

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ที่จดทะเบียนห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด จำนวน 172 ราย นำมาวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล การศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 41-50 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีลักษณะของธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด มีระยะเวลาการดำเนินกิจการ 11-15 ปี มีทุนจดทะเบียน 1- 5 ล้านบาท มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในกิจการจากส่วนของเจ้าของ มีพนักงานในองค์กร 20-50 คน มีผู้ว่าจ้างงานก่อสร้างเป็นหน่วยงานรัฐและเอกชน มีมูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้ 10-50 ล้านบาท มีงานก่อสร้างประเภทอาคารสาธารณะ เช่น สำนักงาน โรงงาน โรงเรียน โรงพยาบาล คลังสินค้า อาคารพาณิชย์ เป็นต้น มีวิธีการรับงานก่อสร้างแบบติดต่อตกลงเองหรือประมูลรับงานกับผู้ว่าจ้างโดยตรง และมีสถานที่ก่อสร้างที่อำเภอเมืองเชียงใหม่

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่

ได้แก่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรักษาความสัมพันธ์ จากการศึกษา พบว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ รองลงมา มีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

กิจการประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด ส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ

ระยะเวลาการดำเนินงาน 10-15 ปี และระยะเวลาการดำเนินงาน 16-20 ปี ส่วนใหญ่มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ และระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 20 ปี ส่วนใหญ่มีการกำหนดความต้องการบุคลากรโดยพิจารณาความรู้ความสามารถและประเภท

ทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 1 ล้านบาท และทุนจดทะเบียนมากกว่า 1-5 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ทุนจดทะเบียนมากกว่า 5-10 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และทุนจดทะเบียนมากกว่า 10 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการกำหนดความต้องการบุคลากรโดยพิจารณาความรู้ความสามารถและประเภท

จำนวนพนักงานน้อยกว่า 20 คน จำนวนพนักงาน 20-50 คน และจำนวนพนักงาน 51-100 คน ส่วนใหญ่มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ และจำนวนพนักงานมากกว่า 100 ส่วนใหญ่มีการวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดความต้องการบุคลากรโดยพิจารณาความรู้ความสามารถและประเภท

มูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้น้อยกว่า 10 ล้านบาท และมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้มากกว่า 10-50 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ มูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้มากกว่า 50-100 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการกำหนดความต้องการบุคลากรโดยพิจารณาความรู้ความสามารถและประเภท และมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้มากกว่า 100 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ รองลงมา มีการพิจารณาบุคลากรตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแผนงานและโครงการ

ประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ

ระยะเวลาการดำเนินงาน 10-15 ปี และระยะเวลาการดำเนินงาน 16-20 ปี ส่วนใหญ่มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ และระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 20 ปี ส่วนใหญ่มีการพิจารณาบุคลากรตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแผนงานและโครงการ

ทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 1 ล้านบาท ทุนจดทะเบียนมากกว่า 1-5 ล้านบาท ทุนจดทะเบียนมากกว่า 5-10 ล้านบาท และทุนจดทะเบียนมากกว่า 10 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ

จำนวนพนักงานน้อยกว่า 20 คน และจำนวนพนักงาน 20-50 คน ส่วนใหญ่มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ จำนวนพนักงาน 51-100 คน ส่วนใหญ่มีการประชุมอบรมชี้แจงการทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานแก่บุคลากร และจำนวนพนักงานมากกว่า 100 คน ส่วนใหญ่มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส

มูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้น้อยกว่า 10 ล้านบาท มูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 10-50 ล้านบาท และมูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 50-100 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ จำนวน 27 ราย คิดเป็นร้อยละ 81.8 และมูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 100 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรใหม่ตามนโยบายและแนวปฏิบัติ

การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Developing)

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ รองลงมานำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

ประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

ระยะเวลาการดำเนินงาน 10-15 ปี ระยะเวลาการดำเนินงาน 16-20 ปี และระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 20 ปี ส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

ทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 1 ล้านบาท ทุนจดทะเบียนมากกว่า 1-5 ล้านบาท และทุนจดทะเบียนมากกว่า 5-10 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ และทุนจดทะเบียนมากกว่า 10-20 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

จำนวนพนักงานน้อยกว่า 20 คน ส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ จำนวนพนักงาน 20-50 คน ส่วนใหญ่นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากรและมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ จำนวนพนักงาน 51-100 คน ส่วนใหญ่นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากร จำนวนพนักงานมากกว่า 100 คน ส่วนใหญ่มีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

มูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้น้อยกว่า 10 ล้านบาท และมูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 10-50 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ มูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 50-100 ล้านบาท ส่วนใหญ่นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และมูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 100 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม รองลงมา มีการกำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน

ประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

ระยะเวลาการดำเนินงาน 10-15 ปี และระยะเวลาการดำเนินงาน 16-20 ปี ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม และระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 20 ปี ส่วนใหญ่มีการกำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจนและมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

ทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 1 ล้านบาท ทุนจดทะเบียนมากกว่า 1-5 ล้านบาท และทุนจดทะเบียนมากกว่า 5-10 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม และทุนจดทะเบียนมากกว่า 10 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการกำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจนและมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

จำนวนพนักงานน้อยกว่า 20 คน จำนวนพนักงาน 20-50 คน และจำนวนพนักงาน 51-100 คน ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม และจำนวนพนักงาน 100 คน ส่วนใหญ่มีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน



มูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้น้อยกว่า 10 ล้านบาท มูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 10-50 ล้านบาท และมูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 50-100 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม และมูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 100-200 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาเป็นการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ

ประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ระยะเวลาการดำเนินงาน 10-15 ปี ระยะเวลาการดำเนินงาน 16-20 ปี และระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 20 ปี ส่วนใหญ่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 1 ล้านบาท และทุนจดทะเบียนมากกว่า 10-20 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ทุนจดทะเบียนมากกว่า 1-5 ล้านบาท และทุนจดทะเบียนมากกว่า 5-10 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นจริงและเป็นธรรมและมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

จำนวนพนักงานน้อยกว่า 20 คน จำนวนพนักงาน 20-50 คน และจำนวนพนักงาน 51-100 คน ส่วนใหญ่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และจำนวนพนักงาน 100 คน ส่วนใหญ่นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ

มูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้น้อยกว่า 10 ล้านบาท มูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 10-50 ล้านบาท และมูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 100-200 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และมูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 50-100 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นจริงและเป็นธรรม

การรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance)

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาส่วนตัว ปัญหากับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัว รองลงมา มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด และประเภทบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาส่วนตัว ปัญหากับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัว

ระยะเวลาการดำเนินงาน 10-15 ปี ระยะเวลาการดำเนินงาน 16-20 ปี และระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 20 ปี ส่วนใหญ่มีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาส่วนตัว ปัญหากับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัว

ทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 1 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ทุนจดทะเบียนมากกว่า 1-5 ล้านบาท และทุนจดทะเบียนมากกว่า 10 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาส่วนตัว ปัญหากับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัว และทุนจดทะเบียนมากกว่า 5-10 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

