

**ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์
และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
กรณีศึกษา บริษัท กระจกพีเอ็มเค – เซ็นทรัล จำกัด**
**The Relationship between Human Resource
Management and Performance Efficiency : A Case
Study of PMK – Central Glass CO.,LTD**

นาตภา ไทยธวัช

หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล

บทคัดย่อ

รายงานการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทกระจกพีเอ็มเค- เซ็นทรัล จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีกลุ่มประชากรซึ่งเป็นหัวหน้างานและพนักงานของบริษัท กระจกพีเอ็มเค – เซ็นทรัล จำกัด จำนวน 248 ราย วิธีการวิจัย คือแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วนได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้เป็นเชิงพรรณนา และสถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

ผลการวิจัยพบว่าด้านข้อมูลทั่วไปซึ่งเป็นพื้นฐานของการศึกษาเบื้องต้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่าพนักงาน ของบริษัทที่เป็นเพศหญิงมีจำนวนมากกว่าเพศชายร้อยละ 10.0 พนักงานที่มีอายุระหว่าง 21- 30 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.9 ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงาน มีมากกว่าหัวหน้างาน ร้อยละ 79.0 ระดับการศึกษาของพนักงานที่ต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวน สูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 50.8 สำหรับด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในทิศทางเดียวกัน ระดับปานกลางค่าสถิติ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏว่าการรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์สูงกว่าด้านอื่นที่มีค่าสถิติ ($p=.000, r=.608$) ความสัมพันธ์รองลงมาได้แก่การสรรหาและคัดเลือกมีค่าสถิติที่ ($p=.000, r=.501$) ส่วนการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลจากการวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ได้ว่าระบบการรักษาทรัพยากรมนุษย์และระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของ บริษัท กระจกพีเอ็มเค – เซ็นทรัล จำกัด มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและหัวหน้างานควรที่จะพิจารณาให้ประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนทั้งนี้เพื่อให้ทันกับความต้องการของพนักงานทุกระดับในองค์กร

Abstract

The purpose of this research was to study the relationships between human resource management and the efficiency of working performance. The study of PMK – Central Glass Co., Ltd. was the survey research. The instrument consisted of questionnaires and interviewing with 248 employees. Data analysis was done through Window program using descriptive statistic and pearson correlation.

The findings of the research were concluded as the following. Most samplings were 137 female employees or 55.2%. Who aged 21-30 years old were 102 persons or 41.1%. One working 1-5 years were 99 persons or 39.9%. The staffs position were 22 persons or 89.5%. Employees graduated under bachelor degree were 126 persons or 50.8%. Human resource management, as a whole, have related with the efficiency of working performance in the same direction at the medium level with the statistical significance at 0.01. When considering in each part, for example, human resource retention have related with the efficiency of working performance in the same direction at the medium level, it was found that the group of sample gave importance to the survey of satisfaction of working performance and presentation of information for improvement and revision in order to be their morale. Whereas, the wage and fringe benefits should be determined according to the current economic situation. The recruitment process have related with the efficiency of working performance in the same direction at low level. And it was found that the group of sample pay attention to working process of Human Resource Department in recruitment, fair selection of applicants. The reputation and image of company could attract the interest from people to apply.

Personnel development and evaluation have not related with the efficiency of working performance because the company gave importance to the development of employees discontinuously, no emphasizing on using technical skills or training in career. Moreover, the company did not encourage the employees to increase knowledge besides training and evaluation due to some head of section did not conduct himself as the role model.

1. ความสำคัญของการศึกษาวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรทุกองค์กร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นการจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน อัตราการออกจากงานสูง การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด การเสียเวลากับสัมภาระที่ไม่ได้ประโยชน์ พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของหน่วยงาน การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง องค์กรมีความจำเป็นต้องดำเนินการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดภายใต้ปัจจัยต่างๆที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะความสำเร็จขององค์กรที่เกิดขึ้นได้ต้องอาศัยคุณภาพของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร

บริษัท กระจกพีเอ็มเค - เซ็นทรัล จำกัด ดำเนินธุรกิจแปรรูปกระจกและจัดจำหน่าย กระจกนิรภัยสำหรับ รถยนต์ทุกชนิด รถไฟ เรือโดยสาร ลิฟท์แก้ว บันไดเลื่อน เฟอร์นิเจอร์ กระจกอาคาร ตู้แช่เย็น เป็นต้น โดยมีชนิดของกระจกต่าง ๆ อาทิเช่น กระจกสะท้อนแสง (Solar Save) กระจกนิรภัย เทมเปอร์ โซนเทมเมอร์ และกึ่งนิรภัยเทมเมอร์ (Temper safe) กระจกนิรภัยหลายชั้น (Lamsafe) กระจกฉนวน และกระจกฉนวน LOW - E (Insulite) & LOW - E save) กระจกอบลวดลาย (Diamond Varsalite) กระจกโค้งสั่งทำตามแบบต่าง ๆ ชนิดธรรมดาและนิรภัย (Curve Glass) โดยสินค้าต่าง ๆ ผลิตขายภายในประเทศ ประมาณ 70% และส่งออกประมาณ 30% ในด้านการบริหารจัดการองค์กรบริษัทได้เปิดดำเนินการมานานมากกว่า 30 ปี เพื่อรองรับการขยายผลทางตลาดส่งออก และพัฒนาเทคนิคคุณภาพ จึงได้นำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้เพื่อพัฒนาความก้าวหน้า จึงเข้ามาร่วมทุนกับบริษัทเซ็นทรัล กลาส จำกัด

ซึ่งเป็นบริษัทใหญ่ในญี่ปุ่น โดยการร่วมทุนดังกล่าว ได้จัดตั้งบริษัทขึ้นใหม่ และเริ่มดำเนินกิจการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2541 ใช้ชื่อว่า "บริษัท กระจกพีเอ็มเค - เซ็นทรัล จำกัด" และใช้นามผลิตภัณฑ์ว่า "DIMOND GLASS" มีทุนจดทะเบียน 540 ล้านบาท ผลจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทมีความเจริญก้าวหน้ามาโดยตลอด มีการร่วมทุนกับบริษัทในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านการผลิต เป็นที่ยอมรับจากนานาชาติไปทั่วโลก นอกจากนี้ บริษัทยังได้นำ ระบบคุณภาพ ISO 9001 : 2000 มาบริหารคุณภาพงาน และได้รับการรับรอง และเมื่อปี พ.ศ.2548 ได้มีอุปสรรคในการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นเรื่องอัตรากำลังคนในส่วนของโรงงานผลิต ซึ่งมีการเข้า - ออกมาก และค่อนข้างหาบุคลากรยาก เนื่องจากปัญหาค่าแรงขั้นต่ำของจังหวัด จังหวัดราชบุรี มีความแตกต่างจากจังหวัดนครปฐม ซึ่งมีพื้นที่ติดต่อกัน

จากสภาพการณ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนับได้ว่าเป็นปัญหาที่สำคัญประการหนึ่ง จะทำอย่างไรจะไม่ให้ประสบปัญหาในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันให้ปฏิบัติงานกับองค์กรนานๆ อีกทั้งต้องสามารถทำให้อัตราการขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ คือมีความสามารถในการทำงาน ทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้กับองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านั้นเป็นปัญหาที่องค์กรต้องคิดหาวิธีเพื่อสร้างแรงผลักดันไปกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กร

ด้วยเหตุผลและความสำคัญข้างต้นผู้วิจัยเป็นพนักงานของ บริษัท กระจกพีเอ็มเค-เซ็นทรัล จำกัด ในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงได้สนใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการบริหารที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และถือว่าเป็นปัจจัยที่

จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร ผู้วิจัยจึงได้สนใจจะศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัท กระจกพีเอ็มเค-เซ็นทรัล จำกัด เพื่อจะได้ทราบถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและแนวทางการปรับปรุง แก้ไข ตลอดจนการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติสืบต่อไป

2. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานในการวิจัย

ความคิดเห็นของหัวหน้างานและพนักงานที่มีต่อ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือกมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3. วิธีการวิจัยและประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาหลายตัว มีรูปแบบการรวบรวมข้อมูลที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมุ่งศึกษาวิจัย

เฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัท กระจกพีเอ็มเค-เซ็นทรัล จำกัด เท่านั้น

4. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางและข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น

5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทกระจกพีเอ็มเค-เซ็นทรัล จำกัด ผู้วิจัยจะศึกษาถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์บริษัทในด้านการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะจะบ่งบอกถึงภาพรวมของการบริหารบริษัทได้ดีที่สุด

