



รายงานการวิจัย เรื่อง

ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา

Problems and Needs in Human Resource Development of Corporations in
Songkhla Province

คณะผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธรรมสังการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เก็ตถวา บุญปรากฏ
ดร.สุรพงษ์ ยิ้มละมัย

ศูนย์วิจัยพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา คณะศิลปศาสตร์
ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 – 2551
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัญหา ความต้องการ และเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลาที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ได้แก่ **ระยะแรก** 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดพื้นที่เป้าหมาย การศึกษาจากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก เลือกแบบเมทริก 3 มิติ คือ **มิติด้านประเภท**ของสถานประกอบการ 8 กลุ่ม (กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน กลุ่มการผลิต กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา กลุ่มการก่อสร้าง กลุ่มการขนส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม กลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์และธุรกิจ และกลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล) **มิติด้านขนาด** 3 ขนาด (ใหญ่ กลาง เล็ก) และ**มิติด้านตำแหน่ง** 2 กลุ่ม (กลุ่มผู้บริหาร/ผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ และกลุ่มพนักงาน) รวมผู้ให้ข้อมูลหลัก 42 คน การฝึกอบรมผู้ช่วยวิจัยในการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และ**ระยะที่สอง** 5 ขั้นตอน คือ นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นมากำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ ฝึกอบรมผู้ช่วยวิจัยการสัมภาษณ์กลุ่มติดต่อประสานงาน ดำเนินการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด จากนั้นนำเสนอผลการศึกษาในลักษณะพรรณนาความ

ผลการศึกษา พบว่า สภาพปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา มีความผันผวนสอดคล้องกับสถานการณ์ความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศ ส่งผลให้เกิด**ปัญหาผู้สมัครงานและผู้ได้รับการบรรจุงาน**ที่มีความผันผวนตามไปด้วย ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีต้องขยับลงมาทำงานในตำแหน่งงานที่ต่ำกว่าวุฒิการศึกษาและได้รับรายได้ต่ำกว่าที่ควรจะได้รับ ปัญหาของพนักงานที่สำคัญ คือ การขาดทัศนคติเชิงบวก ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และขาดทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ **ปัญหาขององค์กร** ที่สำคัญ คือ สภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยส่งผลต่อความไม่คล่องตัวทางการเงิน โครงสร้างองค์กรมีลักษณะรวมอำนาจ นโยบายรัฐจากการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ และการปรับตัวด้านเทคโนโลยี ส่วน**ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** พบว่า **ด้านพนักงาน**มีความต้องการที่สำคัญ คือ เป็นคนมองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้นทุ่มเทในงาน มีความรับผิดชอบ และซื่อสัตย์สุจริต **ด้านองค์กร**มีความต้องการที่สำคัญ คือ เพิ่มโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เพิ่มศักยภาพในการฝึกอบรมบุคลากร ลดค่าใช้จ่ายในองค์กร และการปรับเปลี่ยนนโยบายให้พร้อมรองรับ Thailand 4.0 ส่วนผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่มีประเภทและขนาดต่างกัน พบว่า ทั้ง 8 กลุ่ม มีปัญหาและความต้องการไม่ต่างกันมากนัก จะแตกต่างกันในเรื่องศักยภาพความพร้อมของแต่ละขนาดมากกว่า โดยสถานประกอบการขนาดใหญ่จะมีการปรับตัว มีหลักการ แนวคิด กลยุทธ์ และวิธีการในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เป็นระบบและชัดเจน มากกว่าสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก

คำสำคัญ: ปัญหาและความต้องการ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถานประกอบการ

Abstract

The objectives of this research were to study the problems, needs, and compare problems and needs of human resource development by groups of corporation and sizes in Songkhla. The research method was divided 2 phases: **the first 6 steps**: size selection, documentary and secondary data study, key informants [The study was conducted by 3 dimensions matrix: 8 corporation groups (mining and quarrying, manufacturing, electricity gas and water, construction, wholesale and retail trade restaurants and hotels, transport storage and communication, financing insurance real estate and business services, and community social and personal services), 3 corporation sizes (large, medium and small), 2 positions (executives or human resource development staffs and employees), including 42 informants], interview training of research assistants, conducting interview, and data analysis, and **the second 5 steps**: bring the beginning results to construct the questions for group interview, training of research assistants , organize group interview, and content analysis all of data.

The study found that the problems of human resource development are fluctuating according to the economic problems of the country, affect to the problem of jobseekers and placement, a gradual need for labor at the underemployment level, affect to bachelor's degree jobseekers have to move to lower-education job and earn lower incomes. Significant staffing issues were lack of positive attitude, responsibility, honesty, and communicate well to others, and the significant organization issues were recession economy, centralize organization, minimum wage setting by government policy, and technology adaptation. The needs of human resource development in staffing issues were positive attitude, enthusiastic, responsibility and honesty, and the needs significant organization were add a project to develop loyal personnel, increase training quality, reduce costs, and modify policy to Thailand 4.0, the comparison results found that the problems and needs of each corporation groups and size are not different, the only difference is potential: large corporations have systematic and clear about adaptations, principles, concepts, strategies and methods of human resource management, more small and medium corporations.

Key words: problems and needs, human resource development, corporations

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตั้งแต่ปี 2551 แม้จะล่าช้ากว่ากำหนดค่อนข้างมาก ด้วยเหตุผลบางประการ แต่ผลการเก็บรวบรวม ข้อมูลวิจัยครั้งนี้ เป็นผลในปัจจุบัน คือ เก็บข้อมูลระหว่างปี 2560 ถึงต้นปี 2561 ดังนั้นจึงไม่ถือว่า ผลการวิจัยล่าสมัย ผู้สนใจสามารถนำผลการวิจัยไปอ้างอิงหรือประยุกต์ใช้ได้อย่างมั่นใจ

การวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลงได้ ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่ให้ทุนสนับสนุน และให้โอกาสขยายเวลาจนสามารถทำงานวิจัยให้สำเร็จลงได้ ขอขอบคุณเจ้าของ ผู้บริหาร และพนักงานของสถานประกอบการที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล ขอขอบคุณที่มิวิจัยและบุคลากรของคณะศิลปศาสตร์ทุกท่าน อาทิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาลี สบายยิ่ง คุณกันยา เฮ่งประดิษฐ์ คุณสุชาดา กองสวัสดิ์ คุณชนัญญา มีงาม คุณสุมาท ขาวกระจ่าง และอีกหลายท่านที่มีได้เอ่ยนามในที่นี้ ใคร่ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์แก่วงวิชาการและผู้สนใจตามสมควร ส่วนข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น คณะผู้วิจัยขออ้อมรับและพร้อมที่จะปรับปรุงและแก้ไขทุกประการ

คณะผู้วิจัย

มีนาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
Abstract.....	(2)
กิตติกรรมประกาศ.....	(3)
สารบัญ.....	(4)
สารบัญตาราง.....	(6)
สารบัญภาพ.....	(7)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
4. ขอบเขตในการวิจัย.....	6
5. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ.....	9
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	16
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	43
4. บริบทและสถานการณ์ด้านแรงงานของจังหวัดสงขลา.....	65
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	72
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	75
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
1. พื้นที่ดำเนินการวิจัย.....	77
2. ขั้นตอนและวิธีในการวิจัย.....	77
3. ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4	ผลการศึกษา.....	82
	1. ส่วนที่ 1 ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัด สงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ.....	82
	2. ส่วนที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการใน จังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ...	97
	3. ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของสถานประกอบการที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน.....	104
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	125
	1. สรุปผลการศึกษา.....	126
	2. อภิปรายผล.....	134
	3. ข้อเสนอแนะ.....	137
	บรรณานุกรม.....	140
	ภาคผนวก.....	146

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 2.1	ข้อมูลรายได้เฉลี่ยต่อหัวประชากรของจังหวัดสงขลา พ.ศ.2550-2556.....	67
ตารางที่ 2.2	จำนวนสถานประกอบการและลูกจ้างของจังหวัดสงขลา พ.ศ.2560.....	67
ตารางที่ 2.3	ประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไป ที่มีงานทำของจังหวัดสงขลา จำแนกตาม อุตสาหกรรม เป็นรายไตรมาส พ.ศ.2559-2560.....	68
ตารางที่ 3.1	การพิจารณาลักษณะผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	78
ตารางที่ 4.1	สถิติจำนวนตำแหน่งงานว่าง ผู้ลงทะเบียนสมัครงาน และการบรรจุงานใน จังหวัดสงขลา.....	86
ตารางที่ 4.2	สถิติผู้มีงานทำในสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำแนกตามระดับ การศึกษา.....	88
ตารางที่ 4.3	สถิติตำแหน่งงานว่างและการบรรจุงานของสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัด สงขลา จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม.....	91
ตารางที่ 4.4	ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ.....	94
ตารางที่ 4.5	ความพึงพอใจและความคาดหวังต่อทักษะด้านต่าง ๆ ของพนักงานในจังหวัด สงขลา.....	99
ตารางที่ 4.6	ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัด สงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ.....	101
ตารางที่ 4.7	ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา ที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน...	120

สารบัญญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 2.1	สภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	25
ภาพที่ 2.2	ตัวแบบระบบความสำเร็จ.....	31
ภาพที่ 2.3	ตัวแบบหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	34
ภาพที่ 2.4	ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบย่อย.....	37
ภาพที่ 2.5	ตัวแบบเชิงระบบอย่างง่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	40
ภาพที่ 2.6	แผนที่จังหวัดสงขลาและเขตการปกครอง 16 อำเภอ.....	66
ภาพที่ 2.7	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	76
ภาพที่ 4.1	จำนวนตำแหน่งงานว่าง ผู้ลงทะเบียนสมัครงาน และการบรรจุงานในพื้นที่ จังหวัดสงขลา.....	87
ภาพที่ 4.2	จำนวนผู้มีงานทำในสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	88

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development: HRD) เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มนุษย์จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้มนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การที่มนุษย์ได้ทำสิ่งใหม่จะเป็นบ่อเกิดทำให้เศรษฐกิจและสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย (พิชัย ลีพิพัฒนไพบูลย์, 2537: 130-131) ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาประเทศ ที่ต้องอาศัยการจัดการศึกษาเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นผู้มีพัฒนาการทางด้านปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคมที่ดี สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 23 ที่กล่าวไว้ส่วนหนึ่งว่า “การจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ” นอกจากนี้การศึกษายังเป็นตัวเร่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ในสังคม มีความรู้ความสามารถในการทำงานประกอบอาชีพได้ดี มีมาตรฐานความเป็นอยู่หรือคุณภาพชีวิตที่ดี และยังเป็นการเตรียมคนให้สามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างเหมาะสม (โกศล เพ็ชรสุวรรณ, 2534:43)

รัฐบาลปัจจุบันได้กำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) เพื่อใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว โดยวางวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี แบ่งเป็น 6 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ จะเห็นได้ว่ารัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์โดยกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 3 “ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน” (คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ, 2559: 25) โดยที่นโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) จะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (value-based economy) โดยมีดิจิทัล (digital) เป็นโครงสร้างพื้นฐาน อันเป็นระบบเศรษฐกิจที่มีพลวัตสูง

หรือเปลี่ยนแปลงเร็วมาก คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ในระบบเศรษฐกิจ Thailand 4.0 จึงมีได้ ขึ้นอยู่กับปริมาณ หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสาร (communication) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ความร่วมมือประสานงาน (collaboration) และความสามารถในการปรับตัว (adaptability/ transformation) อันเป็นทักษะที่ละเอียดอ่อน (soft skill) ดังนั้นพื้นฐานของยุคดิจิทัลอันเป็นโลกที่ไร้พรมแดนจึงมิใช่ความฉลาด (talent) หรือความสามารถในการทำงานตามคำสั่ง แต่เพียงอย่างเดียวเหมือนในอดีต โดยความคิดสร้างสรรค์จะนำมาซึ่งการพัฒนานวัตกรรม (innovation) ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าการผลิตพื้นฐาน หรือการเป็นโรงงานรับจ้างประกอบ ส่วนความสามารถในการสื่อสารและการปรับตัวจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ของประเทศ สามารถอยู่ และทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งในด้านสัญชาติ ชาติพันธุ์ ศาสนา วัฒนธรรม ความเชื่อ ฯลฯ ได้ อันจะทำให้การทำงาน การค้า และการบริหารเป็นไปอย่างลื่นไหล ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์ในยุค Thailand 4.0 นอกจากต้องมีความรู้พื้นฐานแล้ว ยังต้องมีความรับผิดชอบ มีความฉลาดทางอารมณ์สูง เข้ากับผู้อื่นได้ดี มีอดทนต่ำ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความคิดสร้างสรรค์ และใฝ่ที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560: 6)

