

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์เป็นภาคอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยตั้งแต่ปี 2504 อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ ซึ่งทางภาครัฐให้การคุ้มครองอุตสาหกรรมประเภทนี้เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ ซึ่งในปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยกลายเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาคอุตสาหกรรมภายในประเทศ โดยภาครัฐได้กำหนดให้อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักเพื่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม รวมถึงการเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อการขยายตัว และการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจภายในประเทศอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดการจ้างงานแรงงานในภาคอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องอีกเป็นจำนวนมาก

จากการเจริญเติบโตของอัตราผลผลิตรถยนต์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เจริญเติบโตเคียงคู่กันมาอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องการการลงทุนมูลค่าสูง และใช้แรงงานจำนวนมาก โดยค่าแรงถือเป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นสำหรับการผลิตรถยนต์นั้น แม้ว่าการผลิตยานยนต์ในปัจจุบัน จะใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีขั้นสูง แต่ธุรกิจยังมีความจำเป็นต้องจ้างแรงงานที่มีคุณภาพ เช่น วิศวกรออกแบบยานยนต์และวิศวกรผลิตรถยนต์อยู่ เพื่อตอบสนองต่อมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากต่างประเทศ อันจะทำให้เกิดการสังสมความรู้ ทักษะและเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อการพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่อุตสาหกรรมยานยนต์ในอนาคต ดังนั้นการที่ธุรกิจสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคต เนื่องจากบุคลากรดังกล่าวจะมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตในอุตสาหกรรม ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจในอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอย่างยิ่งในการที่จะธำรงรักษาผู้ที่มีศักยภาพสูง (Talent) ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่

สำคัญขององค์การ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงอิทธิพลของการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการธำรงรักษาผู้มีศักยภาพสูงในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

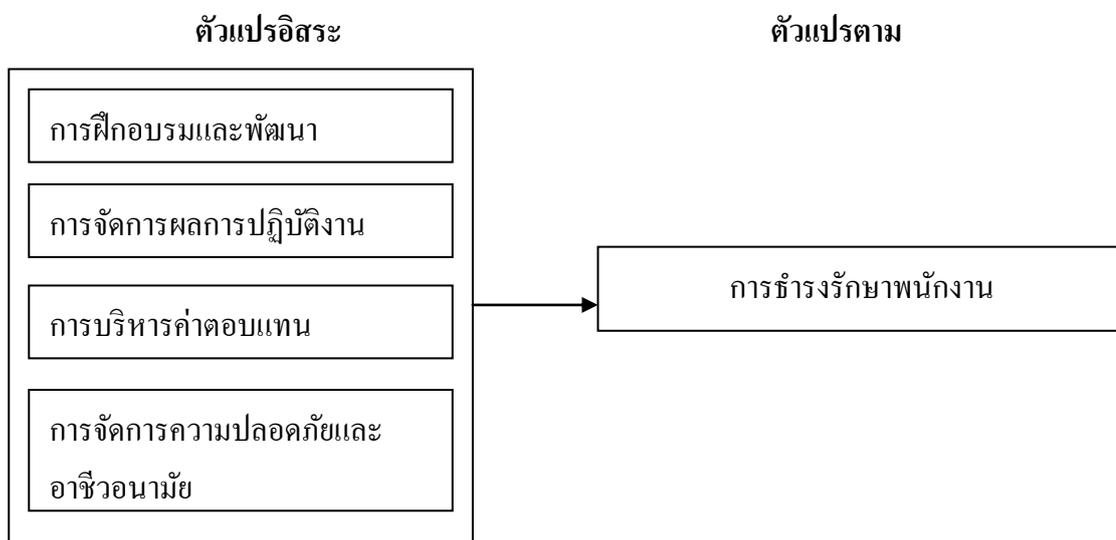
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการธำรงรักษาผู้มีศักยภาพสูงในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
2. เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาผู้มีศักยภาพสูงในบริษัท
ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

1.3 สมมติฐานการวิจัย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การ
บริหารค่าตอบแทนและการจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง จำนวน 441 คน

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

(1) ตัวแปรอิสระ คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1. การฝึกอบรมและพัฒนา
2. การจัดการผลการปฏิบัติงาน
3. การบริหารค่าตอบแทน
4. การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

(2) ตัวแปรตาม คือ การธำรงรักษาพนักงาน

1.5.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 ถึง 30 กันยายน 2559

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง วิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์การ

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากสภาพคุณลักษณะด้านต่างๆ พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานต่างๆ ที่บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด โดยอาศัยพื้นฐานความเป็นระบบความมีมาตรฐานเดียวกัน และให้ความเป็นธรรมทั่วกัน

3. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การจัดการในเรื่องผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่ใช่เงิน ถือเป็นประโยชน์ที่บุคลากรพึงได้รับจากองค์การไม่ว่าจะเป็นในด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านความมั่นคง ด้านความปลอดภัย ด้านการศึกษา และด้านนันทนาการ ที่องค์การจัดให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกโดยจัดสรรอยู่ในรูปสิ่งของและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร เป็นการจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์การ

4. การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย หมายถึง การจัดการด้านสภาพแวดล้อมการทำงานภายในบริษัทเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงานแก่พนักงาน โดยคำนึงถึงด้านระบบการจัดการความปลอดภัย ความพร้อมของอุปกรณ์ รวมถึงบรรยากาศการทำงาน

5. การชำระรักษาพนักงาน หมายถึง การตัดสินใจของพนักงานที่จะทำงานอยู่กับองค์กร โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานหรือลาออกจากองค์กร และมีความตั้งมั่นว่าจะทำงานกับองค์กรไปจนเกษียณอายุการทำงานของตน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้วิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการอาชีพอนามัยและความปลอดภัย
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน

2.1.1 ความหมายของการธำรงรักษาพนักงาน

Mitchell and Thomas (2001) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง การที่บุคคลเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน โดยมีความผูกพันกับบุคคลอื่น กลุ่ม หรือ สังคม รับรู้ว่าคุณสมบัติงานที่ทำและจะสูญเสียโอกาสหากต้องลาออกจากงาน

Mathis and Jackson (2004) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง เมื่อบุคลากรได้รับสิ่งตอบสนองความต้องการของตนจากองค์กรที่จะทำให้บุคลากรเกิดความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง การที่บุคคลได้ก้าวเข้ามาสู่งานด้วยความสมัครใจและปรารถนาที่จะทำงานนั้นต่อไป

ชนัดดา วงศ์อนุตรโรจน์ (2547) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง พนักงานที่มีความพร้อมที่จะอุทิศตนให้งาน และมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนตัวสำคัญขององค์กรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรได้นาน

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง การรักษามูลค่าที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความผูกพัน มั่นคง และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน

บุญใจ ศรีสถิตนราทร (2550) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าทำงานในองค์กรระยะเวลาหนึ่งและยังคงทำงานในองค์กรนั้นจนถึงปัจจุบัน

สุปราณี เอกอุ (2550) การธำรงรักษาพนักงาน หมายถึง การที่องค์กรมีความสามารถที่จะจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรจะมีกลยุทธ์ต่างๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมซึ่งทั้งหมดนั้น จะสามารถส่งผลต่อทัศนคติที่ดีต่อองค์กรทำให้อยู่ในองค์กรได้

ไพโรจน์ อุติต (2551) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึงการพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ในรูปแบบของแรงงานสัมพันธ์ที่ดีที่องค์กร ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร ทำอย่างไรให้พนักงานธำรงได้นาน

ศิริพงษ์ สุนทรวิวัฒนกิจ (2554) กล่าวว่า การธำรงรักษาพนักงานคือ การที่องค์กรมีความต้องการให้พนักงานที่มีคุณค่าเหล่านั้นสามารถที่จะธำรงอยู่ในองค์กรได้อย่างยาวนาน พนักงานมีความมั่นใจในองค์กรและไม่คิดที่จะจากองค์กร เพื่อให้ธำรงในองค์กรได้อย่างมีความสุขและเกิดความพึงพอใจ

จากความหมายต่างๆข้างต้นในเรื่องการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสอดคล้องกัน สามารถสรุปความหมายได้ว่า การธำรงรักษาพนักงานในองค์กร หมายถึง การตัดสินใจของพนักงานที่จะปักหลักยึดมั่น ทำงานอยู่กับองค์กรอย่างภาคภูมิใจตลอดไป และมีความรู้สึกว่าองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวที่เปิดโอกาสให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.1.2 ความสำคัญของการธำรงรักษาพนักงาน

สมิต สัชชุกร (2010) กล่าวว่า ความสำคัญของการธำรงรักษาพนักงาน สามารถมองได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กรและด้านพนักงาน ดังนี้

ด้านองค์กร

1. การธำรงรักษาพนักงานจะทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิต เพราะพนักงานมีความชำนาญ

2. การธำรงรักษาพนักงานจะทำให้เกิดทีมงานที่มั่นคง มีความรักผูกพันและความเข้าใจกัน

3. การธำรงรักษาพนักงานจะทำให้ช่วยลดอัตราการเข้าออก

4. การธำรงรักษาพนักงานจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ๆ

5. การธำรงรักษาพนักงานทำให้สามารถปลูกฝังทัศนคติที่ดีได้อย่างสม่ำเสมอ

6. การธำรงรักษาพนักงานเป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต

7. การธำรงรักษาพนักงานทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร

8. การธำรงรักษาพนักงานจะสามารถทำให้ลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน

เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม เป็นต้น

ด้านพนักงาน

1. การธำรงรักษาพนักงานทำให้เกิดการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน รักษาการทำงานและรักษองค์กร

2. การธำรงรักษาพนักงานเป็นการทำให้พนักงานตระหนักว่าองค์กรเห็นคุณค่าและความสำคัญของพนักงาน

3. การธำรงรักษาพนักงานเป็นผลทำให้สามารถดึงดูดผู้มาสมัครงานกับองค์กรได้มากขึ้น

4. การธำรงรักษาพนักงาน ทำให้ไม่ต้องมีภาระในการปฐมนิเทศ ฝึกอบรมและสอนงานพนักงานใหม่ แต่ในทางกลับกัน หากว่าองค์กรไม่สามารถธำรงรักษาพนักงานได้ จำทำให้เกิด

ด้านองค์กร

1. องค์กรย่อมจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองและเติบโตต่อไปได้ยาก เพราะการปฏิบัติงานจะมีการสะดุดหยุดชะงัก

2. ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือกและฝึกอบรม

3. ผลงานที่เกิดไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าพนักงานเดิม

