มีการจัดสรรให้ ทั้งผู้วิจัยจึงสรุปประเด็นหัวข้อการจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมในองค์กร ออกเป็น 4 ลักษณะที่กล่าวข้างต้น

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาในส่วนที่ 1 โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบคำถามในแบบสอบถามเชิงปริมาณ ในส่วนที่ 2 โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนี้

2.1 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสถานประกอบการ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 17 และตารางที่ 18

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

(N = 87)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	36	41.38
หญิง	51	58.62
2. อายุ		
ระหว่าง 30-35 ปี	37	42.53
ระหว่าง 36-45 ปี	34	39.08
46 ปีขึ้นไป	16	18.39
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	3	3.45
ระดับปริญญาตรี	65	74.71
ระดับปริญญาโท	19	21.84
4. ตำแหน่งงาน		
ผู้ช่วยผู้จัดการ/ ผู้จัดการ	81	93.10
กรรมการผู้จัดการ	3	3.45
สูงกว่ากรรมการผู้จัดการ	3	3.45
5. อายุงาน (ประสบการณ์)		
ระหว่าง 3-5 ปี	31	35.63
ระหว่าง 5-10ปี	26	29.89
มากกว่า 10ปี	30	34.48

จากข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 17 ลักษณะข้อมูลลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 87 ท่าน พบว่า เป็นเพศชาย ร้อยละ 41.38 และเพศหญิง ร้อยละ 58.62 มีอายุระหว่าง 30-35 ปี ร้อยละ 42.53 รองลงมาคือ กลุ่มอายุระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.08 และกลุ่มอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป ร้อยละ 18.39 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 74.71) รองลงมาคือระดับปริญญาโท ร้อยละ 21.84 และระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 3.45 ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งงาน ผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการ ร้อยละ 93.10 รองลงมาคือ ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ร้อยละ 3.45 และ ตำแหน่งที่สูงกว่ากรรมการผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 3.45 ด้วยเช่นกัน ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงาน (ประสบการณ์) ระหว่าง 3-5ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 35.63 กลุ่มอายุงานระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 28.89 และกลุ่มอายุงานที่มากกว่า 10 ปี ร้อยละ 34.48

ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก
จำแนกตามข้อมูล

(N = 87)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(แห่ง)	ร้อยละ
1. ประเภทธุรกิจ		
ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์	61	70.12
ไฟฟ้า/ อิเล็กทรอนิกส์/ พลาสติก	10	11.49
เคมีภัณฑ์/ อื่น ๆ	16	18.39
2. สัญชาติผู้ลงทุน		
สัญชาติไทย	6	6.90
สัญชาติญี่ปุ่น	60	68.95
สัญชาติอเมริกา	7	8.05
สัญชาติยุโรป	8	9.20
สัญชาติอื่น ๆ	6	6.90
3. จำนวนลูกจ้าง (ตามสัญญาจ้างโดยตรง)		
จำนวน 101-500 คน	49	56.32
จำนวน 501-1,000 คน	28	32.19
จำนวน 1,001 คนขึ้นไป	10	11.49
4. จำนวนลูกจ้าง (ลูกจ้างรับเหมาค่าแรง)		
จำนวน 101-500 คน	79	90.80
จำนวน 501-1,000 คน	7	8.05
จำนวน 1,001 คนขึ้นไป	1	1.15
5. จำนวนลูกจ้าง (รวมลูกจ้างรับเหมาค่าแรง)		
จำนวน 101-500 คน	37	42.53
จำนวน 501-1,000 คน	26	29.88
จำนวน 1,001 คนขึ้นไป	24	27.59
6. ระดับตำแหน่งงานที่มีลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน (โดยส่วนใหญ่)		
พนักงานระดับปฏิบัติการ (สายการผลิต)	63	72.41
พนักงานระดับปฏิบัติการ (สนับสนุนสายการผลิต)	24	27.59
พนักงานระดับปฏิบัติการ (สนับสนุนสำนักงาน)	13	14.94

จากข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 18 สำหรับข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก จำนวน 87 แห่ง พบว่า โดยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจประเภทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ร้อยละ 70.12 รองลงมาเป็นประเภทธุรกิจเคมีภัณฑ์และอื่น ๆ (ร้อยละ 18.39) และประเภทธุรกิจ ไฟฟ้า/ อิเล็กทรอนิกส์/ พลาสติก (ร้อยละ 11.49) โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ลงทุนในสัญชาติญี่ปุ่น (ร้อยละ 68.95) รองลงมาเป็นสัญชาติยุโรป (ร้อยละ 9.20) สัญชาติอเมริกา (ร้อยละ 8.05) สัญชาติไทย และสัญชาติอื่น ๆ และเมื่อพิจารณาจำนวนลูกจ้างในสถานประกอบการที่รวมลูกจ้างรับเหมาค่าแรง พบว่า ส่วนใหญ่มีจำนวนลูกจ้างตั้งแต่ 101-500 คน (ร้อยละ 42.53) รองลงมาเป็นกลุ่มจำนวนลูกจ้างตั้งแต่ 501-1,000 คน (ร้อยละ 29.88) และกลุ่มจำนวนลูกจ้างตั้งแต่ 1,001 คนขึ้นไป (ร้อยละ 27.59)

2.2 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

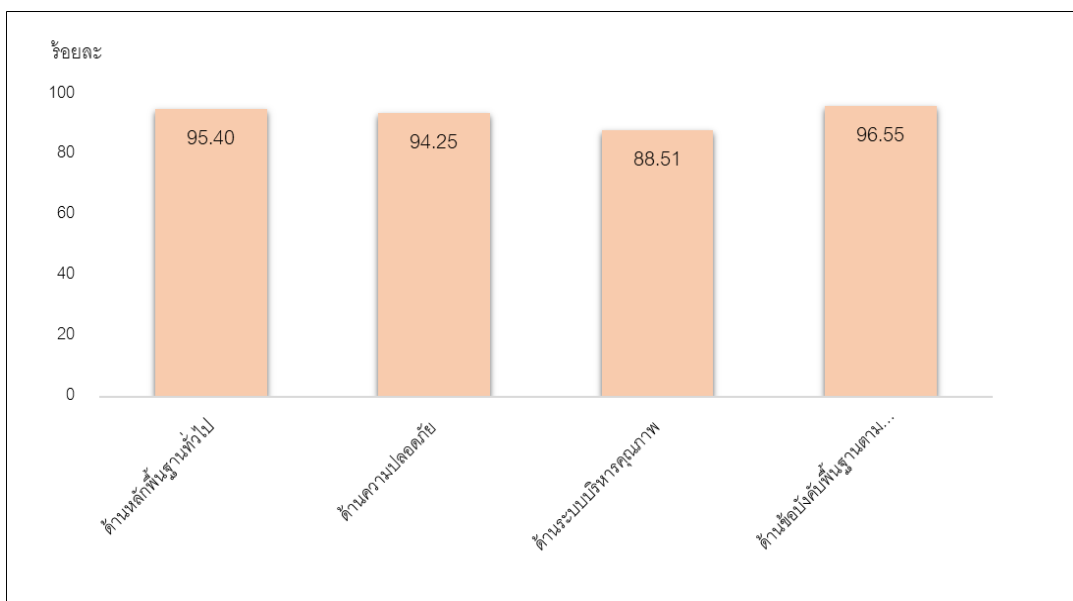
การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างหนึ่งที่สามารถกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารงานองค์กรได้ เป็นอย่างดีและมีประสิทธิผลมากขึ้น ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อในการศึกษาวิจัยในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรออกเป็น 2 หัวข้อหลัก ได้แก่ การกำหนดทิศทางด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรและระยะเวลาในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การกำหนดทิศทางด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

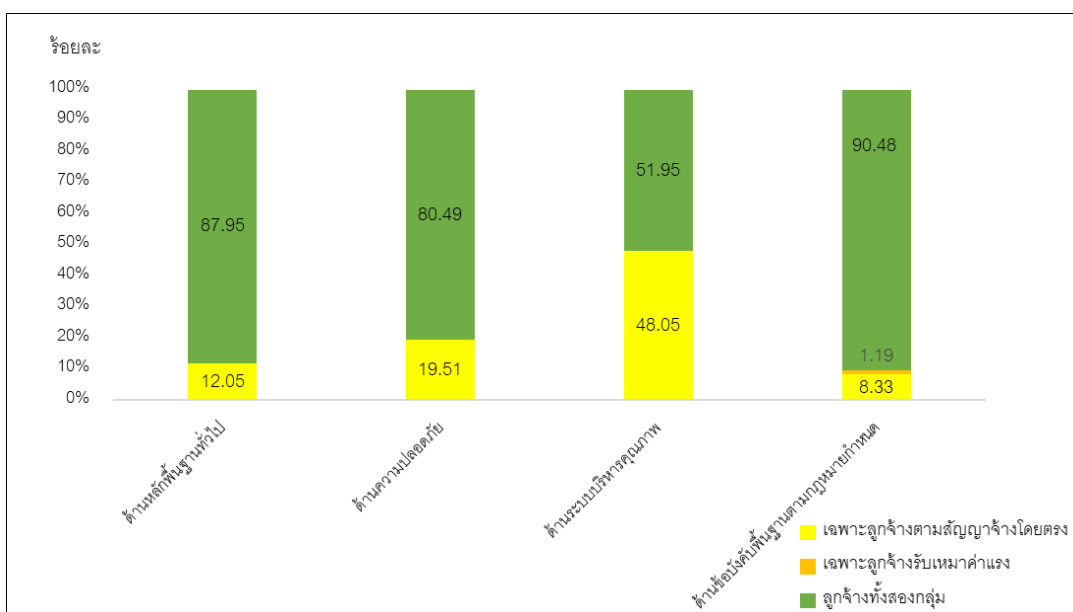
ผู้วิจัยจำแนกข้อมูลด้านการกำหนดทิศทางด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร ออกเป็น 4 ด้านคือ เน้นด้านหลักพื้นฐานทั่วไป เน้นด้านความปลอดภัย (Safety) เน้นด้านระบบบริหารคุณภาพ และเน้นด้านข้อบังคับของกฎหมายกำหนดพื้นฐานซึ่งในแต่ละด้านโดยส่วนใหญ่แต่ละสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้ปฏิบัติต่อลูกจ้างทั้ง 2 กลุ่มทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ผลวิเคราะห์ข้อมูลดังข้อมูลตารางที่ 19

ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการที่จดทะเบียนตามทิศทางด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

การกำหนดทิศทาง ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร	จำนวน (ร้อยละ) 87 (100)	องค์กรได้ ดำเนินถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติ ต่อกลุ่มลูกจ้าง		
		เฉพาะลูกจ้าง ตามสัญญาจ้าง โดยตรง	เฉพาะลูกจ้าง รับเหมา ค่าแรง	ลูกจ้าง ทั้งสอง กลุ่ม
1. เน้นด้านหลักพื้นฐานทั่วไป เช่น วัฒนธรรมองค์กร, 5ส.	83 (95.40)	10 (12.05)	0 (0.00)	73 (87.95)
2. เน้นด้านความปลอดภัย (Safety)	82 (94.25)	16 (19.51)	0 (0.00)	66 (80.49)
3. เน้นด้านระบบบริหารคุณภาพ เช่น ISO:9000, 14000, TS16949	77 (88.51)	37 (48.05)	0 (0.00)	40 (51.95)
4. เน้นด้านข้อบังคับของกฎหมายกำหนดพื้นฐาน เช่น การอบรมดับเพลิงขั้นต้น/ อพยพหนีไฟ, การปฐมพยาบาลเบื้องต้น, ความรู้ประกันสังคม	84 (96.55)	7 (8.33)	1 (1.19)	76 (90.48)



ภาพที่ 3 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามทิศทางการฝึกอบรม



ภาพที่ 4 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามทิศทางการฝึกอบรม และการ
คำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง

จากตารางที่ 19 ภาพที่ 3 และภาพที่ 4 พบว่า สถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก กำหนดทิศทางการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร โดยจำแนกเป็นรายด้าน 4 ด้านคือ เน้นด้านหลักพื้นฐานทั่วไป เน้นด้านความปลอดภัย (Safety) เน้นด้านระบบบริหารคุณภาพ และเน้นด้านข้อบังคับของกฎหมายกำหนดพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทิศทางด้านหลักพื้นฐานทั่วไป พบว่า สถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ร้อยละ 95.40 มีการกำหนดทิศทางการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร โดยเน้นด้านหลักพื้นฐานทั่วไปซึ่งส่วนใหญ่ปฏิบัติต่อกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง (ร้อยละ 87.95) และมีสถานประกอบกิจการ ร้อยละ 12.05 ที่ปฏิบัติต่อกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเพียงกลุ่มเดียว

ทิศทางด้านความปลอดภัย พบว่า สถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ร้อยละ 94.25 มีการกำหนดทิศทางการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรที่มุ่งเน้นด้านความปลอดภัยส่วนใหญ่ร้อยละ 80.49 ปฏิบัติต่อกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง และมีสถานประกอบกิจการ ร้อยละ 19.51 ที่ปฏิบัติต่อกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเพียงกลุ่มเดียว

ทิศทางด้านระบบบริหารคุณภาพ พบว่า สถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ร้อยละ 88.51 มีการกำหนดทิศทางการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรที่เน้นด้านระบบบริหารคุณภาพ เกี่ยวกับ ISO:9000, 14000, TS16949 ซึ่งมากกว่าครึ่งปฏิบัติต่อกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง (ร้อยละ 51.95) และมีสถานประกอบกิจการ ร้อยละ 48.05 ที่ปฏิบัติต่อกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเพียงกลุ่มเดียว

ทิศทางด้านข้อบังคับพื้นฐานตามกฎหมาย พบว่า สถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ร้อยละ 96.55 มีการกำหนดทิศทางการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรที่มุ่งเน้นด้านข้อบังคับพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งส่วนใหญ่ปฏิบัติต่อกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง (ร้อยละ 90.48) และมีสถานประกอบกิจการ ร้อยละ 8.33 ที่ปฏิบัติต่อกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเพียงกลุ่มเดียว นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ร้อยละ 1.19 ที่ได้ปฏิบัติต่อกับลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเท่านั้น

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร เมื่อจำแนกเป็นรายด้านในทั้ง 4 ด้านนั้น พบว่า สถานประกอบกิจการส่วนใหญ่มากกว่าครึ่งได้ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงใน

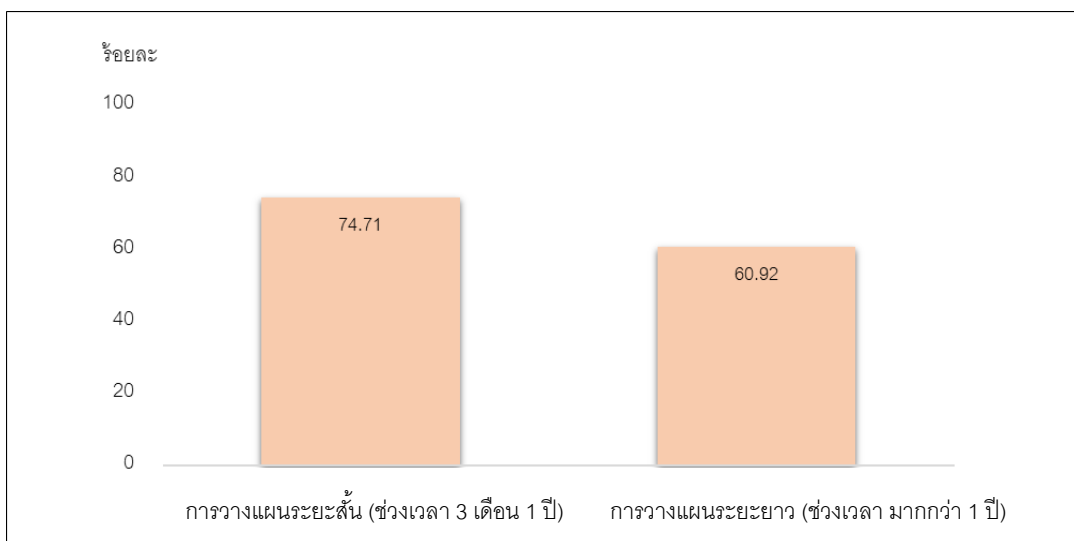
3 ด้าน คือ ด้านหลักฐานพื้นฐานทั่วไป ด้านความปลอดภัยและด้านข้อบังคับพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนด เว้นแต่การกำหนดทิศทางด้านระบบบริหารคุณภาพ พบว่า สถานประกอบกิจการ ร้อยละ 51.95 ปฏิบัติต่อกับลูกจ้างทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง และร้อยละ 48.05 ได้ปฏิบัติตามเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