6 กลุ่มที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรคือ การดำเนินการเป็นกระบวนการลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนงานอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนดีมีความสามารถเข้ามาทำงาน ได้ทำงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นพนักงานขององค์กร ทั้งนี้โดยการตระหนักถึงความสำคัญ” ทรัพยากรมนุษย์ “ใน 3 ประการคือ

1. “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพย์สินขององค์กรมีใช้ค่าใช้จ่าย
2. “ศักยภาพของมนุษย์” พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด

3. “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นแหล่งสร้างเสริม และเพิ่มพูนคุณค่าของผลผลิตและการบริการขององค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มิใช่มีบทบาทสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเท่านั้น แต่ยังส่งผลดีทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติโดยส่วนรวมไปพร้อมๆ กันอีกด้วย กล่าวคือ

ประการที่ 1 ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะองค์กรมีบุคคลที่มีความสามารถและความประพฤติอันเหมาะสมเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรย่อมเป็นพื้นฐานอันสำคัญทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทันต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันทางการค้าอุตสาหกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้มีการเพิ่มผลผลิตเป็นผลดีต่อการส่งออกสินค้าและลดการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ

ประการที่ 2 การช่วยให้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการแยกแยะบุคคลในองค์กรที่มีผลงานดีและไม่ดี โดยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมเป็นการส่งเสริมให้มีการทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ ทำงานให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ลดปัญหาความขัดแย้งทางด้านแรงงานสัมพันธ์ในเรื่องการนัดหยุดงาน และการปิดงานของนายจ้าง ทำให้เกิดสันติสุขในอุตสาหกรรมและสังคมโดยรวม

ประการที่ 3 มีส่วนช่วยส่งเสริมความมั่นคงให้สังคมและประเทศชาติ เพราะเมื่อบุคคลในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีรายได้และมั่นคง ย่อมมีกำลังการซื้อที่ดีส่งผลต่อการดำเนินการของธุรกิจแขนงต่างๆ ในประเทศทำให้ลดอัตราการว่างงานของประชาชนและก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองในสังคมประเทศชาติในท้ายที่สุด

6.1 โมเดล POSDC

ตามทฤษฎี Harold Kootz การวางระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างมุ่งหมายให้คนในองค์กรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและมีประสิทธิผลงานเสร็จรวดเร็วในกำหนดเวลาโดยพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย และพอใจผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานอีกด้วยในกระบวนการจัดการที่ใช้คำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” โดยกำหนดให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแกนกลางส่วนสำคัญคือตัว “S” (Staffing)

P = Planning การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจนล่วงหน้า

O = Organizing การจัดองค์กร หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง จัดสายงานการบริหารจัดแบ่งอำนาจหน้าที่

S = Staffing หมายถึง การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือกบุคคลผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าทำงาน การจัดฝึกอบรมให้ทำงานได้ทำงานเป็น รวมทั้งพัฒนาศักยภาพให้ใช้ความสามารถได้อย่างสูงสุด

D = Directing หมายถึง การสั่งการและการอำนวยความสะดวก บังคับบัญชา จูงใจให้คนมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

C = Communcation / Co-ordinating / Controlling หมายถึง การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และประสานงานภายใต้ระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องกระทำ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยการบริหารงานขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้า

มาทำงาน จัดวางระบบการใช้คนให้เหมาะกับงานในหน่วยงานและสถานที่ได้ทันตามเวลา (Put the right man into the right job in the right place at the right time) จัดสภาพการทำงานให้มีความปลอดภัยสะดวกสบายเพื่อรักษาคนดีที่มีฝีมือไว้ให้ทำงานกับองค์กรได้นานที่สุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีบทบาทในการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมเบี่ยงเบนของพนักงาน โดยการวางระเบียบปฏิบัติด้านวินัยของพนักงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และสภาพของลักษณะงาน รวมทั้งการฝึกอบรมปณิธานและพัฒนาจิตใจให้เป็นพนักงานที่มีความสามารถในการทำงานและมีความประพฤติอันเหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