จำนวนพนักงานน้อยกว่า 20 คน จำนวนพนักงาน 20-50 คน จำนวนพนักงาน 51-100 คน และจำนวนพนักงานมากกว่า 100 คน ส่วนใหญ่มีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาส่วนตัว ปัญหากับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัว

มูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้น้อยกว่า 10 ล้านบาท มูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 10-50 ล้านบาท และมูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 100-200 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการรักษาความสัมพันธ์ คือดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาส่วนตัว ปัญหากับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัว มูลค่างานก่อสร้างที่สามารถรองรับได้มากกว่า 50-100 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

จากการศึกษาพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ มีปัญหาคือขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์และความรู้ความสามารถ ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการเปลี่ยนแปลง ณ สถานที่ทำงานจากเหตุสุดวิสัย เช่น ฝนตก อุบัติเหตุ เป็นต้น บุคลากรลาออกโดยไม่แจ้งล่วงหน้า และความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจและงบประมาณของรัฐบาล ส่วนข้อเสนอแนะคือวางแผนแบ่งภาระงานของบุคลากรอย่างชัดเจน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และรัฐกำหนดงบประมาณให้ชัดเจน

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

จากการศึกษาพบว่า การจัดคนเข้าทำงานของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ มีปัญหาคือบุคลากรขาดความเข้าใจในการทำงาน บุคลากรเลือกงาน การจัดบุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน และขาดการประชุมเพื่อจัดคนเข้าทำงานอย่างเป็นระบบ ส่วนข้อเสนอแนะคือมีการคัดเลือกและทดสอบอย่างเป็นระบบก่อนรับเข้าทำงาน และวางแผนใช้บุคลากรที่มีความสามารถอย่างเต็มที่

การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Developing)

จากการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ มีปัญหาคือไม่สามารถจัดการฝึกอบรมในองค์กรได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และบุคลากรไม่ยอมรับความคิดใหม่ๆ ส่วนข้อเสนอแนะคือควรจัดฝึกอบรมในหน่วยงานขึ้นเอง โดยหัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญ และหน่วยงานรัฐควรให้ความช่วยเหลือในการฝึกอบรม

การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

จากการศึกษาพบว่า การจ่ายค่าตอบแทนของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ มีปัญหาคือไม่มีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน บุคลากรมีการย้ายงานไปที่ค่าตอบแทนสูงกว่า และบุคลากรไม่เข้าใจเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน ส่วนข้อเสนอแนะคือควรจ่าย

คำตอบแทนตามความรู้ความสามารถและผลปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน และจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

จากการศึกษาพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ มีปัญหาคือไม่มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรไม่ยอมรับผลการประเมิน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรม ส่วนข้อเสนอแนะคือกำหนดแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมิน

การรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance)

จากการศึกษาพบว่า การรักษาความสัมพันธ์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ มีปัญหาขาดการสื่อสารที่ชัดเจน ขาดการดูแลอย่างทั่วถึงและไม่มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อดูแลการจ่ายค่าตอบแทน ส่วนข้อเสนอแนะคือมีหัวหน้างานหรือตัวแทนเข้าดูแลบุคลากรอย่างทั่วถึง สื่อสารกับบุคลากรมากขึ้น และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ สามารถอภิปรายผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) จากการศึกษพบว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ รองลงมา มีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับ จันจิรา อินตะเสาร (2550) เรื่องการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ที่ผลการศึกษาพบว่า มีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ และมีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ แต่ไม่สอดคล้องกับ วิไลวรรณ ยะสินธ์ (2552) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังจากย้ายไปสังกัดสำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ ที่ผลการศึกษาพบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร มีการกำหนดแผนงานบุคลากรในแผนกลยุทธ์ และมีการมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังไม่สอดคล้องกับ ฤกษ์ชัย ใจคำปิ่น (2549) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอ

จอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ที่ผลการศึกษาพบว่า มีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ รองลงมามีการพิจารณานุคลากรตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแผนงานและโครงการ ซึ่งไม่สอดคล้องกับ ฤกษ์ชัย ใจคำปิ่น (2549) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ที่ผลการศึกษาพบว่า มีการแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนโดยทำเป็นคำสั่ง ผลการศึกษานี้ยังไม่สอดคล้องกับ จันจิรา อินตะเสาร (2550) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ที่ผลการศึกษาพบว่า มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และไม่สอดคล้องกับ วิไลวรรณ ยะสินธ์ (2552) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังจากย้ายไปสังกัดสำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ ที่ผลการศึกษาพบว่า ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและประเมินผลบุคลากรใหม่

การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Developing) จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ รองลงมานำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับ จันจิรา อินตะเสาร (2550) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ที่ผลการศึกษาพบว่า มีการจัดประชุม อบรม สัมมนาและเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับ ฤกษ์ชัย ใจคำปิ่น (2549) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ที่ผลการศึกษาพบว่า ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระและสอดคล้องกับ วิไลวรรณ ยะสินธ์ (2552) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังจากย้ายไปสังกัดสำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ ที่ผลการศึกษาพบว่า ด้านการพัฒนานุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) จากการศึกษาพบว่า ครูจิบรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม รองลงมา มีการกำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ ฤกษ์ชัย ใจคำป็น (2549) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภोजอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ที่ผลการศึกษาพบว่ามี การพิจารณาความคิดความชอบอย่างยุติธรรม แต่ไม่สอดคล้องกับ วิไลวรรณ ชะสินธ์ (2552) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังจากย้ายไปสังกัดสำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ ที่ผลการศึกษาพบว่ามี การพิจารณาความคิดความชอบในรูปของคณะกรรมการ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) จากการศึกษาพบว่า ครูจิบรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความคิดความชอบ สอดคล้องกับ จันจิรา อินตะเสาว์ (2550) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ที่ผลการศึกษาพบว่า มีแผนการประเมินบุคลากรและการติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่สอดคล้องกับ ฤกษ์ชัย ใจคำป็น (2549) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภोजอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ที่ผลการศึกษาพบว่าเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างชัดเจน

การรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance) จากการศึกษาพบว่า ครูจิบรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาส่วนตัว ปัญหา กับบุคคลอื่น ในองค์กรและปัญหาครอบครัว รองลงมา มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งไม่สอดคล้องกับ จันจิรา อินตะเสาว์ (2550) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ที่ผลการศึกษาพบว่า มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และไม่สอดคล้องกับ วิไลวรรณ ชะสินธ์ (2552) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังจากย้ายไปสังกัดสำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ ที่ผลการศึกษาพบว่ามี การจัดสวัสดิการด้านต่างๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม และมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานเด่นเป็นที่ประจักษ์

5.3 ข้อค้นพบ.

จากการศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษามีข้อค้นพบดังต่อไปนี้

– จากการศึกษาพบว่า มีธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่อยู่ในเกณฑ์ธุรกิจขนาดย่อม จำนวน 133 ราย และที่อยู่ในเกณฑ์ธุรกิจขนาดกลาง จำนวน 39 ราย

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ และน้อยที่สุดคือให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบุคลากร

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทจำกัด มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์และความรู้ความสามารถ และมีเพียงประเภทบริษัทจำกัดเท่านั้นที่มีปัญหาเกี่ยวกับ ความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจและงบประมาณของรัฐบาล ใกล้เคียงกัน

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานกิจการมากกว่า 15 ปี มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์และความรู้ความสามารถ มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 11-15 ปี

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 5 ล้านบาท มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์และความรู้ความสามารถ และปัญหาขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ มากกว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาท

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีพนักงานมากกว่า 20 คน เท่านั้นที่มีปัญหาเกี่ยวกับ บุคลากรลาออกโดยไม่แจ้งล่วงหน้า และความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจและงบประมาณของรัฐบาล

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้น้อยกว่า 50 ล้านบาท มีปัญหาเกี่ยวกับขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์และความรู้ความสามารถ มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้มากกว่า 50 ล้านบาท และมีเพียงธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้น้อยกว่า 50 ล้านบาทเท่านั้น ที่มีปัญหาเกี่ยวกับมีการเปลี่ยนแปลง ณ สถานที่ทำงานจากเหตุสุดวิสัย เช่น ฝนตก อุบัติเหตุ เป็นต้น

ตารางที่ 92 แสดงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเทียบตามธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อม

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ธุรกิจขนาดย่อม	ธุรกิจขนาดกลาง
	จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท (n=133)	จำนวนการจ้างงาน 51- 200 คน และมีสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท (n=39)
มีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร	✓	✓✓
มีการวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	✓	✓✓
มีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน	✓✓	✓
มีการเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรในองค์กรไว้อย่างเป็นระบบ	✓	✓
มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ	✓✓	✓✓
มีการกำหนดความต้องการบุคลากรทั้งในด้านปริมาณและคุณสมบัติ	✓	✓✓
ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบุคลากร	✓	✓
มีการกำหนดความต้องการบุคลากรโดยพิจารณาความรู้ความสามารถและประเภท	✓	✓
มีการจัดทำมาตรฐานภาระงานสำหรับบุคลากรแต่ละประเภท	✓	✓
มีการคาดการณ์ความต้องการกำลังบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	✓	✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง มีการจัดการน้อยกว่าร้อยละ 50, ✓✓ หมายถึง มีการจัดการอยู่ระหว่างร้อยละ 50 ถึงร้อยละ 80, ✓✓✓ หมายถึง มีการจัดการมากกว่าร้อยละ 80

จากตารางที่ 92 พบว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ตามเกณฑ์ธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อมมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดกลางส่วนใหญ่มีกิจกรรมด้านการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีการวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดความต้องการบุคลากรทั้งในด้านปริมาณและคุณสมบัติมากกว่าธุรกิจขนาดย่อม

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่มีกิจกรรมการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานมากกว่าธุรกิจขนาดกลาง

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกิจกรรมด้านการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติในระดับสูง

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางมีการจัดการกิจกรรมอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรในองค์กรไว้อย่างเป็นระบบ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานบุคลากร มีการกำหนดความต้องการบุคลากรโดยพิจารณาความรู้ความสามารถและประเภท มีการจัดทำมาตรฐานภาระงานสำหรับบุคลากรแต่ละประเภท และมีการคาดการณ์ความต้องการกำลังบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ส่วนใหญ่มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ น้อยที่สุดคือมีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปแบบของคณะกรรมการ

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัดมีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรขาดความเข้าใจในการทำงานและบุคลากรเลือกงาน มากกว่าประเภทบริษัทจำกัด และมีเพียงประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัดเท่านั้นที่มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดการประชุมเพื่อจัดคนเข้าทำงานอย่างเป็นระบบ

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่แบ่งตามระยะเวลาการดำเนินงาน มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรขาดความเข้าใจในการทำงาน บุคลากรเลือกงาน และการจัดบุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน ไม่แตกต่างกัน มีเพียงระยะเวลาดำเนินงาน 11-15 ปี เท่านั้นที่มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดการประชุมเพื่อจัดคนเข้าทำงานอย่างเป็นระบบ

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 5 ล้านบาท มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรขาดความเข้าใจในการทำงาน มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาท และมีเพียงธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 5 ล้านบาท เท่านั้นที่มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรเลิกงาน

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 20 คน มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรขาดความเข้าใจในการทำงาน และบุคลากรเลิกงานมากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 20 คน และมีเพียงธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 20 คนเท่านั้นที่มีปัญหาเกี่ยวกับ ขาดการประชุมเพื่อจัดคนเข้าทำงานอย่างเป็นระบบ

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้ น้อยกว่า 50 ล้านบาท มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรขาดความเข้าใจในการทำงาน และบุคลากรเลิกงาน มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้ มากกว่า 50 ล้านบาท

ตารางที่ 93 แสดงการจัดคนเข้าทำงาน เปรียบเทียบตามธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อม

การจัดคนเข้าทำงาน	ธุรกิจขนาดย่อม	ธุรกิจขนาดกลาง
	จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท (n=133)	จำนวนการจ้างงาน 51- 200 คน และมีสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท (n=39)
มีการกำหนดนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่	✓	✓
มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรใหม่ตามนโยบายและแนวปฏิบัติ	✓	✓✓
มีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง	✓	✓✓
มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส	✓	✓✓
มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปแบบของคณะกรรมการ	✓	✓
มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	✓	✓
มีการประชุมอบรมชี้แจงการทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานแก่บุคลากร	✓	✓✓
มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ	✓✓	✓✓

ตารางที่ 93 (ต่อ) แสดงการจัดคนเข้าทำงาน เปรียบเทียบตามธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อม

การจัดคนเข้าทำงาน	ธุรกิจขนาดย่อม	ธุรกิจขนาดกลาง
	จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท (n=133)	จำนวนการจ้างงาน 51- 200 คน และมีสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท (n=39)
มีการจัดทำแผนภูมิองค์กรตามสายบังคับบัญชาและงานที่ได้รับมอบหมาย	✓	✓
มีการพิจารณาบุคลากรตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแผนงานและโครงการ	✓✓	✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง มีการจัดการน้อยกว่าร้อยละ 50, ✓✓ หมายถึง มีการจัดการอยู่ระหว่างร้อยละ 50 ถึงร้อยละ 80, ✓✓✓ หมายถึง มีการจัดการมากกว่าร้อยละ 80

จากตารางที่ 93 พบว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ตามเกณฑ์ธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อมมีการจัดคนเข้าทำงานดังนี้

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดกลางส่วนใหญ่มีกิจกรรมด้านการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรใหม่ตามนโยบายและแนวปฏิบัติ มีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส และมีการประชุมอบรมชี้แจงการทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานแก่บุคลากร มากกว่าธุรกิจขนาดย่อม

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่มีกิจกรรมด้านการพิจารณาบุคลากรตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแผนงานและโครงการมากกว่าธุรกิจขนาดกลาง

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกิจกรรมด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถในระดับสูง

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางมีการจัดการกิจกรรมอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ มีการกำหนดนโยบายในการสรรหาและ

คัดเลือกบุคลากรใหม่ มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปแบบของคณะกรรมการ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และมีการจัดทำแผนภูมิองค์การตามสายบังคับบัญชาและงานที่ได้รับมอบหมาย

การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Developing)

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ น้อยที่สุดคือจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา ในองค์กร
 - ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด มีปัญหาคือ ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมในองค์กรได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการฝึกอบรม และขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง มากกว่าประเภทบริษัทจำกัด
 - ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานกิจการมากกว่า 15 ปี มีปัญหาเกี่ยวกับ ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมในองค์กรได้อย่างเต็มที่ มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 11-15 ปี
 - ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 5 ล้านบาท มีปัญหาเกี่ยวกับ ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมในองค์กรได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการฝึกอบรม และขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาท
 - ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานในองค์กรมากกว่า 20 คน มีปัญหาเกี่ยวกับไม่สามารถจัดการฝึกอบรมในองค์กรได้อย่างเต็มที่ มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีจำนวนพนักงานในองค์กรน้อยกว่า 20 คน และธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีจำนวนพนักงานในองค์กรน้อยกว่า 20 คน มีปัญหาเกี่ยวกับ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการฝึกอบรม มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีจำนวนพนักงานในองค์กรมากกว่า 20 คน
 - ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้น้อยกว่า 50 ล้านบาท มีปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการฝึกอบรม และขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้มากกว่า 50 ล้านบาท และมีเพียงธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้น้อยกว่า 50 ล้านบาทเท่านั้น ที่มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร ไม่ยอมรับความคิดใหม่ๆ

ตารางที่ 94 แสดงการฝึกอบรมและการพัฒนา เปรียบเทียบตามธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อม

การฝึกอบรมและการพัฒนา	ธุรกิจขนาดย่อม	ธุรกิจขนาดกลาง
	จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท (n=133)	จำนวนการจ้างงาน 51- 200 คน และมีสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท (n=39)
มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	✓	✓
มีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	✓	✓✓
นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากร	✓	✓
สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓✓
มีการศึกษาคูงานที่อื่นๆ	✓	✓
จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา ในองค์กร	✓	✓
จัดหาหรือให้ข้อมูล แหล่งเรียนรู้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง	✓	✓
เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น	✓	✓
มีการประเมินผลการฝึกอบรม	✓	✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง มีการจัดการน้อยกว่าร้อยละ 50, ✓✓ หมายถึง มีการจัดการอยู่ระหว่างร้อยละ 50 ถึง ร้อยละ 80, ✓✓✓ หมายถึง มีการจัดการมากกว่าร้อยละ 80

จากตารางที่ 94 พบว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ตามเกณฑ์ธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อมมีการฝึกอบรมและการพัฒนาดังนี้

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดกลางส่วนใหญ่มีกิจกรรมด้านการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ มากกว่าธุรกิจขนาดย่อม

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางมีการจัดการกิจกรรมอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการศึกษาดูงานที่อื่นๆ จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา ในองค์กร จัดหาหรือให้ข้อมูล แหล่งเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อพัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น และมีการประเมินผลการการฝึกอบรม

การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม น้อยที่สุดคือมีระบบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นค่าตอบแทนอย่างโปร่งใส ยุติธรรม

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ประเภทธุรกิจห้างหุ้นส่วนจำกัด มีปัญหาเกี่ยวกับ ไม่มีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน และบุคลากรมีการย้ายงานไปที่ค่าตอบแทนสูงกว่า มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ประเภทบริษัท จำกัด

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานกิจการ 11-15 ปี มีปัญหาเกี่ยวกับ ไม่มีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานกิจการมากกว่า 15 ปี และธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานกิจการมากกว่า 15 ปี มีปัญหาเกี่ยวกับ บุคลากรมีการย้ายงานไปที่ค่าตอบแทนสูงกว่า มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานกิจการ 11-15 ปี

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 5 ล้านบาท มีปัญหาเกี่ยวกับ ไม่มีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน และบุคลากรมีการย้ายงานไปที่ค่าตอบแทนสูงกว่า มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาท

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานในองค์กรมากกว่า 20 คน มีปัญหาเกี่ยวกับ ไม่มีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน และบุคลากรมีการย้ายงานไปที่ค่าตอบแทนสูงกว่า มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีจำนวนพนักงานในองค์กรน้อยกว่า 20 คน

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้น้อยกว่า 50 ล้านบาท มีปัญหาเกี่ยวกับไม่มีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน และบุคลากรมีการย้ายงานไปที่ค่าตอบแทนสูงกว่า มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้มากกว่า 50 ล้านบาท

ตารางที่ 95 แสดงการจ่ายค่าตอบแทน เปรียบเทียบตามธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อม

การจ่ายค่าตอบแทน	ธุรกิจขนาดย่อม	ธุรกิจขนาดกลาง
	จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท (n=133)	จำนวนการจ้างงาน 51- 200 คน และมีสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท (n=39)
มีการกำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน	✓✓	✓✓
มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม	✓✓	✓✓
มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม	✓	✓
มีระบบการพิจารณาความคิดเห็นความชอบเพื่อขึ้นค่าตอบแทนอย่างโปร่งใส ยุติธรรม	✓	✓✓
มีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน	✓	✓✓
มีการใช้ผลการประเมินในการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทน	✓	✓
มีการจัดทำประกันภัย ประกันสุขภาพ หรือการตรวจสุขภาพฟรีแก่บุคลากร	✓	✓
มีการจัดหาที่พักและรถรับส่งสำหรับบุคลากร	✓	✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง มีการจัดการน้อยกว่าร้อยละ 50, ✓✓ หมายถึง มีการจัดการอยู่ระหว่างร้อยละ 50 ถึง ร้อยละ 80, ✓✓✓ หมายถึง มีการจัดการมากกว่าร้อยละ 80

จากตารางที่ 95 พบว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ตามเกณฑ์ธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อมมีการจ่ายค่าตอบแทนดังนี้

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดกลางส่วนใหญ่มีกิจกรรมด้านการมีระบบการพิจารณาความคิดเห็นความชอบเพื่อขึ้นค่าตอบแทนอย่างโปร่งใส ยุติธรรม



และมีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน มากกว่า
ธุรกิจขนาดย่อม

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางส่วนใหญ่มีกิจกรรมด้านการกำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน และมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมในระดับที่สูง

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางมีการจัดการกิจกรรมอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม มีการใช้ผลการประเมินในการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทน มีการจัดทำประกันภัย ประกันสุขภาพ หรือการตรวจสุขภาพฟรีแก่บุคลากร และมีการจัดหาที่พักและรถรับส่งสำหรับบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ น้อยที่สุดคือมีการกำหนดวิธีการและมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด มีปัญหาเกี่ยวกับไม่มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรม มากกว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ประเภทบริษัทจำกัด