2.2.2 การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

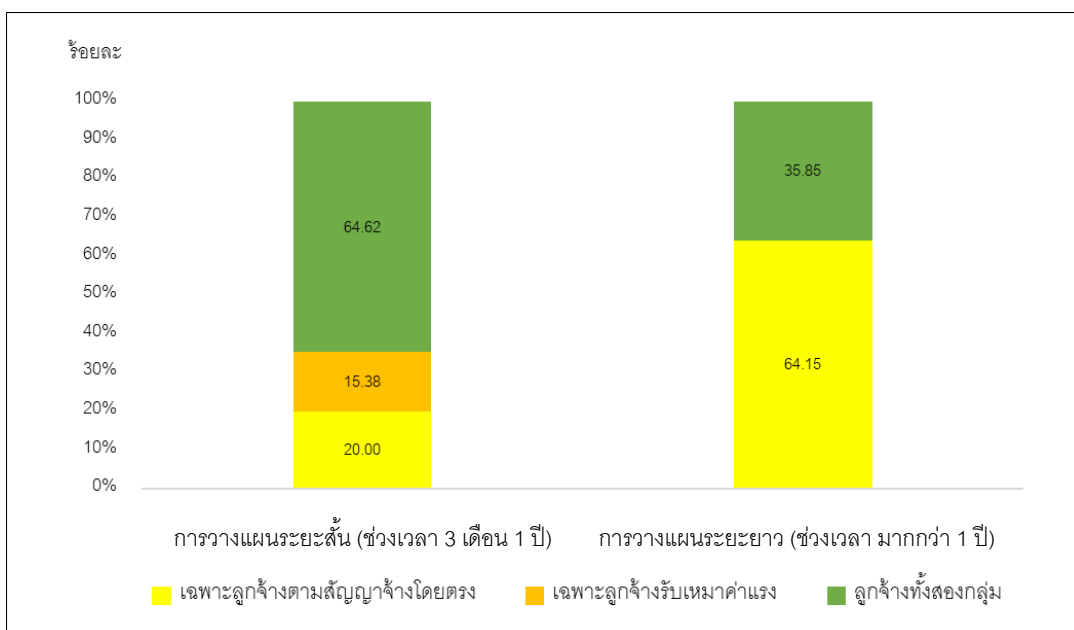
การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาการวางแผนโดยศึกษาเป็นช่วงระยะเวลาในการวางแผนซึ่งได้จำแนกระยะเวลาในการวางแผนด้านการฝึกอบรมออกเป็น 2 ช่วง คือ ระยะสั้นภายในช่วงเวลา 3 เดือน-1 ปี และระยะยาวที่มีระยะมากกว่า 1 ปีขึ้นไปซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังข้อมูลตารางที่ 20

ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

การวางแผน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	จำนวน (ร้อยละ)	องค์กรได้ ดำเนินถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติ ต่อกลุ่มลูกจ้าง		
		เฉพาะลูกจ้าง ตามสัญญาจ้าง โดยตรง	เฉพาะลูกจ้าง รับเหมา ค่าแรง	ลูกจ้าง ทั้งสอง กลุ่ม
1. การวางแผนระยะสั้น (3 เดือน-1 ปี)	65 (74.71)	13 (20.00)	10 (15.38)	42 (64.62)
2. การวางแผนระยะยาว (มากกว่า 1 ปี)	53 (60.92)	34 (64.15)	0 (0.00)	19 (35.85)



ภาพที่ 5 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามระยะการวางแผนด้านการฝึกอบรม



ภาพที่ 6 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามระยะการวางแผนด้านการฝึกอบรม และการคำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง

จากตารางที่ 20 ภาพที่ 5 และภาพที่ 6 สถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก พบว่า มีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรโดยจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

การวางแผนระยะสั้น (3 เดือน-1 ปี) พบว่า ร้อยละ 74.71 มีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรระยะสั้น ช่วงระหว่าง 3 เดือน-1 ปี โดยมากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 64.62) ที่ปฏิบัติต่อกับลูกจ้างทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงและสถานประกอบกิจการ ร้อยละ 20 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง แต่มีสถานประกอบกิจการร้อยละ 15.38 ที่ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเพียงกลุ่มเดียว

การวางแผนระยะยาว (มากกว่า 1 ปีขึ้นไป) พบว่า ร้อยละ 60.92 มีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรในระยะยาว คือมีระยะเวลา มากกว่า 1 ปีขึ้นไปโดยมากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 64.15) ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และสถานประกอบกิจการร้อยละ 35.85 ปฏิบัติต่อกับลูกจ้างทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรพบว่า สถานประกอบกิจการมากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 64.62) วางแผนการฝึกอบรมในระยะสั้นโดยได้ปฏิบัติต่อกับทั้งสองกลุ่มคือลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง และยังพบว่าสถานประกอบกิจการ ร้อยละ 64.15 วางแผนฝึกอบรมระยะยาวให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

2.3 กระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

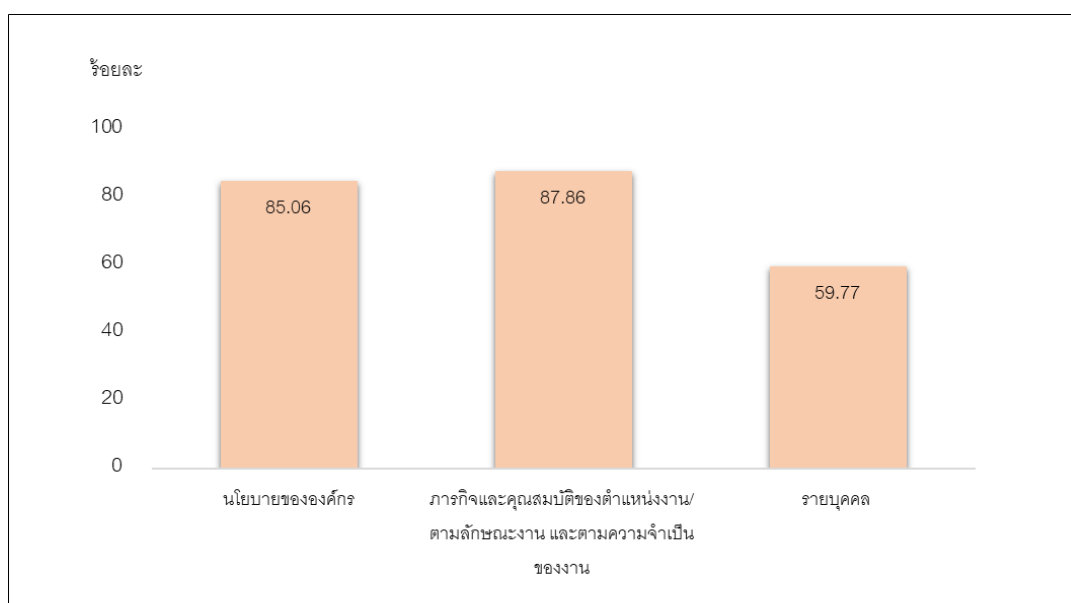
ข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามโดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหาเพื่อนำเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม รวมทั้งได้อ้างอิงหลักทฤษฎีกระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรของ ชูชัย สมितिไกร (2554) เพื่อให้ข้อคำถามมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

2.3.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

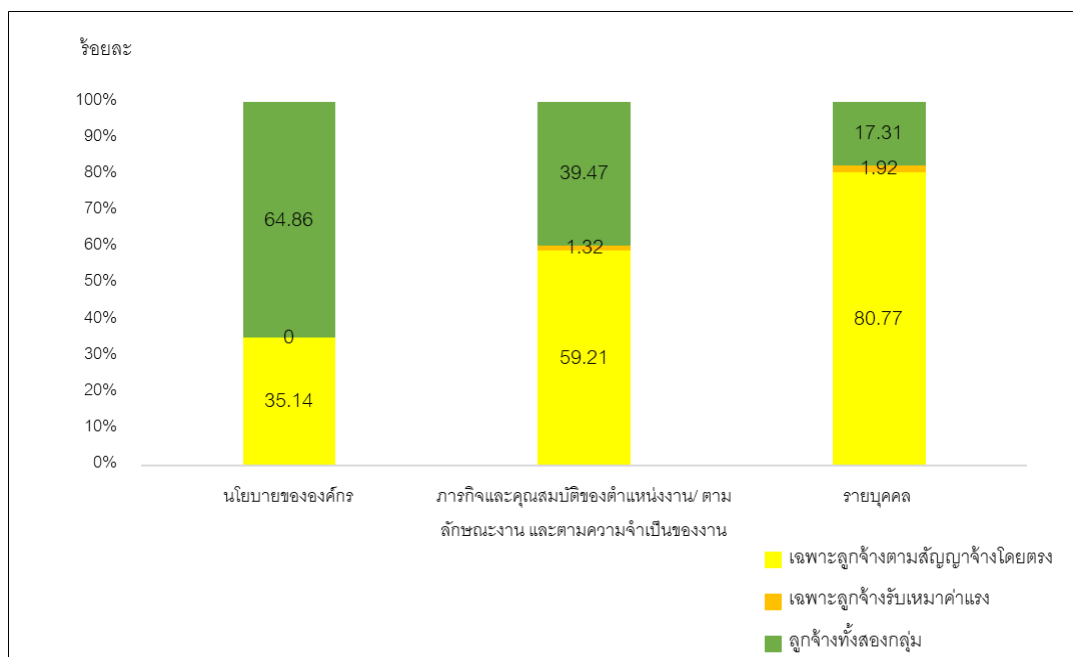
ข้อมูลการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการด้านฝึกอบรม และในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือการวิเคราะห์จากองค์กร/ นโยบายหลักขององค์กร การวิเคราะห์จากภารกิจและคุณสมบัติของตำแหน่งงาน/ ตามลักษณะงานและตามความจำเป็นของงาน และการวิเคราะห์ จากรายบุคคลซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังข้อมูลตารางที่ 21

ตารางที่ 21 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามกระบวนการ
ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการวิเคราะห์ความต้องการในการ
ฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการ ในการฝึกอบรม	จำนวน (ร้อยละ) 87 (100)	องค์กรได้ คำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติ ต่อกลุ่มลูกจ้าง		
		เฉพาะลูกจ้าง ตามสัญญา จ้างโดยตรง	เฉพาะลูกจ้าง รับเหมา ค่าแรง	ลูกจ้าง ทั้งสอง กลุ่ม
		1. วิเคราะห์จากองค์กร/ นโยบายหลัก ขององค์กร	74 (85.06)	26 (35.14)
2. วิเคราะห์จากภารกิจและคุณสมบัติของตำแหน่งงาน/ ตามลักษณะงาน และตามความจำเป็นของงาน	76 (87.86)	45 (59.21)	1 (1.32)	30 (39.47)
3. วิเคราะห์จากรายบุคคล	52 (59.77)	42 (80.77)	1 (1.92)	9 (17.31)



ภาพที่ 7 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการวิเคราะห์ความต้องการในการ
ฝึกอบรม



ภาพที่ 8 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและการคำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง

จากตารางที่ 21 ภาพที่ 7 และภาพที่ 8 สถานประกอบกิจการในอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมจากการวิเคราะห์จากองค์กรหรือนโยบายขององค์กร ร่องลงมาจะเป็นการวิเคราะห์จากภารกิจและคุณสมบัติของตำแหน่งงาน/ ตามลักษณะงาน และตามความจำเป็นของงานและวิเคราะห์จากรายบุคคล ตามลำดับ ทั้งนี้ข้อมูลนี้ได้มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมโดยจำแนกเป็นรายด้านมีดังนี้

การวิเคราะห์จากองค์กร/ นโยบายหลักขององค์กร พบว่า สถานประกอบกิจการในอุตสาหกรรมภาคตะวันออกร้อยละ 85.06 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมโดยการวิเคราะห์จากองค์กร/ นโยบายหลักขององค์กรซึ่งมากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 64.86) ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง และร้อยละ 35.14 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

การวิเคราะห์จากภารกิจและคุณสมบัติของตำแหน่งงาน/ ตามลักษณะงานและความจำเป็นของงาน พบว่าสถานประกอบกิจการในอุตสาหกรรมภาคตะวันออกส่วนใหญ่ (ร้อยละ 87.86) วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมโดยวิเคราะห์จากภารกิจและคุณสมบัติของตำแหน่งงาน/ ตามลักษณะงานและความจำเป็นของงาน ซึ่งมากกว่าครึ่ง

(ร้อยละ 59.21) ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น ร้อยละ 39.47 ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง นอกจากนี้ พบว่า ร้อยละ 1.32 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเท่านั้น

การวิเคราะห์จากรายบุคคล พบว่า สถานประกอบกิจการในอุตสาหกรรมภาคตะวันออกมากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 59.77) วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์จากรายบุคคล โดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 80.77 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น ร้อยละ 17.31 ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง นอกจากนี้ พบว่าร้อยละ 1.92 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเท่านั้น

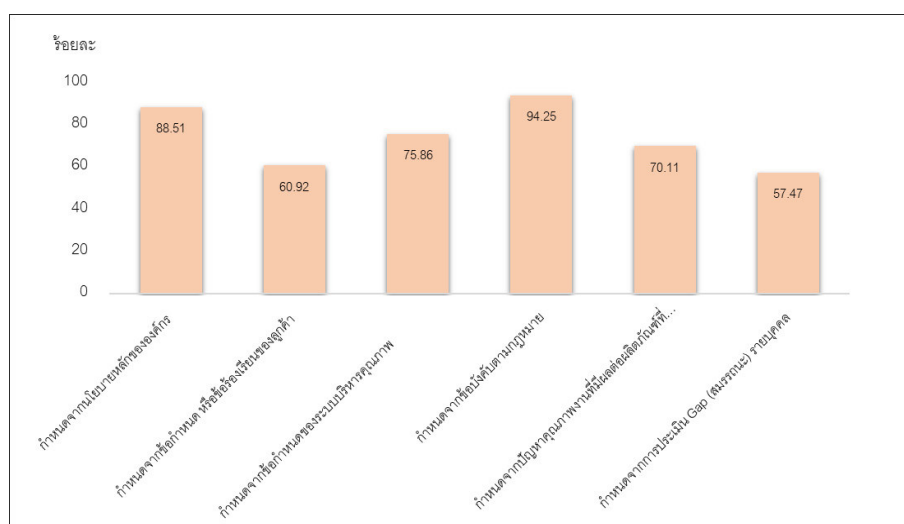
จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมเมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 3 ลักษณะ พบว่า ด้านการวิเคราะห์จากองค์กร/ นโยบายหลักองค์กร และวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมโดยวิเคราะห์จากภารกิจและคุณสมบัติของตำแหน่งงาน/ ตามลักษณะงานและความจำเป็นของงาน ส่วนใหญ่สถานประกอบกิจการแต่ละแห่งได้ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงโดย ทั้งนี้ยังพบประเด็นการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมด้านการวิเคราะห์จากรายบุคคล สถานประกอบกิจการมากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 80.77) ได้นำไปปฏิบัติเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