ในทางตรงกันข้าม หากมองในด้านการขาดแคลนแรงงานและความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในปี 2556 พบว่า ในเรื่องของ **ความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะ/ทักษะ/ฝีมือแรงงาน** อาชีพผู้จัดการหรือผู้บริหารเป็นตำแหน่งงานที่ต้องการหรือคาดหวังว่าต้องเป็นผู้ที่มีระดับสมรรถนะสูงกว่าอาชีพอื่น ๆ ส่วนอาชีพพนักงานหรือคนงานทั่วไปไม่ต้องการสูงมากนัก ซึ่งถ้าพิจารณาในระดับสมรรถนะในภาพรวมของทุกอาชีพแล้ว สถานประกอบการต้องการระดับสมรรถนะของแรงงานในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับในเรื่อง **คุณลักษณะของแรงงานในสถานประกอบการ** เมื่อพิจารณาตามความรู้ความสามารถของแรงงานในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้พื้นฐานในตำแหน่งงานที่ทำ การมีทักษะฝีมือแรงงาน ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความขยันและอดทน ความสามารถในการแก้ปัญหา ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน การตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความซื่อสัตย์สุจริต ทักษะการแสวงหาความรู้ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ รู้จักบริหารเวลา และการมีจิตสาธารณะ พบว่า แรงงานภาพรวมโดยเฉลี่ยแล้วมีคุณลักษณะดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง แต่หากพิจารณาในรายด้านพบว่า การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความซื่อสัตย์สุจริต มีความขยันและอดทน และการตรงต่อเวลา มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ส่วนคุณลักษณะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีทักษะการแสวงหาความรู้ มีจิตสาธารณะ มีทักษะฝีมือแรงงาน ความรู้พื้นฐานในตำแหน่งงานที่ทำ รู้จักบริหารเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหา มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน และความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ มีคุณลักษณะอยู่ระดับปานกลาง สำหรับความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ ส่วน

ใหญ่แรงงานยังมีทักษะความรู้ความสามารถในระดับน้อย นอกจากนี้หากมองในเรื่องการขาดแคลนแรงงานของสถานประกอบการ พบว่า กิจการเกี่ยวกับการค้าส่งค้าปลีกและธุรกิจบริการมีความต้องการแรงงานประมาณ 154,820 คน (ยังขาดแคลนแรงงาน 91,619 คน) กิจการเกี่ยวกับการผลิต มีความต้องการแรงงานประมาณ 133,114 คน (ยังขาดแคลนแรงงาน 77,284 คน) ในขณะที่ความต้องการแรงงานในกิจกรรมการก่อสร้าง มีประมาณ 13,255 คน กิจกรรมการขนส่งทางบกฯ มีความต้องการแรงงานประมาณ 3,486 คน และโรงพยาบาล มีความต้องการแรงงานประมาณ 1,473 คน สำหรับในเรื่องความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ พบว่า ในเขตกรุงเทพมหานคร สถานประกอบการมีความต้องการแรงงานประมาณ 120,455 คน ในขณะที่มีผู้ว่างงาน 28,381 คน และตำแหน่งงานที่ขาดแคลน 73,968 คน ส่วนภาคกลาง (รวมปริมณฑล) มีความต้องการแรงงานประมาณ 96,307 คน ในขณะที่มีผู้ว่างงาน 71,929 คน และตำแหน่งงานที่ขาดแคลน 54,740 คน สำหรับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และภาคใต้ มีผู้ว่างงานมากกว่าจำนวนความต้องการแรงงาน โดยที่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สถานประกอบการมีความต้องการแรงงานจำนวน 31,633 คน แต่มีผู้ว่างงานสูงถึงเกือบ 3 เท่า คือประมาณ 87,378 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556: 2-4)

สำหรับสถานการณ์และประมาณการณ์ด้านแรงงานในปี 2560 คาดว่าแนวโน้มการจ้างงานในปี 2560 จะขยายตัวร้อยละ 2.22 ซึ่งยังถือว่ามีการจ้างงานที่ต่ำเมื่อเทียบกับเกณฑ์เฉลี่ยในช่วงเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 3.50 (ใช้ฐานข้อมูลปี 2548-2551) ประเภทกิจการที่ชะลอตัว ได้แก่ การสำรวจ การทำเหมืองแร่ การทำป่าไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้ ผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ การผลิตโลหะขั้นมูลฐาน การผลิตและประกอบยานพาหนะ การผลิตสิ่งทอถักและเครื่องประดับ การผลิตกระดาษ การผลิตโลหะเครื่องจักรอุปกรณ์ก่อสร้าง และการติดตั้งเครื่องจักร (กระทรวงแรงงาน, 2559: 1)

จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดที่มีความอุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญ เช่น สัตว์น้ำในทะเล ยางพารา เป็นต้น จึงก่อให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ มากที่สุดในภาคใต้ ปัจจุบันจังหวัดสงขลา มีโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับอนุญาตประกอบกิจการทั้งสิ้น 2,423 โรงงาน ใช้เงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 77,592 ล้านบาท และสามารถจ้างแรงงาน จำนวน 75,595 คน โดยแยกเป็นแรงงานชาย 37,861 คน และแรงงานหญิง 37,734 ราย ขนาดของโรงงานมีทั้งโรงงานขนาดใหญ่ ใช้เงินลงทุนมากกว่า 100 ล้านบาท เช่น โรงงานผลิตอาหารทะเลบรรจุกระป๋อง อาหารทะเลแช่แข็ง ทำถุงมือยาง เป็นต้น โรงงานขนาดกลาง ใช้เงินลงทุนมากกว่า 10 ล้านบาท ถึง 100 ล้านบาท เช่น โรงงานแปรรูป อัด อบน้ำยาไม้ยางพารา ยางแผ่นรมควัน เป็นต้น และส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดเล็ก ใช้เงินลงทุนน้อยกว่า 10 ล้านบาท เช่น โรงกลิ้ง อู่ซ่อมรถ โรงงานผลิตน้ำดื่ม เป็นต้น โรงงานส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอหาดใหญ่และอำเภอเมืองสงขลา (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2557: 1) สำหรับสถานการณ์ในไตรมาส 3/2560 พบว่า จังหวัดสงขลา มีประชากรทั้งสิ้น 1,547,107 คน เป็นผู้มีอายุ

15 ปีขึ้นไป 1,242,589 คน จำแนกเป็นผู้อยู่ในกำลังแรงงาน 884,194 คน โดยผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงาน จำแนกเป็นผู้ที่มีงานทำ 862,422 คน (ร้อยละ 97.54) และผู้ว่างงาน 21,073 คน (ร้อยละ 2.38) ส่วนผู้ที่ไม่อยู่ในกำลังแรงงานมีจำนวน 358,395 คน พบว่า เป็นผู้เรียนหนังสือ 102,726 คน (ร้อยละ 28.66) ทำงานบ้าน 100,176 คน (ร้อยละ 27.95) และกำลังแรงงานอื่น ๆ 155,493 คน (ร้อยละ 43.39) ซึ่งในกลุ่มผู้ที่มีงานทำ 862,422 คน จำแนกเป็นผู้ทำงานในภาคเกษตรกรรม 263,909 คน (ร้อยละ 30.60 ของผู้มีงานทำทั้งหมด) และทำงานนอกภาคเกษตรกรรม 598,513 คน (ร้อยละ 69.40 ของผู้มีงานทำทั้งหมด) โดยทำงานในสาขาการขนส่ง การขายปลีกมากที่สุด จำนวน 152,744 คน (ร้อยละ 25.52 ของผู้ทำงานนอกภาคเกษตรกรรมทั้งหมด) รองลงมาคือ สาขาการผลิต จำนวน 124,957 คน (ร้อยละ 20.88) และสาขาการโรงแรมและอาหาร จำนวน 97,560 คน (ร้อยละ 16.30) ส่วนใหญ่ผู้มีงานทำมีการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยมากที่สุด จำนวน 229,882 คน (ร้อยละ 26.66) รองลงมา ระดับประถมศึกษา จำนวน 171,494 คน (ร้อยละ 19.89) และมีสถานภาพการทำงานเป็นลูกจ้างเอกชน จำนวน 328,480 คน (ร้อยละ 38.09) (สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2560: 5)

ผลการสำรวจความต้องการแรงงานในจังหวัดสงขลาของสำนักงานสถิติจังหวัดสงขลา ในปี 2558 ประมาณการว่าจะมีความต้องการโดยรวม 3,929 คน โดยกิจการที่มีความต้องการแรงงานมากที่สุด คือ กิจการอาหารและอาหารสัตว์ จำนวน 1,254 คน (ร้อยละ 31.92) และเมื่อพิจารณาด้านการขาดแคลน พบว่า กิจการที่มีปัญหาขาดแคลนแรงงานมากที่สุด คือ กิจการอาหารและอาหารสัตว์ จำนวน 1,107 คน (ร้อยละ 35.19) ส่วนความต้องการแรงงานจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า สถานประกอบการกิจการมีความต้องการแรงงานวุฒิการศึกษาระดับ ม.3 มากที่สุด จำนวน 1,864 คน (ร้อยละ 47.44) โดยความต้องการแรงงานวุฒิ ม.3 ส่วนใหญ่อยู่ในกิจการอาหารและอาหารสัตว์ จำนวน 1,000 คน (ร้อยละ 53.65 ของความต้องการแรงงานวุฒิ ม.3 ทั้งหมด) ส่วนด้านการขาดแคลนแรงงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา ก็พบเช่นเดียวกันว่า วุฒิการศึกษาวุฒิการศึกษาที่มีการขาดแคลนมากที่สุด คือ วุฒิการศึกษาระดับ ม.3 จำนวน 1,643 คน (ร้อยละ 52.22) โดยกิจการที่ขาดแคลนแรงงานมากที่สุด คือ กิจการอาหารและอาหารสัตว์ จำนวน 900 คน และเมื่อพิจารณาความต้องการแรงงาน จำแนกตามทักษะฝีมือ พบว่า สถานประกอบการในจังหวัดสงขลาที่มีความต้องการแรงงานกึ่งฝีมือมากที่สุด คือ กิจการอาหารและอาหารสัตว์ จำนวน 1,060 คน (ร้อยละ 53.35 ของความต้องการแรงงานกึ่งฝีมือทั้งหมด) เช่นเดียวกับกับการขาดแคลนแรงงานจำแนกตามทักษะฝีมือ ก็พบว่า สถานประกอบการขาดแคลนแรงงานกึ่งฝีมือมากที่สุด จำนวน 1,594 คน (ร้อยละ 50.83) โดยกิจการที่ขาดแคลนแรงงานกึ่งฝีมือมากที่สุด คือ กิจการอาหารและอาหารสัตว์ จำนวน 960 คน (ร้อยละ 60.22 ของการขาดแคลนแรงงานกึ่งฝีมือทั้งหมด) นอกจากนี้การพัฒนาศักยภาพแรงงานในไตรมาส 1/2559 (มกราคม-มีนาคม 2559) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน ภาค 12 สงขลา ได้ดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือผู้ใช้แรงงานในหลักสูตรต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกเสริมทักษะฝีมือแรงงาน การฝึกยกระดับฝีมือ

แรงงาน การฝึกเตรียมเข้าทำงานและการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพฝีมือแรงงานไทยให้มีมาตรฐานฝีมือทัดเทียมประเทศต่าง ๆ และขณะเดียวกันก็เป็นการฝึกพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน (สำนักงานสถิติจังหวัดสงขลา, 2559: 1-2)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคล มาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร ซึ่งปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ในด้านแรงงานของสถานประกอบการ ส่งผลให้สถานประกอบการต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ที่ผ่านมามีใช้วิธีการปรับตัวโดยการเพิ่มจำนวนชั่วโมงในการทำงานล่วงเวลา การเพิ่มค่าจ้างเพื่อจูงใจแรงงานใหม่ การจ้างแรงงานจากบริษัทผู้รับเหมา (outsourse) การจ้างแรงงานต่างด้าวมาทดแทน และการนำเครื่องจักรมาทดแทนแรงงาน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556: 7) แต่ไม่ได้ทำให้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานลดน้อยลง จะเห็นได้จากความต้องการแรงงานของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา พบว่า มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามลำดับในช่วงปี 2553-2558 (ศูนย์ข่าวสารตลาดแรงงานจังหวัดสงขลา, 2560: 1; สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2556: 73-76; 2557: 78-81; 2558: 78-81) นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับความต้องการด้านอื่น อาทิ จากการศึกษาของ นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ (2558: 75-76) พบว่าความไม่สอดคล้องระหว่างอุปสงค์กับอุปทานของตลาดแรงงานส่งผลต่อการจ้างงานและการว่างงาน กล่าวคือ สถานประกอบการมีความต้องการจ้างงานแรงงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ปวช. และ ปวส. มากกว่าระดับปริญญาตรี ส่งผลให้ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีว่างงานจำนวนมาก หากประสงค์จะทำงานต้องขยับมาทำงานในตำแหน่งงานที่ต่ำกว่าวุฒิการศึกษา (underemployment) ต้องยอมเข้าทำงานโดยใช้วุฒิการศึกษาต่ำกว่าที่จบและได้รับรายได้ต่ำกว่าที่ควรจะได้รับหรือต่ำกว่าวุฒิการศึกษา โดยมีจำนวนมากถึงร้อยละ 20 เป็นต้น จะเห็นได้ว่าปัญหาและความต้องการทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานมีความหลากหลาย โดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดสงขลาซึ่งเป็นศูนย์กลางหลักทางด้านเศรษฐกิจที่สำคัญของภาคใต้ ซึ่งผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญและให้ความสนใจทำการศึกษาในเรื่อง “ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา” อันจะนำไปสู่การขยายผลเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ
2. ศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ

3. เปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยที่ได้จะนำมาเป็นข้อมูลกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานบางประเภทในบางสถานประกอบการ ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญและเร่งด่วน
2. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการ และเป็นผลดีต่อคุณภาพของประชากรของประเทศโดยรวม

4. ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (qualitative approach) เป็นหลัก และเสริมด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (quantitative approach) โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหา ด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก และด้านพื้นที่ ดังนี้