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 15 ปี มีปัญหาเกี่ยวกับไม่มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน 11-15 ปี และธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 11-15 ปี มีปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรม มากกว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 15 ปี

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาท มีปัญหาเกี่ยวกับไม่มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรม มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 5 ล้านบาท และธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาท มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรไม่ยอมรับผลการประเมิน มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 5 ล้านบาท

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีจำนวนพนักงานในองค์กรมากกว่า 20 คน มีปัญหาเกี่ยวกับ ไม่มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีจำนวนพนักงานในองค์กรน้อยกว่า 20 คน และมีเพียงธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีจำนวนพนักงานในองค์กรมากกว่า 20 คนเท่านั้นที่มีปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรม

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้น้อยกว่า 50 ล้านบาท มีปัญหาเกี่ยวกับ ไม่มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรม มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้มากกว่า 50 ล้านบาท

ตารางที่ 96 แสดงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบตามธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาด
ย่อม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ธุรกิจขนาดย่อม	ธุรกิจขนาดกลาง
	จำนวนการจ้างงาน ไม่เกิน 50 คน และ มีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท (n=133)	จำนวนการจ้างงาน 51- 200 คน และ มีสินทรัพย์ถาวร มากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท (n=39)
มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่าง ชัดเจน	✓	✓
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นจริงและเป็น ธรรม	✓✓	✓
มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากร ทราบล่วงหน้า	✓	✓
ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	✓✓	✓✓
นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการ พิจารณาความคิดเห็นความชอบ	✓	✓✓
มีการกำหนดวิธีการและมาตรฐานในการวัดผลการ ปฏิบัติงานที่เหมาะสม	✓	✓
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างยุติธรรม	✓	✓
แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนได้ รับทราบ	✓	✓
เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ อย่างเป็นระบบ	✓	✓
นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลในการ วางแผนในปีต่อ ๆ ไป	✓	✓✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง มีการจัดการน้อยกว่าร้อยละ 50, ✓✓ หมายถึง มีการจัดการอยู่ระหว่างร้อยละ 50 ถึง
ร้อยละ 80, ✓✓✓ หมายถึง มีการจัดการมากกว่าร้อยละ 80

จากตารางที่ 96 พบว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ตามเกณฑ์ธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดกลางส่วนใหญ่มีกิจกรรมด้านการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบและนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อ ๆ ไป มากกว่าธุรกิจขนาดย่อม

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่มีกิจกรรมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นจริงและเป็นธรรม มากกว่าธุรกิจขนาดกลาง

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางส่วนใหญ่มีกิจกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอในระดับสูง

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางมีการจัดการกิจกรรมอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า มีการกำหนดวิธีการและมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างยุติธรรม แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ และเก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ

การรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance)

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาส่วนตัว ปัญหากับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัว น้อยที่สุดคือมีการตั้งคณะกรรมการค่าจ้างแรงงานเพื่อดูแลการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นธรรม

– ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัดมีปัญหาเกี่ยวกับขาดการสื่อสารที่ชัดเจน มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ประเภทบริษัทจำกัด นอกจากนี้มีเพียงธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัดเท่านั้น ที่มีปัญหาเกี่ยวกับ ขาดการดูแลอย่างทั่วถึงจากองค์กร และมีเพียงธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ประเภทบริษัทจำกัดเท่านั้น ที่มีปัญหาเกี่ยวกับ ไม่มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อดูแลการจ่ายค่าตอบแทน

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานกิจการ 11-15 ปี มีปัญหาเกี่ยวกับขาดการสื่อสารที่ชัดเจน มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานกิจการมากกว่า 15 ปี และธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานกิจการมากกว่า 15 ปี มีปัญหาเกี่ยวกับ ขาดการดูแลอย่างทั่วถึงจากองค์กร มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานกิจการ 11-15 ปี

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 5 ล้านบาท มีปัญหาเกี่ยวกับขาดการสื่อสารที่ชัดเจน และขาดการดูแลอย่างทั่วถึงจากองค์กร มากกว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาท และมีเพียงธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาทเท่านั้น ที่มีปัญหาเกี่ยวกับ ไม่มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อดูแลการจ่ายค่าตอบแทน

- มีเพียงธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานในองค์กรมากกว่า 20 คนเท่านั้น มีปัญหาเกี่ยวกับขาดการสื่อสารภายในที่ชัดเจน

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้น้อยกว่า 50 ล้านบาท มีปัญหาเกี่ยวกับขาดการสื่อสารที่ชัดเจน และขาดการดูแลอย่างทั่วถึงจากองค์กร มากกว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ที่มีมูลค่างานก่อสร้างต่อปีที่สามารถรองรับได้มากกว่า 50 ล้านบาท

ตารางที่ 97 แสดงการรักษาความสัมพันธ์ เปรียบเทียบตามธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อม

	ธุรกิจขนาดย่อม	ธุรกิจขนาดกลาง
การรักษาความสัมพันธ์	จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท (n=133)	จำนวนการจ้างงาน 51- 200 คน และมีสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท (n=39)
มีการตั้งคณะกรรมการค่าจ้างแรงงานเพื่อดูแลการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นธรรม	✓	✓
มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	✓✓	✓✓

ตารางที่ 97 (ต่อ) แสดงการรักษาความสัมพันธ์ เปรียบเทียบตามธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อม

การรักษาความสัมพันธ์	ธุรกิจขนาดย่อม	ธุรกิจขนาดกลาง
	จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท (n=133)	จำนวนการจ้างงาน 51- 200 คน และมีสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท (n=39)
มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน	✓✓	✓✓
ดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาส่วนตัว ปัญหากับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัว	✓✓	✓✓✓
ป้องกันมิให้เกิดการคุกคามทางเพศ (Sexual Harassment) กับบุคลากรในองค์กร	✓	✓✓
คุ้มครองสิทธิส่วนตัวของบุคลากร (Privacy Rights) ในองค์กร เช่น การไม่เข้าไปก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวจนเกินไป เป็นต้น	✓✓	✓✓
ให้ความสำคัญกับครอบครัวของบุคลากร เช่น เชิญสมาชิกในครอบครัวมาร่วมกิจกรรมภายในองค์กร เป็นต้น	✓	✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง มีการจัดการน้อยกว่าร้อยละ 50, ✓✓ หมายถึง มีการจัดการอยู่ระหว่างร้อยละ 50 ถึงร้อยละ 80, ✓✓✓ หมายถึง มีการจัดการมากกว่าร้อยละ 80

จากตารางที่ 97 พบว่าธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ตามเกณฑ์ธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อมมีการรักษาความสัมพันธ์ดังนี้

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดกลางส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 80 มีกิจกรรมการดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาส่วนตัว ปัญหากับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัว
- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่มีกิจกรรมการดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาส่วนตัว ปัญหากับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัวในระดับสูง

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดกลางส่วนใหญ่มีกิจกรรมด้านการป้องกันมิให้เกิดการคุกคามทางเพศ (Sexual Harassment) กับบุคลากรในองค์กร มากกว่าธุรกิจขนาดย่อม