2.3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

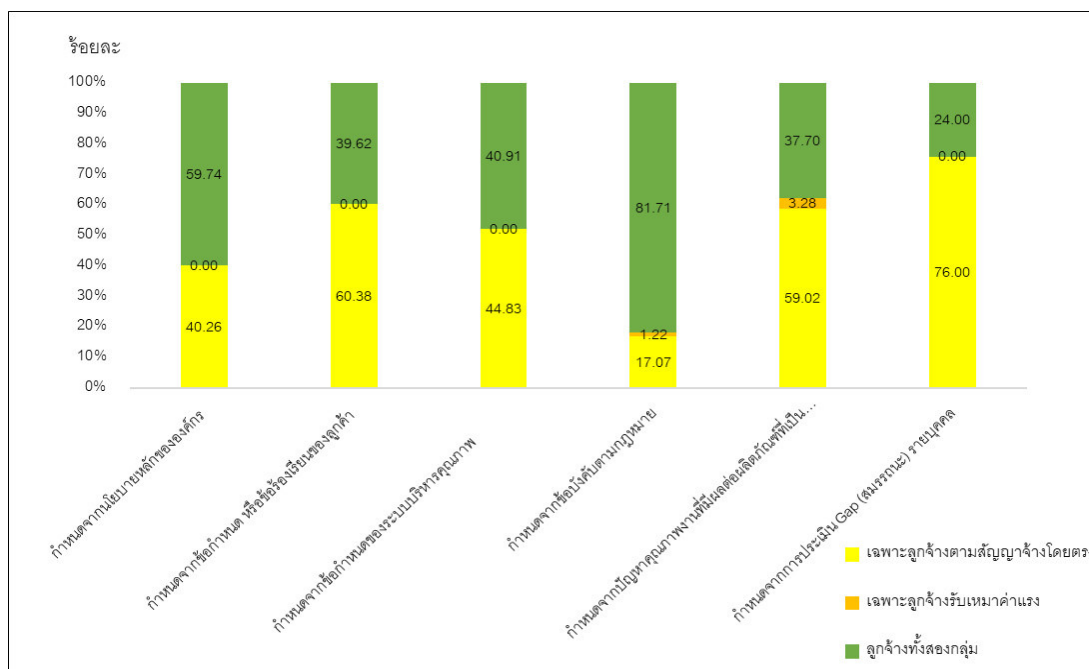
ข้อมูลการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการด้านฝึกอบรมประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1) กำหนดจากนโยบายหลักขององค์กร 2) กำหนดจากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกค้ำ 3) กำหนดจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ 4) กำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต 5) กำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย และ 6) กำหนดจากการประเมินสมรรถนะรายบุคคลของลูกจ้างซึ่งผลวิเคราะห์ข้อมูล ดังข้อมูลตารางที่ 22

ตารางที่ 22 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามกระบวนการด้านการ
ฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การกำหนดวัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรม	จำนวน (ร้อยละ) (100)	องค์กรได้ คำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติ		
		ต่อกลุ่มลูกจ้าง		
		เฉพาะลูกจ้าง ตามสัญญา จ้างโดยตรง	เฉพาะ ลูกจ้าง รับเหมา ค่าแรง	ลูกจ้าง ทั้งสอง กลุ่ม
1. กำหนดจากนโยบายหลักขององค์กร	77 (88.51)	31 (40.26)	0 (0.00)	46 (59.74)
2. กำหนดจากข้อกำหนด หรือข้อร้องเรียนของลูกจ้าง	53 (60.92)	32 (60.38)	0 (0.00)	21 (39.62)
3. กำหนดจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ	66 (75.86)	39 (44.83)	0 (0.00)	27 (40.91)
4. กำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย	82 (94.25)	14 (17.07)	1 (1.22)	67 (81.71)
5. กำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ ที่เป็นปัญหาในอดีต	61 (70.11)	36 (59.02)	2 (3.28)	23 (37.70)
6. กำหนดจากการประเมิน Gap รายบุคคล ของลูกจ้าง	50 (57.47)	38 (76.00)	0 (0.00)	12 (24.00)



ภาพที่ 9 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม



ภาพที่ 10 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและการคำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง

จากตารางที่ 22 ภาพที่ 9 และภาพที่ 10 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยส่วนใหญ่กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม 6 หัวข้อหลัก ซึ่งได้แก่ การกำหนดจากนโยบายหลักขององค์กร การกำหนดจากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกจ้าง การกำหนดจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ การกำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย การกำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต ตามลำดับ ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

กำหนดจากนโยบายหลักขององค์กร พบว่า สถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 88.51) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยกำหนดจากนโยบายหลักขององค์กร ซึ่งมากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 59.74) ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง และร้อยละ 40.26 ที่ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

กำหนดจากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกจ้าง พบว่า สถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกมากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 60.92) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยกำหนดจากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกจ้าง ร้อยละ

60.38 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้นและร้อยละ 39.62 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

กำหนดจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ พบว่า สถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ร้อยละ 75.86) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยกำหนดจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ โดยร้อยละ 44.83 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น และร้อยละ 40.91 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

กำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย พบว่า สถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ร้อยละ 94.25) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยกำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย ซึ่งร้อยละ 81.71 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง และร้อยละ 17.07 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงนอกจากนี้พบว่าร้อยละ 1.22 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเท่านั้น

กำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต พบว่า สถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ร้อยละ 70.11) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยกำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต ซึ่งร้อยละ 59.02 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและร้อยละ 37.70 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง นอกจากนี้พบว่า ร้อยละ 3.28 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเท่านั้น

กำหนดจากการประเมินสมรรถนะรายบุคคลของลูกจ้าง พบว่า สถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 57.47) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยกำหนดจากประเมินช่องว่างรายบุคคลของลูกจ้าง ซึ่งส่วนใหญ่ร้อยละ 76.00 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและร้อยละ 24.00 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 6 ลักษณะ พบว่า การกำหนดจากนโยบายหลักขององค์กร การกำหนดจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ และการกำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย ส่วนใหญ่สถานประกอบกิจการแต่ละแห่งได้ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงโดย เว้นแต่การกำหนดจากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกจ้าง (ร้อยละ 60.38) การกำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต (ร้อยละ

59.02) และการประเมินสมรรถนะช่องว่างรายบุคคล (ร้อยละ 76.00) ที่ปฏิบัติกับเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

2.3.3 การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม และการออกแบบ

โครงการฝึกอบรม การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจำแนกออกเป็น 2 หัวข้อคือการคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม และการออกแบบโครงการรายละเอียดแต่ละหัวข้อ มีดังนี้

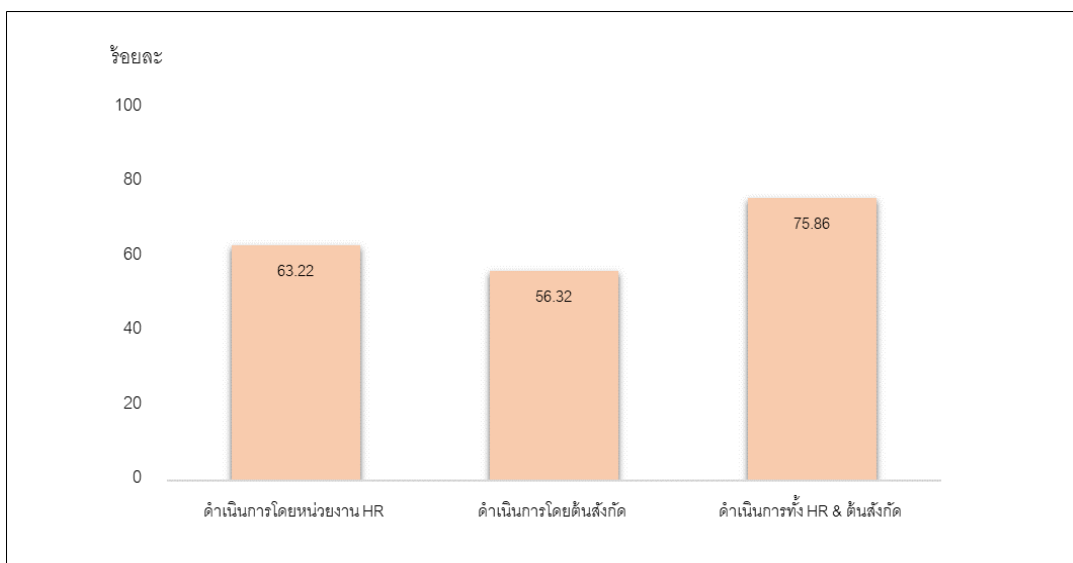
2.3.3.1 การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม

งานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและจำแนกการคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรมเป็น 3 หัวข้อ คือการคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ และร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังข้อมูลตารางที่ 23

ตารางที่ 23 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามกระบวนการ

ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม

การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อ ในการฝึกอบรม	จำนวน (ร้อยละ)	องค์กรได้ คำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติ		
		ต่อกลุ่มลูกจ้าง		
		เฉพาะลูกจ้าง ตามสัญญา จ้างโดยตรง	เฉพาะลูกจ้าง รับเหมา ค่าแรง	ลูกจ้าง ทั้งสอง กลุ่ม
1. โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์	55 (63.22)	34 (61.82)	0 (0.00)	21 (38.18)
2. โดยหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่	49 (56.32)	14 (28.57)	2 (4.08)	33 (67.35)
3. โดยร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และ หน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่	66 (75.86)	29 (43.94)	0 (0.00)	37 (56.06)



ภาพที่ 11 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามหน่วยงานที่ทำหน้าที่คัดเลือกโครงการ/หัวข้อในการฝึกอบรม



ภาพที่ 12 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามหน่วยงานที่ทำหน้าที่คัดเลือกโครงการ/หัวข้อในการฝึกอบรม และการคำนึงถึง/พิจารณา/ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง

จากตารางที่ 23 ภาพที่ 11 และภาพที่ 12 พบว่าข้อมูลการคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรมเมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนร้อยละจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ดำเนินการโดยร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ ดำเนินการโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และดำเนินการโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 75.86, 63.33 และ 56.32 ตามลำดับ และหากจำแนกเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังนี้

การดำเนินการโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ร้อยละ 63.22 คัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม ที่ดำเนินการโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 61.82 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และร้อยละ 38.18 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

การดำเนินการโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออกมากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 56.32) คัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงาน โดยร้อยละ 67.35 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง และร้อยละ 28.57 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง นอกจากนี้ร้อยละ 4.08 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเท่านั้น

การดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออกโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.86) คัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรมที่ดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งมากกว่าครึ่งหนึ่ง ร้อยละ 56.06 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงและร้อยละ 43.94ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง

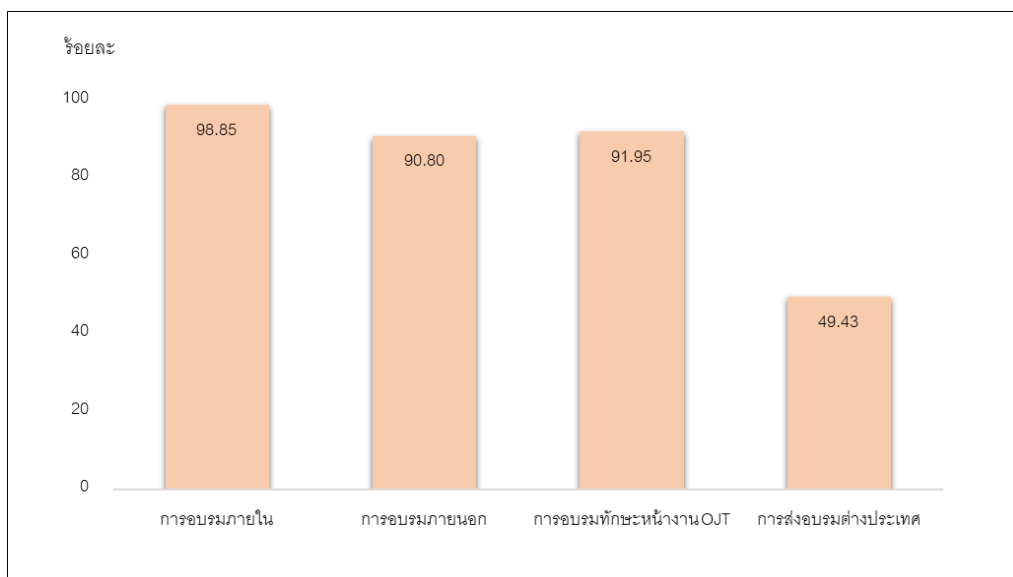
จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม เมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 3 ลักษณะ พบว่า การคัดเลือกโครงการฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงาน และการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่ สถานประกอบกิจการโดยส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

แต่ยังพบประเด็นการดำเนินการคัดเลือกโครงการฝึกอบรมโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สถานประกอบกิจการร้อยละ 61.82 ปฏิบัติต่อลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

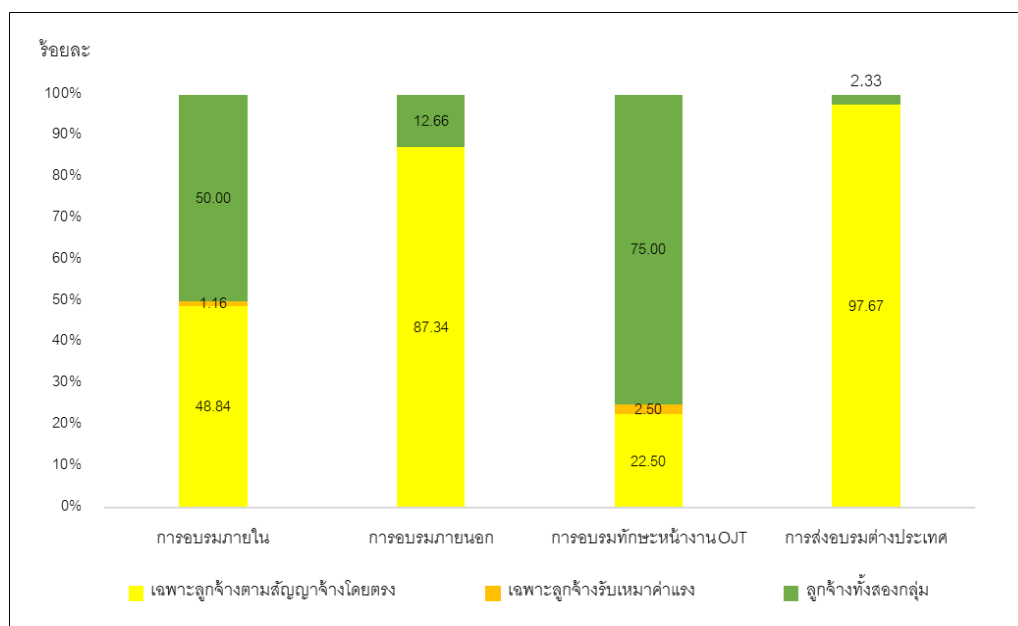
2.3.3.2 การออกแบบโครงการฝึกอบรม งานวิจัยเล่มนี้ ได้มีการจำแนกการออกแบบโครงการฝึกอบรม 4 รูปแบบ คือการอบรมภายใน (In-house training) การอบรมภายนอก (Public training) การอบรมทักษะหน้างาน (On the job training/ Technical skill) และการส่งอบรมต่างประเทศ (Oversea training) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังข้อมูลตารางที่ 24