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ทำการศึกษาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่อยู่นอกภาคเกษตรกรรม ตามการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมของประเทศไทย (Thailand Industrial Classification) ของกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม พ.ศ.2538 รวม 8 ประเภท จาก 10 ประเภท ได้แก่ 1) กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน 2) กลุ่มการผลิต 3) กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา 4) กลุ่มการก่อสร้าง 5) กลุ่มการขนส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม 6) กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม 7) กลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์และธุรกิจ และ 8) กลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล สำหรับประเภทที่ไม่ได้ทำการศึกษา ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรรม การล่าสัตว์ การป่าไม้ และการประมง กับกลุ่มกิจกรรมซึ่งมีอาจจะระบุประเภทได้ เนื่องจากอุตสาหกรรมในสองประเภทดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กที่มีพนักงานไม่ถึง 10 คน ยังไม่มีระบบหรือความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง

2. **ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก** ทำการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (in-depth interview) เจ้าของผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ จำนวน 24 คน และทำ

การสัมภาษณ์ทั้งเดี่ยวและกลุ่ม แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) หัวหน้า
แรงงานของสถานประกอบการ จำนวน 24 คน

3. **ขอบเขตด้านพื้นที่** ทำการศึกษาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของสถานประกอบการที่อยู่นอกภาคเกษตรกรรม จำนวน 8 ประเภท ในพื้นที่จังหวัดสงขลา

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

การจ้างงาน (employment) หมายถึง จำนวนผู้ที่มีงานทำ (head count) ที่วัดในเชิงสต็อก
(stock) ณ เวลาสิ้นปีของภาวะของการจ้างแรงงานของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ดังนั้นภาวะของการจ้าง
แรงงานปัจจุบันจึงหมายถึง การจ้างงานที่มีอยู่ในปีที่แล้ว บวกกับการเพิ่มขึ้นของการจ้างงาน หักการ
เลิกจ้างในปีปัจจุบัน (stock ในปีที่แล้ว บวกกับ flow ที่เพิ่มขึ้น)

ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) หมายถึง บุคลากรของสถานประกอบการ ซึ่งเป็น
หัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำให้สถานประกอบการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) หมายถึง การส่งเสริมให้
บุคคลมีความสามารถ และใช้ความสามารถเต็มตามศักยภาพที่มีอยู่ โดยอาจจะใช้วิธีการพัฒนาที่
หลากหลาย เช่น การสัมมนา อบรม ดูงาน การฝึกงาน การให้ได้รับการศึกษาเพิ่มเติมทั้งในระบบและ
นอกระบบ ตลอดจนวิธีการอื่นใดที่จะทำให้บุคคลมีคุณภาพมากขึ้น ทั้งทางด้านความรู้ ด้านทักษะการ
ทำงาน และคุณภาพทางจิตใจ

ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (problems of human resource development)
สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ หมายถึง ข้อขัดข้องหรืออุปสรรคทั้งหลายทั้งในส่วนของตัวบุคลากรและใน
ส่วนของสถานประกอบการ ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่สามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ได้เต็ม
ตามที่ควรจะเป็น หรือไม่สามารส่งเสริมให้บุคคลในสถานประกอบการมีความสามารถมากขึ้น

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (needs of human resource
development) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ หมายถึง ความประสงค์ในด้านต่าง ๆ ของสถาน
ประกอบการที่จะพัฒนาตนเอง และพัฒนาความสามารถของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้
ความสามารถ ความเข้าใจในงาน ทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนคุณภาพชีวิตและคุณลักษณะทาง
จิตใจที่เอื้อต่อการทำงาน

สถานประกอบการ (corporations) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ หมายถึง ธุรกิจภาคเอกชนที่มี
พนักงานตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสงขลา แบ่งออกเป็น 8 ประเภท จาก 10 หมวดใหญ่
ตามการแบ่งประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมของประเทศไทย (Thailand Industrial Classification)
ของกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2538 ประกอบด้วย หมวดใหญ่

2 การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน (mining and quarrying) หมวดใหญ่ 3 การผลิต (manufacturing) หมวดใหญ่ 4 การไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา (electricity, gas and water) หมวดใหญ่ 5 การก่อสร้าง (constructions) หมวดใหญ่ 6 การขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และ โรงแรม (wholesale and retail trade, restaurants and hotels) หมวดใหญ่ 7 การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม (transport, storage and communication) หมวดใหญ่ 8 บริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์และธุรกิจ (financing, insurance, real estate and business services) และหมวดใหญ่ 9 บริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล (community, social and personal services) โดยการศึกษาในครั้งนี้ได้ยกเว้น หมวดใหญ่ 1 เกษตรกรรม การล่าสัตว์ การป่าไม้ และการประมง (agriculture, hunting, forestry and fishing) และหมวดใหญ่ 10 กิจกรรมซึ่งมีอาจจะระบุประเภทได้ (activities not adequately defined) เนื่องจากส่วนใหญ่แล้วอุตสาหกรรมในหมวดใหญ่ 1 และ 10 มักเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก มีพนักงานไม่ถึง 10 คน ยังไม่มีระบบหรือความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริบทและสถานการณ์ด้านแรงงานของจังหวัดสงขลา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

ความหมายของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการ หรือเจ้าของกิจการ (entrepreneur) หมายถึง บุคคลที่จัดตั้งองค์การดำเนินธุรกิจโดยยอมรับความเสี่ยงภัยเพื่อหวังกำไร (Webster's New Dictionary of America Language, 2000) มีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศสคือ "Entreprendre" ซึ่งใช้มาตั้งแต่ศตวรรษที่ 12 หมายความว่า "Do something without Any Economic Connotation" ซึ่งความหมายดังกล่าวสอดคล้องกับการให้ความหมายของนักวิชาการไทยหลายท่าน อาทิ ดนัย เทียนพุด (2532) ให้ความหมายว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่ริเริ่มและดำเนินกิจการด้วยตนเอง ในขณะที่ ผุสดี รุมาคม (2540) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม เป็นบุคคลที่ค้นพบความคิดและโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เป็นผู้รวบรวมเงินทุนเพื่อจัดตั้งธุรกิจ จัดระเบียบในธุรกิจและบริหารดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อจัดหาสินค้าและบริการให้แก่สาธารณชน ความสำเร็จทางเศรษฐกิจเป็นจำนวนมากมาจากพลังและการประดิษฐ์คิดค้นของผู้ประกอบการที่ดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมของวิสาหกิจเอกชน ส่วน ชูชัย สมितिไกร (2548) ให้ความหมายว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลผู้จัดตั้งและบริหารวิสาหกิจของตนเอง โดยมีอิสระและความเสี่ยงในการประกอบการรวมทั้งโอกาสในการทำกำไรจากวิสาหกิจนั้น

นอกจากนี้ความหมายของ "ผู้ประกอบการ" ในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ อาทิ ลองเนคเกอร์ และคณะ (Longenecker, Moore, Petty and Palich, 2006) ให้นิยามว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่ค้นพบความต้องการของตลาด และดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด โดยต้องเผชิญกับความเสี่ยง มีแรงกระตุ้นผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนวัตกรรม และความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ สอดคล้องกับ ฮอดเกตส์ และกูเรตโก (Hodgetts and Kuratko, 1995) ที่ให้นิยามว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้จัดตั้งองค์การ เป็นเจ้าของ บริหารงาน และยอมรับความเสี่ยงทางธุรกิจ ส่วน โจนส์ และจอร์จ (Jones and George, 2003) ให้นิยามว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคล

ที่มองเห็นโอกาสและสามารถนำทรัพยากรที่มีจำกัดมาสร้างสรรค์ หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เพื่อจุดประสงค์ในการขายสินค้าและบริการ โดยจัดตั้งองค์กรขึ้นมาและบริหารธุรกิจโดยยอมรับความเสี่ยง เพื่อหวังผลกำไรในระยะยาว รวมทั้งประคับประคองธุรกิจที่ตั้งขึ้นมานั้นให้มีการเจริญเติบโต ผู้ประกอบการจะเป็นเจ้าของกิจการ มีอำนาจในการตัดสินใจและมีบทบาทในการเป็นผู้นำขององค์กร ในขณะที่ แฮ็ทเทน (Hatten, 2006) ให้นิยามว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่มีโอกาสและผลประโยชน์ในธุรกิจ โดยเป็นผู้มีความรู้และเข้าใจในเรื่องการเงิน การจัดการวัตถุดิบ และการเผชิญกับความเสี่ยงในการริเริ่มหรือดำเนินธุรกิจ โดยมีพฤติกรรมดังนี้ 1) มีความคิดสร้างสรรค์ (creation) มีการริเริ่มดำเนินธุรกิจใหม่ 2) มีการสร้างนวัตกรรม (innovation) มีการผลิตสินค้าใหม่ รวมถึงกระบวนการดำเนินธุรกิจ การตลาด และการจัดการองค์การด้วยกระบวนการใหม่ ๆ 3) มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (risk management) ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงอันเกิดจากการขาดทุนหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ 4) มีความสามารถในการบริหารงานทั่วไป (general management) ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจจะต้องมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจ และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของธุรกิจให้มีความเหมาะสม และ 5) มีความมุ่งมั่นในประสิทธิภาพ (performance intention) ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจจะต้องมีความคาดหวังในผลกำไรและระดับการเจริญเติบโตของธุรกิจ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่เป็นเจ้าของกิจการหรือเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยง เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามความสำคัญตามที่มุ่งหวัง

คุณสมบัติของภาวะผู้ประกอบการ

มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้ความสนใจและทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้ประกอบการ (entrepreneurship) ไว้มากมายหลายแนวทาง แตกต่างกันไปตามกิจกรรมของผู้ประกอบการและบริบทของแต่ละสังคม ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้ประกอบการขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทางด้านสิ่งแวดล้อมและบริบททางด้านสังคม ดังจะเห็นได้จากนักวิชาการไทย อำนาจ อธิราช (2546) ได้แบ่งภาวะผู้ประกอบการออกเป็น 8 ลักษณะ ดังนี้ 1) ความต้องการความสำเร็จ ในทางจิตวิทยายืนยันว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกันในเรื่องระดับความต้องการ ความสำเร็จ บุคคลบางกลุ่มที่มีความต้องการความสำเร็จในระดับต่ำมักเป็นพวกที่พอใจกับสถานภาพในปัจจุบัน ในทางตรงกันข้ามบุคคลอีกส่วนหนึ่งที่ต้องการความสำเร็จในระดับสูง ก็มักชอบที่จะแข่งขันเพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ และมีความพอใจที่ต้องรับผิดชอบต่องานที่ทำ แรงผลักดันนี้ได้นำไปสู่ความทะเยอทะยานของบุคคล และการริเริ่มกิจการเป็นของตนเอง ซึ่งถือเป็นวิถีทางหนึ่งที่ทำให้ตนเองประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ 2) ความต้องการที่จะรับผิดชอบ ผู้ประกอบการโดยทั่วไปเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบส่วนบุคคลต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำของเขา พอใจต่อการควบคุม และให้

ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายที่ตนกำหนดขึ้น อีกทั้งเป็นผู้ที่ผูกมัดตนเองกับธุรกิจอย่างเต็มที่ 3) การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการได้รับในการเริ่มและดำเนินงานในธุรกิจของตนเองจะมีความแตกต่างกัน ถ้าผู้ประกอบการลงทุนด้วยเงินทุนของตนเองย่อมจะมีความเสี่ยงทางการเงิน แต่ถ้าเขาลาออกจากงานเดิม เขาจะต้องประสบกับความเสี่ยงในด้านอาชีพ นอกจากนั้นความเสี่ยงที่ต้องเผชิญกับความเครียด และเวลาที่ทุ่มเทไปในการเริ่มและดำเนินธุรกิจ อาจสร้างปัญหาให้กับชีวิตครอบครัวได้ 4) ความเชื่อมั่นในตนเอง บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะมีความรู้สึกกว่าตนเองนั้นสามารถที่จะเผชิญกับสิ่งท้าทายได้ จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีแนวโน้มเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง โดยเป็นผู้ซึ่งเมื่อเห็นปัญหาที่ตนต้องเผชิญกับความเสี่ยงแล้ว ก็ยังเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะเอาชนะหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยทั่วไปผู้ประกอบการที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะประสบความสำเร็จนั้น เป็นผู้ที่มีแนวโน้มมองโลกในแง่ดี เกี่ยวกับโอกาสในความสำเร็จบนพื้นฐานความเป็นจริง 5) ความต้องการตอบสนองอย่างทันทีทันใด ซึ่งเป็นเสมือนส่วนของจิตใต้สำนึกเพราะเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้ประกอบการจะไม่ใช้บุคคลที่ยอมจำนนต่อปัญหา แต่จะมุ่งตอบสนองต่อปัญหาอย่างทันทีทันใด และทำการต่อสู้กับปัญหาต่าง ๆ ที่ระดมเข้ามา เสมือนหนึ่งว่าเขาจะทำอะไรและอย่างไร 6) การมีพลังในระดับสูง ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่มีพลังส่วนบุคคลมากกว่าบุคคลอื่นทั่วไป ซึ่งพลังนี้จะสามารถพบได้อยู่เสมอ ๆ ในช่วงเริ่มเปิดกิจการ ที่ผู้ประกอบการจะใช้ความพยายามทั้งหมดที่มีอยู่อย่างไม่น่าเชื่อ ทั้งความคิด ความทุ่มเท ความกระตือรือร้น และการทำงานที่หนัก 7) การมุ่งมั่นที่อนาคต การที่ผู้ประกอบการต้องทำงานอย่างทุ่มเทนั้น ไม่ใช่เพื่อความสำเร็จในช่วงสั้น ๆ แต่เขาเป็นผู้ที่มุ่งมั่นไปที่อนาคต โดยค้นหาโอกาสและสร้างกิจการของตนจากธุรกิจขนาดย่อม และ 8) การอดทนต่อแรงเสียดทานและมีความยืดหยุ่น ผู้ประกอบการถือเป็นผู้ที่มีความอดทนต่อแรงเสียดทานสูงกว่าบุคคลอื่นทั่วไป เพราะเป็นผู้ที่ต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบด้าน โดยเฉพาะการที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แรงกดดันยังต้องมีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นความสามารถในด้านความอดทนและความยืดหยุ่น จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการในยุคปัจจุบัน ในขณะที่ รัชกรินทร์ พรชัยวิเศษกุล และคณะ (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จ พบว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ มีคุณสมบัติ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความรู้ในด้านการบริหารจัดการ มีมนุษยสัมพันธ์สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น มีความสามารถทำงานเป็นทีม และมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ
2. ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การชอบงานท้าทาย กล้าตัดสินใจ มีความมั่นใจชอบทำในสิ่งแปลกใหม่ มีความทะเยอทะยาน