6.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นนักจิตวิทยาอีกผู้หนึ่งที่มุ่งมั่นศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏแพร่หลายมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1966 และ ค.ศ.1968 ปัญหาที่เขาเฝ้าถามตนเองอยู่เสมอคือ ทำอย่างไรจะจูงใจคนในการทำงานได้เป็นอย่างดี เขาเห็นว่าการให้ค่าแรงต่ำทำให้คนงานไม่พอใจ แต่การให้ค่าแรงสูงก็มิได้ทำให้คนงานอยากทำงานหนักขึ้น เงินมิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดจะทำให้คนงานทำงานได้มากกว่าเดิม แม้ว่าเงินจะมีความสำคัญก็ตาม ขณะเดียวกันความมั่นคงและบรรยากาศที่ดีในองค์กรก็มีใช้สิ่งจูงใจสูงสุดอีกเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ "ตัวกระตุ้น" (motivators) และ "การบำรุงรักษา" (hygiene) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน เฮร์ซเบิร์กได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจทำงานของนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คนจากโรงงาน

อุตสาหกรรมและธุรกิจ 11 แห่งของเมืองพิตสเบิร์ก ผลการศึกษาของเขาสรุปได้ว่า ความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีความแตกต่างกัน คือ การที่บุคคลพอใจในการทำงานมิได้หมายความว่าบุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป ความพอใจในการทำงานส่งผลให้บุคคลไม่ค่อยคิดจะลาออกจากงานหรือไม่ค่อยมีความคิดจะนัดหยุดงาน แต่อาจไม่มีส่วนต่อการมุ่งมั่นทำงานเจริญก้าวหน้า แต่ถ้าคนงานผู้ใดมีแรงจูงใจในการทำงาน คนงานนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดี ทฤษฎีและการศึกษาของเฮร์ซเบิร์ก ซึ่งให้ความสำคัญแก่ปัจจัยด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาที่มีต่อเจตคติในงานของผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาของเฮร์ซเบิร์กที่แสดงให้เห็นผลของปัจจัยด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติในงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงปัจจัย 2 ประการ คือ ตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เฮร์ซเบิร์กได้วิเคราะห์จากการศึกษาดังนี้

ประการแรก ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการกระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ แต่แม้ว่าการไม่มีปัจจัยนี้ ก็ไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้ไม่พอใจเสมอไป ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

- ความสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน
- การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกความสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้ มีคนยอมรับ ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการที่เขาทำมีความน่าสนใจ น่าทำ
- ความรับผิดชอบ คือพนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขามีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต่องานของเขา
- โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขา

- การเจริญเติบโต คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเรามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น เมื่อไม่ได้จัดให้ พนักงานจะไม่พอใจ และไม่มีความสุขในการทำงานของเขาการบำรุงรักษา ประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 นโยบายแลการบริการ คือ พนักงานรู้สึกว่ามีฝ่ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับพนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและนโยบายการบริหารงานบุคคล

ปัจจัยที่ 2 การนิเทศงาน คือ พนักงานรู้สึกว่า ผู้บริหารงานตั้งใจสอนและแจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ

ปัจจัยที่ 3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างานของเขา

ปัจจัยที่ 4 ภาวะการณ์ทำงาน คือพนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำงาน

ปัจจัยที่ 5 ค่าตอบแทนการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าเป็นใจค่าตอบแทนการทำงานมีความเหมาะสม

ปัจจัยที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยที่ 7 ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขาทั้งด้านชั่วโมงการทำงาน การย้ายงาน ฯลฯ ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว

ปัจจัยที่ 8 ความสัมพันธ์กับลูกน้องคือหัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่ 9 สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขาที่มีตำแหน่งหน้าที่ดี

ปัจจัยที่ 10 ความมั่นคง คือพนักงานมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติและงานมีความมั่นคง

จากผลการศึกษาของเฮอร์ซเบอร์กดังกล่าวนี้ จึงเห็นได้ว่า ความพอใจและแรงกระตุ้นของพนักงานส่วนใหญ่เกิดจากลักษณะของงาน ดังนั้นองค์การจึงควรจัดให้มีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นเกี่ยวกับงาน ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะด้วยกัน วิธีที่ยอมรับกันมากวิธีหนึ่ง คือ การกระจายงาน แนวทางการกระจายงาน อาจทำได้หลายแนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 ลดการเข้มงวดกับพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานใช้เหตุผลและความรับผิดชอบในงานของเขาให้มากขึ้น

แนวทางที่ 2 จัดให้พนักงานทำงานรวมกันเป็นหน่วยเดียวที่มีความสมบูรณ์ในตัวมากกว่าที่จะแยกกันทำงานตามลำพังเป็นส่วน

แนวทางที่ 3 ให้อำนาจพนักงานมากขึ้นในการตัดสินใจและการปฏิบัติ และให้คนงานมีอิสระบ้างในการดำเนินงาน