ตารางที่ 24 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามกระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการออกแบบโครงการฝึกอบรม

การออกแบบโครงการฝึกอบรม	จำนวน (ร้อยละ) 87 (100)	องค์กรได้ คำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติ		
		ต่อกลุ่มลูกจ้าง		
		เฉพาะลูกจ้าง ตามสัญญาจ้าง โดยตรง	เฉพาะลูกจ้าง รับเหมา ค่าแรง	ลูกจ้าง ทั้งสองกลุ่ม
1. การอบรมภายใน (In-house training)	86 (98.85)	42 (48.84)	1 (1.16)	43 (50.00)
2. การอบรมภายนอก (Public training)	79 (90.80)	69 (87.34)	0 (0.00)	10 (12.66)
3. การอบรมทักษะหน้างาน (On the job training/ Technical skill)	80 (91.95)	18 (22.50)	2 (2.50)	60 (75.00)
4. การส่งอบรมต่างประเทศ (Oversea training)	43 (49.43)	42 (97.67)	0 (0.00)	1 (2.33)



ภาพที่ 13 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการออกแบบโครงการฝึกอบรม



ภาพที่ 14 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการออกแบบโครงการฝึกอบรม และการคำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง

จากตารางที่ 24 ภาพที่ 13 และภาพที่ 14 พบว่าข้อมูลการออกแบบโครงการฝึกอบรม เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนร้อยละจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

การอบรมภายใน (In-house training) การอบรมทักษะหน้างาน (On the job training/ Technical skill) การอบรมภายนอก (Public training) และการส่งอบรมต่างประเทศ (Oversea training) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 98.85, 91.95, 90.80 และ 49.43 ตามลำดับ และหากจำแนกเป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

การอบรมภายใน (In-house training) พบว่า สถานประกอบการกิจการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกส่วนใหญ่ (ร้อยละ 98.85) ออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยรูปแบบการอบรมภายใน พบว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 50) ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง และร้อยละ 48.84 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และมีเพียงร้อยละ 1.16 ที่ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ตามลำดับ

การอบรมภายนอก (Public training) พบว่า สถานประกอบการกิจการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกส่วนใหญ่ (ร้อยละ 90.80) ออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยรูปแบบการอบรมภายนอก ซึ่งร้อยละ 87.34 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และร้อยละ 12.66 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

การอบรมทักษะหน้างาน (On the job training/ Technical skill) พบว่า สถานประกอบการกิจการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ร้อยละ 91.95 ออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยรูปแบบการอบรมทักษะหน้างาน ซึ่งส่วนใหญ่ร้อยละ 75.00 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง และร้อยละ 22.50 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและยังพบอีกว่า ร้อยละ 2.50 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรงตามลำดับ

การส่งอบรมต่างประเทศ (Overseatraining) พบว่า สถานประกอบการกิจการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก น้อยกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 49.43) ออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยรูปแบบการส่งอบรมต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่ร้อยละ 97.67 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น และร้อยละ 2.33 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การออกแบบโครงการฝึกอบรมเมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 4 ลักษณะ พบว่า การออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยการอบรมภายในและอบรมทักษะหน้างานสถานประกอบการส่วนใหญ่ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงงาน แต่ยังพบประเด็นการออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยการ

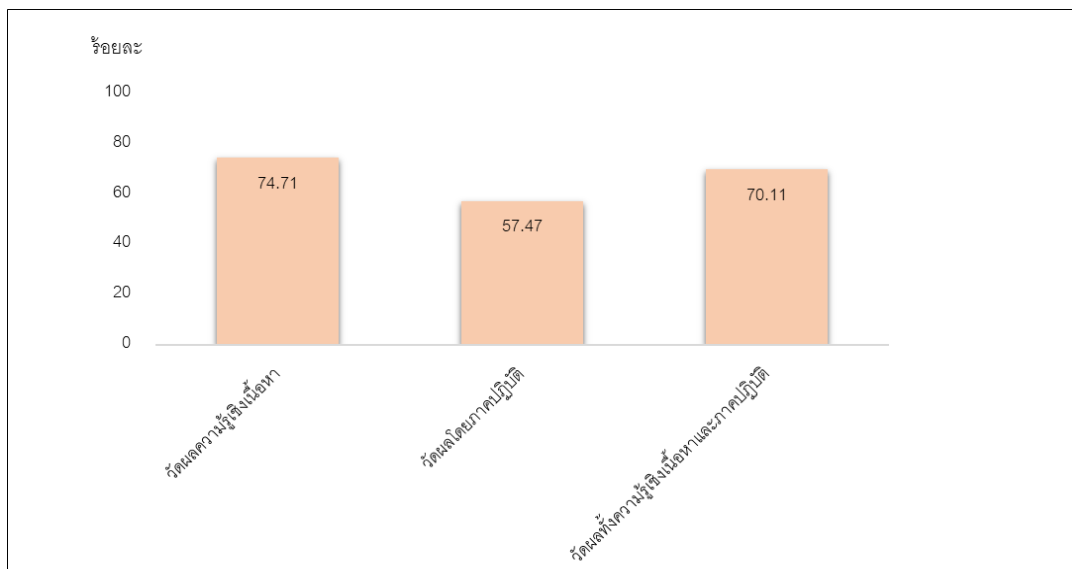
ส่งอบรมภายนอกและอบรมต่างประเทศนั้นสถานประกอบกิจการโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 97.67) จะดำเนินการให้เฉพาะกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

2.3.4 การกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม

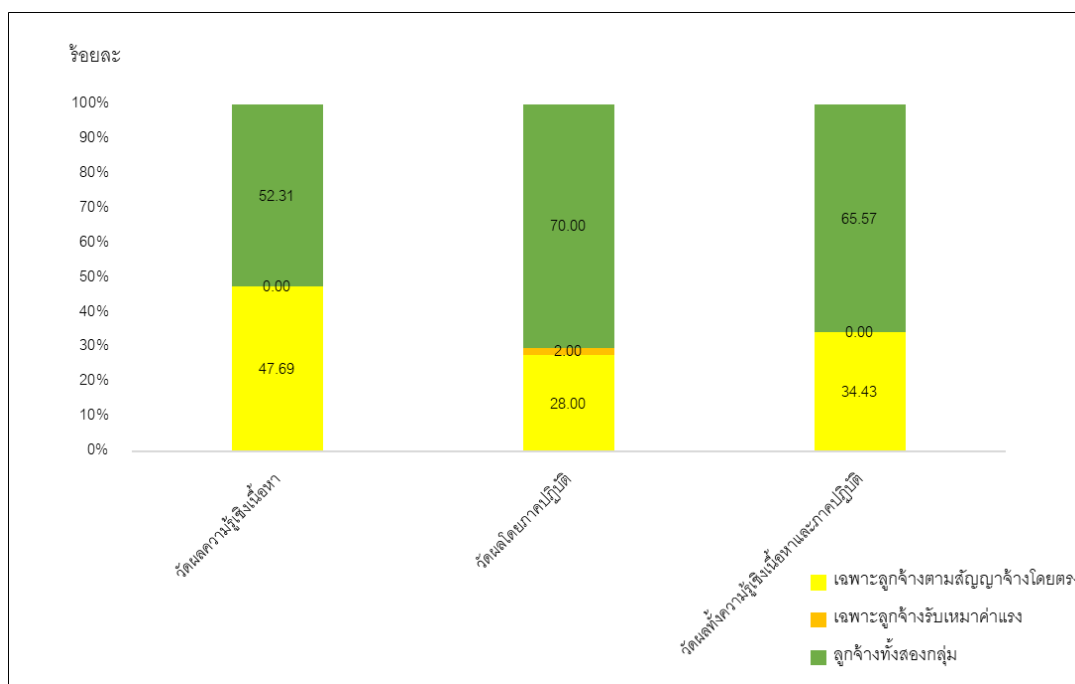
การกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สี่ของกระบวนการด้านฝึกอบรม งานวิจัยเล่มนี้จำแนกได้ 3 รูปแบบ คือ 1) การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดความรู้เชิงเนื้อหา 2) การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลภาคปฏิบัติ และ 3) การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลทั้งความรู้เชิงเนื้อหาและวัดผลภาคปฏิบัติ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังข้อมูลตารางที่ 25

ตารางที่ 25 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามกระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม

การกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์ สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม	จำนวน (ร้อยละ)	องค์กรได้ ดำเนินถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติ		
		ต่อกลุ่มลูกจ้าง		
		เฉพาะลูกจ้าง ตามสัญญา จ้างโดยตรง	เฉพาะลูกจ้าง รับเหมา ค่าแรง	ลูกจ้าง ทั้งสอง กลุ่ม
1. การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผล โดยวัดผลความรู้เชิงเนื้อหา	65 (74.71)	31 (47.69)	0 (0.00)	34 (52.31)
2. การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผล โดยวัดผลภาคปฏิบัติ	50 (57.47)	14 (28.00)	1 (2.00)	35 (70.00)
3. การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผล โดยวัดผลทั้งความรู้เชิงเนื้อหาและวัดผลภาคปฏิบัติ	61 (70.11)	21 (34.43)	0 (0.00)	40 (65.57)



ภาพที่ 15 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม



ภาพที่ 16 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม และค่านิ่งถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง

จากตารางที่ 25 ภาพที่ 15 และภาพที่ 16 พบว่าการกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์ สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับคะแนนร้อยละจาก มากไปหาน้อย ได้ดังนี้ อันดับแรก คือการกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลความรู้เชิง เนื้อหา รองลงมาคือการกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลทั้งความรู้เชิงเนื้อหาและวัดผล ภาคปฏิบัติและการกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลภาคปฏิบัติซึ่งคิดเป็นร้อยละ 74.71, 70.11, 57.47 ตามลำดับ และหากจำแนกเป็นรายด้าน รายละเอียดดังนี้

การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผล โดยวัดผลความรู้เชิงเนื้อหา พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 74.17) กำหนด และสร้างหลักเกณฑ์การประเมินผลโดยวัดผลความรู้เชิงเนื้อหา ร้อยละ 47.79 ปฏิบัติต่อเฉพาะ ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และร้อยละ 52.31 ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้าง โดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผล โดยวัดผลภาคปฏิบัติ พบว่า สถาน ประกอบกิจการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ร้อยละ 57.47 กำหนดและสร้าง หลักเกณฑ์การประเมินผลด้วยหลักเกณฑ์วัดผลภาคปฏิบัติ โดยร้อยละ 28.00 ปฏิบัติต่อเฉพาะ ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง ซึ่งส่วนใหญ่ร้อยละ 70.00 ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญา จ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง นอกจากนี้ ยังพบว่าร้อยละ 2.00 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้าง รับเหมาค่าแรง

การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดผลทั้งความรู้เชิงเนื้อหาและวัดผล ภาคปฏิบัติ

พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70.11) ที่กำหนดและสร้างหลักเกณฑ์ประเมินผลด้วยหลักเกณฑ์วัดผลทั้งความรู้ เชิงเนื้อหาและวัดผลภาคปฏิบัติโดยน้อยกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 34.43) ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้าง ตามสัญญาจ้างโดยตรง และร้อยละ 65.57 ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และ ลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการ ประเมินผลการฝึกอบรม เมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 3 รูปแบบ พบว่า สถานประกอบกิจการ ส่วนใหญ่มีการกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรมทั้ง 3 รูปแบบ คือ การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลโดยวัดความรู้เชิงเนื้อหา การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผล โดยวัดผลภาคปฏิบัติ และการกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลทั้งความรู้เชิงเนื้อหาและวัดผล

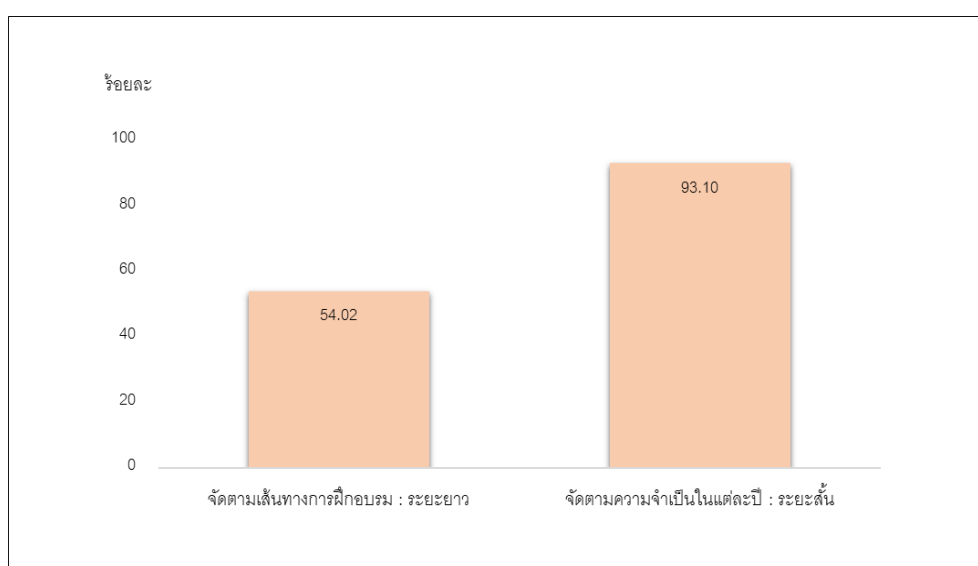
ภาคปฏิบัติ โดยได้ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างทั้งสองกลุ่มทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

2.3.5 การจัดรูปแบบการฝึกอบรม

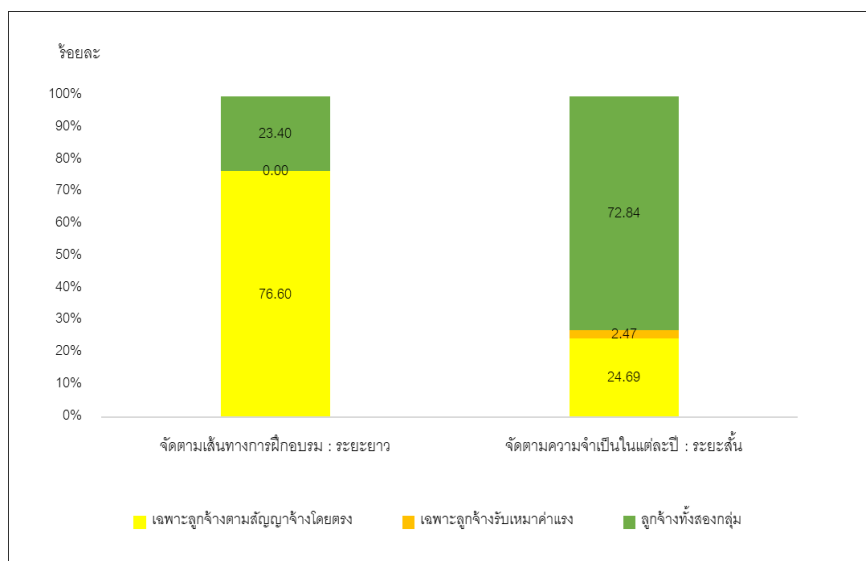
การจัดรูปแบบการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่ห้าของกระบวนการด้านฝึกอบรม งานวิจัยเล่มนี้ จำแนกได้ 2 รูปแบบ คือ การจัดฝึกอบรมแบบระยะยาว ตามเส้นทางการฝึกอบรม (Training road map) และการจัดฝึกอบรมแบบระยะสั้น (Training need) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังข้อมูลตารางที่ 26

ตารางที่ 26 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามกระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการจัดรูปแบบการฝึกอบรม

การจัดรูปแบบการฝึกอบรม	จำนวน (ร้อยละ)	องค์กรได้ คำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อ กลุ่มลูกจ้าง		
		เฉพาะลูกจ้าง ตามสัญญาจ้าง โดยตรง	เฉพาะลูกจ้าง รับเหมา ค่าแรง	ลูกจ้าง ทั้งสอง กลุ่ม
1. การจัดฝึกอบรม แบบระยะยาว ตามเส้นทางการฝึกอบรม (Training road map)	47 (54.02)	36 (76.60)	0 (0.00)	11 (23.40)
2. การจัดฝึกอบรม แบบระยะสั้น (Training need)	81 (93.10)	20 (24.69)	2 (2.47)	59 (72.84)



ภาพที่ 17 ร้อยละของสถานประกอบกิจการจำแนกตามการจัดรูปแบบการฝึกอบรม



ภาพที่ 18 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามการจัดรูปแบบการฝึกอบรม และการคำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง

จากตารางที่ 26 ภาพที่ 17 และภาพที่ 18 พบว่าการจัดรูปแบบฝึกอบรม เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับคะแนนร้อยละจากมากไปน้อย ดังนี้ การจัดรูปแบบการฝึกอบรม แบบระยะสั้น (Training need) คิดเป็นร้อยละ 93.10 และการจัดรูปแบบการฝึกอบรม แบบระยะยาวตามเส้นทางฝึกอบรม (Training road map) คิดเป็นร้อยละ 54.02 ตามลำดับ จำแนกเป็นรายด้านรายละเอียดดังนี้

การจัดฝึกอบรมแบบระยะยาว ตามเส้นทางฝึกอบรม (Training road map)พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออก มากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 54.02) จัดรูปแบบการฝึกอบรมในแบบระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่ร้อยละ 76.60 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และร้อยละ 23.40 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

การจัดฝึกอบรมแบบระยะสั้น (Training need) พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 93.10 จัดรูปแบบการฝึกอบรมในแบบระยะสั้น ซึ่งร้อยละ 24.69 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและร้อยละ 72.84 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง นอกจากนี้ยังพบว่า ร้อยละ 2.47 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การจัดรูปแบบการฝึกอบรม เมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 2 รูปแบบ พบว่า ส่วนใหญ่สถานประกอบการได้ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงมีการจัดรูปแบบการฝึกอบรมในแบบระยะสั้น ที่เป็นการจัดตามความจำเป็นในแต่ละปีให้กับลูกจ้างทั้ง 2 กลุ่ม เว้นแต่การจัดฝึกอบรมแบบระยะยาวที่จัดรูปแบบตามเส้นทางการฝึกอบรมส่วนใหญ่ร้อยละ 76.60 นำไปปฏิบัติกับเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

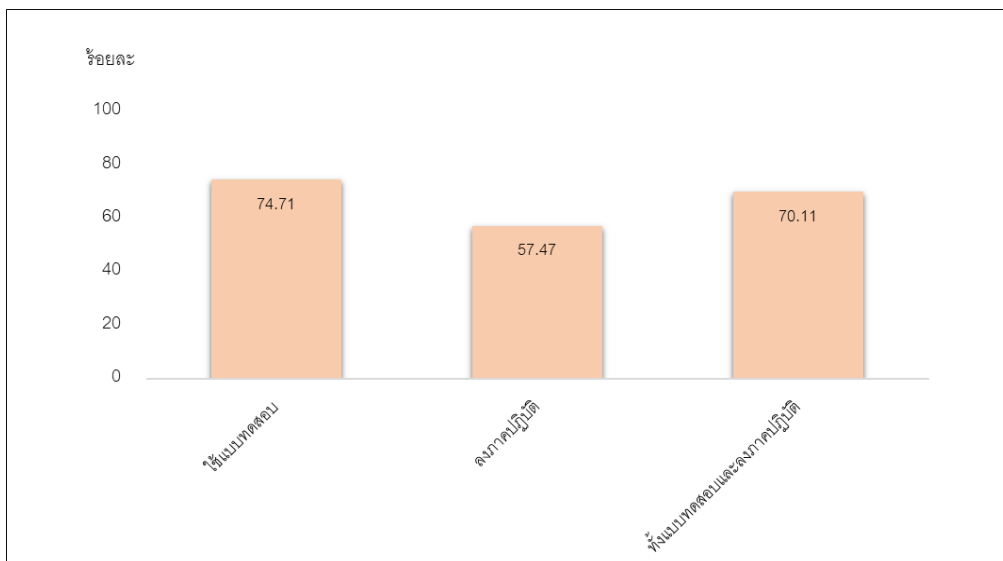
2.3.6 การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นกระบวนการขั้นตอนสุดท้ายของการฝึกอบรม เพื่อตรวจสอบว่าผลที่ได้จากการฝึกอบรมนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเกณฑ์ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด งานวิจัยนี้จำแนกการประเมินผลการฝึกอบรมออกเป็น 2 หัวข้อหลัก คือรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมและวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังข้อมูลตารางที่ 27, 28

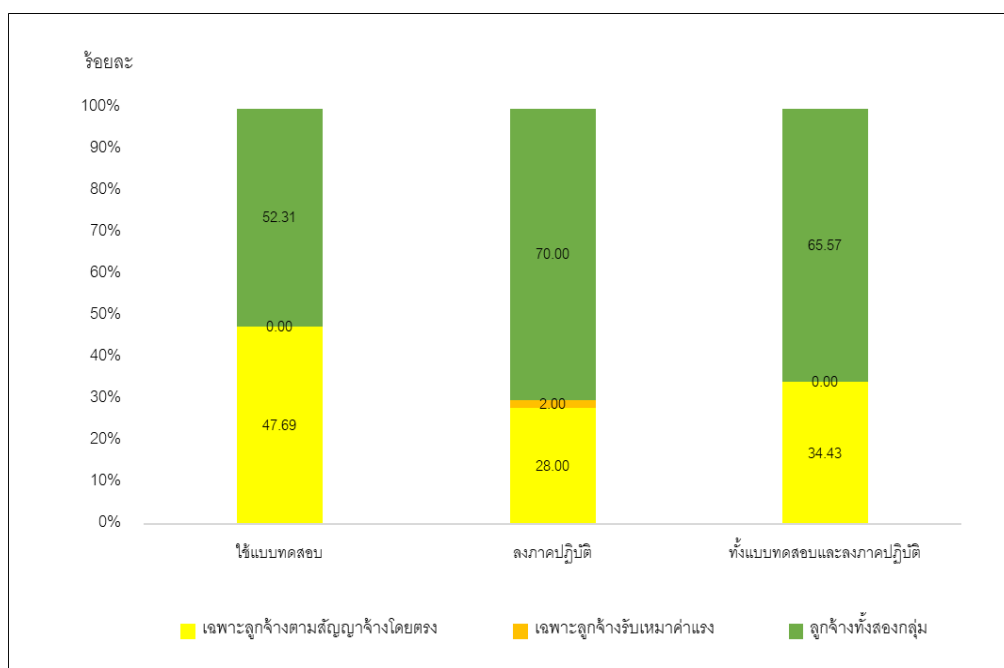
ตารางที่ 27 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการจำแนกตามกระบวนการ

ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการประเมินผลการฝึกอบรม: รูปแบบการประเมินผล

การประเมินผลการฝึกอบรม: รูปแบบการประเมินผล	จำนวน (ร้อยละ)	องค์กรได้ คำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติ		
		ต่อกลุ่มลูกจ้าง		
		เฉพาะลูกจ้าง ตามสัญญา จ้างโดยตรง	เฉพาะลูกจ้าง รับเหมา ค่าแรง	ลูกจ้าง ทั้งสอง กลุ่ม
1. การกำหนดรูปแบบการประเมินผล โดยใช้แบบทดสอบ/ ข้อเขียน (Paper test)	65 (74.71)	31 (47.69)	0 (0.00)	34 (52.31)
2. การกำหนดรูปแบบการประเมินผล โดยใช้แบบทดสอบโดยภาคปฏิบัติ (Practicaltest)	50 (57.47)	14 (28.00)	1 (2.00)	35 (70.00)
3. การกำหนดรูปแบบการประเมินผล โดยใช้แบบทดสอบทั้งแบบข้อเขียนและภาคปฏิบัติ	61 (70.11)	21 (34.43)	0 (0.00)	40 (65.57)



ภาพที่ 19 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม



ภาพที่ 20 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม และการคำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง

จากตารางที่ 27 ภาพที่ 19 และภาพที่ 20 พบว่า รูปแบบสำหรับการประเมินผล การฝึกอบรม เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับคะแนนร้อยละจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ อันดับแรก คือการกำหนดรูปแบบการประเมินผล โดยใช้แบบทดสอบ/ ข้อเขียน (Paper test) รองลงมาคือ การกำหนดรูปแบบการประเมินผลโดยใช้ทั้งแบบทดสอบข้อเขียนและภาคปฏิบัติ และการกำหนดรูปแบบการประเมินผล โดยใช้แบบทดสอบภาคปฏิบัติ (Practical test) ซึ่งคิด เป็นร้อยละ 74.71, 70.11, 57.47 ตามลำดับ และหากจำแนกเป็นรายด้าน รายละเอียดดังนี้

การกำหนดรูปแบบการประเมินผลโดยใช้แบบทดสอบ/ ข้อเขียน (Paper test) พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตอุตสาหกรรมนิคมภาคตะวันออก โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 74.17 กำหนดและสร้างหลักเกณฑ์การประเมินผลด้วยรูปแบบการใช้แบบทดสอบข้อเขียน ร้อยละ 47.79 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และร้อยละ 52.31 ปฏิบัติต่อทั้ง ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

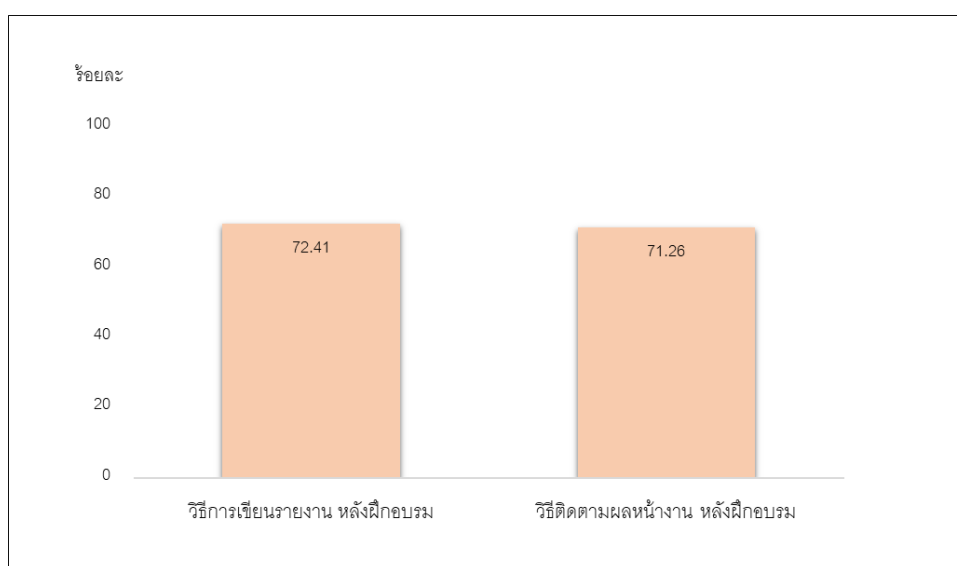
การกำหนดรูปแบบการประเมินผลโดยใช้แบบทดสอบภาคปฏิบัติ (Practical test) พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตอุตสาหกรรมนิคมภาคตะวันออก ร้อยละ 57.47 กำหนดและสร้างหลักเกณฑ์การประเมินผลด้วยรูปแบบการใช้แบบทดสอบภาคปฏิบัติ โดยร้อยละ 28.00 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง ซึ่งส่วนใหญ่ร้อยละ 70.00 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง นอกจากนี้ ยังพบว่า ร้อยละ 2.00 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

การกำหนดรูปแบบการประเมินผลโดยใช้ทั้งแบบทดสอบข้อเขียนและ ภาคปฏิบัติ พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตอุตสาหกรรมนิคมภาคตะวันออก ส่วนใหญ่ร้อยละ 70.11 ที่กำหนดและสร้างหลักเกณฑ์การประเมินผลด้วยรูปแบบทั้งแบบทดสอบข้อเขียนและ ภาคปฏิบัติโดยน้อยกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 34.43) ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้าง โดยตรง และร้อยละ 65.57 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมา ค่าแรง

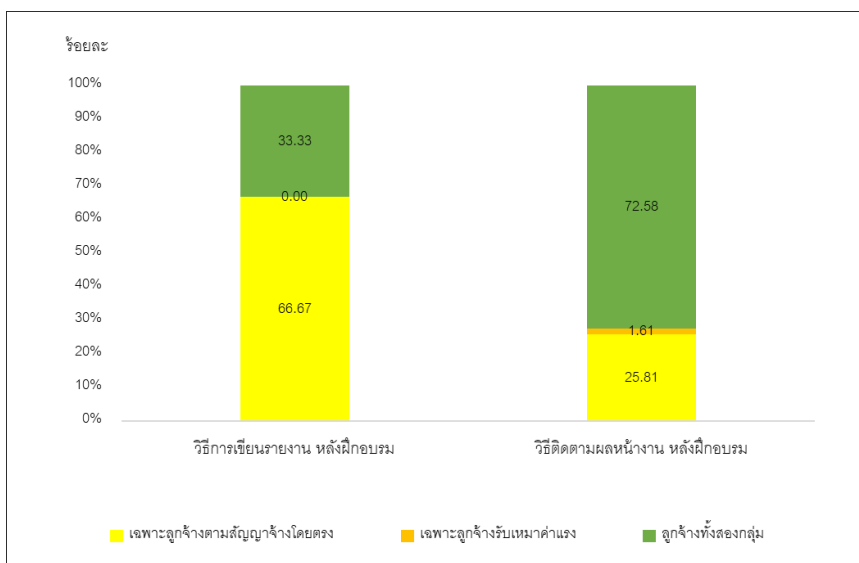
จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม เมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 3 รูปแบบ พบว่า สถานประกอบกิจการมากกว่าครึ่งได้ปฏิบัติต่อ ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเหมือนกับลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

ตารางที่ 28 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามกระบวนการด้านการ
ฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการประเมินผลการฝึกอบรม: วิธีการประเมิน
ฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม: วิธีการประเมินผลฝึกอบรม	จำนวน (ร้อยละ) 87 (100)	องค์กรได้ คำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่ม ลูกจ้าง		
		เฉพาะลูกจ้าง ตามสัญญาจ้าง โดยตรง	เฉพาะลูกจ้าง รับเหมา ค่าแรง	ลูกจ้าง ทั้งสอง กลุ่ม
		1. ประเมินผลด้วยวิธี การเขียนรายงาน หลัง ฝึกอบรม และประเมินผลโดยหัวหน้างาน	63 (72.41)	42 (66.67)
2. ประเมินผลด้วยวิธี การติดตามผลพนักงาน หลังฝึกอบรม โดยมีระยะเวลา ทุก 1, 3, 6 เดือน และประเมินผลโดยหัวหน้างาน	62 (71.26)	16 (25.81)	1 (1.61)	45 (72.58)



ภาพที่ 21 ร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม



ภาพที่ 22 ร้อยละของสถานประกอบกิจการ จำแนกตามวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม และการคำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง

จากตารางที่ 28 ภาพที่ 21 และภาพที่ 22 พบว่าการประเมินผลฝึกอบรม เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับคะแนนร้อยละจากมากไปน้อย ดังนี้ การประเมินผลด้วยวิธีการเขียนรายงาน ร้อยละ 72.41 และการประเมินผลด้วยวิธีการติดตามผลหน้างาน ร้อยละ 71.26 ตามลำดับ โดยจำแนกเป็นรายด้าน รายละเอียดดังนี้