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางส่วนใหญ่มีกิจกรรมการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน และคุ้มครองสิทธิส่วนตัวของบุคลากร (Privacy Rights) ในองค์กร เช่น การไม่เข้าไปก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวจนเกินไป เป็นต้น ในระดับสูง

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดกลางมีการจัดการกิจกรรมอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ มีการตั้งคณะกรรมการค่าจ้างแรงงานเพื่อดูแลการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นธรรม และให้ความสำคัญกับครอบครัวของบุคลากร เช่น เชิญสมาชิกในครอบครัวมาร่วมกิจกรรมภายในองค์กร เป็นต้น

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ ผู้ศึกษาใคร่ขอแนะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ ในประเด็นดังต่อไปนี้

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ควรให้ความสำคัญการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆด้าน เนื่องจากแต่ละด้านต่างเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจึงควรวางแนวทางในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ส่วนด้านต่างๆที่องค์กรเห็นว่ามีความสำคัญมากอยู่แล้ว ควรให้การสนับสนุนให้มีการดำเนินการต่อไป เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณและคุณลักษณะให้มีความชัดเจน โดยจัดทำ การวิเคราะห์งาน (Job analysis) คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และข้อกำหนดตำแหน่งงาน (Job Specification) นอกจากนี้ควรคาดการณ์ความต้องการกำลังคนที่ต้องการ (Human resource Demand) โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อม

- ควรมีการวางแผนงานอย่างชัดเจนโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์กร

- สภาพแวดล้อมของธุรกิจก่อสร้างส่วนใหญ่จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงงบประมาณของรัฐ มีการเปลี่ยนแปลง ณ สถานที่ทำงานจากเหตุสุดวิสัย อาทิ ฝนตก อุบัติเหตุ ดังนั้นธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ในจังหวัดเชียงใหม่ควรมีการคาดการณ์ความต้องการกำลังบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนงานฉุกเฉิน และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

- ควรกำหนดกฎเกณฑ์การลาหยุดพักของบุคลากรอย่างชัดเจน เนื่องจากอาจเกิดกรณีที่บุคลากรขาดงานโดยไม่แจ้งล่วงหน้า และควรทำบันทึกเป็นหลักฐานทุกครั้งที่บุคลากรลาหยุด โดยหลักฐานนี้สามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสรรหา (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection) ให้ตรงกับความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ควรมีการพิจารณาบุคลากรตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแผนงานและโครงการ

- ควรมีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปแบบของคณะกรรมการ หรืออาจมีผู้คัดเลือกมากกว่า 1 คน เพื่อร่วมกันช่วยพิจารณาผู้สมัครให้ตรงตามความต้องการขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างมาตรฐานการคัดเลือกที่เป็นระบบให้กับองค์กร

- ควรมีการประชุมอบรมชี้แจงการทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานแก่บุคลากร และสร้างความเข้าใจในการทำงานให้กับบุคลากร โดยทำการอธิบายลักษณะการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร และติดตามการปฏิบัติงานในเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามที่มอบหมายไว้หรือไม่

- ควรอธิบายลักษณะเฉพาะงานก่อสร้างให้บุคลากรเข้าใจก่อนรับเข้าทำงานในองค์กร เพื่อให้บุคลากรที่จะร่วมงานกับองค์กรพิจารณาก่อนการตัดสินใจ ทั้งนี้เพื่อลดปัญหาการเปลี่ยนงานและการจัดบุคลากรไม่เหมาะสมกับงานในองค์กร

- ควรมีการคัดเลือกและทดสอบอย่างเป็นระบบก่อนรับเข้าทำงาน เพื่อลดต้นทุนในการอบรมและพัฒนาบุคลากร และยังสามารถคัดเลือกบุคลากรให้ตรงตามความต้องการขององค์กรได้

- ควรวางแผนใช้บุคลากรที่มีความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจกระตุ้นบุคลากรด้วยการตั้งเป้าหมายและค่าตอบแทนให้เหมาะสมและสอดคล้องกัน

การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Developing)

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ควรจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา ในองค์กร โดยหัวหน้างานหรือผู้เชี่ยวชาญภายในสถานที่ก่อสร้างขององค์กรในเวลาสั้นๆ โดยในเบื้องต้นอาจเน้นเทคนิคงานก่อสร้าง ซึ่งรวมถึงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันและงานอื่นที่อาจได้รับมอบหมายในอนาคต นอกจากนี้ควรให้ความรู้ด้านอื่นที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกัน เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน กฎหมายงานก่อสร้างเบื้องต้น เป็นต้น พร้อมทั้งจัดหาหรือให้ข้อมูลแหล่งเรียนรู้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง และเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

- ควรมีการประเมินผลการฝึกอบรมในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมและวิธีการอบรมว่าเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลังการฝึกอบรม หรือพฤติกรรมกรปฏิบัติงานมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างไร แล้วจึงนำมาประยุกต์และพัฒนาการฝึกอบรมครั้งต่อไป

- ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม โดยควรวางแผนการฝึกอบรมเป็นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติ นอกจากนี้จะทำให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้และทักษะแล้ว ยังช่วยสร้างความมั่นใจมั่นการปฏิบัติงานของบุคลากร

- ควรใช้การฝึกปฏิบัติจริง (On-the-job Training) กับบุคลากร เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานในสถานที่และสภาพแวดล้อมที่แท้จริง โดยหัวหน้างานอาจสาธิตการทำงานจริงเป็นตัวอย่างก่อน แล้วเปิดโอกาสให้บุคลากรลงมือปฏิบัติ ในระยะเริ่มแรก อาจมอบหมายให้หัวหน้างานคอยฝึกสอน และแนะนำเมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน

การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับมาตรฐานการกำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจนและเป็นธรรม พิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นค่าตอบแทนอย่างโปร่งใส ยุติธรรม เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนเป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประการหนึ่ง เมื่อมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมแล้วนอกจากจะเป็นส่วนสำคัญ

ที่ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจแล้ว ยังสามารถดึงดูดให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรอีกด้วย

- การจ่ายค่าตอบแทนควรครอบคลุมถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินควรมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เป็นต้น และควรพิจารณาควบคู่กับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สวัสดิการที่พึง ประกันสุขภาพ งดรับส่งบุคลากร เป็นต้น เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนคือต้นทุนของธุรกิจ หากมีการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงเกิน จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงานที่สูงไปด้วย แต่หากมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ก็จะทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดี มีความสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

- ควรอธิบายข้อกำหนดและเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรเข้าใจ พร้อมทั้งมีมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในองค์กร และพร้อมที่จะปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมายอย่างชัดเจน

- ควรใช้ผลการประเมินในการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนของบุคลากร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้เป็นหลักฐานการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทน เพื่อให้องค์กรมีการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบ อีกทั้งสามารถกระตุ้นบุคลากรให้สร้างผลงานที่ดีกับองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ควรสร้างมาตรฐานการประเมินผลปฏิบัติงานอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการแจ้งเป้าหมายและวิธีการประเมินผลการทำงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า โดยอาจเป็นเป้าหมายหรือวิธีการประเมินที่ผู้ประเมินกำหนดเองหรือพิจารณาร่วมกัน