4. เสียทรัพยากรในการสอนและการทำงานซึ่งมีทั้งได้ผลและไม่ได้ผล

ด้านพนักงาน

1. ทำให้พนักงานเกิดการเสียขวัญและกำลังใจ

2. ทำให้พนักงานที่ธำรงต้องมีภาระในการสอนงานและการฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่เข้ามา ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน

การธำรงรักษาพนักงานให้ธำรงนั้นจึงมีความสำคัญต่อทั้งองค์กรและตัวบุคคล องค์กรจึงต้องมีการดำเนินงานอย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ที่จะได้รับตามที่ได้กล่าวไปแล้ว

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนา

2.2.1 ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา

อุทุมพร จามรมาน (2533) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กิจกรรมหรือความพยายามที่จะจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลง

ในทางที่ดีในเรื่องความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และทักษะในการทำงาน

Pont (1992) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคคลแต่ละบุคคล และการช่วยให้บุคคลมีความรู้ความสามารถและความมั่นใจในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

อำนาจ เดชชัยศรี (2542) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและเกิดทักษะจากประสบการณ์ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีและถูกต้องต่อกิจกรรมต่างๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์กร ตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงานเหล่านั้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543) กล่าวถึงความหมาย การฝึกอบรมว่า เป็นแนวทางและความพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้แนวใหม่ ได้รับความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและแก้ปัญหา ตลอดจนทัศนคติที่จะปรับปรุงงานเปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

Good (1973 ; อ้างอิงจาก ฉัตรพงศ์ พิระวารสิทธิ์. 2549) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ และฝึกทักษะแก่บุคคลภายใต้เงื่อนไขบางประการ แต่ยังไม่เป็นระบบเหมือนกับการศึกษาในสถาบันทั่วไป

พงศ์ หรดาล (2539) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคล เพื่อที่จะมีการปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสม จนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พัฒนา สุขประเสริฐ (2541) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรใหม่ที่จะเข้าทำงานหรือปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึกรัก เช่น ทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานหรือองค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

Goldstein (1993) ได้ให้นิยามการฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตนา (Attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็น โครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น หรือเป็นช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ดีขึ้น เป็นต้น

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กร

2.2.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ประพันธ์ สุริหาร (2537: 143) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ ดังนี้คือ

1. เพื่อชี้แจง หรือเพิ่มพูนสมรรถภาพของพนักงานในงานปัจจุบัน
2. เพื่อเตรียมพนักงานให้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น
3. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ จะได้มีมืออาชีพอื่นได้หากงานปัจจุบันสิ้นสุดลง
4. การฝึกอบรมจะทำให้องค์กรนั้นเข้มแข็งขึ้น
5. เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถยึดอาชีพนั้นตลอดไป

อำนาจ เดชชัยศรี (2542) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ว่าการฝึกอบรมต้องมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักแก้ปัญหาได้จริง มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเนื้อหา เจตคติ ทักษะ แต่โดยวัตถุประสงค์ทั่วไปในการฝึกอบรมส่วนใหญ่มักจะเน้นการสนับสนุนทางด้านความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ที่ต้องการเพื่อส่งเสริมทักษะส่วนการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ เป็นพฤติกรรมภายในที่เป็นผลพลอยได้ เพราะเป็นเรื่องที่ฝึกอบรมได้ยากมากกว่าการฝึกอบรมทางด้านความรู้และทักษะ

ทรัพย์มณี สุทธิโพธิ์ (2545) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. พนักงานใหม่ที่เข้าทำงาน จะมีเพียงความรู้ก่อนการทำงาน ซึ่งได้ศึกษาเล่าเรียนมาจากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย แต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ ต้องมีการสอนงานอบรมงานเพื่อปรับความรู้ที่เรียนมาให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ เพราะองค์กรมีลักษณะงานเฉพาะตัวมีแบบแผน ซึ่งจะต้องฝึกอบรมพนักงานของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ มีสภาพการปฏิบัติงานที่เหมือนกันจะต้องอบรมพนักงานให้มีพฤติกรรม ทักษะ คติ ฯลฯ ในรูปแบบที่องค์กรต้องการพึงประสงค์

2. เพื่อการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าและมีชื่อเสียงขององค์กร ทำให้องค์กรมีความสมบูรณ์และพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่พนักงานจากการจัดการฝึกอบรมที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพเป็นประจำทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

3. องค์กรจะดำรงอยู่จะต้องมีการเจริญก้าวหน้า ขยายกิจการ ทั้งการขายการผลิตการบริการเติบโตกว้างขวาง องค์กรต้องสร้างคนที่มีความรู้ความสามารถออกไปประจำรับภาระหน้าที่

การงาน ตามสาขางานที่ขยายออกไป จึงจำเป็นต้องสร้างบุคคลให้มีความรู้ความสามารถเพื่อทดแทนเพิ่มเติมและเข้าประจำตามตำแหน่งต่างๆ ตามขนาดของงานที่ขยายออกไป องค์กรต้องเตรียมกันเอาไว้ เพื่อรับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลาออก องค์กรจึงต้องพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนา

4. ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้านไม่เชิงซ้ำเหมือนสมัยก่อนไม่ว่าด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำเป็นที่จะต้องอบรมเจ้าหน้าที่ พนักงานให้มีความรู้ ความสามารถในการปรับตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวให้เข้ากับสมัยสังคม ชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไป ด้านวิทยาศาสตร์ใหม่ๆ เครื่องมือเครื่องจักรใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการขยายผลการผลิตและบริการ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะใช้เครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพได้ เพราะเครื่องมืออย่างมีราคาสูงมาก จะใช้วิธีหัดเองลองดูไม่ได้ ต้องฝึกอบรมให้ถูกวิธี

5. พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานาน แม้แต่เดิมจะมีความรู้ความชำนาญ มีความสามารถในขณะหนึ่งเพียงใด แต่เมื่ออยู่กับที่งานนานๆ จะเกิดความจำเจ เมื่อยล้าเหนื่อยหน่ายได้ ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่มีการเพิ่มเติม เคลื่อนไหวด้านความรู้จำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้เข้ารับการอบรมบ้าง ในระยะเวลาที่เหมาะสมปีละครั้งเป็นอย่างน้อย เป็นลักษณะการอบรม เพื่อการพัฒนาเรียกว่า การปัดฝุ่น (Brush Up) หรือเกาะสนิมเป็นครั้งคราว เพื่อเป็นการกระตุ้นบำรุงขวัญในการทำงานที่กำลังลดลงให้กลับกระฉับกระแจขึ้นเป็นการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้มีชีวิตจิตใจ บรรยากาศสดใสเพื่อประสิทธิภาพของการอยู่ทำงานร่วมกันในองค์กร

6. องค์กรต้องวางแผนพัฒนาตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ พนักงานที่จะฝึกอบรม พนักงานที่ทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้เต็มที่ เช่น งานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษ งานเทคนิค วิชาการ ที่ยากๆ หรือแม้งานด้านบริหารซึ่งต้องใช้เวลาในการเตรียมคนและฝึกอบรมเป็นระยะเวลา นานกว่าคนนั้นจะทำงานได้ดี ไม่เกิดผลเสีย การฝึกอบรมประเภทนี้ต้องจัดต่อเนื่องอย่างมีแผนและมีระบบจึงจะบรรลุผล

จากความหมายของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจากงานวิจัยที่กล่าวมา สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจสามารถให้กับบุคลากรขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ

2.2.3 ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ก่อนที่จะดำเนิน โครงการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องหาความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรมเสียก่อน ความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “ที่เอ็น”

หรือ “TN” หมายถึง สภาพการณ์ หรือปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องที่ต้องการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้

สุปราณี ศรีนัตราภิมุข (2544) ได้กล่าวถึงความจำเป็นการฝึกอบรมว่า เป็นการค้นหา สภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการหรือแก้ไขได้ด้วยการ ฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์

Linton (1970) ได้กล่าวถึงความต้องการการฝึกอบรมว่า หมายถึง ปัญหา อุปสรรคหรือ ข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม และปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่ เกิดขึ้นในองค์กรถ้าหากการฝึกอบรมไม่อาจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ก็จะไม่เรียกว่าเป็นความ ต้องการการฝึกอบรมแต่อาจเป็นความต้องการที่จะแก้ไขด้วยวิธีอื่น

2.2.4 ประเภทของการฝึกอบรม

อุทัย หิรัญโต (2531 : 111-113 อ้างอิงจาก นัตรพงศ์ พิระวารสิทธิ์. 2549) ได้จำแนก ประเภทของการฝึกอบรม ดังนี้

1.การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Introduction or Orientation) มีวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้ทำงาน ใหม่เป็นคนทำงานที่มีประโยชน์ในระยะเวลาอันสั้นที่สุดการฝึกอบรมปฐมนิเทศจึงมักใช้เวลาไม่ มากนักในการให้ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำสิทธิและหน้าที่ สวัสดิการที่จะได้รับตลอดจนนโยบายขององค์กรว่ามีอย่างไร

2.การฝึกอบรมการทำงาน (On the Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้อาจเรียกได้หลาย อย่าง เช่น การฝึกอบรมทางเทคนิค และการฝึกอบรมการสอนงาน (Job Instruction Training) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การสอนและให้ความรู้ ความเข้าใจในการ ปฏิบัติงานจริง ๆ แก่เจ้าหน้าที่ชั้นเสมียนพนักงานการฝึกอบรมการทำงานนี้นิยมใช้กันมากในวงการ ธุรกิจ เพราะเป็นการฝึกอบรมที่สอนให้คนงานทำงานได้จริง ๆ โดยการฝึกอบรมกันในโรงงาน จึงมี การเรียกการฝึกอบรมประเภทนี้ว่าเป็น Shop Training

3.การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training) โดยทั่วไปการ บริหารงานในหน่วยราชการ และองค์กรธุรกิจเอกชนจะแบ่งแยกระดับการทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ การบริหารงานระดับสุดยอด การบริหารระดับกลางและการบริหารระดับต้น เจ้าหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่ในการมอบหมายงานควบคุมงาน และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องสำคัญ ๆ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับ ผู้บังคับบัญชา จะต้องจัดให้ตรงกับความต้องการ (Needs) ของผู้รับการฝึกอบรมและขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งโดยหลักการแล้วถือว่า ผู้บังคับบัญชามีความต้องการในเรื่องสำคัญ 5 ประการ คือความรอบรู้ งานความรอบรู้ในด้านความรับผิดชอบ ความชำนาญในการนำคน หรือ การใช้ภาวะผู้นำ ความ ชำนาญในด้านการวางแผน ความชำนาญในด้านการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา

4.การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับนักบริหารหรือเรียกว่า การพัฒนานักบริหาร นักบริหาร นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์กร และเป็นผู้ที่มีอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดในเรื่องนโยบายสำคัญ ๆ หรืออีกนัยหนึ่ง นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่ทำงานประสบความสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น และเป็นบุคคลที่มีวินิจฉัยชี้ขาดปัญหา ทั้งที่เป็นปัญหา นโยบาย และปัญหาทางปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ

วินัย คอนโคตรจันทร์ (2542) กล่าวถึง การจำแนกประเภทการฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 3 ประเภท คือ

1.การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้บุคคลมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันเป็นการเตรียมคนก่อนเข้าทำงาน

2.การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ในหน่วยงาน เช่น บรรจุใหม่ ย้าย หรือโอนมาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบนโยบาย ผู้บริหารเพื่อนร่วมงานและเรื่องราวทั่วไปของหน่วยงาน การปฐมนิเทศอาจรวมถึงการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงานก็ได้

3.การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน เป็นการช่วยปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการทำงาน บุคลากรในโอกาสที่นำเอาเทคโนโลยีและวิธีการใหม่มาใช้ตลอดทั้งมีการโยกย้ายเลื่อนชั้นและเลื่อนตำแหน่ง

กิตติ พชรวิษณุ (2544) ได้สรุปไว้ดังนี้คือการฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ประเภท

1.การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน ได้แก่

- 1.1 การปฐมนิเทศ
- 1.2 การแนะนำงาน

2.การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน ได้แก่

- 2.1 การฝึกอบรมระหว่างทำงาน
- 2.2 การฝึกอบรมนอกที่ทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประเภทการฝึกอบรมจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1.การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานใหม่ เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรก่อนที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจากสถาบันการศึกษาไม่สามารถจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกหน่วยงานได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การทดลองและการฝึกงาน เป็นต้น

2.การฝึกอบรมหลังจากการเข้าทำงานใหม่ เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2.2.5 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม ดังนี้

1.การฝึกอบรมช่วยทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นมีการติดต่อประสานดีขึ้น

2.การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

3.การฝึกอบรมสามารถช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง

4.การฝึกอบรมช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาทำได้มากขึ้น

5.กระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานของตน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการฝึกอบรม คือ กระบวนการในการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ถูกต้องในเรื่องใดเรื่องหนึ่งถึงขั้นสามารถนำความรู้ในเรื่องนั้น ไปปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน

2.3.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Bedeian (1993) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าผู้ปฏิบัติงานกำลังปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

Werther and Davis (1996) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

Cascio (1998) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง ระบบที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งจุดเด่น จุดด้อยของบุคลากรแต่ละคน และข้อมูลที่ได้จะใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารงานบุคคล การศึกษาวิจัยด้านการบริหารงานบุคคลใช้คาดการณ์ผลการปฏิบัติงานในอนาคต และใช้กำหนดเป้าหมายในการอบรมและพัฒนาบุคลากร

เริงศักดิ์ ปานเจริญ (2538) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อตรวจสอบหาจุดอ่อนและกำหนดแผนการเอาชนะจุดอ่อนนั้น

วิทยา คู่วิรัตน์ (2539) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง ระบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2541) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง การตีความผลการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2541) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการตัดสินใจการวินิจฉัยและการตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์โดยอาศัยความยุติธรรมไม่ลำเอียงหรืออคติ

พรเทพ ฐู่แผน (2546) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นหมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากศักยภาพ คุณลักษณะด้านต่างๆ พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด โดยอาศัยพื้นฐานของความเป็นระบบ ความมีมาตรฐานเดียวกัน และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นหมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิตส์ชญกร (2546) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการประเมินค่าบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกันมีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่กล่าวมาข้างต้น นักวิชาการส่วนใหญ่ระบุว่าเป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินผลการปฏิบัติงาน โดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ จึงสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการตัดสินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบตามมาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินที่กำหนด

2.3.2 องค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เห็นรายละเอียดและความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านดังนี้

Heyel (1963) มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. แบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. ตัวผู้ประเมินผลและการฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. วิธีการและขั้นตอนการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

Crook (1972 อ้างถึงใน พรเทพ รุ่งแพน, 2546) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ประสงค์ของการประเมิน
2. ระบุเกณฑ์มาตรฐานของการประเมิน
3. ให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบในงานที่ประเมิน
4. กำหนดขั้นตอนและแนวทางการประเมิน
5. ผลการประเมินการปฏิบัติงาน
6. บริหารจัดการโดยการกำกับ ติดตาม

Lattham and Wexley (1981) กล่าวถึง องค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการดังนี้

1. ทบทวนข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน
2. การวิเคราะห์งาน
3. พัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมิน
4. คัดเลือกผู้ประเมิน
5. ขั้นตอนการประเมิน
6. ผลการปฏิบัติงาน
7. ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบผลการประเมิน
8. กำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน

Holly and Jennings (1983) ได้เสนอองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการคือ

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ของระบบการประเมินที่ชัดเจน
2. เนื้อหาสาระที่ใช้ในการประเมินผล บางหน่วยงานประเมินบนพื้นฐานของพฤติกรรมที่แสดงออกประเมินผลผลิตที่ได้
3. เทคนิควิธีที่ใช้ในการประเมินผลซึ่งมีอยู่หลายวิธี เช่น การใช้แบบประเมินมาตราส่วน ประเมินค่าการเขียนเป็นรายงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน การวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานการประเมิน โดยเน้นวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน
4. การเลือกผู้ประเมินต้องมีความเหมาะสมและสามารถประเมินได้ใกล้เคียงกับความเป็น

จริงของผู้รับการประเมินมากที่สุด

5. จำนวนครั้งที่ประเมินให้พิจารณาความเหมาะสมว่าจะประเมินกี่ครั้งในรอบ 1 ปี เพื่อให้การประเมินนั้นเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

6. ควบคุมให้ระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีวิธีการที่สำคัญคือ การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ดูแลระบบต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบถึงผลของการใช้ระบบการดำเนินงานของระบบว่ามีข้อบกพร่อง จุดอ่อน ควรปรับปรุงแก้ไขในด้านใด

Dessler (2000) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการคือ

1. การกำหนดขอบเขตของงาน
2. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ผลการประเมินและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

Hornby and Kuratko (2000 อ้างถึงใน พรเทพ รุ่งแผน, 2546) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการประเมินไว้ 8 ประการคือ

1. ระบุวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. พิจารณาภาวะเทียบที่เกี่ยวกับการประเมิน
3. พัฒนาหรือเลือกเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. กำหนดเนื้อหา เกณฑ์การประเมิน ขั้นตอนวิธีการ และเป้าหมายของการประเมินผล
5. ให้การฝึกอบรมแก่ผู้ประเมินเพื่อลดความคาดเคลื่อนของการประเมิน
6. บันทึกพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงาน
7. ผลการประเมินการปฏิบัติงาน
8. ให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการสัมภาษณ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. นโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้

2. ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งในบางกรณีอาจ

จะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีการประเมินร่วมกันด้วย

4. การนำผลที่ประเมินได้มาถกและพิจารณากับพนักงาน

5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและสรุปผลเป็น 2 ระบบ ควบคู่กันเสมอ คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ในวิธีที่ไม่เป็น

ทางการมักจะให้หัวหน้าพนักงานนั้นๆแสดงความคิดเห็น โดยทั่วไปว่าลูกน้องของตนคืออย่างไรในการทำงาน ซึ่งวิธีที่ไม่เป็นทางการนี้มีปัจจัยเกี่ยวกับทัศนคติและความใกล้ชิดในเรื่องส่วนตัวต่างๆ เข้ามาปะปนอยู่ด้วยเสมอ และมักจะทำให้หัวหน้างานมีความลำเอียง องค์การส่วนมากจึงต้องมีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขึ้น ซึ่งจะเป็ระบบสำหรับที่จะใช้เป็นประจำตามปกติ และมีระเบียบแบบแผนในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้การประเมินผลดังกล่าวสมเหตุสมผลและมีความยุติธรรม ซึ่งจะมีผลต่อขวัญของพนักงานด้วย

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2546) ได้กล่าวถึงการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด
2. วิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้
3. มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งอื่นๆจะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร
4. ความเข้าใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมิน เพื่อการยอมรับ และร่วมมือ
5. ช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้งหรือหกเดือนต่อครั้ง
6. หน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์การจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ
7. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆที่กำหนด
8. ผลการประเมินการปฏิบัติงาน คือ วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้หลังจากผู้ที่ประเมินทำการประเมินแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากการปฏิบัติงานจากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์ เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆรวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานเป็นการสื่อสารกลับให้ผู้รับการประเมินทราบด้วยเพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
9. การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่าผลการประเมินดังกล่าว สามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งที่ติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2547) ได้นำเสนอองค์ประกอบในกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานประกอบด้วย

1. การศึกษาวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

2. การศึกษาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินการ
3. การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (ทรัพยากร) กระบวนการและผลการดำเนินงาน
4. ติดตามกำกับการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
5. วัดผลการดำเนินงาน
6. ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งตัดสินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลการวัดที่ได้กับผลการดำเนินงานที่คาดหวังและมาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. ใช้ผลการประเมินสำหรับพัฒนาผลการดำเนินงานในระดับขั้นที่สูงยิ่งขึ้น

2.3.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลของการปฏิบัติงาน

Beach (1975 อ้างถึงใน อมรรรัตน์ ทิพยจันทร์ 2547) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 6 ประการ

1. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากร
2. เพื่อพัฒนาบุคลากร
3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน
4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร
5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน
6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

Henderson (1984) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยสรุปดังต่อไปนี้คือ

1. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน
2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
4. การตั้งเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การให้พ้นจากงาน การลดตำแหน่ง
6. การวางแผนกำลังคน

ชนชัย ชมจินดา (2544) ได้สรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานได้เป็น 3 ประเด็น คือ

1. เพื่อการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อการคัดเลือกตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

3. เพื่อใช้เป็นเอกสารหลักฐานสนับสนุนการดำเนินงานด้านความเป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินโดยผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. เพื่อใช้ในการควบคุมและบริหารงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย
2. เพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูง

3. เพื่อประโยชน์ในการกำหนดผลตอบแทน

4. เพื่อใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร

5. เพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง

6. เพื่อใช้ในการชี้แจงพนักงาน

วิเชียร วิทษุฒอม (2549) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญมี 2 ประการคือ

1. เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
2. เพื่อการประเมินผลและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการต่างๆ

ผู้วิจัยวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 4 ประการคือ

1. เพื่อพัฒนาบุคลากร
2. เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคลากร
3. เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่
4. เพื่อพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

2.4.1 ความหมายของค่าตอบแทน

Gomez – Mejia , Balkin and Cardy (2004) ให้คำจำกัดความของค่าตอบแทนว่าเป็นค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับที่มีส่วนประกอบคือค่าตอบแทนพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนที่พนักงานได้รับโดยปกติพื้นฐานเช่น เงินเดือน ค่าจ้างประจำสัปดาห์ หรือการจ่ายเป็นเดือนหรือชั่วโมง ส่วนที่ 2 คือการจ่ายค่าตอบแทนแรงจูงใจ เป็นโปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเพื่อเป็นรางวัลให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งอาจมีหลายรูปแบบเช่น โบนัส การแบ่งส่วนผลกำไร ส่วนที่ 3 คือผลประโยชน์

เกลือกลในบางครั้งอาจเรียกว่าค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งอาจจะอยู่ในหลายรูปแบบ เช่นการประกันสุขภาพ การประกันการว่างงาน

Milkovich and Newman (2005: 7) ระบุว่าค่าตอบแทนหมายถึง ทุกรูปแบบของผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

Mondy Noe and Premeaux (1999: GL-2) อ้างถึงในสมชาติ หิรัญกิตติ (2542:245) ให้ความหมายของค่าตอบแทนหมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับ โดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส รางวัลเหมาจ่าย ผลประโยชน์อื่น ๆ

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนหมายถึง ทุกรูปแบบของการให้ค่าตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานซึ่งนายจ้างจ่ายตอบแทนให้แก่พนักงานขององค์กร โดยอยู่ในหลายรูปแบบ โดยอาจจะเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบทางการเงินหรือการบริการต่างๆ ที่สามารถจับต้องได้ รวมถึงผลประโยชน์เกลือกลต่าง ๆ

2.4.2 ประเภทของค่าตอบแทน

Milkovich and Newman (2005) แบ่งผลตอบแทนจากการทำงานไว้ 2 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินหมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นตัวเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภทคือ

1).ค่าตอบแทนหลัก เป็นการจ่ายสำหรับการปฏิบัติงาน โดยจ่ายให้ตามคุณค่าของงานหรือทักษะที่จำเป็นต่องาน โดยไม่สนใจความแตกต่างของคุณลักษณะของพนักงานแต่ละคน มักจ่ายเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือน

2).ค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการขึ้นเงินเดือนตามผลงาน รวมถึงการขึ้นเงินเดือนตามค่าครองชีพ หรืออัตราเงินเฟ้อ

3).ค่าตอบแทนแบบจูงใจ เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้โดยเกี่ยวข้องกับผลงานที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งกันไว้ล่วงหน้า เพื่อจูงใจให้เกิดผลงานในอนาคต โดยจ่ายครั้งเดียว และไม่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการจ้างงานในระยะยาว

4).ค่าตอบแทนแบบจูงใจระยะยาว เป็นการจ่ายเพื่อตอบแทนความทุ่มเทเป็นระยะเวลานานของพนักงาน มักอยู่ในรูปของหุ้นบริษัท หรือที่จะซื้อหุ้นได้ในราคาพิเศษ

ผลประโยชน์เกลือกล เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมซึ่งองค์กรจัดให้กับพนักงานคนทั่วไปนิยมเรียกว่า “สวัสดิการ” แบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้แก่

1).ผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับความปลอดภัยที่เกี่ยวกับการปกป้องการสูญเสียรายได้ เพื่อช่วยปกป้องพนักงานจากความเสียหายทางการเงิน เช่น ประกันสุขภาพ โครงการปลดเกษียณ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยบางส่วนจะถูกบังคับโดยกฎหมาย เช่น ประกันสังคม

2).ผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับช่วงสร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัวและการทำงานเช่น วันลาพักร้อน การให้บริการพิเศษต่าง ๆ เช่น การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้จ่ายเกี่ยวกับทางการเงิน และการดูแลเด็กและผู้สูงอายุ รวมถึงความยืดหยุ่นในด้านเวลาทำงาน

3).ผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับเบี้ยเลี้ยง เช่น เบี้ยเลี้ยงค่าที่พักอาศัย เบี้ยเลี้ยง ค่าเดินทาง

นอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้วยังมีผลตอบแทนอีกประเภทหนึ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน เรียกว่า ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์หมายถึง ผลตอบแทนของพนักงานที่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนได้ ซึ่งได้รับการจ้างงาน ได้แก่ การยกย่อง และการให้ตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ การให้ความมั่นคงในการจ้างงาน การให้โอกาสในการเรียนรู้

2.4.3 ความหมายของสวัสดิการ

สวัสดิการเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการจูงใจ ให้คนทำงานให้กับองค์กร สวัสดิการนี้อาจใช้ในรูปคำอื่น เช่น “สิ่งตอบแทนทางอ้อม” นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง หรือ “ประโยชน์และบริการ” หรือ “ประโยชน์ที่เกี่ยวกับ” ซึ่งล้วนแต่เป็นความหมายที่หมายถึงการที่องค์กรจัดแสวงหาเพื่อบริการหรือให้ประโยชน์แก่บุคลากรเพื่อตอบแทนในการปฏิบัติงานหรือเพื่อเอื้ออำนวยแก่การปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

Encyclopedia Britannica (1768 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ. 2540) ได้ให้ความหมายสวัสดิการไว้ว่า หมายถึง การปฏิบัติจัดทำไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือเอกชน เป็นการปฏิบัติจัดทำเพื่อช่วยเหลือครอบครัว กลุ่มชน และชุมชนให้มีมาตรฐานการครองชีพอันดี

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labor Organization; ILO, 1977 อ้างถึงใน กรมสวัสดิการแรงงาน, 2537) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “สวัสดิการ” คือบริการความสะดวกสบายและความน่าพึงพอใจให้กับลูกจ้าง ซึ่งอาจจัดขึ้นภายในหรือบริเวณใกล้เคียงสถานที่ทำงานเพื่อให้ผู้ใช้แรงงานได้มีสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานและนำมาซึ่งความสุข และขวัญกำลังใจที่ดีของคนงาน

Harwell (Harwell, n.d. อ้างถึงใน กรมสวัสดิการแรงงาน, 2537) กล่าวว่า “สวัสดิการ” คือรายได้พิเศษ (Fringe Benefit) ที่หน่วยงานจัดให้กับบุคลากร เช่น การประกันชีวิต การรักษาพยาบาล การให้บำเหน็จบำนาญ การให้หุ้นของบริษัท เป็นต้น

Artur & George (1992, PP. 380-381 อ้างถึงใน อโณทัย ศิริพัฒน์.2547) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือผลตอบแทนในทางอ้อมให้แก่ลูกจ้าง โดยนายจ้างคาดหวังถึงการเพิ่มผลผลิต และการจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรของนายจ้างโดยมีรูปแบบ

สวัสดิการที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

อุทัย หิรัญโต (2530) ให้คำนิยามไว้ว่า สวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่หน่วยราชการหรือองค์การธุรกิจจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญหรือกำลังใจที่ดี ไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหาทั้งในส่วนตัวและครอบครัว ทำให้มีความพอใจในงานมีความรักงานและตั้งใจทำงานนั้นให้นานที่สุด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547) กล่าวว่า สวัสดิการเป็นสิ่งที่ยังคงหรือนายจ้างเป็นผู้จัดให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นเรื่องที่องค์การสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์การ

จากความหมายของสวัสดิการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่ใช่เงิน ถือเป็นประโยชน์ที่พนักงานพึงได้รับจากองค์การไม่ว่าจะเป็นในด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านความมั่นคง ด้านความปลอดภัย ด้านการศึกษา และด้านนันทนาการ ที่บริษัทจัดให้แก่พนักงานเพื่อเป็นการช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกโดยจัดสรรอยู่ในรูปสิ่งของและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานเป็นการจูงใจให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไป

2.4.4 วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
2. เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์การ
3. เพื่อเพิ่มผลผลิตให้แก่หน่วยงานเพิ่มขึ้น
4. เพื่อเสริมสร้างสัมพันธที่ดีระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร เป็นต้น

2.4.5 ประเภทสวัสดิการ

สวัสดิการในองค์การอาจแบ่งออกเป็นหลายประเภท ขึ้นอยู่กับลักษณะของประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานได้รับ

ประเภทสวัสดิการตามลักษณะประโยชน์ตอบแทนที่ให้แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

- 1) การจ่ายให้สำหรับเวลาที่ไม่ได้ทำงาน มีอยู่ 4 อย่าง คือ การจ่ายในวันหยุดประจำปี วันหยุดพักผ่อน วันหยุดพิเศษ และวันลางาน

2) ประโยชน์ตอบแทนทางด้านสุขภาพและความมั่นคงในการทำงาน แบ่งเป็น 3 อย่าง คือ ความมั่นคงทางสังคม ความมั่นคงทางรายได้ และความมั่นคงในการรักษาพยาบาล

3) ประโยชน์ตอบแทนให้เมื่อออกจากงาน หรือ เกษียณอายุ หรือออกจากงานเมื่อได้ทำงาน มาตามระยะเวลาที่องค์การกำหนดไว้ เช่น บำเหน็จ บำนาญ

ประเภทสวัสดิการตามลักษณะประโยชน์ตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) ประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ให้ตามกฎหมาย ที่กำหนดไว้ในกฎหมายคุ้มครอง แรงงานตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 ซึ่งกำหนดให้นายจ้างจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้าง ได้แก่ แพทย์ พยาบาล และอุปกรณ์การรักษาพยาบาล เป็นต้น

2) ประโยชน์ตอบแทนและบริการที่นายจ้างจัดให้เองโดยสมัครใจ มี 4 อย่างคือวันหยุด พักผ่อน (ตามข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน) ประโยชน์ตอบแทนทางการเงิน ประโยชน์ตอบแทนด้านการพักผ่อน ประโยชน์ตอบแทนด้านการอำนวยความสะดวก

3) ประโยชน์ตอบแทนและบริการที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง ได้แก่ ประโยชน์ที่เกี่ยวกับความมั่นคงทางสังคม เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันชีวิต เป็นต้นจะเห็นได้ว่าสวัสดิการสามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์การพิจารณาว่า จะจัดสวัสดิการในหมวดหมู่ที่แตกต่างกันเพียงใด แต่ผลที่ออกมาลูกจ้างในองค์การจะได้รับประโยชน์ ทั้งในด้านหลักประกันขั้นต่ำ และระดับที่สูง กว่าเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงาน ขวัญกำลังใจ และความผูกพันต่อองค์การ