การประเมินผลด้วยวิธีการเขียนรายงาน พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ร้อยละ 72.41 ประเมินผลด้วยวิธีการเขียนรายงานหลังการฝึกอบรมและประเมินผลโดยหัวหน้างานซึ่งร้อยละ 66.67 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และร้อยละ 33.33 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

การประเมินผลด้วยวิธีการติดตามผลหน้างาน พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ร้อยละ 71.26 ประเมินผลด้วยวิธีการติดตามผลหน้างาน ทุก 13 และ 6 เดือน หลังการฝึกอบรมและประเมินผลโดยหัวหน้างาน ซึ่งร้อยละ 25.81 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 72.58 ปฏิบัติต่อทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรงนอกจากนี้ยังพบว่า ร้อยละ 1.61 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเท่านั้น

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม เมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 2 วิธี พบว่า สถานประกอบการกิจการมากกว่าครึ่งใช้วิธีการประเมินผลด้วยการติดตามผลหน้างานได้นำไปปฏิบัติกับลูกจ้างทั้งสองกลุ่มทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ส่วนวิธีการประเมินผลด้วยวิธีการเขียนรายงานนั้น สถานประกอบการกิจการมากกว่าครึ่งได้นำไปปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

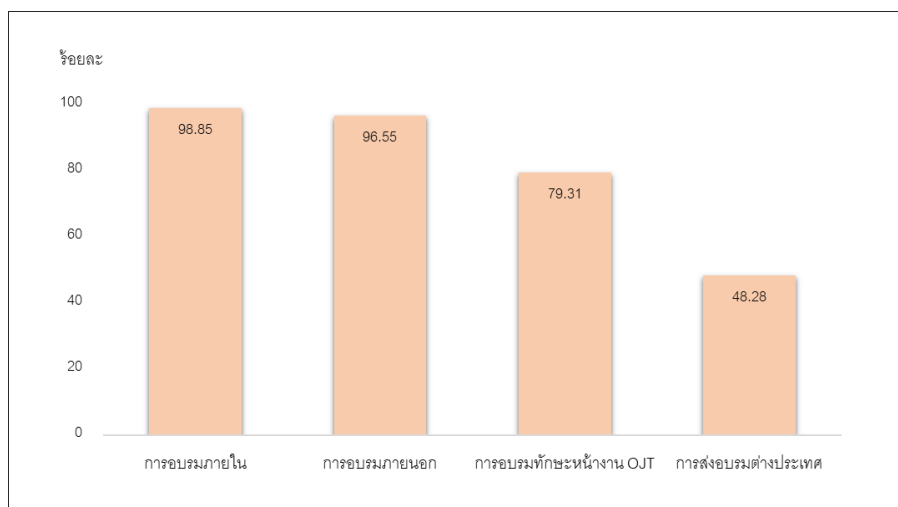
2.4 การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมบุคลากร

ผู้วิจัยจำแนกการจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมบุคลากร ออกเป็น 4 หัวข้อ คือ การจัดสรรงบประมาณสำหรับ การอบรมภายใน (In-house training) การอบรมภายนอก (Public training) การอบรมทักษะหน้างาน (On the job training/ Technical skill) และการอบรมต่างประเทศ (Oversea training) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังข้อมูลตารางที่ 29

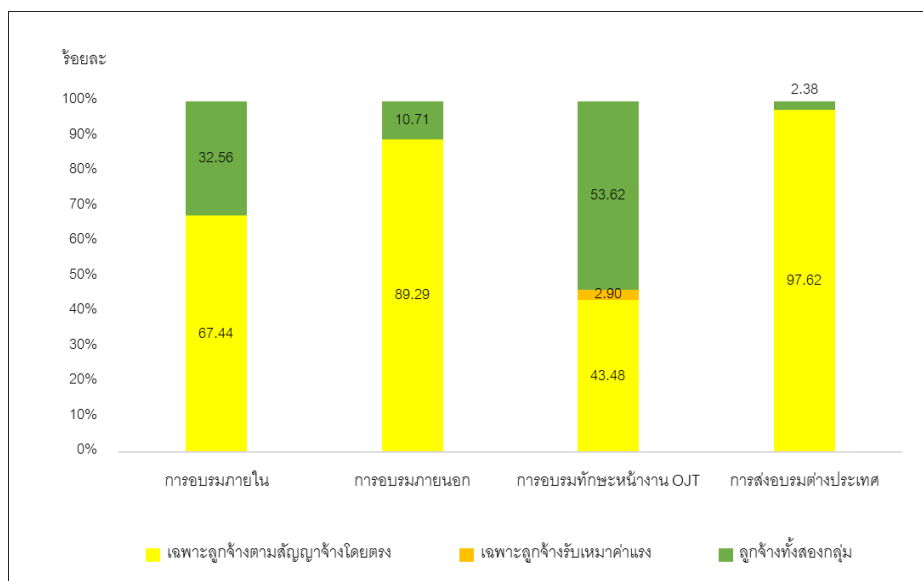
ตารางที่ 29 จำนวนและร้อยละของสถานประกอบการ จำแนกตามกระบวนการ

ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร และการจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรม

การจัดสรรงบประมาณ ด้านการฝึกอบรมบุคลากร	จำนวน (ร้อยละ)	องค์กรได้ คำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่ม ลูกจ้าง		
		เฉพาะลูกจ้าง ตามสัญญาจ้าง โดยตรง	เฉพาะลูกจ้าง รับเหมา ค่าแรง	ลูกจ้าง ทั้งสอง กลุ่ม
		87 (100)		
1. การจัดสรรงบประมาณ สำหรับการอบรมภายใน (In-house training)	86 (98.85)	58 (67.44)	0 (0.00)	28 (32.56)
2. การจัดสรรงบประมาณ สำหรับการอบรม ภายนอก (Public training)	84 (96.55)	75 (89.29)	0 (0.00)	9 (10.71)
3. การจัดสรรงบประมาณ สำหรับการอบรม ทักษะหน้างาน (On the job training/ Technical skill)	69 (79.31)	30 (43.48)	2 (2.90)	37 (53.62)
4. การจัดสรรงบประมาณ สำหรับการอบรม ต่างประเทศ (Oversea training)	42 (48.28)	41 (97.62)	0 (0.00)	1 (2.38)



ภาพที่ 23 ร้อยละของสถานประกอบการที่จำแนกตามการจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมบุคลากร



ภาพที่ 24 ร้อยละของสถานประกอบการที่จำแนกตามการจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมบุคลากร และการคำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง

จากตารางที่ 29 ภาพที่ 23 และภาพที่ 24 พบว่า การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมบุคลากรเมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับคะแนนร้อยละจากมากไปน้อย ดังนี้ ร้อยละ 98.85 จัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมภายใน ร้อยละ 96.55 จัดสรรงบประมาณ

สำหรับการอบรมภายนอก ร้อยละ 79.31 จัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมทักษะหน้างาน และร้อยละ 48.28 จัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมต่างประเทศ ตามลำดับ โดยจำแนกเป็นรายด้าน รายละเอียดดังนี้

การจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมภายใน (In-house training) พบว่าสถานประกอบกิจการในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออกโดยส่วนใหญ่ร้อยละ 98.85 จัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมภายในให้กับลูกจ้าง ซึ่งร้อยละ 67.44 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และร้อยละ 32.56 ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

การจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมภายนอก (Public training) พบว่าสถานประกอบกิจการในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออกโดยส่วนใหญ่ร้อยละ 96.55 จัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมภายนอกให้กับลูกจ้าง ซึ่งร้อยละ 89.29 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และร้อยละ 10.71 ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

การจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมทักษะหน้างาน (On the job training/ Technical Skill) พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออกโดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 79.31 จัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมทักษะหน้างานให้กับลูกจ้าง ซึ่งร้อยละ 43.48 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และร้อยละ 53.62 ปฏิบัติต่อกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงนอกจากนี้ยังพบว่า ร้อยละ 2.90 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเพียงเท่านั้น

การจัดสรรงบประมาณ สำหรับการอบรมต่างประเทศ (Overseas training) พบว่า สถานประกอบกิจการในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออกน้อยกว่าครึ่งหนึ่งคิดเป็นร้อยละ 48.28 จัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมต่างประเทศให้กับลูกจ้าง ซึ่งร้อยละ 98.62 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และร้อยละ 2.38 ปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเพียงเท่านั้น

จากผลการวิจัยข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมเมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 4 ลักษณะ พบว่า การจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมทักษะหน้างานสถานประกอบกิจการมากกว่าครึ่งได้ปฏิบัติกับลูกจ้างทั้งสองกลุ่มทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง แต่ยังพบประเด็นการจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมภายใน อบรมภายนอก และการอบรมต่างประเทศที่สถานประกอบกิจการมากกว่าครึ่งปฏิบัติต่อกับเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

ด้านการกำหนดทิศทางนโยบายด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณสถานประกอบการกิจกรรมในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้ดำเนินการทั้ง 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านหลักพื้นฐานทั่วไป 2) ด้านความปลอดภัย 3) ด้านระบบบริหารคุณภาพ และ
- 4) ด้านข้อบังคับของกฎหมาย สถานประกอบการแต่ละแห่งได้ปฏิบัติตามทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในสัดส่วนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก เว้นแต่การกำหนดทิศทางด้านระบบบริหารคุณภาพ พบว่า สถานประกอบการ ร้อยละ 51.95 ปฏิบัติกับลูกจ้างสองกลุ่มทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง และร้อยละ 48.05 ได้ปฏิบัติตามเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

ทั้งนี้การกำหนดนโยบายเรื่องการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร พบว่า สถานประกอบการมากกว่าครึ่งเน้นวางแผนฝึกอบรมในระยะสั้นและให้ความสำคัญที่ปฏิบัติกับลูกจ้างสองกลุ่มทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง เว้นแต่การวางแผนฝึกอบรมระยะยาวส่วนใหญ่เน้นให้ความสำคัญกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

รวมไปถึงกระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร ผลการศึกษาวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ พบว่า แต่ละสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้ดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรต่อกลุ่มลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงมีสัดส่วนไม่ต่างกันนัก แต่ยังมีบางกระบวนการที่สถานประกอบการได้ให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้นคือ

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม พบว่า การวิเคราะห์จากรายบุคคลสถานประกอบการมากกว่าครึ่งปฏิบัติตามเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม พบว่า กำหนดวัตถุประสงค์จากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกจ้างที่กำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต และการประเมินสมรรถนะช่องว่างรายบุคคล สถานประกอบการมากกว่าครึ่งปฏิบัติตามเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น
3. การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม และการออกแบบโครงการฝึกอบรม พบว่า การคัดเลือกโครงการฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ รวมถึง

การออกแบบโครงการอบรมภายนอก และการอบรมต่างประเทศ สถานประกอบการกิจการส่วนใหญ่มากกว่าครึ่งให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง

4. การจัดรูปแบบการฝึกอบรม พบว่า การจัดรูปแบบการฝึกอบรมระยะยาวตามเส้นทางกรฝึกอบรม (Training road map) สถานประกอบการกิจการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

5. การประเมินผลการฝึกอบรม พบว่า วิธีการประเมินผลฝึกอบรมที่ประเมินผลลัพธ์ด้วยวิธีการเขียนรายงานหลังฝึกอบรม สถานประกอบการกิจการมากกว่าครึ่งให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

6. การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรม พบว่า การจัดสรรงบประมาณอบรมภายในอบรมภายนอก และอบรมต่างประเทศ สถานประกอบการกิจการส่วนใหญ่มากกว่าครึ่งให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

บทที่ 5

สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ซึ่งผู้ประกอบการกิจการจะต้องปฏิบัติให้ลูกจ้างได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ในบทบัญญัติมาตรา 11/ 1 และพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed method research) แบบขั้นตอนเชิงสำรวจ (Exploratory design) โดยศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนแรกใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการศึกษาเชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์ลักษณะแบบกึ่งโครงสร้าง โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นตัวแทนองค์กร รวมทั้งสิ้น 10 ท่าน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลด้วยวิธีสามเส้าเพื่อนำมาเป็นแนวทางการสร้างคำถามสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ

และขั้นตอนที่สองใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ซึ่งเป็นการวิจัยด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบเจาะจง โดยขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลผ่านสมาคมชมรม HRA club และชมรม ESLR club จากการประชุมประจำเดือนของตัวแทนองค์กรบริษัทเอกชนหรือสถานประกอบการ รวมทั้งสิ้น 87 แห่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ และร้อยละโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผล อภิปรายผลและเสนอข้อเสนอแนะจากการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อหาแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก และขั้นตอนที่สองนำ

ผลการวิจัยดังกล่าวไปดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อหาข้อสรุปภาพรวมของสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกสรุปได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสถานประกอบการ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพกับสถานประกอบการจำนวน 10 แห่งในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกที่มีทั้งถูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและถูกจ้างรับเหมาค่าแรงปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่สถานประกอบการเดียวกันและได้ทำการศึกษาข้อมูลในเชิงปริมาณกับสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก จำนวน 87 แห่ง แบ่งเป็น ธุรกิจยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 67 แห่ง ธุรกิจเคมีภัณฑ์ จำนวน 17 แห่ง ธุรกิจไฟฟ้า/อิเล็กทรอนิกส์/พลาสติก จำนวน 11 แห่ง และธุรกิจผลิตอุปกรณ์ทางน้ำและธุรกิจผลิตรถชุดักจำนวนละ 1 แห่ง

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

ผู้วิจัยสรุปประเด็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรออกเป็น 2 หัวข้อหลัก คือ 1) การกำหนดทิศทางการพัฒนา และ 2) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม ดังแสดงตารางที่ 30 ดังนี้

ตารางที่ 30 สรุปผลการเปรียบเทียบนโยบายและการวางแผนพัฒนาทรัพยากร
ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

ตารางสรุปการเปรียบเทียบนโยบายและการวางแผน พัฒนาทรัพยากรด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร	องค์กรได้ คำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง			
	เฉพาะลูกจ้าง ตามสัญญา จ้างโดยตรง	เฉพาะ ลูกจ้าง	ลูกจ้าง ทั้งสอง	ทิศทางการ เปรียบเทียบ
นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม:				
1. การกำหนดทิศทางด้านการฝึกอบรม				
1.1 ด้านหลักพื้นฐานทั่วไป	12.05	0.00	87.95	😊
1.2 ด้านความปลอดภัย	19.51	0.00	80.49	😊
1.3 ด้านหลักบริหารคุณภาพ	48.05	0.00	51.95	😐
1.4 ด้านข้อบังคับพื้นฐานตามกฎหมายกำหนด	8.33	1.19	90.48	😊
2. การวางแผนด้านการฝึกอบรม				
2.1 ด้านการวางแผนระยะสั้น (3 เดือน-1 ปี)	20.00	15.38	64.62	😐
2.2 ด้านหลักพื้นฐานทั่วไป (มากกว่า 1 ปี)	64.15	0.00	35.85	😡
หมายเหตุ:	😊	อัตราร้อยละ ของลูกจ้างทั้งสองกลุ่ม อยู่ในช่วงระหว่าง 70-100		
	😐	อัตราร้อยละ ของลูกจ้างทั้งสองกลุ่ม อยู่ในช่วงระหว่าง 40-69		
	😡	อัตราร้อยละ ของลูกจ้างทั้งสองกลุ่ม ไม่เกินร้อยละ 40		