3. ความซื่อสัตย์ หมายถึง การมีจริยธรรมหรือคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า มีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ต่อพนักงานหรือทีมงาน มีอุดมการณ์ต้องการสร้างสิ่งที่ดีให้แก่สังคม

4. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในธุรกิจที่ทำ หมายถึง การมีความรู้พื้นฐานทางธุรกิจที่ทำ มีประสบการณ์ในธุรกิจที่ทำ มีความถนัดในธุรกิจที่ทำ มีความชำนาญด้านเทคนิค ปฏิบัติได้ ใช้ความรู้ที่เรียนมา

5. ความขยันหมั่นเพียรให้กับธุรกิจ หมายถึง มีความตั้งใจจริง ทำงานติดต่อกัน มีความพยายามต่อสู้ไม่ท้อถอย บริการลูกค้าดี เน้นคุณภาพสินค้าและบริการ มีใจรักในธุรกิจที่ทำ

6. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ หมายถึง รับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่นได้ สามารถอดทนต่อความกดดันได้

7. มีวิสัยทัศน์ หมายถึง มีความช่างคิดช่างสังเกต มองหาโอกาสที่ดี เรียนรู้และพัฒนาสินค้าหรือบริการอยู่เสมอ

8. ประหยัด หมายถึง มีความประหยัด ให้ความสำคัญกับสุขภาพที่ดี

9. พัฒนาและฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีการสอนงาน อธิบายและฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมถึงทักษะใหม่ ๆ ที่ทันสมัยให้กับพนักงาน มองพนักงานเป็นทรัพยากรขององค์กรมากกว่าเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กร

10. มีความเชื่อเรื่องโชค หมายถึง การที่ผู้ประกอบการเชื่อว่าความสำเร็จสามารถหาได้จากการทำงานหนัก การค้นหาสาเหตุของความล้มเหลว แต่จะหลีกเลี่ยงแบบแผนของความคิดในเชิงลบ สร้างความคิดในเชิงบวก ทำการเสี่ยงพอสมควร และลองเสี่ยงกับโอกาสใหม่ ๆ โดยไม่ปฏิเสธ “โชค” ที่มีไป และปฏิบัติต่อคนอื่นเหมือนกับที่ต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อตัวเอง

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศ อาทิ พิกเคิล (Pickle, 1964) ได้ทำการศึกษาวิจัยและพบว่าคุณสมบัติสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการประสบความสำเร็จของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 5 คุณสมบัติ ดังนี้ 1) มีความพยายามที่จะบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ความรับผิดชอบ เข้มแข็ง (vigor) มีความคิดริเริ่ม มีความตั้งใจที่จะทำไม่ท้อถอย (persistence) และมีสุขภาพดี 2) มีความสามารถในการคิดเป็น ซึ่งประกอบด้วย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ และมีความคิดในการวิเคราะห์ 3) มีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย การมีอำนาจหรืออิทธิพล (ascendance) มีอารมณ์มั่นคง (emotional stability) มีความเป็นมิตรเข้ากับคนได้ มีความรอบคอบ มีความสัมพันธ์ส่วนตัวใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่น มีความร่าเริง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ระมัดระวังคำพูด (tactfulness) 4) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ทั้งใน

ด้านการเขียนและพูด และ 5) มีความรู้ในด้านเทคนิค มีความรอบรู้ทั้งในด้าน Know-How ของธุรกิจ ในสาขาอาชีพที่ตนดำเนินอยู่ ในขณะที่ องค์การกอลล์ฟ (The Gallup Organization, 2008) ได้ ทำการศึกษาวิจัยและพบว่ามีคุณสมบัติ 12 ประการ ที่มีส่วนผลักดันให้ประสบความสำเร็จอย่างสูงใน ธุรกิจ ดังนี้

1. สามัญสำนึก คือ ความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นประจำวันอย่าง มีเหตุผล และเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ เป็นความฉลาดหลักแหลมตามธรรมชาตินั่นเอง

2. การมีความรู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษในสาขางานที่ตนทำอยู่ คือ เกิดจากการมีประสบการณ์ผ่าน การทำงานโดยตรง การศึกษาเล่าเรียนโดยตรง และการศึกษาเล่าเรียนที่เป็นทางการ การที่จะทำให้ ความรู้ชนิดนี้ดำรงอยู่ต่อไป แม้จะประสบความสำเร็จแล้ว บุคคลจะต้องพยายามเรียนรู้ต่อไปอย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิต

3. การพึ่งตนเอง คือ บุคคลที่ประสบความสำเร็จจะพึ่งพาทรัพยากร และความสามารถของ ตนเอง รู้จักวางเป้าหมายชีวิตของตนให้ชัดเจน อีกทั้งวางแผนเกี่ยวกับอาชีพของตนเอง รู้จักเริ่มงาน ด้วยตนเอง และเพียรพยายาม ผลักดันตนจนโครงการ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่กำหนดไว้สำเร็จตามเป้าหมาย ที่วางไว้

4. สติปัญญาต่างๆ ไป คือ ทำให้สามารถเข้าใจมโนทัศน์ต่าง ๆ (concepts) ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถวิเคราะห์หามโนทัศน์ได้อย่างถูกต้องชัดเจน สนวนหนึ่งมาจากพันธุกรรม และอีกสนวนมาจาก การเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีคะแนนไอคิวสูง มีความรู้ด้านศัพท์อย่างกว้างขวาง มีทักษะในการอ่าน ที่ดี และมีทักษะในการเขียนที่ดี ผนวกเข้าด้วยกัน

5. ความสามารถที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ แล้วเสร็จ คือ มีความสามารถในการจัดการที่ดี มีนิสัยใน การทำงานที่ก่อให้เกิดผล และการทำงานหนัก และมีความขยันขันแข็ง

6. ความเป็นผู้นำ คือ มีความสามารถในการโน้มน้าวใจลูกน้องหรือผู้ตามให้ทำงานตามที่ ต้องการได้

7. การมีความรู้ คือ ความเข้าใจว่าอะไรถูกอะไรผิด คือ การมีความรู้สึกไวต่อเรื่องศีลธรรม และจริยธรรม

8. ความคิดสร้างสรรค์ คือ การรู้จักประดิษฐ์คิดค้น โดยมีที่มาจากคลังแห่งความสามารถ พิเศษตามธรรมชาติของบุคคล และความเข้าใจอย่างแจ่มชัดหรือกลางสังหรณ์ การที่บุคคลมี ความสามารถสูงก็ดี และความสามารถพิเศษก็ดี ทำให้ บุคคลสามารถเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างแจ่มแจ้ง ชัดเจน รวดเร็ว ก่อให้เกิดมีความรู้ในลักษณะกลางสังหรณ์ขึ้น ความรู้แบบกลางสังหรณ์อาจจะมาจาก ประสบการณ์อันมากมายที่บุคคลได้รับ เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้

9. การมีความเชื่อมั่นในตนเอง คือ การศึกษาและเตรียมตัวอย่างเต็มที่ก่อนที่จะเผชิญกับสถานการณ์จริง การเพียรพยายามซ้อมอยู่เสมอ และความตั้งใจแน่วแน่ที่จะให้เกิด มีความมั่นใจในตัวเอง ตลอดจนไม่พอใจกับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

10. การมีความสามารถในการแสดงออกทางด้านการพูด คือ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ ความสามารถในการสนทนาได้

11. การรู้จักห่วงใยหรือใส่ใจกับผู้อื่น คือ ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์สูง และมีความรู้สึกห่วงใยต่อผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง

12. โโชค คือ คุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ทำให้เราประสบความสำเร็จ สามารถหาได้จากการทำงานหนัก คิดค้นคว้าหาสาเหตุของความล้มเหลวและความเจ็บปวด หลีกเลียงแบบแผนของความคิดในเชิงลบ พยายามสร้างแบบแผนความคิดในเชิงบวก และในแง่มุมที่ดี ทำการเสี่ยงพอสมควร และลองเสี่ยงกับโอกาสใหม่ ๆ บ้าง อย่างกล้าใส่ “โชค” ของเราไป

สำหรับ ลัมพ์คิน และเกรกอรี (Lumpkin and Gregory, 2001) ได้สรุปถึงภาวะผู้ประกอบการไว้ 5 มิติ ดังนี้ 1) การมีความคิดสร้างสรรค์ (creativity) หมายถึง การมีความริเริ่มเกี่ยวกับสินค้าใหม่ ๆ การบริการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ 2) การยอมรับความเสี่ยง (risk taking) หมายถึง มีความกล้าเสี่ยง ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การกล้าเสี่ยงต่อสิ่งที่ไม่รู้ การกล้าใช้ทรัพย์สินจำนวนมากสำหรับการก่อตั้งธุรกิจ และการกล้ากู้ยืมเงินจำนวนมาก ความกล้าเสี่ยงดังกล่าวเป็นไปได้ว่าอาจมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (uncertainty avoidance) จากงานทบทวนงานวิจัยพบว่า ความกล้าเสี่ยงมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงเล็กน้อยในทางลบกับการประสบความสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความกล้าเสี่ยง อาจไม่ใช่ปัจจัยทางบวกกับความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามในทางทฤษฎีเราไม่สามารถสรุปได้ว่าความเสี่ยงจะมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความสำเร็จ เพราะสันนิษฐานว่าเป็นเส้นโค้ง ซึ่งหากเป็นดังนั้นแล้วความกล้าเสี่ยงในระดับปานกลางมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในขณะที่การไม่เสี่ยงเลยหรือเสี่ยงสูง อาจนำไปสู่ความล้มเหลว 3) การรักความก้าวหน้า (pro-activeness) หมายถึง ลักษณะที่กระตือรือร้นของผู้ประกอบการในการมองเห็นหนทาง หรือเน้นหนทางไปสู่ความสำเร็จ โดยมีความความพยายามในการที่จะนำพาให้ธุรกิจก้าวหน้าไป 4) ความแกร่งในการแข่งขัน (competitive aggressiveness) หมายถึง ความต้องการแข่งขัน ทำให้คู่แข่งเข้าตลาดเดียวกันได้ลำบาก ผู้ประกอบการมีความมุ่งมั่นสูงในความพยายามล้ำหน้ากว่าคู่แข่งและมีความอดทนในการแข่งขัน ทำให้คู่แข่งหมดประสิทธิภาพและทำการต่าง ๆ ให้เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด และ 5) ความเป็นตัวของตนเอง (autonomy) หมายถึง ความสามารถและความตั้งใจที่จะนำตนเองมุ่งสู่โอกาส บุคคลที่มีลักษณะความเป็นตัวของตนเองจะเป็นคนที่สามารถทำงานได้ด้วยตนเองและสามารถตัดสินใจได้ในภาวะที่บีบบังคับ หรือมีความจำกัด

ลักษณะของสถานประกอบการ

ลักษณะของสถานประกอบการ หมายถึง คุณสมบัติของธุรกิจที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตให้อยู่ในรูปของสินค้าและบริการ ซึ่งจะสามารถสร้างให้ธุรกิจเหล่านั้นเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยธุรกิจอาจใช้กลยุทธ์มุ่งผลิตภัณฑ์หรือมุ่งเน้นตลาด เป้าหมายรวมไปถึงกระบวนการในการสร้างคุณค่าขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และสนับสนุนให้ธุรกิจมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว มีลักษณะ 7 ประการ (Harms, 2009) ดังนี้ 1) ครอบคลุมของตลาด (market coverage) คือ ความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดในภาพรวม การตอบสนองต่อตลาดบางส่วน หรือการตลาดเฉพาะส่วน ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้กลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาด 2) ความเป็นสากล (internationalization) คือ ระดับความสามารถในการขายสินค้าในตลาดระหว่างประเทศ 3) การบริหารจัดการของผู้ประกอบการ (entrepreneurial management: EM) คือ ความสามารถในการใช้กลยุทธ์และการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ 4) ราคา (pricing) เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์สินค้า-ตลาด (product-market strategy) ที่ธุรกิจจะต้องกำหนดราคาสินค้าในระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต่ำกว่าคู่แข่ง หรือการตั้งราคาสินค้าที่มีความแตกต่าง และลูกค้ามีความเต็มใจที่จะจ่ายเพื่อซื้อสินค้านั้น 5) นวัตกรรม (innovation) คือ การริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม และนำเสนอออกสู่ตลาด ซึ่งเป็นความสามารถที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบ หรือไม่มีสินค้าอื่นมาทดแทนได้ 6) การประสานงาน (cooperation) คือ ความสามารถในการประสานงานและความร่วมมือกันระหว่างธุรกิจและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในการแบ่งปันความเสี่ยงร่วมกัน การใช้เทคโนโลยี การเข้าสู่ตลาด การเสริมสร้างความรู้ทักษะ และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ศักยภาพทางธุรกิจ และ 7) การบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) ประกอบด้วย การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ (management by objective) การมีส่วนร่วมในความยุติธรรม (participation in equity) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจแก่พนักงาน และความท้าทายต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน (challenging work environment) คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติหน้าที่ให้มีความเหมาะสม มีความยืดหยุ่น มีความท้าทายภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management: HRM) มีอิทธิพลมากขึ้น เป็นการพิจารณาว่าทุกกิจการหรือทุกหน้าที่ด้านบุคคลจะต้องได้รับการผสมผสานซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์ถือเสมือนหนึ่งเป็นการลงทุน (investment) ไม่ใช่เป็นเพียงค่าใช้จ่าย (cost) ขององค์กร เป็นแนวคิดที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนมนุษย์ (human capital) และผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรตระหนักว่า การใช้ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการลงทุนที่สำคัญที่สุดขององค์กรในอนาคต (Nankervis, Compton & McCarthy, 1999)