แนวทางที่ 4 จัดให้มีการประชาสัมพันธ์รายงานผลผลิตต่อพนักงานผู้ปฏิบัติโดยตรงอย่างสม่ำเสมอและบ่อยๆ มากขึ้น เพื่อให้พนักงานรับรู้ผลงานของตน แทนที่จะรายงานต่อผู้ตรวจงานของพนักงานเท่านั้น

แนวทางที่ 5 กระตุ้นให้พนักงานลองทำงานใหม่ๆ และงานที่มีความยากมากขึ้นซึ่งจะสร้างแรงจูงใจให้พยายาม และก้าวหน้ามากขึ้น

แนวทางที่ 6 มอบงานพิเศษให้ทำ เพื่อพนักงานจะได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างอาจเป็นด้านปฏิบัติหรือกระบวนการทำงาน หรือการพัฒนาการคิดในตัวพนักงานแต่ละคน

แนวทางการกระจายที่กล่าวมานี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างการเจริญเติบโตของพนักงาน ให้เกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การยอมรับ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือให้ได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของเขา และการกระจายงานยังช่วยสนองความต้องการของ

พนักงาน ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานและช่วยให้พนักงานได้รับการยอมรับในผลงานของเขาได้ด้วย

จากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่า ในการบริหารงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากร ผู้บริหารควรเน้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การมอบงานให้รับผิดชอบมากขึ้น การส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยด้านการบำรุงรักษาก็ควรต้องให้ความสนใจด้วยแต่มีข้อเสนอแนะเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หากแต่เป็นไปเพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถ้าทำได้เพียงเท่านี้ก็นับว่าน่าพอใจแล้ว

6.3 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

J. Stacy Adams เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (output) กับตัวป้อน (input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (perceived inputs to outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้ ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อารมณ์ สถานภาพ สติปัญญาความสามารถ และอื่นๆ) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย คำนิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่นักคิดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่าไม่เสมอภาคก็ได้

เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองเพื่อทำให้รู้สึกว่าการเกิดความเสมอภาค ดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่น เมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตรงเท่าที่เขายังรับรู้ว่าจะมีความเสมอภาค เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาคโดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป ผลตอบแทนสูงไป

แบบที่ 1 ผลตอบแทนเหมาะสม (Equitably Rewarded) พนักงานรับรู้ว่าตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น

แบบที่ 2 ผลตอบแทนต่ำไป (Under-rewarded) เมื่อพนักงานคนใดรับรู้ว่าตนได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนานๆ ฯลฯ) อ้างเหตุผลให้ตัวเองเปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น หรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปฝ่ายอื่น ออกไปหางานใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับน้อยกว่า)

แบบที่ 3 ผลตอบแทนสูงไป (Over-rewarded) การรับรู้ที่ได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้คือ เพิ่มตัวบ่อน (ทำงานหนักขึ้น และอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ยอมให้หักเงินเดือน) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง (เพราะฉันเก่ง) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (เขาควรได้รับเท่าฉัน)

7. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย โดยแบบสอบถามความคิดเห็นของความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำนวน 248 ชุด

จำนวนและร้อยละของเพศผู้ตอบแบบสอบถาม

| เพศ | จำนวนคน | ร้อยละ |
|------|---------|--------|
| ชาย | 111 | 44.8 |
| หญิง | 137 | 55.2 |
| รวม | 248 | 100.0 |

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 55.20 และเป็นเพศชาย จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 44.80

จำนวนและร้อยละของอายุผู้ตอบแบบสอบถาม

| อายุ | จำนวนคน | ร้อยละ |
|---------------------|---------|--------|
| ตั้งแต่ 20 ปีลงไป | 32 | 2.9 |
| 21 - 30 ปี | 102 | 41.1 |
| 31- 40 ปี | 65 | 26.2 |
| 41- 50 ปี | 37 | 15.0 |
| ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป | 12 | 4.8 |
| รวม | 248 | 100.0 |

พนักงานอายุ 21 – 30 ปี มีจำนวนสูงถึง 102 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1 รองลงมาคืออายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2 ลำดับที่ 3 ถัดมาคืออายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ลำดับที่ 4 ถัดมาคืออายุตั้งแต่ 20 ปีลงไป มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ลำดับสุดท้ายคืออายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8