ระพีพรรณ คำหอม (2545: 22-25) ได้จัดประเภทสวัสดิการจากการศึกษารูปแบบที่นายจ้าง จัดให้ในสถานประกอบการไว้ 10 ประเภท

1) สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย ซึ่งแตกต่างกันไปตามขนาดของสถานประกอบการ บริการที่ให้ ได้แก่ การรักษาพยาบาล การรักษาสายตา ทันตกรรม การจัดให้มีแพทย์พยาบาล ห้องพยาบาล เครื่องมือปฐมพยาบาล การตรวจสุขภาพ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับสุขภาพ

2) สวัสดิการด้านความปลอดภัย ได้แก่ การจัดนิทรรศการความปลอดภัย การอบรมและให้ การศึกษาเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน

3) สวัสดิการด้านความมั่นคง มักอยู่ในรูปของเงินรางวัล บำนาญ เงินชดเชยการประกัน ชีวิต กองทุนเงินทดแทน เป็นต้น

4) บริการการจ่ายค่าตอบแทนในวันลาที่ได้รับอนุญาตจากระเบียบขององค์การ ได้แก่ วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันลาป่วย วันลาภักดิ์ วันลาเพื่อรับราชการทหารเป็นต้น

5) สวัสดิการด้านการศึกษา ได้แก่ การลาศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศค่าใช้จ่ายในการไปปฏิบัติงานต่างประเทศ การให้สิทธิลาศึกษาโดยไม่ถือว่าขาดงาน การฝึกอบรมต่าง ๆ

6) สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เป็นสวัสดิการที่ให้ความช่วยเหลือด้านการเงิน เช่น อาหารกลางวัน ร้านค้า เครื่องแบบ ค่าเช่าบ้าน เงินกู้ เงินสงเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น

7) สวัสดิการนันทนาการ คือ บริการที่กำหนดขึ้นตามความต้องการของลูกจ้างเช่น กีฬา ศูนย์สุขภาพ ทัศนอาจร เลี้ยงสัตว์สรรคใน โอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

8) บริการให้คำปรึกษา เป็นบริการที่จัดให้โดยนายจ้างคำนึงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกจ้างทั้งปัญหาการทำงาน และปัญหาส่วนตัว เช่น บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกฎหมาย

9) สวัสดิการเงินโบนัสและเงินสวัสดิการ เป็นสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้เพื่อเพิ่มพูนรายได้ และเสริมสร้างความจงรักภักดี เช่น โบนัสประจำปี การแบ่งผลกำไร รางวัลทำงานนาน รางวัลแก่พนักงานดีเด่น เป็นต้น

10) บริการด้านความสะดวกสบาย เช่น ที่จอดรถ ศูนย์เด็กเล่น การจองบ้านพักตากอากาศ สมาชิกสโมสร เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทสวัสดิการที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านความมั่นคง ด้านความปลอดภัย ด้านการศึกษา และด้านนันทนาการซึ่งเป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานพึงได้รับ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของบริษัทที่องค์กรกำหนดให้แก่พนักงานต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทั้งสภาพการทำงาน สภาพร่างกายและสภาพจิตใจ ประเภทของสวัสดิการในองค์กรจะเป็นมาตรฐานเดียวกัน เฉพาะเรื่องที่เป็นระเบียบ ข้อบังคับตามกฎหมาย และระเบียบของบริษัท ที่แตกต่างกัน คือ สวัสดิการที่นายจ้างจัดให้ด้วยความสมัครใจ ซึ่งครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน การส่งเสริมขวัญ การสร้างความมั่นคงในชีวิต และการจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

อาชีพ (Occupation) หมายถึง บุคคลที่ประกอบสัมมาชีพ หรือคนที่ประกอบอาชีพทั้งหมด
 อนามัย (Health) หมายถึง สุขภาพอนามัย ความเป็นอยู่ที่ดีสุขสมบูรณ์ของผู้ประกอบอาชีพ
 ทั้งหมด

เมื่อนำคำสองคำมารวมกันเป็นคำว่า อาชีวอนามัย จึงหมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมดูแลสุขภาพอนามัยของผู้ประกอบอาชีพทั้งหมด เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและ

ส่งเสริมสุขภาพอนามัย รวมทั้งการดำรงไว้ซึ่งสภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ของผู้ประกอบอาชีพทุกอาชีพ

แต่เดิมนั้นจะเห็นว่าความหมายของงานด้านอาชีวอนามัยจะครอบคลุมเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพเป็นหลัก (Physical Health) ปัจจุบันลักษณะงานจะกว้างออกไปครอบคลุมทุกด้าน เช่น ด้านจิตใจอารมณ์ (Mental Health) และด้านวิถีชีวิตในสังคม (Social Effect)

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ได้ให้ความหมายเบื้องต้น หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม ชำรงไว้ซึ่งสุขภาพทางกาย ทางจิตใจและทางสังคมที่ดีของผู้ประกอบอาชีพทั้งหมด (WHO) (วิทยา อยู่สุข. 2549)

ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง สภาพที่ปราศจากภัยคุกคาม ไม่มีอันตราย (Danger) และความเสี่ยง (Risk) ใดๆ ในทางปฏิบัตินั้นอาจจะไม่สามารถควบคุมอันตรายหรือความเสี่ยงในการทำงานที่มีผลต่อสุขภาพ การบาดเจ็บ การพิการ การตายได้ทั้งหมด แต่ต้องมีการดำเนินงาน มีการกำหนดด้านความปลอดภัยเพื่อให้เกิดอันตรายหรือความเสี่ยงน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุปราณี เอกอุ (2550 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า การศึกษาเรื่อง การชำระรักษาของพนักงานบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยในการชำระรักษาของพนักงานบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปและแนวทาง การจูงใจเพื่อให้พนักงานชำระกับองค์กร โดยศึกษาพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีจำนวน 49 คน และพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปจำนวน 37 คน โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ในการรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation และการทดสอบ t-test จากการศึกษพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุระหว่าง 20-39 ปี สถานภาพโสด ภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด การศึกษาระดับ ปวส. ขึ้นไป รายได้น้อยกว่า 10,000 บาทต่อเดือนและปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาล ส่วนพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-59 ปี สมรสแล้ว ภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด ระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวส. มีรายได้ตั้งแต่ 10,001 บาทต่อเดือนขึ้นไปและปฏิบัติงานในฝ่ายบริหาร

ปัจจัยจูงใจสำคัญที่ทำให้พนักงานชำระอยู่กับองค์กร ได้แก่ ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้าน

นโยบายและหลักการบริหารงาน ส่วนปัจจัยจูงใจด้านอื่นๆพนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานชำระพบว่า ในบางกรณีปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อความเห็นต่อปัจจัยจูงใจ เช่น พนักงานเพศชายที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรและลักษณะของงานต่างกัน เช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานน้อยกว่า 20 ปีและอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปที่มีรายได้ตั้งแต่ 10,001 บาท มีความเห็นต่อปัจจัยจูงใจเกี่ยวกับลักษณะองค์กร ลักษณะของงานและลักษณะสภาพแวดล้อมของงานต่างกัน

จากการศึกษายังพบว่าทัศนคติต่อปัจจัยจูงใจในการชำระรักษาพนักงานด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้า และด้านสภาพการทำงานและความปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะว่าควรเพิ่มสวัสดิการด้านต่างๆให้กับพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ ควรจัดวัสดุอุปกรณ์ให้มีความเพียงพอกับความจำเป็นของพนักงาน

สุภาพร ทรงสุจริตกุล (2551 : บทคัดย่อ) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางและปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษาคนเก่ง (Talent Retention) กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหารบริษัททิวทัศน์ส์ จำกัด (มหาชน) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรักษา Talent ให้กับองค์กร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการเก็บข้อมูล 2 ประเภท คือ Indirect Data Collection และ One-on-one Interview ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นบุคลากรของบริษัททิวทัศน์ส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 12 คน แบ่งเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 1 คน ผู้บริหารสายงาน 4 คน และ Talent ในระดับผู้บริหาร 7 คน โดยใช้ข้อคำถามในการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย

จากการศึกษาพบว่าบริษัทฯ มีนโยบายในการบริหาร Talent โดยอยู่ในระหว่างการเตรียมประกาศอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้บริหารสายงานรับทราบ ดังนั้นในขณะนี้การบริหาร Talent จึงใช้วิธีการให้ผู้อำนวยการ (Director) และผู้บริหารสายงาน (Line Manager) แต่ละแผนกบริหารตามความเหมาะสม เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีวิธีการทำงาน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมที่ต่างกันอย่างใดก็ตามบริษัทฯ มีวัฒนธรรมการบริหารแบบบ้านหลังที่สอง ซึ่งผู้บริหารยังคงยึดหลักการบริหารแบบบ้านหลังที่สองเหมือนกัน นอกจากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ในการสนับสนุนการบริหาร Talent ของผู้บริหารสายงานแต่ละหน่วยงาน

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษา Talent นั้นพบว่าได้แก่ ปัจจัยในด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Compensation) ในส่วนของสภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น

คำชม การรับรู้ การสร้างความรักในงาน รักในทีม ความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ส่วนของงาน เช่น ความสนุกในเนื้องาน เนื้องานที่หลากหลาย ลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ งานที่ท้าทาย ปัจจัยในด้านการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ในส่วนของการประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล ปัจจัยในด้านความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ในส่วนของสภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ทำงานเป็นทีม การให้อิสระทางความคิด วัฒนธรรมการบริหารแบบบ้านหลังที่สอง ความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ส่วนของลักษณะงาน เช่น ลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ งานที่ท้าทาย นอกจากนั้นพบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Finance Compensation) ยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษา Talent เช่นกัน