ดังนั้นบทบาทในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมิใช่เป็นเพียงการปฏิบัติที่ตายตัวหรือเข้มงวดตามกลยุทธ์ขององค์กร แต่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้เกิดกลยุทธ์ที่เหมาะสมปรากฏออกมาด้วย นอกจากนี้แนวความคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ (HRM in perspectives) เป็นทั้งการบริหารพนักงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สามารถตรวจสอบและควบคุมได้ ตลอดจนพนักงานเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจมากขึ้น

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” (human resource management: HRM) มีนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายไว้สอดคล้องกัน อาทิ เพ็ญศรี วายวานนท์ (2533) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรคน คือ งานจัดการในส่วนที่เกี่ยวกับคนทำงาน เกี่ยวกับการกำหนดและการดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประชาสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคน การพัฒนาสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมเพื่อความมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดี และเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับ พยอมน วงศ์สารศรี (2541) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ในขณะที่ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2548) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องให้ความสนใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ ต้องไวต่อสถานการณ์ที่จะสามารถนำทรัพยากรที่มีรู้ความสามารถที่อยู่ในสังคมมาเป็นสมาชิกขององค์กร ต้องสนใจพัฒนาความรู้ความสามารถ ธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์กร และมีมาตรการในการอุปการะทรัพยากรมนุษย์เมื่อสิ้นวาระการทำงานแล้ว ตลอดจนต้องตระหนักถึงมนุษย์คือสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศที่ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management: HRM) ไว้สอดคล้องกันดังนี้ มอนดี้ และนอร์ (Mondy and Noe, 1996) ให้ความหมายอย่างสั้น ๆ ว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) คือการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร” โดยกล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การที่จะอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องใช้ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารทุกระดับ ส่วน ฮาร์วี และโบวิน (Harvey and Bowin, 1996) ให้นิยามว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการบริหารกิจการที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (attract) พัฒนา (develop) และธำรงรักษา

(maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (high-performing workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (corporate excellence) โดยผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรืองและการพัฒนาของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์กร ตั้งแต่เริ่มสรรหาจนกระทั่งสิ้นสุดการทำงานไปแล้ว เป็นการพัฒนาทุกด้าน ทั้งความรู้ความสามารถ สุขภาพกาย สุขภาพจิตของบุคลากร รวมทั้งสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อความเจริญรุ่งเรืองและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (personnel management) เนื่องจากแนวความคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้มีการขยายและพัฒนาตามการค้นคว้าทางวิชาการมากขึ้น จึงได้มีการยอมรับคำใหม่คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) ซึ่งมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่า และสามารถสร้างความเข้าใจในการนำไปสู่การเจริญเติบโตขององค์กรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้คำว่า “การบริหารงานบุคคล” มีลักษณะเฉพาะเจาะจงไปในลักษณะของการเป็นค่าใช้จ่าย (cost) ขององค์กรมากกว่าการเป็นทุนขององค์กรที่เรียกว่าทุนมนุษย์ (human capital) จึงทำให้คำว่า การบริหารงานบุคคลค่อย ๆ เลือนหายไป

สำหรับคำนิยามของ “การบริหารงานบุคคล” ที่นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้ อาทิ เสนาะ ตีแยว (2534) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดระเบียบและการดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละคนให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้ผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์กรนั้น สอดคล้องกับ อุทัย ทิรัญโต (2531) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การโยกย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว ในขณะที่ ไนโกร (Nigro, 1958) ให้นิยามไว้สั้น ๆ ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการคัดเลือกคนใหม่และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุด ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ส่วน บีช (Beach, 1965) ให้นิยามว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ และบรรยากาศในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน

ดังนั้นจึงสามารถสรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลออกเป็น 3 ส่วน คือ การบริหารงานบุคคลเป็นการให้ได้คนและใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการ

ของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุม ตั้งแต่การแสวงหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน และการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคคล การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากร (เกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง, 2548)

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” กับ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” มักใช้สลับเปลี่ยนกันได้ เมื่อพูดถึงกิจกรรมและกระบวนการในการบริหาร การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นคำสมัยใหม่กว่าโดยปรากฏขึ้นมาประมาณปลายทศวรรษ 1970 เป็นคำที่ถูกใช้ทั่วไปและแพร่หลายมากขึ้นเป็นลำดับ จนกระทั่งในปี 1989 สมาคมบริหารงานบุคคลของอเมริกา (American Society for Personnel Administration) ได้ลงมติเปลี่ยนชื่อสมาคมเป็น สมาคมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management: SHRM) อย่างไรก็ตามคำทั้งสองคำนี้ต่างให้ความสำคัญกับคนคล้ายกัน กล่าวคือคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสินทรัพย์ (asset) ที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ ผู้บริหารทั้งหลายจึงควรเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Harvey and Bowin, 1996)

พัฒนาการของแนวคิดทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานบุคคลได้พัฒนาขึ้นเป็นลำดับ อันเนื่องมาจากการผลิตจำนวนมากในกระบวนการทำงานและตามมาด้วยการปฏิวัติอุตสาหกรรม การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตที่ทรงพลัง และการปรับปรุงระบบการผลิตให้สามารถผลิตได้จำนวนมากและราคาถูกลงเกิดขึ้นอย่างมากมาย ในขณะที่เดียวกันก็ก่อให้เกิดทุกขภาพและอุบัติเหตุอันตราย ส่งผลให้การทำงานในโรงงานเป็นที่สนใจของสังคมและกลายเป็นจุดที่สังคมให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานมากขึ้น ในต้นศตวรรษที่ 19 เกิดความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ระหว่างฝ่ายคนงานกับนายจ้างในโรงงานอุตสาหกรรม นำไปสู่การรวมตัวกันของสหภาพแรงงาน (trade union) และระบบความสัมพันธ์ด้านอุตสาหกรรม (industrial relations systems) รัฐบาลของประเทศอุตสาหกรรมในขณะนั้น เช่น อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา ต้องเข้ามาแก้ปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยการออกกฎหมายและกฎหมายเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงานของคนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กและสตรี ค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ ตลอดจนการคุ้มครองป้องกันเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพและความไม่ปลอดภัย ส่งผลให้นักวิชาการทางการบริหาร เริ่มให้ความสนใจและทำการศึกษาธรรมชาติของงานและระบบงาน และสร้างตัวแบบ (models) โดยอาศัยการวิจัยทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา อันนำมาซึ่งทฤษฎีที่สำคัญมากมายที่นำมาประยุกต์ใช้ทั้งด้านการบริหารงานทั่วไปและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งได้สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่มีต่องาน กระบวนการทำงาน และโครงสร้างขององค์การ ทฤษฎีดังกล่าวเช่น สำนักคลาสสิก (The Classical School) เน้นทั้งตัวงาน

(job itself) และการปรับตัวของคนงาน (adaption) ในกระบวนการทำงาน สำนักพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral School) เน้นที่ตัวคนงานและความพึงพอใจเกี่ยวกับความต้องการ (satisfaction of needs) ของคนงาน เพื่อผลผลิตขององค์การที่สูงขึ้น และทฤษฎีที่เกิดขึ้น ๑ มา ได้แก่ ทฤษฎีระบบ (system theory) กับแนวคิดเกี่ยวกับความไม่แน่นอน (contingency approaches) ทฤษฎีและแนวคิดนี้พยายามสร้างผลประโยชน์ให้เกิดทั้งคนงานและองค์การ เป็นต้น (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548)

สามารถกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคล (personnel management) ในความหมายเดิมมาจากทฤษฎีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์หรือการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) และทฤษฎีระบบราชการ (bureaucracy) ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) ในความหมายใหม่มาจากทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (human relations) และทฤษฎีระบบ (system theory) เป็นสำคัญ จึงสามารถที่จะสรุปแนวคิดต้นตอของการบริหารงานบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548) ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล (personnel management) แนวคิดต้นตอของการบริหารงานบุคคล คือ การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) และทฤษฎีระบบราชการ (bureaucracy) ดังนี้

1.1 การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) การบริหารงานตามวิธีการวิทยาศาสตร์ของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) มีสมมติฐานที่สะท้อนหลักการบริหารงานบุคคล คือ (1) คนงานเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง เหมือนเครื่องจักรที่ฝ่ายบริหารอาจจะตัดแปลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ คนงานจึงมีหน้าที่ที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับฝ่ายบริหาร ไม่ใช่ฝ่ายบริหารหรือหัวหน้าต้องปรับตัวให้เข้ากับคนงาน (2) การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน จะต้องอาศัยเงินหรือปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งจูงใจเพียงอย่างเดียว และ (3) คนเหมือนเครื่องมือหรือวัสดุในการทำงานอย่างหนึ่ง ซึ่งเปรียบเสมือนสิ่งของไม่มีชีวิตจิตใจ ไม่มีความรู้สึก จึงให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์การมากกว่าความต้องการของคน จากสมมติฐานในการมองคนดังกล่าว เทย์เลอร์จึงได้เสนอหลักในการบริหารดังนี้

1) หลักเรื่องเวลา (times study principles) การวัดความสามารถในการผลิตจะวัดจากการใช้เวลาในการผลิต การกำหนดเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตในงานต่าง ๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง (price rate principles) อัตราค่าจ้างควรกำหนดตามมาตรฐานที่ได้กำหนดโดยเวลา กล่าวคือค่าจ้างควรจะเป็นสัดส่วนกับความสามารถในการผลิตของแต่ละคน

3) หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ (separation of planning from performance principles) ฝ่ายวางแผนและฝ่ายปฏิบัติการควรแยกออกจากกัน การวางแผนควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ส่วนงานฝ่ายปฏิบัติการควรเป็นของฝ่ายคนงาน ซึ่งฝ่าย

บริหารควรวางแผนโดยอาศัยหลักและมาตรฐานของเวลาและข้อมูลอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กับการผลิตที่คิดคำนวณโดยหลักทางวิทยาศาสตร์ และการจำแนกอย่างเป็นระบบ

4) หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (scientific method of work principles) วิธีการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร หลักการทำงานควรอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และฝ่ายบริหารควรฝึกอบรมให้แก่คนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยให้คนงานสามารถปรับตัวในการทำงานตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

5) หลักการควบคุมโดยฝ่ายบริหาร (managerial control principles) ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหาร ซึ่งกำหนดขึ้นบนหลักการทางวิทยาศาสตร์ และควรนำหลักการบริหารและการควบคุมเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้ในการอำนวยความสะดวก

6) หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน (the functional management principles) ความเคร่งครัดในระเบียบวินัยของผู้ปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของคนงานแต่ละคนและโดยส่วนรวม

1.2 ทฤษฎีระบบราชการ (bureaucracy) ทฤษฎีระบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นอีกหลักการบริหารหนึ่งที่มีสมมติฐานในการมองคนคล้ายกับหลักการบริหารทางวิทยาศาสตร์ แต่ก็ขยายความเพิ่มขึ้นในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป คือ (1) คนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งเสมือนไม่มีชีวิตจิตใจ จึงต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (2) คนมักเห็นแก่ตัว เกียจคร้าน ไม่มองการณ์ไกล และเชื่อถือไม่ได้ และ (3) คนแต่ละคนจะมีความชำนาญเพียงบางอย่างเท่านั้น จากสมมติฐานในการมองคนดังกล่าว เวเบอร์ได้ให้หลักการบริหารระบบราชการไว้ดังนี้

1) การบังคับบัญชาที่เป็นไปตามลำดับชั้น (hierarchy) หมายถึง การดำเนินงานที่หน่วยงานระดับต่ำกว่าจะอยู่ภายใต้การควบคุมและแนะนำของหน่วยเหนือขึ้นไป สมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องถูกควบคุมดูแลไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง การดำเนินงานทั้งหมดขององค์การจะมีการจัดระเบียบหรือจัดรูปงานให้มีขอบเขตความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่ชัดเจน แต่ละตำแหน่งหน้าที่จะมีความรับผิดชอบในงานเฉพาะที่ชัดเจนตามตำแหน่ง ซึ่งจะถูกรับผิดชอบให้ดีที่สุด เพื่อจะได้ไม่มีทางก้าวก่ายอำนาจหน้าที่กับตำแหน่งอื่น ๆ ได้

2) การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (specialization) องค์การระบบราชการยอมรับว่าคนแต่ละคนย่อมจะมีความชำนาญเพียงน้อยอย่างเท่านั้น จึงได้จัดแบ่งงานให้แต่ละคนทำงานตามความถนัด ซึ่งจะช่วยในด้านการเพิ่มผลผลิต การแบ่งงานกันทำตามความถนัดนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญในงาน และรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานเฉพาะตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ชัดเจนเท่านั้น