จำนวนและร้อยละของระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน | จำนวนคน | ร้อยละ |
|-------------------------|---------|--------|
| ต่ำกว่า 1 ปี | 55 | 22.8 |
| 1 – 5 ปี | 99 | 39.9 |
| 6 – 10 ปี | 52 | 21.0 |
| 10 ปีขึ้นไป | 42 | 16.9 |
| รวม | 248 | 100.0 |

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีจำนวนสูงที่สุดถึง 99 คน คิดเป็นร้อยละ 39.9 รองลงมาคือระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 ลำดับที่ 3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี มีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 21 ลำดับสุดท้ายคือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9

จำนวนและร้อยละของตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม

| ตำแหน่ง | จำนวนคน | ร้อยละ |
|------------|---------|--------|
| หัวหน้างาน | 26 | 10.5 |
| พนักงาน | 222 | 89.5 |
| รวม | 248 | 100.0 |

ตำแหน่งเป็นพนักงาน จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 89.5 ตำแหน่งหัวหน้างานมีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5

จำนวนและร้อยละของระดับการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถาม

| ระดับการศึกษา | จำนวนคน | ร้อยละ |
|------------------|------------|--------------|
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 126 | 50.8 |
| ปริญญาตรี | 98 | 39.5 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 24 | 9.7 |
| รวม | 248 | 100.0 |

การศึกษาของพนักงานระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวนสูงที่สุดถึง 126 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมาคือระดับปริญญาตรีมีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 ลำดับสุดท้ายคือระดับปริญญาโทมีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

ค่ามัชฌิมเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน

| ด้าน | X | S.D. | แปลผล |
|----------------------------|-------------|--------------|--------------------|
| การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร | 4.32 | 0.133 | เห็นด้วยมาก |
| การพัฒนาบุคลากร | 4.17 | 0.179 | เห็นด้วยมาก |
| การรักษาทรัพยากรมนุษย์ | 3.78 | 0.223 | เห็นด้วยมาก |
| การประเมินผลปฏิบัติงาน | 3.79 | 0.145 | เห็นด้วยมาก |
| รวม | 4.01 | 0.141 | เห็นด้วยมาก |

ผลรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากให้ความสำคัญคือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก

โดยให้ระดับความเห็นด้วยที่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่สำคัญที่ 4.32 รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยให้ระดับความเห็นด้วยระดับมากมีค่าเฉลี่ยที่ 4.17 ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ระดับความเห็นด้วยมากมีค่าเฉลี่ยที่สำคัญคือ 3.79 ด้านรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ความเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่สำคัญคือ 3.78 เป็นลำดับท้ายสุด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่ามีความเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวม .103 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในระดับความคิดเห็นด้วยในระดับปานกลาง โดยข้อ 8.การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกิจกรรมที่ส่งเสริมทำให้เกิดการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน

| ด้าน | ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน | |
|---------------------------|-------------------------------|--------------|
| | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) | p |
| การสรรหาและคัดเลือก | .501 | .000* |
| การพัฒนาบุคลากร | .515 | .153 |
| การรักษาทรัพยากรมนุษย์ | .608 | .000* |
| การประเมินผลการปฏิบัติงาน | .561 | .104 |
| รวม | .546 | .000* |

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาพรวม พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในทิศทางเดียวกัน และสัมพันธ์กันระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเมื่อดูรายด้านพบว่า

การสรรหาและคัดเลือก การรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

8. สรุปผลการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถสรุปประเด็นที่น่าสนใจได้ดังนี้

ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จากการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือกมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมองว่าองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่นั้นกระบวนการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหาและคัดเลือกมีความชัดเจนมีความยุติธรรม โปร่งใสในการพิจารณาเลือกผู้สมัคร ชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์กรสามารถดึงดูดความสนใจในให้มีผู้สมัครงานกับองค์กร และก่อนจะมีการโยกย้ายตำแหน่งงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพิจารณาอย่างเป็นธรรมโดยยึดถึงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

ด้านการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่องยังไม่มี การเน้นในการอบรมในหลักสูตรที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะทาง หรืออบรมตามตำแหน่งงานที่พนักงานรับผิดชอบอยู่ อีกทั้งยังไม่มีการส่งเสริมกิจกรรมที่ให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ นอกเหนือจากการจัดอบรม

ด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากเพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือประสานงานและช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ควรมีการสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และนำข้อมูลเสนอเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน และในการกำหนดค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานควรคำนึงถึงภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากหัวหน้างานบางหน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้พนักงานเคารพ ยอมรับ ได้ในฐานะหัวหน้างานที่ดี