จากตารางที่ 30 สรุปผลการศึกษาได้ว่า นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรด้านการกำหนดทิศทางนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรพบว่า สถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้ดำเนินการในทั้ง 4 ด้าน โดยส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงทั้งนี้พบประเด็นการกำหนดนโยบายในทิศทางด้านระบบบริหารคุณภาพร้อยละ 48.95 ยังคงปฏิบัติกับเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้นรวมไปถึงการกำหนดนโยบายการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร พบว่า สถานประกอบกิจการมากกว่าครึ่งเน้นการวางแผนในระยะสั้น และให้ความสำคัญที่ปฏิบัติทั้งกับลูกจ้างสองกลุ่มคือลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง เว้นแต่การวางแผนระยะยาวสถานประกอบกิจการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเท่านั้น

2. กระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นในการศึกษากระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรออกเป็น 7 กระบวนการ คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม 2) การกำหนด

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 3) การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม 4) การสร้างเกณฑ์
สำหรับการประเมินผล 5) การจัดการฝึกอบรม 6) การประเมินผลการฝึกอบรมและ 7) การจัดสร
งประมาณด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร สรุปผลการศึกษาในตารางที่ 31 ได้ดังนี้

ตารางที่ 31 สรุปผลการเปรียบเทียบกระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

ตารางสรุปการเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร	องค์กรได้ คำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง				ทิศทางการ เปรียบเทียบ
	เฉพาะลูกจ้างตาม สัญญาจ้างโดยตรง	เฉพาะลูกจ้าง รับเหมาค่าแรง	ลูกจ้างทั้งสอง กลุ่ม		
กระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากร :					
1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม					
1.1 วิเคราะห์จากองค์กร/ นโยบายหลักขององค์กร	35.14	0.00	64.68		☹️
1.2 วิเคราะห์จากภารกิจและคุณสมบัติของตำแหน่งงาน/ ตามลักษณะงาน และตามความจำเป็นของงาน	59.21	1.32	39.47		☹️
1.3 วิเคราะห์จากรายบุคคล	80.77	1.92	17.31		☹️
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม					
2.1 กำหนดจากนโยบายหลักขององค์กร	40.26	0.00	59.74		☹️
2.2 กำหนดจากข้อกำหนด หรือข้อร้องเรียนของลูกจ้าง	60.38	0.00	39.62		☹️
2.3 กำหนดจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ	44.83	0.00	40.91		☹️
2.4 กำหนดจากข้อบังคับตามกฎหมาย	17.07	1.22	81.71		😊
2.5 กำหนดจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ ที่เป็นปัญหาในอดีต	59.02	3.28	37.70		☹️
2.6 กำหนดจากการประเมินสมรรถนะช่องว่างรายบุคคล	76.00	0.00	24.00		☹️
3. การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม และการออกแบบ โครงการฝึกอบรม					
3.1 การคัดเลือกโครงการ/ หัวข้อในการฝึกอบรม					
1. ดำเนินการโดยหน่วยงาน HR	61.82	0.00	38.18		☹️
2. ดำเนินการโดยต้นสังกัด	28.57	4.08	67.35		☹️
3. ดำเนินการทั้ง HR & ต้นสังกัดที่ลูกจ้างปฏิบัติงานอยู่	43.94	0.00	56.06		☹️
3.2 การออกแบบโครงการฝึกอบรม					
1. การอบรมภายใน (In-house training)	44.84	1.16	50.00		☹️
2. การอบรมภายนอก (Public training)	87.34	0.00	12.66		☹️
3. การอบรมที่กะหน้างาน (On the job training)	22.50	2.50	75.00		😊
4. การส่งอบรมต่างประเทศ (Oversea training)	97.67	0.00	2.33		☹️
4. การกำหนด/ สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการ					
4.1 กำหนดเกณฑ์โดยวัดผลความรู้เชิงเนื้อหา	47.69	0.00	52.31		☹️
4.2 กำหนดเกณฑ์โดยวัดผลภาคปฏิบัติ	28.00	2.00	70.00		😊
4.3 กำหนดเกณฑ์โดยวัดผลทั้งความรู้เชิงเนื้อหาและภาค	34.43	0.00	65.57		☹️

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ตารางสรุปการเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร	องค์กรได้ คำนึงถึง/ พิจารณา/ ปฏิบัติต่อกลุ่มลูกจ้าง			
	เฉพาะลูกจ้างตาม สัญญาจ้างโดยตรง	เฉพาะลูกจ้าง รับเหมาค่าแรง	ลูกจ้างทั้งสอง กลุ่ม	ทิศทางการ เปรียบเทียบ
5. การจัดรูปแบบการฝึกอบรม				
5.1 จัดตามเส้นทางการฝึกอบรม : ระยะยาว (Training rc	76.60	0.00	23.40	☹️
5.2 จัดตามความจำเป็นในแต่ละปี : ระยะสั้น (Training i	24.69	2.47	72.84	😊
6. การประเมินผลการฝึกอบรม				
6.1 รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม				
1. กำหนดรูปแบบ โดยใช้แบบทดสอบข้อเขียน	47.69	0.00	52.31	😐
2. กำหนดรูปแบบ โดยใช้แบบทดสอบลงภาคปฏิบัติ	28.00	2.00	70.00	😊
3. กำหนดรูปแบบ โดยใช้ทั้งแบบทดสอบข้อเขียนและลง	34.43	0.00	65.57	😐
6.2 วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม <input type="checkbox"/>				
1. ประเมินผลด้วยวิธี การเขียนรายงาน	66.67	0.00	33.33	☹️
2. ประเมินผลด้วยวิธี ติดตามผลผลงาน	25.81	1.61	72.58	😊
7. การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรม				
7.1 การอบรมภายใน (In-house training)	67.44	0.00	32.56	☹️
7.2 การอบรมภายนอก (Public training)	89.29	0.00	10.71	☹️
7.3 การอบรมทักษะหน้างาน (On the job training)	43.48	2.90	53.62	😐
7.4 การส่งอบรมต่างประเทศ (Oversea training)	97.62	0.00	2.38	☹️

หมายเหตุ: 😊 อัตราร้อยละ ของลูกจ้างทั้งสองกลุ่ม อยู่ในช่วงระหว่าง 70-100

😐 อัตราร้อยละ ของลูกจ้างทั้งสองกลุ่ม อยู่ในช่วงระหว่าง 40-69

☹️ อัตราร้อยละ ของลูกจ้างทั้งสองกลุ่ม ไม่เกินร้อยละ 40

จากตารางที่ 31 พบว่า กระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรสถานประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกได้ดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 7 กระบวนการโดยได้ปฏิบัติต่อกับลูกจ้างสองกลุ่มทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่มีสัดส่วนไม่แตกต่างกันมากนักแต่ยังพบประเด็นที่แตกต่างได้อย่างชัดเจนคือ การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมที่เป็นการวิเคราะห์จากรายบุคคล, การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจากข้อกำหนดหรือข้อร้องเรียนของลูกจ้างจากปัญหาคุณภาพงานที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัญหาในอดีต และจากการประเมินสมรรถนะช่องว่างรายบุคคล, การดำเนินการคัดเลือกโครงการฝึกอบรมโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์, การออกแบบโครงการฝึกอบรมภายนอก และอบรมต่างประเทศ, การจัดรูปแบบการฝึกอบรมในแบบเส้นทางการฝึกอบรมระยะยาว (Training road map), วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมด้วยการเขียนรายงานและการจัดสรรงบประมาณ

ฝึกอบรมภายใน อบรมภายนอก และการอบรมต่างประเทศที่สถานประกอบกิจการส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับเฉพาะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่อง แนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงในสถานประกอบกิจการในนิคมภาคตะวันออก ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องปฏิบัติให้ลูกจ้างได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ในบทบัญญัติมาตรา 11/ 1 ผู้วิจัยสรุปผลเชิงเปรียบเทียบของแนวทางการฝึกอบรมลูกจ้างที่มีความแตกต่างอย่างชัดเจนและอภิปรายผล ได้ตามตารางที่ 32 ได้ดังนี้

ตารางที่ 32 สรุปผลความแตกต่างเชิงเปรียบเทียบของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

ประเด็น	ลูกจ้าง ตามสัญญาจ้าง โดยตรง	ลูกจ้าง รับเหมาค่าแรง	ประเด็น/ สาเหตุที่ส่งผล ให้เกิดความแตกต่าง อย่างชัดเจน
นโยบายการ พัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านการ ฝึกอบรมบุคลากร	การวางแผนด้านการ ฝึกอบรม	เน้นการวางแผน: ระยะยาว	องค์กรคาดหวังที่จะให้ลูกจ้าง มีทักษะการทำงานที่ชำนาญ เพื่อให้สามารถทำงานได้ทัน ตามเวลาและตอบสนองให้ทัน
	การวิเคราะห์ความ ต้องการฝึกอบรม	เน้นการประเมิน รายบุคคล	ความต้องการของลูกจ้าง ซึ่งเป็นเป้าหมายธุรกิจใน องค์กร โดยมองว่าลูกจ้างตาม สัญญาจ้างโดยตรงมี
	การออกแบบโครงการ ฝึกอบรม	เน้นตามข้อบังคับ พื้นฐานที่กำหนด ตามกฎหมาย	ความสำคัญที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานมากกว่า ลูกจ้างรับเหมาค่าแรง
กระบวนการ ด้านการฝึกอบรม บุคลากรในองค์กร	การจัดรูปแบบการ ฝึกอบรม	อบรมตามเส้นทางการ ฝึกอบรม: ระยะยาว (Training road map)	เนื่องจากอัตราการลาออกของ ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงมีอัตรา ที่สูงกว่าลูกจ้างตามสัญญา จ้างโดยตรง
	การจัดสรร งบประมาณฝึกอบรม	อบรมภายนอก, อบรมต่างประเทศ	ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้าง โดยตรงสามารถนำไป ลดหย่อนภาษีได้ตาม พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือ แรงงาน

จากตารางที่ 32 สรุปผลความแตกต่างเชิงเปรียบเทียบของแนวทางการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร ทั้งในการกำหนดนโยบายและกระบวนการ
ฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร พบประเด็นที่น่าสนใจเมื่อจำแนกตามสภาพการจ้างที่มีความแตกต่าง
อย่างชัดเจน สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร
พบว่า ด้านการวางแผนด้านการฝึกอบรมระยะยาว สถานประกอบการมักจะใช้กำหนดกับ
ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และวางแผนฝึกอบรมระยะสั้นให้กับลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

สะท้อนให้เห็นว่า ความแตกต่างกันอย่างชัดเจนในการวางแผนด้านการฝึกอบรมนี้เป็นประเด็นที่ไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 แก้ไขเพิ่มเติมโดยหมวด 1 บททั่วไป มาตรา 11/ 1 วรรคสอง “ให้ผู้ประกอบกิจการดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ” (พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551, 2551, หน้า 6) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเป็นกลุ่มลูกจ้างที่อายุงานมากกว่าและเป็นกลุ่มที่มีอัตราการเข้า-ออกจางานน้อยกว่ากลุ่มลูกจ้างรับเหมาค่าแรงจากข้อมูลอัตราการลาออกของลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงของบริษัท ฯ แห่งหนึ่งมีอัตราเฉลี่ยร้อยละ 1.92 ต่อปี และอัตราการลาออกของลูกจ้างรับเหมาค่าแรง มีอัตราเฉลี่ยร้อยละ 15.5 ต่อปี (บริษัท สยามคาลาซินิค จำกัด, 2561) และลูกจ้างกลุ่มนี้ไม่ใช่ลูกจ้างของตนโดยตรงจึงไม่มีการวางแผนพัฒนาด้านการฝึกอบรมกับลูกจ้างกลุ่มนี้ในระยะยาว อีกทั้งยังมองว่ากลุ่มลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงเป็นกำลังสำคัญหลักที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้มากกว่ากลุ่มลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ซึ่งจะส่งผลให้มีทักษะความชำนาญในคุณภาพงานที่แม่นยำกว่ากลุ่มลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

ทั้งนี้แต่ละสถานประกอบการยังคงให้ความสำคัญในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านฝึกอบรมในองค์กรและได้ปฏิบัติกับทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรง แต่อาจมีความแตกต่างกันไปตามช่วงระยะเวลาของการวางแผนด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรเพียงเท่านั้น ซึ่งจากผลการศึกษาได้สอดคล้องกับณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) ที่กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนช่วยสะท้อนภาพอนาคตเพื่อให้เกิดแนวทางและความกระจ่างแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ นอกจากนี้การวางแผนยังเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกฝ่ายเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Corporate human resource planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่องโดยที่แผนการนี้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้อง สนับสนุนแผนกลยุทธ์นโยบายขององค์กรและแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นได้

อย่างไรก็ตามการที่สถานประกอบการแต่ละแห่งกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมที่แตกต่างกันออกไปอาจขึ้นอยู่กับข้อกำหนดทิศทางการ

ผู้บริหารที่มุ่งวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ต่างกันรวมไปถึงได้มีการกำหนดนโยบายและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้มีทักษะความสามารถในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งพนักงานในองค์กรนั้นจะเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยตอบสนองความเจริญเติบโตทางธุรกิจได้ สอดคล้องกับแนวคิดของยอร์จ อาร์ เทอรี (Terry, 1995, p. 190 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2550) ที่กล่าวว่า การให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรนั้นจะช่วยกระตุ้นผลักดันพลังความสามารถหรือศักยภาพ (Potential) ของบุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสนำออกมาใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพก่อให้เกิดกำลังต่อบุคลากรเมื่อเห็นความสำคัญของตนเอง ซึ่งผลประโยชน์ที่ได้จะย้อนกลับไปสู่ทุกคนในองค์กรโดยภาพรวม

2. กระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร พบประเด็นที่แตกต่างมีดังนี้ การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม สถานประกอบกิจการมักจะวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมเป็นรายบุคคลให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง และวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างรับค่าแรงเฉพาะการฝึกอบรมตามข้อบังคับของกฎหมาย การออกแบบโครงการฝึกอบรม สถานประกอบกิจการมักจะออกแบบโครงการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงสำหรับการอบรมภายนอกและการส่งอบรมต่างประเทศ ส่วนลูกจ้างรับเหมาค่าแรงจะออกแบบโครงการอบรมทักษะหน้างานเพียงเท่านั้น การจัดรูปแบบการฝึกอบรม สถานประกอบกิจการมักจะจัดรูปแบบการฝึกอบรมตามเส้นทางกรฝึกอบรมในระยะยาวกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงมากกว่าลูกจ้างรับเหมาค่าแรง และจะจัดรูปแบบการฝึกอบรมที่เป็นความจำเป็นในแต่ละปีโดยเป็นการจัดรูปแบบในระยะสั้นให้กับลูกจ้างรับเหมาค่าแรง รวมถึงการจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรม สถานประกอบกิจการมักจะจัดสรรงบประมาณในการอบรมภายนอกและส่งอบรมต่างประเทศกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและจัดสรรงบประมาณการอบรมทักษะหน้างานให้กับลูกจ้างรับเหมาค่าแรง

จากประเด็นความแตกต่างที่กล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า กระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรบางกระบวนการ มีความไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 แก้ไขเพิ่มเติมโดยหมวด 1 บททั่วไป มาตรา 11/ 1 วรรคสอง “ให้ผู้ประกอบกิจการดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ” (พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551, 2551, หน้า 6)