3) กฎระเบียบข้อบังคับและวิธีปฏิบัติ (rules, regulations and procedures) องค์การระบบราชการถือว่าการมีระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อควบคุมความประพฤติของคนทำงานมีความจำเป็นอย่างยิ่ง จะสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ จะทำให้เกิดการประสานงานได้ดีขึ้น คนทำงานทุกคนก็สามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดีและมีความมั่นคงในงานสูง

4) ความไม่เป็นทางการหรือความไม่เกี่ยวกับตัวบุคคล (impersonal) ลักษณะสำคัญอีกอย่างคือความไม่มีการเป็นส่วนตัว ไม่มีการเกลียดหรือการรักเป็นส่วนตัว ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจริง ๆ หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะที่เป็นทางการ ไม่มีการให้ผลประโยชน์ที่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางด้านมิตรภาพหรือความคุ้นเคยส่วนบุคคล

5) คุณสมบัติทางด้านวิชาชีพ (professional qualities) องค์การระบบราชการจะยึดถือคุณสมบัติทางด้านวิชาชีพ ดังนั้นการรับบุคคลเข้าทำงานจะต้องใช้คุณสมบัติทางด้านวิชาชีพเป็นสำคัญ จะไม่รับโดยระบบพรรคพวกหรือตามความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา

6) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (career aspects) องค์การระบบราชการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง เป็นไปตามความมีอาวุโสและการประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับความปกป้องมิให้ถูกไล่ออกจากงานง่าย ๆ การไล่ออกต่อเมื่อมีสาเหตุชัดเจนเท่านั้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยการใช้ดุลยพินิจประกอบเหตุและผลที่ชัดเจน กล่าวได้ว่าองค์การระบบราชการจะให้ความมั่นคงในอาชีพมากที่สุด

7) อำนาจหน้าที่ (legal authority) อำนาจหน้าที่ในระบบราชการหรือองค์การที่เป็นทางการจะเป็นอำนาจหน้าที่ที่มาจากสถาบัน บุคคลใดก็ตามที่มีตำแหน่งหน้าที่ย่อมจะมีอำนาจที่ใช้เพื่อปกครองบังคับบัญชาอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม อำนาจดังกล่าวไม่ใช่อำนาจส่วนบุคคลแต่จะเป็นอำนาจตามตำแหน่งในองค์การ

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) เป็นแนวคิดที่มองคนและพฤติกรรมการทำงานของคน แตกต่างออกไปจากเดิมเกือบสิ้นเชิงจากการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ โดยมีแนวคิดต้นตอที่สำคัญ คือ ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (human relations) และทฤษฎีระบบ (system theory) ดังนี้

2.1 ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (human relations) มีสมมติฐานในการมองคนดังนี้ (1) คนเป็นสิ่งมีชีวิต มีจิตใจ มีอารมณ์ (2) ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน (3) เงินไม่ใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญเพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน (4) ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย (5) อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ และ (6) การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะมิได้ก่อนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป จากแนวความคิดดังกล่าวทำให้ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ได้เสนอแนะหลักการในการบริหารที่แตกต่างออกไปดังนี้

1) ให้ความสำคัญกับปัญหาด้านจิตวิทยาและปัญหาทางด้านสังคมของคนแต่ละคน

2) คัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์แล้ว ควรให้มีการทดสอบทางด้านจิตวิทยาด้วย

- 3) พิจารณาถึงผลกระทบจากปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรมภายนอก
- 4) สนับสนุนการติดต่อสื่อสารของกลุ่มเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ
- 5) เปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากสมมติฐานและแนวทางการบริหารของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ทำให้มองเห็นว่าในการปฏิบัติต่อคนที่เป็นทรัพยากรมีความสำคัญมากขึ้น ผู้บริหารต้องปรับแนวคิดเดิมเสียใหม่ โดยมีความเชื่อว่าคนจะสามารถควบคุมและสั่งการตนเอง เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การได้ ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในงาน ที่เอื้ออำนวยให้คนและกลุ่มคนมีความพึงพอใจและร่วมมือกัน เพื่อความสำเร็จของทั้งคนแต่ละคน แต่ละกลุ่ม และต่อองค์การเป็นส่วนรวม วิธีการบริหารตามแนวความคิดนี้จึงถือว่าเป็นการรวมบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน

2.2 ทฤษฎีระบบ (system theory) เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งซึ่งผลักดันให้เกิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้น ตามหลักการของทฤษฎีระบบ องค์การเป็นเสมือนหนึ่งกระบวนการนำเข้าปัจจัยการผลิต (inputs) เพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิต (outputs) คนเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดังกล่าว และองค์การเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม จึงจำเป็นต้องสนใจความสัมพันธ์ของระบบย่อยกับระบบใหญ่ให้สอดคล้องกัน โดยที่ในองค์การใดก็ตามจะประกอบไปด้วย 3 ระบบย่อยที่สำคัญ ได้แก่

1) ระบบการผลิต (transformation system) มีหน้าที่เปลี่ยนสภาพพลังงาน วัตถุดิบ แรงงาน (คน) ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (inputs) ให้เป็นผลผลิต (outputs) พร้อมทั้งจะส่งออกไปสู่ภายนอกของระบบองค์การ

2) ระบบการบริหารหรือการจัดการ (administration system) มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดระบบต่าง ๆ ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ รวมตลอดถึงการอำนวยความสะดวกและการประสานงานระหว่างระบบอื่น ๆ มิให้เกิดการขัดแย้งกัน ระบบบริหารจึงเปรียบเสมือนสมิงและหัวใจของระบบองค์การ

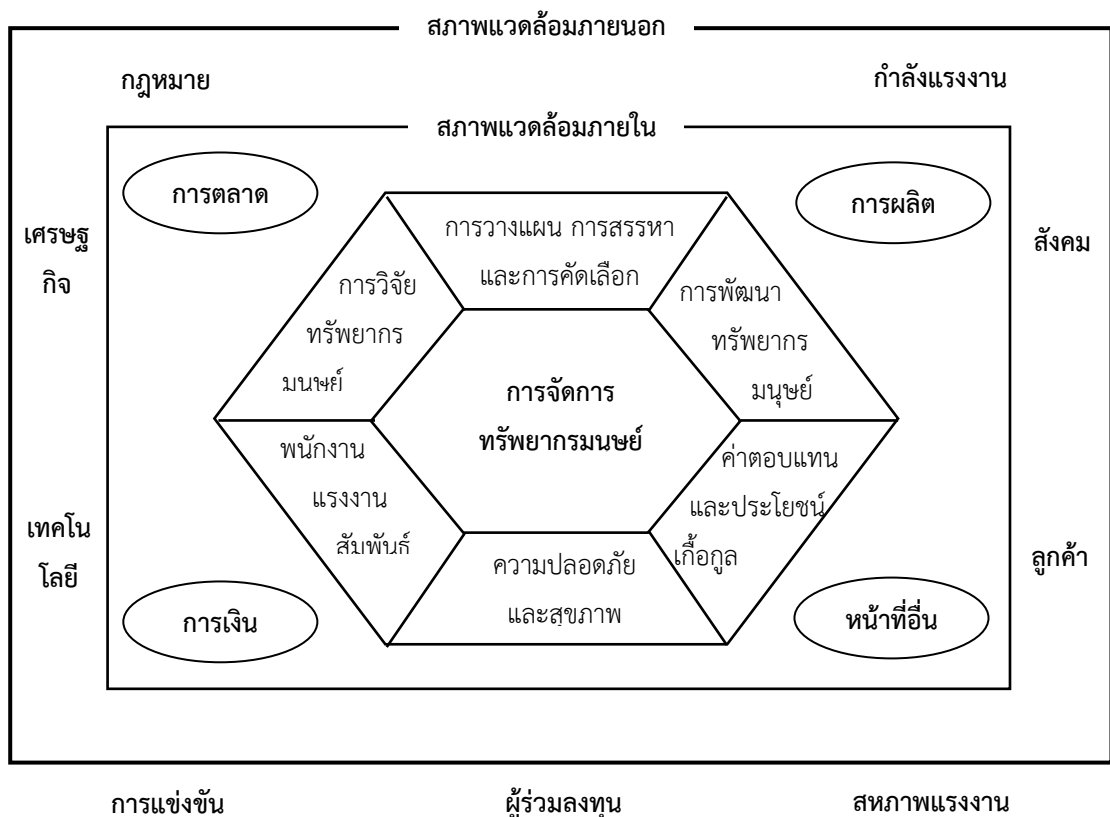
3) ระบบสังคม (social system) เป็นที่รวมของคนเป็นกลุ่มเป็นคณะ ซึ่งแต่ละสมาชิกจะนำพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันเข้ามาในองค์การ ซึ่งในองค์การจะกำหนดกรอบ แนวปฏิบัติ และข้อจำกัดขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์การให้ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างแรงจูงใจในการทำงานสนองความต้องการของคน และให้ความสนใจกับพฤติกรรมของคน ระบบสังคมในองค์การจึงเปรียบเสมือนบ่อหลอมแนวคิด แนวปฏิบัติ และความเชื่อของบุคคลต่าง ๆ ให้มีรูปแบบเดียวกัน เป็นสังคมหนึ่งขององค์การ

ภายใต้ความสัมพันธ์ของ 3 ระบบย่อยในองค์การ จะเห็นได้ว่ากำลังคนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทั้งสามระบบย่อย กล่าวคือ ในระบบการผลิต คนจะเข้ามาเกี่ยวข้องในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิต (inputs) ที่จะส่งผลกระทบต่อผลงาน (outputs) ของการผลิต ในระบบบริหาร ก็จะต้องมีหลักการบริหารงานบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง และในระบบสังคม ก็จะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมความสามารถ ทักษะคติของบุคคลเป็นสำคัญ จึงสามารถกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์การนั้น

จำเป็นต้องอาศัยกำลังคน เนื่องจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและความสามารถ ทักษะคติดของบุคคลแต่ละคนและกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันภายในองค์การ

ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีหลายปัจจัยด้วยกันที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยเหล่านี้เป็นทั้งปัจจัยภายนอก (external environment) และปัจจัยภายใน (internal environment) ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงในภาพที่ 2.1 ซึ่งความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ค่อนข้างยุ่งยาก จำเป็นที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าใจ เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548) ดังนี้



ภาพที่ 2.1 สภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
(ที่มา: เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548: 40)

1. **สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment)** ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กำลังคน กฎหมาย สังคม สหภาพแรงงาน ผู้ร่วมกิจการ การแข่งขัน ลูกค้า เทคโนโลยี และเศรษฐกิจ แต่ละปัจจัยแยกกันหรือรวมกันกับปัจจัยอื่น ทำให้เกิดข้อจำกัดในการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามบ่งชี้และพิจารณาผลกระทบของปัจจัยดังกล่าว

1.1 กำลังแรงงาน (the labor force) คือ การรวมของบุคคลภายนอก ซึ่งองค์การจะได้แรงงานเหล่านี้เข้ามาทำงานในองค์การ และความสามารถที่พนักงานขององค์การปฏิบัติงานตามพันธกิจขององค์การ กำลังแรงงานจึงเป็นปัจจัยภายนอก และมักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ก่อให้เกิดสภาพการณ์ที่เป็นพลวัต (dynamic situations) ภายในองค์การ อันเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงานขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

1.2 ข้อพิจารณาตามกฎหมาย (legal considerations) กฎหมายที่ออกโดยรัฐและการใช้กฎหมายของศาล มีผลอย่างสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวกับความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน (equal employment opportunity) การตัดสินของศาล (court decisions) ประกาศ กฎ และระเบียบของรัฐบาล ล้วนแล้วแต่มีผลต่อกิจการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร

1.3 สังคม (society) การแสดงออก การโหวต การกระทำของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ย่อมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การจะประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายก็ต่อเมื่อปฏิบัติตามปทัสถานทางสังคม (social norms) และเป็นที่ยอมรับของสาธารณะ ทัศนคติ และความเชื่อของประชาชนย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์การ และมีผลโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ นั่นคือ องค์การต้องรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) ซึ่งเป็นเงื่อนไขต่อผู้บริหาร ดังนั้นหลายองค์การจึงพยายามสร้างแบบแผนทางศีลธรรมและสังคม โดยอาศัยนโยบายการปฏิบัติ และภาวะผู้นำของพนักงานและผู้บริหารตลอดเวลา นโยบายการเปิดประตู (open-door policies) และวิธีการร้องทุกข์ (grievance procedures) ตลอดจนโปรแกรมให้ประโยชน์แก่ลูกจ้างพนักงาน (benefit programs) ก็เพื่อให้เกิดความถูกต้องชอบธรรมต่อสังคม

1.4 สหภาพแรงงาน (unions) ระดับค่าจ้าง ประโยชน์แก่ลูกจ้าง และสภาพการทำงานสำหรับพนักงาน ได้สะท้อนให้เห็นถึงการร่วมกันตัดสินใจของสหภาพแรงงานและฝ่ายบริหาร สหภาพแรงงานเป็นที่รวมกันของพนักงานเพื่อความมุ่งหมายที่จะเกี่ยวข้องกับนายจ้าง จึงถือเป็นปัจจัยภายนอกที่จำเป็นและสำคัญในการเจรจาต่อรองกับฝ่ายนายจ้าง