9. ข้อเสนอแนะ

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางให้กับองค์กรเกี่ยวกับเรื่องการบริหารทรัพยากร-มนุษย์ เป็นการผสมผสานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและปรับปรุง แก้ไขกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จากผลของการศึกษามีข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาไว้สำหรับเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. ควรให้ความสำคัญในด้านสวัสดิการของพนักงานให้มีความเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยจัดให้มีสวัสดิการแบบยืดหยุ่น(Flexible Benefit) คือมีสวัสดิการให้แก่พนักงานหลากหลายที่พนักงานสามารถเลือกสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของตนเองได้ ซึ่งผู้บริหารอาจใช้วิธีการกำหนดงบประมาณสำหรับสวัสดิการที่ให้แก่พนักงานต้องการ

2. ควรให้ความสำคัญในด้านของการมีส่วนร่วมของพนักงาน เช่น การที่พนักงานสามารถเสนอแนะได้โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้อง หรือมีผลกระทบโดยตรงต่อตัวพนักงานเอง

3. ควรมีการพิจารณาทบทวนโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานที่ได้รับว่ามีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ โดยองค์กรจะต้องสำรวจหน้าที่ความรับผิดชอบตามเอกสารการกำหนดหน้าที่หรือการพรรณาลักษณะงาน (Job Description) มีเอกสารระบุคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เพื่อทำการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ในการประเมินค่างานจะต้องนำผลที่ได้มาพิจารณาค่าของงานเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันว่าสามารถแข่งขันได้

4. ควรนำสมรรถนะ หรือขีดความสามารถ (Competency) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เช่นนำมาใช้กับการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถตรงกับตำแหน่งงานหรือนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ และการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้ขีดความสามารถสำหรับตำแหน่งว่าบุคลากรผู้นั้นมีขีดความสามารถที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้หรือยัง เช่น ตำแหน่งหัวหน้างานขีดความสามารถอย่างหนึ่งคือเรื่องของภาวะผู้นำ บุคลากรคนใดที่จะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน ถ้ายังไม่มีคุณสมบัติทางด้านภาวะผู้นำก็จะต้องมีการพัฒนาก่อนที่จะได้รับตำแหน่ง หรือหาบุคลากรที่มีภาวะผู้นำมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

5. ควรให้ความสำคัญในการจัดอบรม ซึ่งก่อนจัดหลักสูตรการอบรมจะต้องมีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) หากสามารถเก็บข้อมูลได้ครบจะทำให้สามารถค้นหาคำปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน ที่อาจแก้ไขได้โดยการอบรมพัฒนาบุคลากรขององค์กร และภายหลังจากการอบรมไปแล้วบุคลากรจะได้นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ควรให้ความสำคัญด้านการรักษาทรัพยากร-มนุษย์ ซึ่งตามผลการวิจัยมีค่ามากที่สุด เนื่องจากส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

10. เอกสารอ้างอิง

กันตยา เพิ่มผล. (2544). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

จันทนา แก้วพิบูลย์. (2544). แนวทางการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. จำลักษ์ณ์ ชุนพลแก้ว และคณะ. (2544). หลักการเพิ่มผลผลิต. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. ดนัย เทียนพุด. (2543). การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พยอม วงศ์สารศรี. (2544). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

Becker, Selwyn R., & Neuhauser, Peg C. (1979). *The efficient organization*. New York: Elsevier Scientific.

Christensen Ralph N. (1997). "Where is Human Resources ?" In Tomorrow' s HR Management, Gerry. John Wiley & Son: New York. Dale, Phllis Ekeland. (1993, May).

Leadership, Development, & Orgnization of Advisor/Advisee Program: A Comoarative Case Study oftwo Middle Schools Dissertaion Abstracts International. 54(11): 3939 - A.

Felix, Nigro A. (1965). *Plublic Personnel Administration*. New York: Henry B.

Gilley, Jerry W., & Egglan, Steven A. (1989). *Principles of Human Resource*

Development. Massachusetts: Addison - Wesley.

Gilmer, V. H. (1971). *Applied psychology*. New York: McGraw - Hill.

Herzberg, F. B., Mausner, B. B. &

Snyderman, M. V. *The otivation to work*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

Harold Koontz. (1984). *Management*. New York.

Taylor, F. W. (1911). *Principles of scientific management*. New York: Harper & Row.