ชมเพลิน คุณวุฒิกร (2552 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยทางด้านอายุงานในฐานะตัวแปรกำกับ (Moderating Variable) ที่มีผลต่อระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก รวมทั้งตรวจสอบวัดระดับความคิดเห็นที่พนักงานมีต่อแต่ละปัจจัย เพื่อให้องค์กรสามารถทราบถึงทัศนคติที่พนักงานมีต่อองค์กรในปัจจุบัน โดยองค์กรสามารถนำผลที่ได้จากงานวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ปรับปรุง วางแผนในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแก่พนักงาน แก้ปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานทางด้านคอมพิวเตอร์ในระดับปฏิบัติการของบริษัทซอฟต์แวร์ไทยแห่งหนึ่งจำนวน 144 คน โดยการเก็บจากแบบสอบถามพร้อมทั้งการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพิ่มเติม เพื่อให้การอภิปรายผลการวิจัยมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS ด้วยการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย และการแจกแจงความถี่แบบสองทางเพื่อใช้อธิบายข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างและข้อมูลเบื้องต้นของปัจจัยและสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบหาตัวแปรอิสระ (independent Variable) ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) และใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรหุ่น (Dummy Variable) เพื่อทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับ (Moderation Variable) ของอายุงานโดยกำหนดค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน คือ ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงานทางด้านโอกาสก้าวหน้า และความผูกพันส่วนตัวกับองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยอายุงานมีคุณสมบัติเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสับสนทางบทบาทหน้าที่ ความพึงพอใจในงานด้านผลตอบแทน และความผูกพัน

ส่วนตัวกับองค์กรที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน โดยปัจจัยที่ศึกษาทั้งหมด อันประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่ ความพึงพอใจในงาน 5 ด้านและความผูกพันส่วนตัวกับองค์กรล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

องค์กรควรให้ความสำคัญทางด้านการวางแผนนโยบายที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตรงกับความต้องการของแต่ละช่วงอายุงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพอใจต่องาน และความผูกพันต่อองค์กร ควบคู่กับการรักษาสมดุลระหว่างสิ่งจูงใจให้เหมาะสม โดยมุ่งเน้นในส่วนการสร้าง ความพึงพอใจทางด้านผู้บังคับบัญชา ด้านโอกาสก้าวหน้า และให้ความสนใจด้านผลตอบแทนสำหรับพนักงานที่มีช่วงอายุงานระหว่าง 5-10 ปี พร้อมทั้งพัฒนาในเรื่องการกำหนด Career path แผนการฝึกอบรม การวัดผลประเมินผลงาน การจัดการความรู้ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม การปรับทัศนคติ รวมถึงการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อผลสำเร็จที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติงานขององค์กร และเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าและมีความสามารถให้ธำรงกับองค์กรต่อไป

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอ เรียบเรียงสาระสำคัญตามลำดับ หัวข้อต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง จำนวน 441 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling จากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (ยูทช ไกรวรรณ.2553)

$$n = \frac{N}{(1+ Ne^2)} \quad (3.1)$$

เมื่อ	n	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	จำนวนประชากรทั้งหมด 441 คน
	e	ค่าความคลาดเคลื่อนจากค่าจริงของประชากรการวิจัยครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ร้อยละ 1 หรือ 0.01

จากจำนวนประชากรทั้งหมดจำนวน 441 คน เมื่อนำมาคำนวณหาจำนวนตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane ที่มีค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 1 หรือ 0.01 จะทำให้ได้จำนวนตัวอย่าง เท่ากับ 423 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามจะถูกส่งไปให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ โดยคำถามจะมีทั้งคำถามแบบปิดที่กำหนดคำตอบไว้ให้ผู้ตอบเลือกตอบ โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ ตำราวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตและแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์

2. จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้านำมาสร้างแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามดังกล่าวมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนต่างๆ ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ลักษณะแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Likert Scale)

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน ลักษณะแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Likert Scale)

3. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับร่างนำไปทดลองใช้กับผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 30 ราย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสม ก่อนดำเนินการเก็บข้อมูล

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 423 ชุด โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตอบกลับคืนมาได้แล้วนำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์จากนั้นนำมาตรวจการให้คะแนนและนำผลคะแนนมาทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีการจำแนกรายละเอียดในการวิเคราะห์ออกเป็นขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ผลการศึกษาเชิงพรรณนา โดยการนำเสนอค่าสถิติเป็นจำนวน และร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางพร้อมคำอธิบาย สำหรับข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

2. การวิเคราะห์ผลการศึกษาเชิงพรรณนาโดยการนำเสนอค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการธำรงรักษาพนักงาน โดยใช้การแปลความหมายดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการธำรงรักษาพนักงาน

ค่าเฉลี่ย	ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์/ การธำรงรักษาพนักงาน
1.000 - 1.499	น้อยที่สุด
1.500 - 2.499	น้อย
2.500 - 3.499	ปานกลาง
3.500 - 4.499	มาก
4.500 - 5.000	มากที่สุด

การแปลความหมายของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541 : 74)

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.000-0.999 หมายถึง ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการธำรงรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการธำรงรักษาพนักงานแตกต่างกันมาก

3.5.3 การทดสอบสมมติฐาน

นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามมาทดสอบสมมติฐาน โดยสมมติฐานการวิจัย และสถิติที่ใช้ในการทดสอบ ประกอบด้วย

สมมติฐานการวิจัย : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและการจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน

สถิติที่ใช้ในการทดสอบ: การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในครั้งนี้ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

1.1 ร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวน}}{\text{จำนวนทั้งหมด}} \times 100 \quad (3.3)$$

1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการธำรงรักษาพนักงาน โดยใช้สูตรดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \quad (3.4)$$

เมื่อ	X	หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	\bar{X}	หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X_i$	หมายถึง ผลรวมของค่าต่างๆของกลุ่มตัวอย่าง
	n	หมายถึง ขนาดตัวอย่าง

1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ซึ่งใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

$$\text{S.D.} = \sqrt{\frac{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}{n(n-1)}} \quad (3.5)$$

เมื่อ	S.D.	หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	X	หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	n	หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานโดยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

เป็นการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (Independent variable) หลายตัวแปรพร้อมกันว่าจะมีผลกระทบต่อตัวแปรตาม (Dependent variable) อย่างไรบ้าง ซึ่งตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเรียกว่าตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เขียนได้เป็น

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \epsilon_i \quad (3.6)$$

เมื่อ	Y_i	= ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรตามของประชากร เมื่อ $i = 1, 2, \dots, n$
	X_{ji}	= ค่าที่สังเกตที่ i ของตัวแปรอิสระที่ j เมื่อ $j = 1, 2, \dots, k$
	β_0	= ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ X_i ทุกค่าเป็น 0)
	β_j	= ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (partial regression coefficient) ของตัวแปรอิสระที่ j
	ϵ_i	= ค่าความคลาดเคลื่อนที่ i
	k	= จำนวนตัวแปรอิสระ
	n	= ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

ข้อสมมติ (Assumption) ของความคลาดเคลื่อน

1. ϵ_i มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution) โดยมีค่าคาดหวัง (Expected value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่
2. ϵ_i และ ϵ_j สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน
3. X_{ji} แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณค่า Y_i ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยสมการเป็นดังนี้

$$\hat{y}_i = b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + \dots + b_k X_{ki} \quad (3.7)$$

โดยที่ \hat{y}_i เป็นค่าประมาณของ Y_i และ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ เป็นค่าประมาณ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ ตามลำดับ ในการหาตัวประมาณ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ ของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ จะหาได้โดยใช้วิธี least squares method

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือ ได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1} X'Y \quad (3.8)$$

เมื่อ

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ Y_n \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{21} & \dots & x_{k1} \\ 1 & x_{12} & x_{22} & \dots & x_{k2} \\ 1 & \cdot & \cdot & \dots & x_{12} \\ 1 & \cdot & \cdot & \dots & x_{12} \\ 1 & \cdot & \cdot & \dots & x_{12} \\ 1 & x_{1n} & x_{2n} & \dots & x_{kn} \end{bmatrix}, \quad b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ b_k \end{bmatrix}$$

การทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ในการทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อทดสอบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวรวมกัน มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยมีสมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบคือ

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

$$H_1 : \beta_j \text{ อย่างน้อย 1 ค่าที่ } \neq 0; j = 1, 2, \dots, k$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$F = \frac{(b' X' Y - n \bar{Y}^2) / k}{(Y' Y - b' X' Y) / (n - k - 1)} \quad (3.9)$$

เมื่อ k คือ จำนวนตัวแปรอิสระ

n คือ ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

\bar{Y} คือ ค่าเฉลี่ย

การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ $= \alpha$

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = k, (n-k-1)$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 นั่นคือ ยอมรับว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ในรูปเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญ α

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = k, (n-k-1)$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือ ยอมรับว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หากผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial regression coefficient) แต่ละค่า โดยมีสมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบคือ

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.10)$$

เมื่อ S_{b_j} หาได้จากการถอดรากกำลังสองของ $\text{Var}(b_j)$ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{Var}(b_j) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.11)$$

เมื่อ σ^2 คือค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จากสูตร

$$\sigma^2 = \frac{Y'Y - b'X'Y}{n-k-1} \quad (3.12)$$

การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ = α

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า $t_{\alpha/2}$ จากตารางที่ $df = n-k-1$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า t มากกว่าค่า t ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 แสดงว่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j มีค่าเป็นศูนย์ ($\beta_j = 0$)

ถ้าค่า t ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าค่า $t_{\alpha/2}$ (กรณีไม่มีทิศทาง) หรือ t_{α} (กรณีมีทิศทาง) จากตารางที่ $df = n - k - 1$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า t มากกว่าค่า t ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j ไม่มีค่าเป็นศูนย์ ($\beta_j \neq 0$)

การแปลความหมาย

เมื่อผลการทดสอบพบว่า b_j มีนัยสำคัญ (ปฏิเสธ H_0) หมายความว่าเมื่อ X_j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย Y จะเปลี่ยนแปลงไป แปลความได้ว่าเมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป b_j หน่วย เมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่น ๆ คงที่

Coefficient of determination, R^2

ในการใช้สมการไปพยากรณ์ค่า Y ค่า R^2 บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์โดยบอกให้ทราบถึงสัดส่วนหรือร้อยละความแปรปรวนของ Y ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ จำนวนจากสูตร

$$R^2 = \frac{b'X'Y - n\bar{Y}^2}{Y'Y - n\bar{Y}^2} \times 100, \quad 0 \leq R^2 \leq 1 \quad (3.13)$$

การกำหนดค่าตัวแปร

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดค่าตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

- k = จำนวนตัวแปรอิสระเท่ากับ 4
- n = ขนาดตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 423 คน
- Y = ตัวแปรตาม คือ การชำระรักษาพนักงาน
- X_1 = การฝึกอบรมและการพัฒนา
- X_2 = การจัดการผลการปฏิบัติงาน
- X_3 = การบริหารค่าตอบแทน
- X_4 = การจัดการอาชีพอนามัยและความปลอดภัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเพื่อดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการรักษาผู้มีศักยภาพสูงในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรักษาพนักงานและเพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการรักษาผู้มีศักยภาพสูงในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามและส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 423 ชุด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้กลับคืน มาทำการวิเคราะห์และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