1.5 ผู้ถือหุ้น (shareholders) เจ้าของกิจการร่วมกันขององค์การก็คือผู้ถือหุ้น จึงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหารจึงอาจถูกบังคับให้ดำเนินการในโปรแกรมต่าง ๆ อย่างมีคุณธรรม ซึ่งจะมีผลต่อโครงการในอนาคตขององค์การ ค่าใช้จ่าย รายได้ ตลอดจนผลกำไร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องอธิบายถึงความถูกต้องเหมาะสมของโปรแกรมต่าง ๆ ในแง่ของค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

1.6 การแข่งขัน (competition) เนื่องจากมีองค์การที่ผลิตสินค้าและบริการคล้าย ๆ กัน องค์การจึงต้องธำรงรักษาพนักงานให้มีความสามารถในการทำงานให้องค์การบรรลุความสำเร็จเจริญเติบโตรุ่งเรือง ภาระของผู้บริหารในการที่จะบำรุงและธำรงรักษาพนักงานทั้งจำนวนและ

ความสามารถที่จะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญ องค์กรจึงพยายามใช้เครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ ในการสรรหาและธำรงรักษาพนักงาน

1.7 ลูกค้า (customers) ประชาชนที่ใช้สินค้าและบริการถือว่าเป็นลูกค้าและเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายนอก ภาระของผู้บริหารต้องพยายามให้องค์กรอยู่รอดและการปฏิบัติงานขององค์กรต้องไม่เป็นปฏิกิริยากับลูกค้า โดยปกติลูกค้าต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูงและการบริการที่ดี ดังนั้นกำลังคนขององค์กรจึงต้องสามารถปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับทักษะ คุณสมบัติ และการจูงใจพนักงาน

1.8 เทคโนโลยี (technology) อัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นอัตราเร่ง การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องอย่างสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นั่นคือความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การผลิตในปัจจุบันเป็นการผลิตจำนวนมาก ย่อมจำเป็นต้องอาศัยทักษะใหม่ ๆ ของพนักงาน ตลอดจนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย

2. สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารต้องใช้ความพยายามในการพิจารณาความกดดันต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ พันธกิจขององค์กร นโยบาย วัฒนธรรม สไตล์การบริหารของผู้บริหารระดับสูง พนักงาน ความไม่เป็นทางการขององค์กร หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร และสภาพแรงงาน ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งด้านการตลาด การเงิน การผลิต และหน้าที่อื่น ๆ ดังนั้นจึงเห็นได้อย่างชัดเจนว่าปฏิสัมพันธ์ควรเป็นไปในทางบวก ทั้งด้านการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจขององค์กร

2.1 พันธกิจ (mission) คือ ความมุ่งหมายที่ต่อเนื่องขององค์กร หรือเหตุผลที่ต้องการให้เป็น ซึ่งแต่ละระดับของการบริหารควรดำเนินการด้วยความเข้าใจพันธกิจอย่างชัดเจนตามความเป็นจริง ทุกหน่วยขององค์กรควรจะเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์เป็นคุณลักษณะของเหรียญกับพันธกิจ พันธกิจเฉพาะด้านขององค์กรถือว่าเป็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อภาระงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2 นโยบาย (policies) คือ แนวทางหรือกรอบที่ได้รับการพิจารณาไว้ก่อน เพื่อให้เป็นทิศทางในการตัดสินใจ นโยบายเป็นสิ่งที่ยืดหยุ่น ต้องการแปรความและพิจารณาตัดสินใจในการนำไปใช้ มีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ โดยปกติองค์กรจะมีนโยบายที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติการทุกด้านที่สำคัญขององค์กร ถึงแม้ว่านโยบายที่กำหนดไว้เกี่ยวกับการตลาด การผลิต และการเงินก็ตาม แต่นโยบายทั้งหมดก็มักเกี่ยวพันอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การให้พนักงานปฏิบัติงานในสถานที่ปลอดภัย การสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานให้

บรรลุความสำเร็จตามศักยภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การให้การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลผลิตสูงขึ้นทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ การให้ความมั่นใจแก่พนักงานประจำได้รับการพิจารณาก่อนเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เป็นต้น

2.3 วัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) คือ สังคมและบรรยากาศทางจิตวิทยาขององค์การ อันหมายถึงค่านิยมร่วม (shared values) ความเชื่อ (believes) และลักษณะนิสัย (habits) ภายในองค์การ ที่มีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างทางการที่ก่อให้เกิดบรรทัดฐานของพฤติกรรม (behavioral norms) ซึ่งผู้บริหารควรพิจารณาชนิดของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการในการทำงานและเห็นว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ดี

2.4 สไตล์การบริหารของผู้บริหารระดับสูง (management style) สิ่งที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การก็คือแนวทางที่เป็นทัศนคติและความชอบของผู้บริหาร ซึ่งมีผลต่อวิธีการที่งานจะได้รับการปฏิบัติ สภาพการณ์ที่อาจเป็นปัญหาที่เนื่องมาจากสไตล์การบริหารของผู้บริหารระดับสูงที่ต่างไปจากผู้บริหารระดับต่ำ โดยทั่วไปผู้บริหารระดับต่ำต้องปรับตัวให้เข้ากับสไตล์ของผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงออกคำสั่งและให้ปฏิบัติตาม ผู้บริหารระดับต่ำจะคิดพิจารณาอย่างมากเกี่ยวกับการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจและให้ความเป็นอิสระ ซึ่งเป็นการยากที่จะพิจารณาและเปิดกว้าง จึงต้องอาศัยดุลยพินิจของผู้บริหารระดับสูง

2.5 พนักงาน (employees) พนักงานย่อมแตกต่างกันไปตามความสามารถ ทัศนคติ เป้าหมายส่วนตัว และบุคลิกลักษณะ พฤติกรรมของพนักงานที่ผู้บริหารพบ อาจมีผลต่อพนักงานคนหนึ่งแต่อาจจะมีผลกับพนักงานคนอื่น ในบางกรณีพนักงานอาจมีความแตกต่างกันจนไม่สามารถบริหารในลักษณะกลุ่มได้ ดังนั้นการบริหารให้ได้ผล ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของบุคคลและกลุ่ม ผู้บริหารที่มีประสบการณ์กับพนักงานอาจสนใจน้อยกว่ารายละเอียดทางเทคนิค แต่สนใจที่จะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันในกลุ่ม (group cooperation) ขณะเดียวกันผู้บริหารที่ไม่มีประสบการณ์กับพนักงานอาจมุ่งเน้นส่วนใหญ่ไปที่เทคนิคของงาน

2.6 องค์กรไม่เป็นทางการ (informal organization) ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ องค์กรที่เป็นทางการปกติจะอธิบายโดยผังองค์กรและรายละเอียดของงาน ผู้บริหารรู้ถึงความสัมพันธ์ที่ต้องรายงานเป็นทางการ แต่องค์กรที่ไม่เป็นทางการมีอยู่ในองค์กรที่เป็นทางการ ซึ่งองค์กรที่ไม่เป็นทางการก็คือความสัมพันธ์และแบบแผนของปฏิสัมพันธ์ของคนที่อยู่ภายในองค์กรที่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นทางการ แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหาร

2.7 หน่วยงานอื่น (other units) ผู้บริหารต้องเอาใจใส่อย่างมากกับความสัมพันธ์ระหว่างแผนกงานหรือหน่วยงาน และควรใช้ความสัมพันธ์นั้นให้เป็นประโยชน์มากที่สุด หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะช่วยรักษาให้กำลังคนมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนมากพยายามค้นหาความร่วมมือของหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นในการที่จะให้งานได้รับการปฏิบัติอย่างมี

ประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ล้มเหลวในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อาจเป็นอันตรายต่อผลผลิตของอีกหลายหน่วยงาน

2.8 สหภาพแรงงาน (union) จะเห็นได้ว่าสหภาพแรงงานมีบทบาททั้งในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงปกติจะเจรจากับตัวแทนของสหภาพแรงงาน แต่ผู้บริหารทุกระดับต้องปฏิบัติเกี่ยวกับข้อตกลงนั้น ส่วนมากแล้วข้อตกลงจะเป็นข้อจำกัดอย่างมากต่อการปฏิบัติของผู้บริหาร จึงทำให้ผู้บริหารไม่สามารถมอบหมายงานเป็นการชั่วคราวให้แก่พนักงานได้

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ใกล้ตัวพนักงานมากที่สุด ปัจจัยสำคัญที่สุดในส่วนนี้ประกอบด้วย ลักษณะของพนักงาน ลักษณะของงานที่ต้องทำ กลุ่มคนทำงาน และผู้นำ (ธงชัย สันติวงษ์, 2536) ดังต่อไปนี้

1. **ลักษณะของพนักงาน** (the nature of the employee) พนักงานแต่ละคนจะมีลักษณะแตกต่างกันไปเป็นการเฉพาะบุคคล ดังนี้

1.1 ลักษณะนิสัยท่าทางของพนักงาน หมายถึง ลักษณะของบุคคลในแง่ความคิด และการปฏิบัติตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย ท่าทางของแต่ละบุคคล ค่านิยม แรงจูงใจ ทักษะ ทักษะความเป็นไปของอารมณ์ ความสามารถ ความนึกคิดของตนเอง ตลอดจนความเฉลียวฉลาดต่าง ๆ รวมถึงแบบพฤติกรรมของคนที่ปรากฏให้เห็นได้

1.2 ความสามารถและเชาว์ปัญญา หมายถึง ความชำนาญที่มีอยู่ของแต่ละคน และแนวโน้มหรือศักยภาพที่เกี่ยวกับความชำนาญ ที่สามารถพัฒนาให้มีเพิ่มขึ้นในแต่ละคน มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความสามารถและเชาว์ปัญญาของตนเองที่แตกต่างกันออกไป ความสามารถหรือความชำนาญและเชาว์ปัญญาหรือศักยภาพที่จะเพิ่มพูนความชำนาญนั้น จึงเป็นกลไกความนึกคิดหรือความคิดริเริ่ม ซึ่งผู้บริหารทุกคนพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีความสามารถสูง และด้วยเหตุผลที่ทุกคนมีความแตกต่างกันในเรื่องความรู้ความสามารถและเชาว์ปัญญา การที่จะอบรมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถย่อมมีผลแตกต่างกันไปในตัวพนักงานแต่ละคน

1.3 ทักษะและค่านิยม ทักษะและค่านิยมของคนจะพัฒนาขึ้นมาอย่างไรนั้นย่อมเป็นผลสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ในอดีตของแต่ละคน ที่รับมาตั้งแต่ชีวิตในวัยเรียน ที่บ้าน และประสบการณ์จากงานที่ได้เคยทำมาก่อน ความสำคัญของทักษะและค่านิยมของคนที่มีต่องานหรือสถานที่ทำงานย่อมมีผลต่อผลงานเสมอ กล่าวคือพนักงานจะทำงานด้วยความขยันขันแข็งและได้ผลดีเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับทักษะของเขาที่มีต่องาน

1.4 การจูงใจ หมายถึง ชุดของทัศนคติที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นที่ใช้สำหรับปฏิบัติต่อกรณีต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอน แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่มียู่ภายในที่มีแรงผลักดัน และมีทิศทางที่ใช้กำกับพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ปกติแล้วผลงานของพนักงานแต่ละคนจะขึ้นอยู่กับความสามารถและแรงจูงใจ ซึ่งผู้บริหารส่วนมากจะมีความเชื่อว่า ความสามารถมักจะเป็นสิ่งที่คงที่ แต่สำหรับการจูงใจจะเป็นตัวที่มีอิทธิพลผันแปรอย่างมาก ดังนั้นจึงมีความสนใจในเรื่องการจูงใจ โดยพยายามจัดให้มีการอบรมและการพัฒนาผู้บริหารอยู่เสมอ เพราะความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจจะช่วยให้ผู้บริหารเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ลักษณะของงานที่ต้องทำ (the nature of the task) ลักษณะของงานนับเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะให้งานได้รับผลสำเร็จสูงสุดและพนักงานได้รับความพอใจที่สุดนั้น เงื่อนไขที่จำเป็นคือการทำงานต้องมีบุคคลที่เหมาะสมควบคู่กับงานที่เหมาะสมด้วย ในหลายกรณีที่เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานต้องลาออก ส่วนใหญ่มักเป็นเหตุสืบเนื่องมาจากการจัดการงานไม่เหมาะสมกับลักษณะของคน และการจัดพนักงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับงานที่ทำมักจะเป็นปัญหาทำให้งานล้มเหลวอยู่เสมอ ซึ่งลักษณะของงานอาจพิจารณาในแง่มุมต่าง ๆ ได้ดังนี้