- ควรสร้างแบบการประเมินให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น ความรู้ความเข้าใจในงาน ผลสำเร็จของงาน ความทุ่มเทและระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน การดูแลรักษาอุปกรณ์ การคำนึงถึงความปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งแต่ละประเด็นอาจใช้การวัดผลแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะงาน

- ควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบหรือขึ้นค่าตอบแทน และมีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม เนื่องจากการประเมินผลการทำงานเป็นขั้นตอนสำคัญประการหนึ่งในการวัดผลบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งส่งผลไปถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดคนเข้าทำงาน และการจ่ายค่าตอบแทน หากมีการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมแล้ว ยังทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงานกับองค์กรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

- ควรเก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ ควรนำการบันทึก รายงานและสถิติจากฝ่ายบุคคล เช่น สถิติเวลาทำงานของบุคลากร เป็นต้น มาเป็นข้อมูลในร่วมในการประเมินผลปฏิบัติงาน อีกทั้งสามารถนำเป็นข้อมูลการพัฒนาบุคลากรต่อไปได้

- การประเมินอาจทำได้หลายวิธี อาทิ การให้คะแนนตามตัวชี้วัด หรือการจัดระดับบุคลากรเป็นกลุ่ม ซึ่งบุคลากรที่มีระดับสูงกว่ามาตรฐานหรือตัวชี้วัด องค์กรควรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้บุคลากรกลุ่มนี้รู้สึกว่างค์การให้โอกาสสร้างผลงานและแสดงความสามารถ ส่วนกลุ่มที่ต่ำกว่ามาตรฐานองค์กรยังควรให้ความสำคัญในระดับมากสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรกลุ่มนี้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นต่อไป ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคลากรอีกทางหนึ่ง เมื่อบุคลากรรู้สึกว่างค์การเห็นความสำคัญแล้ว ก็พร้อมที่จะพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถกับองค์กรต่อไป

- การประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันประเมิน เช่น ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ฝ่ายบุคคล เป็นต้น เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปอย่างยุติธรรม นอกจากนี้ผู้มีหน้าที่ประเมิน โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน โดยตรงควรใช้โอกาสพูดคุยกับบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน หรือเปิดใจถึงปัญหาต่างๆ ในการทำงาน กับเพื่อนร่วมงานที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสอบถามความถนัดหรือความชอบเพื่อนำไปปรับปรุงการฝึกอบรมที่เหมาะสมต่อไป

การรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance)

- การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ที่มีหลักในการรักษาความสัมพันธ์ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอกับบุคลากร และการดูแลเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป

- ควรมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน เพราะบรรยากาศในการทำงานเป็นประเด็นหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร เมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดี และรู้สึกว่างานที่ทำงานขององค์กรมีความสะดวกสบายหรือความปลอดภัยแล้ว บุคลากรจะมีความมั่นใจและพร้อมในการปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป

- ควรคุ้มครองสิทธิส่วนตัวของบุคลากรในองค์กร โดยการไม่ไปก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวของบุคลากร และพร้อมที่จะให้คำปรึกษาทั้งปัญหาภายในองค์กรและปัญหาส่วนตัวของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความเอาใจใส่ และดูแลจากองค์กร

- ด้วยจำนวนพนักงานที่มากในองค์กร อาจเกิดปัญหาการดูแลบุคลากรไม่ทั่วถึง ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับสภาพการทำงานของบุคลากรในทุกระดับ หมั่นคอยตรวจสอบสภาพร่างกายและสภาพจิตใจของบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อทั้งสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับระหว่างบุคลากรกับองค์กร

- ควรตั้งคณะกรรมการค่าจ้างแรงงานเพื่อดูแลการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นธรรม

กลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดย่อม: ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- ควรให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ให้มีการดำเนินการต่อไป

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ได้แก่ การกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และการกำหนดความต้องการบุคลากรทั้งในด้านปริมาณและคุณสมบัติ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง นอกจากนี้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้ธุรกิจรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อีกด้วย

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรในองค์กรไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อทำให้องค์กรมีแผนที่จะปฏิบัติงานด้านบุคลากรอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากงาน และการฝึกอบรมต่อไป

กลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดย่อม: ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

- ควรให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ และการพิจารณาบุคลากรตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแผนงานและโครงการให้มีการดำเนินการต่อไป

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ได้แก่ มีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรใหม่ตามนโยบายและแนวปฏิบัติ มีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส และมีการประชุมอบรมชี้แจงการทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานแก่บุคลากร

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ได้แก่ การกำหนดนโยบายในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรใหม่ มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปแบบของคณะกรรมการ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และมีการจัดทำแผนภูมิองค์การตามสายบังคับบัญชาและงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากการที่จะได้บุคลากรที่มีคุณภาพและตรงตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องมีการจัดการที่เป็นระบบ มีขั้นตอน มีกระบวนการในการปฏิบัติ ถ้าการสรรหาบุคลากรไม่สามารถค้นหาและดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสมให้สนใจในการปฏิบัติงานกับองค์กร และมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองในอนาคตได้ หรือถ้าการคัดเลือกขาดประสิทธิภาพไม่มีมาตรฐานชัดเจน ไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ก็จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม

กลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดย่อม: ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากการฝึกอบรมว่าเป็นวิธีการช่วยพัฒนาสมาชิกในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จและสัมฤทธิ์ผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้มีความสนใจในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีใจรักงาน มีความผูกพันกับองค์กร และจะช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงานอยู่เสมอ

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ได้แก่ มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการศึกษาคูงานที่อื่นๆ จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา ในองค์กร จัดหาหรือให้ข้อมูลแหล่งเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อพัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น และมีการประเมินผลการฝึกอบรม เพราะถ้าองค์กรมีการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรนั้นก็ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมคือ มีการเพิ่มผลผลิต (Productivity) มีบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความพอใจในการทำงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด เนื่องจากการฝึกอบรมจะมีช่วยพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีข้อผิดพลาดลดน้อยลง ทำให้ลดความสิ้นเปลืองอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการประหยัดงบประมาณขององค์กรต่อไป



กลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดย่อม: ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

- ควรให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านการกำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน และการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ให้มีการดำเนินการต่อไป

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ได้แก่ การมีระบบการพิจารณาความคิดความชอบเพื่อขึ้นค่าตอบแทนอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และมีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน เนื่องจากการกำหนดค่าตอบแทนที่โปร่งใสและยุติธรรม จะสร้างความพอใจแก่บุคลากร และการนำผลปฏิบัติงานมาพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนจะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งยังสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถมาร่วมงานกับองค์กรได้