4.3 ระดับการรักษาพนักงาน

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการรักษาพนักงาน

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	142	33.6
หญิง	281	66.4
รวม	423	100.0
2. อายุ		
มากกว่า 20 ปี – 30 ปี	284	67.1
มากกว่า 30 ปี – 40 ปี	135	31.9
มากกว่า 40 ปี	4	0.9
รวม	423	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	100	23.6
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	145	34.3
อนุปริญญา/ปวส.	103	24.3
ปริญญาตรี	64	15.1
ปริญญาตรีขึ้นไป	11	2.6
รวม	423	100.0
4. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	264	62.4
มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	72	17.0
มากกว่า 10 ปี – 15 ปี	83	19.6
มากกว่า 15 ปี	4	0.9
รวม	423	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงาน จำนวน 423 คน มีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลดังต่อไปนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีจำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 66.4 รองลงมาเป็นเพศชายจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 20 ปี- 30 ปี จำนวน 284 คนคิดเป็นร้อยละ 67.1 รองลงมาก็คือ อายุมากกว่า 30 ปี- 40 ปี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 และอายุมากกว่า 40 ปี มีจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 รองลงมา คือ ระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 23.6 ระดับปริญญาตรี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 และปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงานในบริษัท พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีจำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 62.4 รองลงมาก็คือ มากกว่า 10 ปี –

15 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 19.6 มากกว่า 5 ปี- 10 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 และมากกว่า 15 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9

4.2 ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและการจัดการอาชีพอนามัยและความปลอดภัย มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการวิเคราะห์ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	n=423		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.426	0.474	ปานกลาง	1
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	3.366	0.571	ปานกลาง	2
การบริหารค่าตอบแทน	3.079	0.575	ปานกลาง	3
การจัดการอาชีพอนามัยและความปลอดภัย	2.951	0.541	ปานกลาง	4
โดยรวม	3.206	0.402	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับของการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.206 และระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.402 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 การฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.426 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.474

ลำดับที่ 2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.366 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.571

ลำดับที่ 3 การบริหารค่าตอบแทน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.079 และระดับการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.575

ลำดับที่ 4 การจัดการอาชีพอนามัยและความปลอดภัยพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.951 และระดับการจัดการอาชีพอนามัยและความปลอดภัยไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.541

4.2.2 ระดับการฝึกอบรมและการพัฒนา

จากการวิเคราะห์ระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่

4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการฝึกอบรมและการพัฒนา

การฝึกอบรมและการพัฒนา	n=423		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
บริษัทมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรม ของพนักงานแต่ละระดับอย่างชัดเจน	3.293	0.747	ปานกลาง	3
บริษัทมีการจัดทำแผนงานฝึกอบรมตามความจำเป็นและความต้องการของพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน	3.229	0.644	ปานกลาง	5
บริษัทมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานทุกระดับอย่างเหมาะสม	3.277	0.640	ปานกลาง	4
บริษัทมีการประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ	3.463	0.796	ปานกลาง	2
บริษัทมีการประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมเสร็จเพื่อทบทวนความรู้ให้แก่พนักงานในการนำไปปฏิบัติงาน	3.567	0.649	มาก	1
โดยรวม	3.366	0.571	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.36 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.571 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมเสร็จเพื่อทบทวนความรู้ให้แก่พนักงานในการนำไปปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.567 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.649

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.463 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.796

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรม ของพนักงานแต่ละระดับอย่างชัดเจนพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.293 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.747

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานทุกระดับอย่างเหมาะสมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.277 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.640

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการจัดทำแผนงานฝึกอบรมตามความจำเป็นและความต้องการของพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจนพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.229 และระดับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.644

4.2.3 ระดับการจัดการผลการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ระดับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

การจัดการผลการปฏิบัติงาน	n=432		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	2.901	0.615	ปานกลาง	5
บริษัทมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส	2.995	0.649	ปานกลาง	4
บริษัทมีการกำหนดเป้าหมาย (KPI) อย่างชัดเจนและเหมาะสม	3.395	0.928	ปานกลาง	1
บริษัทมีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสม	3.028	0.744	ปานกลาง	3
บริษัทมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินทุกครั้ง	3.078	0.719	ปานกลาง	2
โดยรวม	3.079	0.575	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.079 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.575 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการกำหนดเป้าหมาย (KPI) อย่างชัดเจนและเหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.395 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.928

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินทุกครั้ง พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.078 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.719

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.078 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.744

ลำดับที่ 4 บริษัทมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และโปร่งใส พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.995 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.649

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.901 และระดับการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.615

4.2.4 ระดับการบริหารค่าตอบแทน

จากการวิเคราะห์ระดับการบริหารค่าตอบแทน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน	n=423		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม	2.948	0.743	ปานกลาง	4
บริษัทมีการทบทวนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอทุกปี	2.986	0.671	ปานกลาง	3
บริษัทมีการนำผลการทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ไปปรับปรุงสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอยู่เสมอ	3.000	0.559	ปานกลาง	2
บริษัทมีการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบที่เหมาะสมกับฐานะและความจำเป็นของพนักงาน	3.064	0.583	ปานกลาง	1
บริษัทมีการปรับปรุงระดับขึ้นและค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม	2.757	0.738	ปานกลาง	5
โดยรวม	2.951	0.541	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การบริหารค่าตอบแทน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.951 และระดับการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.541 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบที่เหมาะสมกับฐานะและความจำเป็นของพนักงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.064 และระดับการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.583

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการนำผลการทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ไปปรับปรุงสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอยู่เสมอพบว่ามีอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.000 และระดับการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.559

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการทบทวนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอทุกปี พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.986 และระดับการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.671

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมพบว่ามีอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.948 และระดับการบริหารค่าตอบแทนแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.743

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการปรับปรุงระดับขั้นและค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.757 และระดับการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.738

4.2.2 ระดับการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

จากการวิเคราะห์ระดับการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย	n=423		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
บริษัทมีบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ	3.400	0.966	ปานกลาง	2
ท่านชอบงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	3.336	0.613	ปานกลาง	4
บริษัทมีอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	3.189	0.839	ปานกลาง	5
บริษัทมีระบบการจัดการสถานที่เพื่อให้ความสะดวกและเป็นระเบียบเรียบร้อยแก่พนักงาน	3.359	0.677	ปานกลาง	3
บริษัทมีการจัดการความปลอดภัยภายในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น ระบบป้องกันสารเคมี หรือ PPE เป็นต้น	3.846	0.513	มาก	1
โดยรวม	3.426	0.474	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.426 และระดับการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.474 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการจัดการความปลอดภัยภายในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น ระบบป้องกันสารเคมี หรือ PPE เป็นต้น พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.846 และระดับการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.513

ลำดับที่ 2 บริษัทมีบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.400 และระดับการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.966

ลำดับที่ 3 บริษัทมีระบบการจัดการสถานที่เพื่อให้ความสะดวกและเป็นระเบียบเรียบร้อยแก่พนักงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.359

และระดับการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.677

ลำดับที่ 4 ท่านชอบงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.336 และระดับการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.613

ลำดับที่ 5 บริษัทมีอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.189 และระดับการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยไม่แตกต่างกันมากไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.839

4.3 ระดับการชำระรักษาพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับการชำระรักษาพนักงาน มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.7 ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการชำระรักษาพนักงาน

การชำระรักษาพนักงาน	n=423		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
ท่านคิดว่าท่านจะทำงานในบริษัทนี้ไปตลอดจนกว่าจะเกษียณ	2.931	0.864	ปานกลาง	6
ท่านจะตอบ”ปฏิเสธ”หากมีบริษัทอื่น ๆ มาชักชวนท่านให้ไปร่วมงานด้วยโดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า	3.142	0.894	ปานกลาง	5
สำหรับท่านแล้วบริษัทนี้ถือเป็นบริษัทที่ดีที่สุดที่ท่านทำงานด้วย	3.523	0.670	มาก	2
ท่านพยายามโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าของบริษัท	3.475	0.747	ปานกลาง	3
ท่านมีความรู้สึกถึงว่าท่านมีคุณค่าในตัวเองและท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท	3.385	0.702	ปานกลาง	4
ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้เข้าเป็นพนักงานของบริษัท	3.539	0.701	มาก	1
โดยรวม	3.333	0.568	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานมีระดับการชำระรักษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.333 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.568 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้เข้าเป็นพนักงานของบริษัท พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.539 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.701

ลำดับที่ 2 สำหรับท่านแล้วบริษัทนี้ถือเป็นบริษัทที่ดีที่สุดที่ท่านทำงานด้วย พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.523 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.670

ลำดับที่ 3 ท่านพยายามโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าของบริษัท พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.475 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.747

ลำดับที่ 4 ท่านมีความรู้สึกถึงที่ท่านมีคุณค่าในตัวเองและท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.385 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.702

ลำดับที่ 5 ท่านจะตอบ”ปฏิเสธ”หากมีบริษัทอื่น ๆ มาชักชวนท่านให้ไปร่วมงานด้วยโดยเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.142 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.894

ลำดับที่ 6 ท่านคิดว่าท่านจะทำงานในบริษัทนี้ไปตลอดจนกว่าจะเกษียณ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.931 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อระดับการชำระรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.864

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน

สัญลักษณ์ที่กำหนดให้ใช้แทน การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการชำระรักษาพนักงาน มีดังต่อไปนี้

X_1	=	การฝึกอบรมและการพัฒนา
X_2	=	การจัดการผลการปฏิบัติงาน
X_3	=	การบริหารค่าตอบแทน
X_4	=	การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
\hat{Y}	=	การชำระรักษาพนักงาน

การวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและการจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	0.433	2.708	0.007**
การบริหารค่าตอบแทน	0.489	10.244	0.000**
การฝึกอบรมและการพัฒนา	0.273	8.061	0.000**
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	0.219	4.745	0.000**
การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย	-0.040	-0.851	0.395**
$R^2 = 0.561$; p-value = 0.000**			

หมายเหตุ :**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ค่า p-value = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน โดยที่ค่า R^2 เท่ากับ 0.561 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรการชำระรักษาพนักงานได้ร้อยละ 56.1 โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ การบริหารค่าตอบแทน ($b_3 = 0.489$, p-value = 0.000) รองลงมาคือ การฝึกอบรมและการพัฒนา ($b_1 = 0.273$, p-

value = 0.000) และการจัดการผลการปฏิบัติงาน ($b_2 = 0.219$, p-value = 0.000) ในส่วนของการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยไม่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานในเชิงเส้นตรง