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในแต่ละสถานประกอบการกิจการคาดหวังให้ลูกจ้างมีทักษะการทำงานที่ชำนาญเพื่อผลิตงานให้ได้คุณภาพ สามารถทำงานส่งมอบได้ตามทันตามเวลาและตอบสนองให้ทันความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นเป้าหมายธุรกิจขององค์กร โดยมองว่าอัตราการลาออกของลูกจ้างรับเหมาค่าแรงมีอัตราสูงกว่าลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง จากข้อมูลอัตราการลาออกของลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงของบริษัท ฯ แห่งหนึ่งมีอัตราเฉลี่ยร้อยละ 1.92 ต่อปี และอัตราการลาออกของลูกจ้างรับเหมาค่าแรง มีอัตราเฉลี่ยร้อยละ 15.5 ต่อปี (บริษัท สยามคาลโซนิค จำกัด, 2561) ซึ่งอาจจะส่งผลทำให้ความชำนาญทักษะในงานแม่นยำน้อยกว่าลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง รวมถึงการจ้างจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมที่มักจะคำนึงถึงลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงมากกว่าลูกจ้างรับเหมาค่าแรง อาจเป็นเพราะสถานประกอบการนั้นเองมองว่าลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงมีอายุงานที่มากกว่าหรืออยู่กับองค์กรมานานแล้ว ควรได้รับการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยสนับสนุน สร้างมูลค่างานและสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพงานที่ดีให้กับองค์กรได้สามารถทำให้องค์กรเจริญเติบโตได้ในอนาคตแต่อย่างไรก็ตามสถานประกอบการยังคงให้ความสำคัญและสร้างขวัญกำลังใจให้กับลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่อายุงานที่ยาวนาน ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ได้รับการพิจารณาภายใต้เงื่อนไขเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง เพราะมีความมั่นใจว่าลูกจ้างกลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มที่ยังมีทักษะ ความรู้ความชำนาญไม่แตกต่างกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและเป็นอีกกลุ่มเป้าหมายที่สามารถช่วยสนับสนุน สร้างมูลค่างานและสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพงานให้กับองค์กรได้

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาในกระบวนการด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร ได้สอดคล้องกับชัชชัย สมितिไกร (2554) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ชนิดหนึ่งของการพัฒนาองค์กรและบุคลากรเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ เจตคติ อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรในหลาย ๆ ด้าน รวมไปถึงเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนภรณ์ บุญนุช และพิมพ์ หิรัญกิตติ (2556) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมเฉพาะด้านอยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือการสอนงาน (พี่สอนน้อง) และการปฐมนิเทศในการเปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนตำแหน่งและสอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2557) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ

ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ดีให้มีกำลังใจรักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่องโครงการติดตามการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545 ของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) มูลนิธิพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (2549) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมที่เกิดขึ้นกับลูกจ้างมากที่สุดคือทำให้มีวิสัยทัศน์และความคิดที่กว้างไกล มีทัศนคติต่อการทำงานและองค์กรดีขึ้น ทำให้มีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น และทำให้มีเพื่อนร่วมงานและมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อนำมาเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการศึกษาและวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษา พบว่า บางสถานประกอบการมีการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 แก้ไขเพิ่มเติมโดยหมวด 1 บททั่วไป มาตรา 11/ 1 วรรคสอง “ให้ผู้ประกอบกิจการดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ” (พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551, 2551, หน้า 6) ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายดังนี้

1. กระทรวงแรงงาน หน่วยงานที่มีภารกิจหน้าที่ในการบริหารจัดการแรงงาน ควรมีการส่งเสริมให้แต่ละสถานประกอบการได้ปฏิบัติตามข้อบังคับของกฎหมาย เพื่อยกระดับคุณภาพแรงงานให้ลูกจ้างทั้งสองกลุ่มทั้งลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงและลูกจ้างรับเหมาค่าแรงได้รับการยกระดับศักยภาพ ทักษะ สมรรถนะแรงงานอย่างเท่าเทียม และต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เพื่อสร้างผลิตภาพเพิ่มมูลค่าให้กับประเทศ อีกทั้งยังช่วยสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

2. คณะกรรมการพัฒนากฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา หน่วยงานที่มีหน้าที่พิจารณาทบทวนความเหมาะสมบทบัญญัติของกฎหมาย ควรมีการพิจารณาทบทวนประเมินผลกระทบของกฎหมาย และมีการกำหนดเครื่องมือหรือเกณฑ์ในการตรวจสอบผลกระทบในการออกกฎหมายที่ชัดเจนเพื่อช่วยประเมินความสัมฤทธิ์ผลของกฎหมายให้มีประสิทธิภาพ

มากขึ้นก่อนที่จะประกาศกฎหมายให้มีผลบังคับใช้ เพื่อลดภาระกับผู้ใช้กฎหมายโดยตรง ซึ่งในทางปฏิบัติผู้ใช้กฎหมายอาจจะเกิดอุปสรรคหรืออาจได้รับผลกระทบต่อกฎหมายนั้น จึงควรจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาหาแนวทางบริหารจัดการด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างจริงจังเพื่อให้กฎหมายเกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าประสงค์ของกฎหมายนั้นได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากผลการศึกษา พบว่าประเด็นที่เกิดความแตกต่างได้อย่างชัดเจนส่วนใหญ่ สถานประกอบกิจการมักจะไม่คำนึงถึงลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ด้วยตัวแปรของช่วงระยะเวลา และงบประมาณที่เข้ามา มีผลกับการบริหารจัดการลูกจ้างกลุ่มดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมลูกจ้างดังนี้

1. สถานประกอบกิจการ ควรมีการกำหนดช่วงอายุงานให้กับลูกจ้างรับเหมาค่าแรง อย่างชัดเจนในการที่ได้เข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะ เพื่อให้ลูกจ้างกลุ่มดังกล่าวได้ทราบแผนฝึกอบรมที่จะสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของตน อีกทั้งเป็นการส่งเสริมลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่มีศักยภาพการทำงานสูงได้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยไม่รู้สึกรว่าตนถูกเลือกปฏิบัติ รวมไปถึงสามารถรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กร เพื่อลดอัตราการลาออกของกลุ่มลูกจ้างรับเหมาค่าแรงได้

2. สถานประกอบกิจการ ควรมีการสร้างครูฝึกหรือผู้อบรม (Train the trainer) ภายในสถานประกอบกิจการ เพื่อให้มีหน้าที่อบรมหรือสอนทักษะต่าง ๆ ให้กับลูกจ้างทั้งสองกลุ่มได้เกิดการพัฒนาโดยเท่าเทียม อีกทั้งเพื่อเป็นการช่วยลดงบประมาณในการจัดฝึกอบรมในองค์กรได้

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

นำผลวิจัยที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปศึกษาเชิงลึกในประเด็นความไม่สอดคล้องในของพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 แก้ไขเพิ่มเติมโดยหมวด 1 บททั่วไป มาตรา 11/1 วรรคสอง “ให้ผู้ประกอบกิจการดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ” (พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551, 2551, หน้า 6) กับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรของกลุ่มลูกจ้างทั้งสองกลุ่มเพื่อให้งานวิจัยมีความชัดเจนในความไม่สอดคล้องของแต่ละกระบวนการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน. (ม.ป.ป.). คำชี้แจงประกอบการจัดตั้งกองส่งเสริมการ
พัฒนาฝีมือแรงงาน. เข้าถึงได้จาก <http://www.dsd.go.th>
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (ม.ป.ป.). พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541
(ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เจียอ้อ.
- กรสรรรค์ เอนกศักดิ์พงศ. (2556). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ,
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กองบรรณาธิการ ธรรมนิติ เพรส. (2556). กฎหมายแรงงาน 2556. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ เพรส.
- กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. (2559, 16 กุมภาพันธ์).
คู่มือสิทธิประโยชน์ภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545
และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557, ฉบับที่ 5. กรุงเทพฯ: กองส่งเสริมการ
พัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน.
- กิ่งพร ทองใบ. (2546). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- แก้วตา ผู้พัฒนางาน. (2558). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เจียมจิต สุวรรณน้อย. (2553). ผลกระทบจากการแก้ไขกฎหมายแรงงาน: ศึกษาเปรียบเทียบ
พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2551 กับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน
(ฉบับที่ 2) และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2551. วารสารศรีปทุมปริทัศน์, 10(1), 49-59.
- ชยานนท์ พูนทอง. (2554). การพัฒนาการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
เรื่องภาษาอังกฤษเพื่อการทดสอบระดับการใช้ภาษาสำหรับพนักงานสายสนับสนุน
วิชาการ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ (Personnel training in
organizations) (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)*.
กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เม็ดทรายพรินติ้ง.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)*. กรุงเทพฯ:
ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ตุลา มหาผลสุธานนท์. (2554). *หลักการจัดการ (Principle of management)*. กรุงเทพฯ:
พี เอ็น เค แอนด์ สกายพรินติ้งส์.
- ถนอมจิต แก้วแก้ว. (2555). *ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายคุ้มครองแรงงานของลูกจ้าง:
ศึกษาเฉพาะกรณีในสถานประกอบกิจการประเภทโรงแรม อำเภอเกาะสมุย
จังหวัดสุราษฎร์ธานี. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต,
สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ธร สุนทรายุทธ. (2553). *การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา: หลักการ การประยุกต์ และกรณีศึกษา*.
กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นาถรพี ชัยมงคล และคณะ. (2550). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน
กรณีเปรียบเทียบแรงงานในเขตกรุงเทพมหานคร/ ปริมณฑลและเขตนิคมอุตสาหกรรม
ภาคตะวันออก. ปทุมธานี: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2559). *การจัดการสมัยใหม่ Modern Management (พิมพ์ครั้งที่ 10
ปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- เบญจวรรณ บุญใจเพชร. (2551). *รวมกฎหมายเพื่องานบริหารทรัพยากรบุคคล (ฉบับทันสมัย)*.
กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ 2551.
- บริษัท สยามคาลโซนิค จำกัด. 2561. *รายงานประจำเดือนแสดงอัตราการลาออกเฉลี่ยประจำปี
2561. ชลบุรี: บริษัท สยามคาลโซนิค จำกัด.*
- ประกาศกระทรวงแรงงานเรื่องกำหนดประเภท ขนาดและท้องที่ที่ผู้ประกอบการต้องส่งเงิน
สมทบเข้ากองทุนพัฒนาฝีมือแรงงาน. (2558, 15 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*.
หน้า 7.
- ปิยาพร ห่องแสง. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน
สาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการจัดการ, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1. (2560, 9 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2. (2560, 9 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 3. (2560, 10 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4. (2560, 13 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 5. (2560, 20 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 6. (2560, 21 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 7. (2560, 21 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 8. (2560, 19 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 9. (2560, 20 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 10. (2560, 23 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.

พระมหาเอกมร จิตปัญโญ (คงตางาม). (2553). *ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสภานิติธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551, (2551, 27 กุมภาพันธ์).

ราชกิจจานุเบกษา. หน้า 4-17.

พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557. (2557, 26 ธันวาคม).

ราชกิจจานุเบกษา. หน้า 19-30

พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2545. (2545, 1 ตุลาคม).

ราชกิจจานุเบกษา. หน้า 1-11.

พิภพ วังเงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior*. กรุงเทพฯ:

รวมสาส์น(1977).

เพลินตา ตันรังสรรค์. (2557). การวิเคราะห์ผลกระทบในการออกกฎหมาย (Regulatory Impact Analysis: RIA). *สรุปการสัมมนาทางวิชาการ*. จุฬานิติ. ม.ป.ท.

มัณฑนา เพชรมณี. (2552). *คุณภาพชีวิตการทำงานของลูกจ้างรับเหมาช่วงภายหลังการ*

ประกาศใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551. สารนิพนธ์หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มานะ ทองสิมา. (2557). *ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี*. งานนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,

- สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มุกมณี มีโชคชูสกุล (มณีบุษราคัม อยู่สะอาด). (2555). *หลักการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- ยงยุทธ เกษสาคร.(2550). *การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ.พรินติ้ง.
- รัชนีพร นาพุทธา. (2549). *ความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมและประสิทธิภาพของการฝึกอบรมบริษัท ปูนซีเมนต์ไทยอุตสาหกรรม จำกัด กรณีศึกษา: บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด*. ปรินญานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาเศรษฐศาสตร์การศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตนภรณ์ บุญสุข และพิมพ์ หิรัญกิตติ. (2556). *การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน: กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, วิชาเอกการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โฟร์เพช บริษัท ก้าวใหม่ จำกัด.
- วิเชียร วิทยอดม. (2554). *การจัดการสมัยใหม่ Modern management*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอดม. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์. 2557.
- วีรวิทย์ ปิยนนทศิลป์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ปภาวีการพิมพ์.
- วีระพงษ์ บึงไกร และสุชิน กฤตลักษณ์วงศ์. (2556). ปัญหาการจ้างเหมาแรงงานตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน. *วารสารกระบวนการยุติธรรม*, 6(1), 45-69.
- ศักดิ์พันธ์ ตันนิมลรัตน์. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง*. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 7(3), 845-861.
- ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา. (2551). *แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนุชพรินติ้ง.

- สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) มุขนิพนธ์พัฒนาประสิทธิภาพในราชการ. (2549). *โครงการติดตามการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พุทธศักราช 2545*. เข้าถึงได้จาก <http://research.mol.go.th/2013/rsdat/data/doc/JDeMTq9/00JDeMTq9.pdf>
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2557). *โครงการศึกษาวิจัย เรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบในการออกกฎหมาย (Regulatory impact analysis)*. เข้าถึงได้จาก <https://tdri.or.th/wp-content/uploads/2015/04/ria-final.pdf>
- สมคิด บางโม. (2557). *องค์การและการจัดการ (Organization and management)* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- สมคิด หลายเจริญวัฒน์. (2551). *ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามประมวลรัษฎากร: กรณีศึกษา สำนักสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 9. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สาวิตรี สุขศรี, ศิริพล กุศลศิลป์วุฒิ และอรพิน ยิงยงพัฒนา. (2555). *ผลกระทบจากพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และนโยบายของรัฐกับสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น*. เข้าถึงได้จาก <https://ilaw.or.th/sites/default/files/ComputerCrimeResearch.pdf>
- สุพิชฌาย์ แสงทอง, วีระศักดิ์ รัตนวงษ์, กฤษณา โพธิสารัตนะ และธีรรัตน์ พิริยะพลิน. (2556). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 8(2), 70-78.*
- สุภพ ปิงตา. (2558). *นโยบายและความสำคัญของพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557. ในเอกสารประกอบสัมมนา ณ โรงแรมแกรนด์ รอยัล พลาซ่า จังหวัดฉะเชิงเทรา วันที่ 3 พฤศจิกายน 2558. ม.ป.ท.*
- สุรศักดิ์ ช่างแก้ว. (2543). *การศึกษาความคิดเห็นของนายจ้าง และลูกจ้างในสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร และบริเวณทลที่มีต่อพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541. ปรินูญานิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาอุตสาหกรรมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*

- อโณทัย งามวิชัยกิจ. (2558). การวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณและเชิงปริมาณ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 13(1), 1-12.
- อัศศิริตน์ พูลกระจ่าง และทรงธรรม ดีวานิชสกุล. (2552). รายงานการวิจัยการพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตในสถานประกอบการ. ปทุมธานี: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อานันท์ เกียรติสารพิภพ. (2558). พระราชกฤษฎีกาการทบทวนความเหมาะสมของกฎหมาย พ.ศ. 2558: กฎหมายกับการรองรับประชาคมอาเซียน. เข้าถึงได้จาก <http://www.parliament.go.th/library>.
- อำนาจ ธีระวณิช. (2553). *การจัดการยุคใหม่ (Modern management) ฉบับสมบูรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มาเธอร์ บอส แพคเก็จจิ้ง.
- Gence, K. Y. (2014). Environmental factors affecting human resources management Activities of Turkish large Firms *International Journal of Business and Management*, 9(11), 102-122.

ภาคผนวก

ข้อมูลรายงานประจำเดือน: แสดงอัตราการขาดกเฉลี่ย ประจำปี 2561 ของบริษัทแห่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