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ได้แก่ มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม มีการใช้ผลการประเมินในการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทน มีการจัดทำประกันภัย ประกันสุขภาพ หรือการตรวจสุขภาพฟรีแก่บุคลากร และมีการจัดหาที่พักและรถรับส่งสำหรับบุคลากร โดยทั้งนี้ผู้ที่ทำหน้าที่พิจารณากำหนดการจ่ายค่าตอบแทน ควรที่จะต้องทำการศึกษาและพิจารณาปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและจูงใจต่อบุคลากร อีกทั้งการกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำมาใช้ควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ ทำให้องค์กรสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดย่อม: ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ควรให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นจริงและเป็นธรรม และติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ให้มีการดำเนินการต่อไป

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ได้แก่ การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความคิดความชอบ และเก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ นอกจากการประเมินมีความสำคัญต่อบุคลากรในเรื่องการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนแล้ว ยังทำให้บุคลากรทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่ในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรปรับปรุงหรือไม่ หากไม่มีการประเมินผล บุคลากรก็ไม่สามารถทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดควรจะทำและส่วนใดควรปรับปรุง นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา จากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าบุคลากรมีคุณค่าต่อ

งานหรือต่อองค์การมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ได้แก่ มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า มีการกำหนดวิธีการและมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างยุติธรรม แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ และเก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ โดยกิจกรรมเหล่านี้มีความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากผลสำเร็จของงานมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการใช้กิจกรรมต่างๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้รู้ว่า บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมต่อไป

กลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดย่อม: ด้านการรักษาความสัมพันธ์

- ควรให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาส่วนตัว ปัญหากับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัว และคุ้มครองสิทธิส่วนตัวของบุคลากร (Privacy Rights) ในองค์กร เช่น การไม่เข้าไปก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวจนเกินไป เป็นต้น ให้มีการดำเนินการต่อไป

- ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ประเภทธุรกิจขนาดย่อมควรเพิ่มกิจกรรมด้านการป้องกันมิให้เกิดการคุกคามทางเพศ (Sexual Harassment) กับบุคลากรในองค์กร ถ้าองค์การให้ความสำคัญ บุคลากรย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและจิตใจ ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การละเลยบุคลากรย่อมแสวงหาองค์การใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้

กลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดกลาง: ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- ควรให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ และการกำหนดความต้องการบุคลากรทั้งในด้านปริมาณและคุณสมบัติ ให้มีการดำเนินการต่อไป

- ควรเพิ่มกิจกรรมการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การให้เงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งเป็น การบวนการที่สัมพันธ์กัน

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรใน องค์กรไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีแผนที่จะปฏิบัติงานด้านบุคลากรอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจากงาน และการฝึกอบรมต่อไป

กลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดกลาง: ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

- ควรให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรใหม่ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติ การประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง มีกระบวนการ คัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส การประชุมอบรมชี้แจงการทำงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานแก่ บุคลากร และการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ให้มีการดำเนินการต่อไป

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านการพิจารณาบุคลากรตามลำดับความสำคัญและความ เร่งด่วนของแผนงานและโครงการ

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ได้แก่ การกำหนดนโยบายในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรใหม่ มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปแบบของคณะกรรมการ มีคำสั่งแต่งตั้ง ให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และมีการจัดทำแผนภูมิองค์กรตามสายบังคับบัญชาและ งานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากการที่จะได้บุคลากรที่มีคุณภาพและตรงตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องมีการจัดการที่เป็นระบบ มีขั้นตอน มีกระบวนการในการปฏิบัติ ถ้าการสรรหาบุคลากร ไม่สามารถค้นหาและดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสมให้สนใจในการปฏิบัติงานกับองค์กร และมี ศักยภาพในการพัฒนาตนเองในอนาคตได้ หรือถ้าการคัดเลือกขาดประสิทธิภาพไม่มีมาตรฐาน ชัดเจน ไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ก็จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถ ดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม

กลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดกลาง: ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

- ควรให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านมีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็น ระบบและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ ให้มี การดำเนินการต่อไป

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ได้แก่ มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร ใ่ว้อย่างชัดเจน นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการศึกษาดูงานที่อื่นๆ จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา ในองค์กร จัดหาหรือให้ข้อมูล แหล่งเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อพัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น และมีการประเมินผลการการฝึกอบรม เพราะถ้าองค์กรมีการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรนั้นก็ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมคือ มีการเพิ่มผลผลิต (Productivity) มีบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความพอใจในการทำงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด เนื่องจากการฝึกอบรมจะมีช่วยพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีข้อผิดพลาดลดน้อยลง ทำให้ลดความเสี่ยงเปลี่ยนอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่อง ในการประหยัดงบประมาณขององค์กรต่อไป

กลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดกลาง: ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

- ควรให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านการกำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม มีระบบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นค่าตอบแทนอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน ให้มีการดำเนินการต่อไป

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อด้อย ได้แก่ มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม มีการใช้ผลการประเมินในการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทน มีการจัดทำประกันภัย ประกันสุขภาพ หรือการตรวจสุขภาพฟรีแก่บุคลากร และมีการจัดหาที่พักและรถรับส่งสำหรับบุคลากร โดยทั้งนี้ผู้ที่ทำหน้าที่พิจารณากำหนดการจ่ายค่าตอบแทน ควรที่จะต้องทำการศึกษา และพิจารณาปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและจูงใจต่อบุคลากร อีกทั้งการกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำมาใช้ควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ ทำให้องค์กรสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดกลาง: ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ควรให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อ ๆ ไป ให้มีการดำเนินการต่อไป

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อค้อย ได้แก่ มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า มีการกำหนดวิธีการและมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างยุติธรรม แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ และเก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ โดยกิจกรรมเหล่านี้มีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จของงานมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการใช้กิจกรรมต่างๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้รู้ว่า บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมต่อไป

กลยุทธ์สำหรับธุรกิจขนาดกลาง: ด้านการรักษาความสัมพันธ์

- ควรให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน การดูแลเอาใจใส่บุคลากรไม่ให้เกิดปัญหาส่วนตัว ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลอื่นในองค์กรและปัญหาครอบครัว การป้องกันมิให้เกิดการคุกคามทางเพศ (Sexual Harassment) กับบุคลากรในองค์กร และการคุ้มครองสิทธิส่วนตัวของบุคลากร (Privacy Rights) ในองค์กร เช่น การไม่เข้าไปก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวจนเกินไป เป็นต้น ให้มีการดำเนินการต่อไป

- ควรเพิ่มกิจกรรมด้านที่ยังเป็นข้อค้อย ได้แก่ มีการตั้งคณะกรรมการค่าจ้างแรงงานเพื่อดูแลการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นธรรม และให้ความสำคัญกับครอบครัวของบุคลากร เช่น เชิญสมาชิกในครอบครัวมาร่วมกิจกรรมภายในองค์กร เป็นต้น ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของงานทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดูแลให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดกิจกรรมการรักษาความสัมพันธ์ต่างๆ ยังช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอก ตลอดจนส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เนื่องจากบุคลากรจะไม่มีปัญหาการประท้วงหรือการเรียกร้องในสิ่งที่องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะที่ปฏิบัติงาน