บทที่ 5

สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน โดยผู้วิจัยทำการศึกษางานวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 423 คน

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาผู้วิจัย ได้สรุปอภิปรายและเสนอข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ผลการวิจัย โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานทั้งหมดที่ทำการตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 423คน โดยสามารถสรุปข้อมูลทั่วไปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 20 ปี- 30 ปี จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. และมีประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี

5.1.2 ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการธำรงรักษาพนักงาน

จากการวิเคราะห์ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ตามลำดับ ในส่วนของการธำรงรักษาพนักงาน พบว่าในภาพรวม ระดับการธำรงรักษาพนักงานของบริษัทแห่งนี้อยู่ในระดับปานกลาง

5.1.3 การวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน

จากการวิเคราะห์ผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ การบริหารค่าตอบแทน รองลงมา คือ การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ไม่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานในเชิงเส้นตรง โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการธำรงรักษาพนักงาน ได้ร้อยละ 56.1

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 ระดับการธำรงรักษาพนักงาน

จากการวิเคราะห์ระดับการธำรงรักษาพนักงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.333 ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานในบริษัทมีความภาคภูมิใจที่ได้เข้าเป็นพนักงานของบริษัทอยู่ในระดับมาก อีกทั้งพนักงานยังมีความคิดเห็นว่า บริษัทแห่งนี้ถือเป็นบริษัทที่ดีที่สุดที่น่าทำงานด้วย

5.2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน

จากการศึกษาวิจัย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาและการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ในส่วนของการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ไม่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน โดยผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

การบริหารค่าตอบแทน มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานได้รับการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบที่เหมาะสมกับฐานะและความจำเป็นของพนักงาน นอกจากนี้บริษัทยังมีการนำผลการทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ไปปรับปรุงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอยู่เสมอ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารค่าตอบแทน ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิมพ์พร อังสกุลวงศ์ (2553) ที่กล่าวว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายนอก เนื่องจากแรงจูงใจภายนอกนั้นถือเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามไปได้

การฝึกอบรมและพัฒนามีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทจัดให้มีการประเมินผลหลังการฝึกอบรมเสร็จ เพื่อทบทวนความรู้ให้แก่พนักงานก่อนการนำไปปฏิบัติงานทุกครั้ง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการประเมินผลดังกล่าวมีผลในการกระตุ้นให้พนักงานให้ความสำคัญกับเนื้อหาการอบรม ก่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานที่ได้รับผิดชอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิไลวรรณ อินทรักษา (2550) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทางด้านองค์การ คือช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรเป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้ และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์การช่วยให้บุคลากรรู้และเข้าใจถึงนโยบายขององค์การ ช่วยให้กิจการขององค์การดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์การ ช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์การ

การจัดการผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทมีการกำหนดเป้าหมาย (KPI) อย่างชัดเจนและเหมาะสม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการกำหนดเป้าหมายของบริษัทที่ชัดเจนและสะท้อนในตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน จะทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงแนวทางการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่บริษัทกำหนด

การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ไม่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในภาพรวม พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการออกแบบส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานที่ต้องการ ไม่มีการระบุคุณสมบัติเกี่ยวกับความรู้และเข้าใจทางด้านวัฒนธรรมแต่อย่างใด

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. บริษัทควรมีการปรับปรุงระดับขั้นและค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม
2. บริษัทควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนงานฝึกอบรมตามความจำเป็นและความต้องการของพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน
3. บริษัทควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

การวิจัยในอนาคต ควรนำปัจจัยด้านองค์การอื่นๆ มาศึกษาเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร รวมถึงการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงในองค์การ

บรรณานุกรม

- กิ่งแก้ว สุนทรพิติกัทร และอภิรดี ศานติศาสน์. 2547. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา พนักงานบริษัท อินเทลลิเจน ออโตเมชัน จำกัด.” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่งเจริญ. 2543. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- จิรัฐกานต์ สุวรรณกาญจน์. 2556. “กลยุทธ์การธำรงรักษามูลค่าของสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- จุฑามาศ โพธิศรี. 2549. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา: บริษัท แอดวานซ์ อีโพรเซอริ่ง จำกัด (มหาชน).” สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ชมเพลิน คุณวุฒิกร. 2552. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีศึกษา : บริษัทซอฟต์แวร์ไทยแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวิทยาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี.
- ชมพูนุท ศรีพงษ์. 2550. “กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน”. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. 2537. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2547. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ณัฐวุฒิ เตชะนัย. 2550. “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์(ประเทศไทย).” ปริญญาดุษฎีบัณฑิตอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2550. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : รัตนาไตร.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. 2556. “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชันต่างๆ.” วารสารปัญญาวิวัฒน์, 4(2) : 24-39.

- ธัญญา ญาณพิบูลย์. 2556. “แนวทางการชำระรักษาทรัพยากรบุคคลกรณีศึกษา ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. 2550. ระเบียบวิธีการวิจัย : แนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไอ อินเตอร์ มีเดีย.
- ประคัลภ์ ปันนทลิ่งกูร. 2551. การว่าจ้างและรักษาบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ประทุมทิพย์ เกตุแก้ว. 2551. “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณลักษณะงานความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคกับความสุขในการทำงานของพยาบาล งานการพยาบาลผ่าตัด กรณีศึกษาโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2547. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์. 2550. “ปัจจัยเชิงจิตที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา บมจ. อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย.” สารนิพนธ์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- พงศ์ หรดาล. 2539. การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏพระนคร.
- พรรัตน์ แสงหาญ. 2556. “การชำระรักษาคนเก่งในองค์กร.” วารสารนักบริหาร. มหาวิทยาลัยบูรพา, 33(3):33-38.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์ภา ดิปีนชัย. 2553. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พัฒนา สุขประเสริฐ. 2541. กลยุทธ์ในการฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พันธุ์เทพ ลดาบรรณ. 2558. “ปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน ในบริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด โรงงานบางปะกง.” วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ไพโรจน์ อุลิต. 2551. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- ภัทรธิดา ผลงาม. 2542. **ทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนา**. สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากฎมภาค. สถาบันราชภัฏเลย.
- รุ่งอรุณ โพธิ์นึ่งแดง. 2548. “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกเครื่องสำอาง ศึกษากรณีบริษัทค้าปลีกเครื่องสำอางแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ลภัสนันท์ จิระคุลพัฒน์. “ความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนของพนักงานบริษัทเอกชน” **วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ**. 3(4):46-48
- วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. 2548. “การบริหารจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร.” สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์บัณฑิต .สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร.
- วันวิสาข์ สมร. 2551. “ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สมบุรณ์ กุลวิเศษชนะ. “Retaining talented people: (ไม่) ยากอย่างที่คิด” **วารสารบริหารธุรกิจ**. 2549. 10-12.
- สมิต สัมฤทธิ์. 2549. **ศิลปะการให้บริการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ □ สายธาร.
- สุปรานี เอกอ. 2550. “การคงอยู่ของพนักงานบริษัท รพ ธนบุรี จำกัด(มหาชน).” สารนิพนธ์คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร ทรงสุจริตกุล, สุภัทรา ชัยกิจ, ปณัฐพันธ์ สันติรัตตกุล และกังวาน ยอดวิเศษผู้ศักดิ์. 2552. “Talent Retention. กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหารบริษัท ทูริซันส์ จำกัด (มหาชน).” การศึกษาอิสระ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ. 2554. “ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงาน ให้คงอยู่กับองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding studio ในเขตกรุงเทพฯ.” คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อับดุลรอมน เปาะซา. 2556. “การชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อนิวัช แก้วจันทน์. 2552 . **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2550. **กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- อิทธิพล มหาวงศนันท์. 2550. “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกในทัศนคติของพนักงาน บริษัท เชียงราย บิ๊กซี จำกัด จังหวัดเชียงราย.” วิทยุการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- เอกพล บุญฤๅษะฤๅษี. 2551. “ปัจจัยทางทัศนคติที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวง สำนักงานใหญ่ เพลินจิต.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- AL Walker. 2002. “A strategy for active ageing.” **International Social Security Review**. Volume 55. Issue 1. January-March 2002: 121–139.
- Berger, L.A., Berger, D. R. 2004. **The talent management handbook: Creating organizational excellence by indentifying developing, and promoting your best people**. New York: McGraw-Hill.
- Branham Leigh . 2005. “The 7 Hidden Reasons Employees Leave.” **Business Book review** . volume22 , LCC.
- Brenda L. Mak , Hy Sockel. 2001. “A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention”. **Information and management** .Volume 38, Issue 5, April 2001: 265–276.
- Cooper v. Aaron. 1958. “Ertiorari to the United States court of appeals for the eight circuit.” **U.S. Supreme Court**.
- Eva Kyndt , Filip Dochy , Maya Michielsen , Bastiaan Moeyaert. 2009. “Employee retention : Organizational and Personal Perspectives”. **Vacations and Learning**. 2: 195-215.
- Joseph B. Lyons , Gene M. Alarcon, Alex D. Nelson , Frank Tartaglia. 2009. “Employee Retention: A Business Case For Engagement”. **DEOMI**. The U.S. military services, The Department of Defense.
- Marthis Plapp. 2004. ”New insights into the morphological stability of eutectic and peritectic coupled growth” .**Research Summary Eutectic Solidification**. April, 2004, Volume 56, Issue 4:28-32.
- Michaels M.Muchisky. 2001. “Commentary on Jacobs and Michaels (2001): Calibration and perceptual learning in event perception.” **Perception & Psychophysics**. April 2001, Volume 63, Issue 3:572-574.
- Mitchell Terence , Thomas W.Lee. 2001. “How to keep your best employees: Developing an

effective retention policy”. **ACAD MANAGE PERSPECT.** November 1, 2001,vol. 15 no. 4: 96-108.

Samuel and Empl. 2009 . “Employee retention and turnover: Using motivational variables as a Panacea”. **African Journal of Business Management.** September:410-415,

Struckman and Yammarino. 2003. “Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors”. **Research in Organizational Change and Development** , Volume 14.

Yamane, T. 1973 . **Statistic: An Introductory Analysis.** 3 rd ed. New York: Harper and Row.

Zall, Milton. 2001. “Retention Tools for Turbulent Times”. **Fleet Equipment.** May2000, Vol. 26 Issue 5, p47.