- 2.1 การพิจารณาในแง่ขนาดของการใช้กำลังกายที่จำเป็นสำหรับที่จะทำงานนั้น ๆ
- 2.2 ขนาดของความสะดวกสบายของสภาพแวดล้อมของงานที่ทำ
- 2.3 ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ตั้งของงาน งานบางอย่างจำกัดอยู่เฉพาะสถานที่ภายในสำนักงาน แต่งานบางอย่างกลับต้องปฏิบัติหน้าที่นอกสำนักงานตลอดเวลา
- 2.4 ในเรื่องเวลาที่เกี่ยวกับการทำงาน งานบางอย่างจำเป็นต้องทำต่อเนื่องกันในระยะเวลายาวนาน แต่งานบางอย่างทำเป็นระยะในเวลาสั้น ๆ ย่อมมีลักษณะและคุณค่าต่อความพอใจของคนต่างกัน
- 2.5 ความเกี่ยวพันของบุคคลที่ปฏิบัติงาน งานบางอย่างผู้ทำงานจะมีโอกาสติดต่อหรือเกี่ยวพันกันได้ตลอดเวลา แต่งานบางอย่างมีลักษณะกีดขวางมิให้มีการติดต่อกัน ในทางตรงข้ามขณะที่มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดนั้นในบางครั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคลมักจะเกิดขึ้น แต่ถ้าเป็นงานที่ส่วนใหญ่ต้องติดต่อกับกลุ่มอื่น ๆ ที่มีได้อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือที่ทำงานอยู่เป็นอิสระหรือติดต่อกับภายนอกการขัดแย้งก็อาจจะน้อยลง
- 2.6 ขนาดของการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด งานบางอย่างที่มีการแบ่งแยกขอยงานออกไปตามความถนัดละเอียดลึกลงไปย่อมน่าเบื่อ แต่งานบางอย่างอาจจะแปลกแตกต่างกันออกไปหลาย ๆ อย่าง ความน่าเบื่ออาจจะมีน้อย
- 2.7 หากพิจารณาในแง่จิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับงาน อิทธิพลทางด้านจิตวิทยาที่มีต่องานและมีความหมายต่องานที่ทำของแต่ละคน อาจพิจารณาได้หลายแง่ เช่น การพิจารณาถึงขนาดของความมีอิสระที่จะทำงานนั้นด้วยตนเอง หรือขนาดของการเสี่ยงภัยที่มีอยู่ในงาน หรือขนาดของความรับผิดชอบในงาน เป็นต้น

3. กลุ่มคนทำงาน (the work group) กลุ่มคน หมายถึง ชุดของบุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า ที่รวมตัวกันเข้าโดยทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งแต่ละคนมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันที่ร่วมกัน

ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการสื่อสารระหว่างกันและปฏิบัติต่อเนื่องกันไปตามกลุ่ม โดยปกติกลุ่มคนมักจะทำางร่วมกันอย่างใกล้ชิดตามสภาพของงาน ดังนั้นกลุ่มคนจึงเป็นหน่วยผลิตที่มีความหมายต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จึงทำให้ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ที่จะหาหนทางทำให้กลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญของกลุ่มนอกจากจะมีความสำคัญต่องานแล้ว ยังมีความสำคัญต่อพนักงานเช่นเดียวกันที่จะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มมีความพึงพอใจในสังคมที่อยู่ร่วมกัน ชีวิตประจำวันของผู้บริหารมักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ทั้งปัญหาของแต่ละบุคคลและปัญหาของกลุ่มโดยรวม กลุ่มที่มีประสิทธิภาพควรเป็นกลุ่มที่มีลักษณะดังนี้

3.1 หน้าที่งานของสมาชิกที่มีอยู่ในกลุ่ม ควรจะปฏิบัติต่อกันในลักษณะที่เป็นทีมงานที่ดี

3.2 สมาชิกภายในกลุ่ม ควรจะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในกิจกรรมของกลุ่ม

3.3 เป้าหมายของกลุ่มควรจะต้องมีความชัดเจนและร่วมกันพัฒนาขึ้นมาภายในกลุ่ม

3.4 ทุกกลุ่มควรมีทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อช่วยทำให้งานที่เป็นเป้าหมายของกลุ่ม

บรรลุผล

3.5 สมาชิกแต่ละคน ควรจะมีส่วนร่วมช่วยในการร่วมให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และทำประโยชน์เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

กลุ่มต่าง ๆ มักจะมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความสำเร็จของกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถ้าหากกลุ่มงานเหล่านี้มีความขัดแย้งหรือเป็นปฏิปักษ์กับแผนงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์แล้ว แผนงานดังกล่าวก็อาจจะล้มเหลว ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีสร้างกลุ่มงานที่ดี

4. ผู้นำ (the leader) ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือลักษณะของผู้นำและแบบแผนของผู้นำ ซึ่งมักจะมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะแผนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวย่อมขึ้นอยู่กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีผู้บริหารเป็นตัวกลางสำคัญในการนำแผนงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป แบบของผู้นำที่พึงประสงค์ที่สุด ก็คือผู้บริหารที่สามารถชักจูงใจและตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนสามารถนำเอาแผนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปถ่ายทอดและปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนถูกต้องและได้ผลดี

ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีค่อนข้างหลากหลาย ในที่นี้จะขอนำมาอธิบายบางตัวแบบ ดังต่อไปนี้

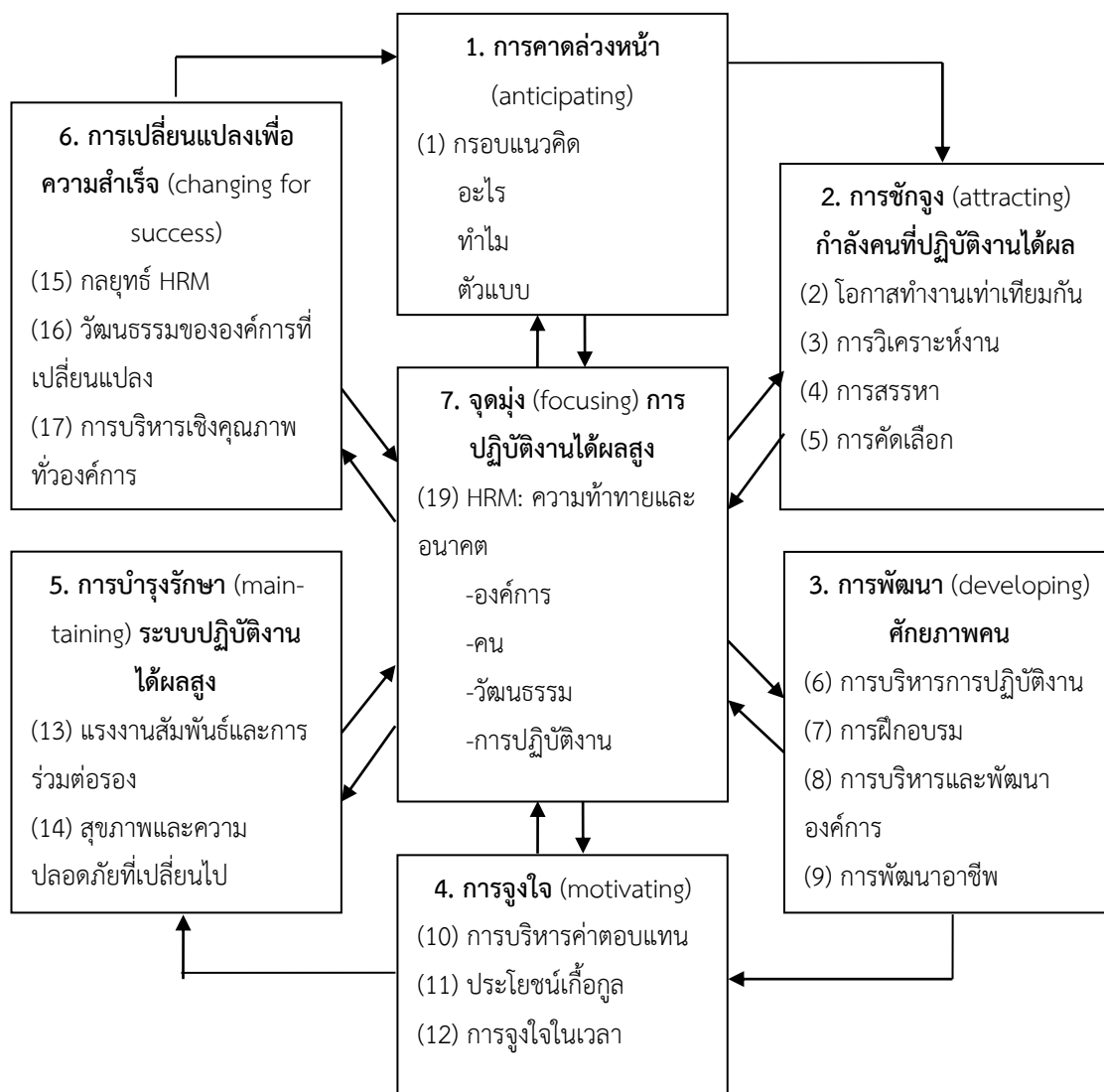
1. ตัวแบบระบบความสำเร็จ (the success system model: SSM)

ฮาร์วี และโบวิน (Harvey and Bowin, 1996) ได้กล่าวถึงตัวแบบระบบความสำเร็จสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยอธิบายว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้นในองค์กร องค์กรในอนาคตจะต้องมีความสามารถในการสรรหา พัฒนา และธำรงรักษากำลังคนที่มีคุณภาพสูง (high-quality workforce) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงขึ้น (high-performance organization) ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการปรับปรุงองค์กรในระยะยาว ตัวแบบระบบความสำเร็จ SSM เป็นตัวแบบที่ใช้แนวคิดเชิงระบบ (system approach) ร่วมกับเทคนิคพื้นฐาน (basic technical) และมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ในองค์กร ตัวแบบดังกล่าวนี้เป็นผลมาจากการใช้ชุดสัมภาษณ์ผู้มีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นที่การวิเคราะห์กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ กับสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงสุดที่มีพันธะผูกพันต่อองค์กรที่ปฏิบัติได้ดีเยี่ยม โดยประกอบด้วยหน้าที่หรือกิจกรรมดังแสดงไว้ในภาพที่ 2.2 โดยเป็นตัวแบบที่แสดงให้เห็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพกำลังคนปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงในองค์กร โดยการคาดการณ์ล่วงหน้า (anticipating) ถึงความต้องการของพนักงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้าน เพื่อให้ได้จำนวนและประเภทของพนักงานที่เหมาะสม ที่จะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตตามที่คาดหวังไว้

องค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับตัวแบบระบบความสำเร็จ ก็คือการพัฒนากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญและวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เพื่อให้ได้ทิศทางที่เน้นอนาคต (future oriented direction) ของกิจกรรมทั้งหลายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปรากฏในตัวแบบต่างมีอิทธิพลต่อกัน กล่าวคือ ความสำเร็จในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก จะใช้เป็นการพิจารณาตัดสินประเภทและระดับของบุคคลที่จะจ้างเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งย่อมจะมีผลกระทบต่อกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาที่ต้องการ ตลอดจนกระทบต่อความจำเป็นของระบบสิ่งจูงใจและกิจกรรมอื่น ๆ อีกมาก

จากภาพที่ 2.2 องค์ประกอบในตัวแบบระบบความสำเร็จของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การคาดการณ์ถึงความสำเร็จ (anticipating success) ขั้นแรกของการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลสำเร็จ คือการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ด้วยความสามารถที่จะบอกถึงแนวโน้มและการพัฒนาโปรแกรมใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุสภาพต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ความล้มเหลวของการคาดการณ์ล่วงหน้าและการเอาชนะการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตตกต่ำ



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบระบบความสำเร็จ
(ที่มา: เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548: 22)

ขั้นที่ 2 การชักจูงคนที่ปฏิบัติงานได้ผลสูง (attracting the high-performing workforce) ขั้นนี้มุ่งที่กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถจัดคนให้เป็นกำลังคนที่มีคุณภาพ และมีจำนวนคนที่มีทักษะตามที่ต้องการ คนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการผลักดันองค์กร ในขั้นนี้จึงเป็นเรื่องของการจัดคน (staffing) การสรรหาคน (recruiting) และการคัดเลือกคน (selecting) เริ่มต้นด้วยการจัดตามกฎหมาย และการให้โอกาสเท่าเทียมกันในการจ้างงาน (equal employment opportunity: EEO)

ขั้นที่ 3 การพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูง (developing high performance) เมื่อองค์กรสรรหากำลังคนที่มีคุณภาพตามความต้องการแล้ว ต่อมาจำต้องพัฒนาทรัพยากรคนเหล่านี้ เพื่อให้บรรลุการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูง ขั้นนี้ได้แก่ การฝึกอบรม (training) และการพัฒนา

(development) ทั้งพนักงานและผู้บริหาร หลายองค์การต้องใช้จ่ายด้วยงบประมาณจำนวนมากเป็นประจำทุกปีในการฝึกอบรมและการพัฒนา

ขั้นที่ 4 ระบบการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูง (high-performance system) องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูง ก็คือความเข้าใจแรงผลักดันให้เกิดการจูงใจ (motivational forces) เพื่อนำมาซึ่งผลผลิตจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การซึ่งสัมพันธ์กับการแข่งขัน การพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้แตกต่างกันไปในหมู่พนักงาน และการจ่ายที่สูงขึ้นควรเป็นไปตามมาตรการประเมินการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทีม และหน่วยงาน การพิจารณาเกี่ยวกับการจูงใจจึงควรนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ซึ่งได้แก่ การให้รางวัล (rewards) ค่าจ้างเงินเดือน (compensation) สิ่งจูงใจ (incentives) ประโยชน์เกื้อกูล (benefits) ตลอดจนโปรแกรมต่าง ๆ ที่พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 5 การบำรุงรักษาให้องค์การปฏิบัติงานได้ผลสูง (maintaining the high-performance organization) ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องบำรุงรักษาแรงงานสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพด้วยการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญและมีผลต่อพนักงาน ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ แรงงานสัมพันธ์ดำเนินไปอย่างสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเมื่อพนักงานมีสภาพแรงงานเป็นตัวแทน การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงานกับนายจ้างเกิดขึ้นหลายระดับ ในระดับองค์การที่เป็นทางการสหภาพแรงงานเป็นตัวแทนของกลุ่มพนักงานในองค์การ สัญญาแรงงานต้องเจรจากันโดยอาศัยการพิจารณากับองค์การสหภาพแรงงาน (union organization) และการร่วมเจรจาต่อรอง (collective bargaining) กระบวนการเจรจาจึงเป็นบทบาทสำคัญในการพิจารณาทกลงกัน

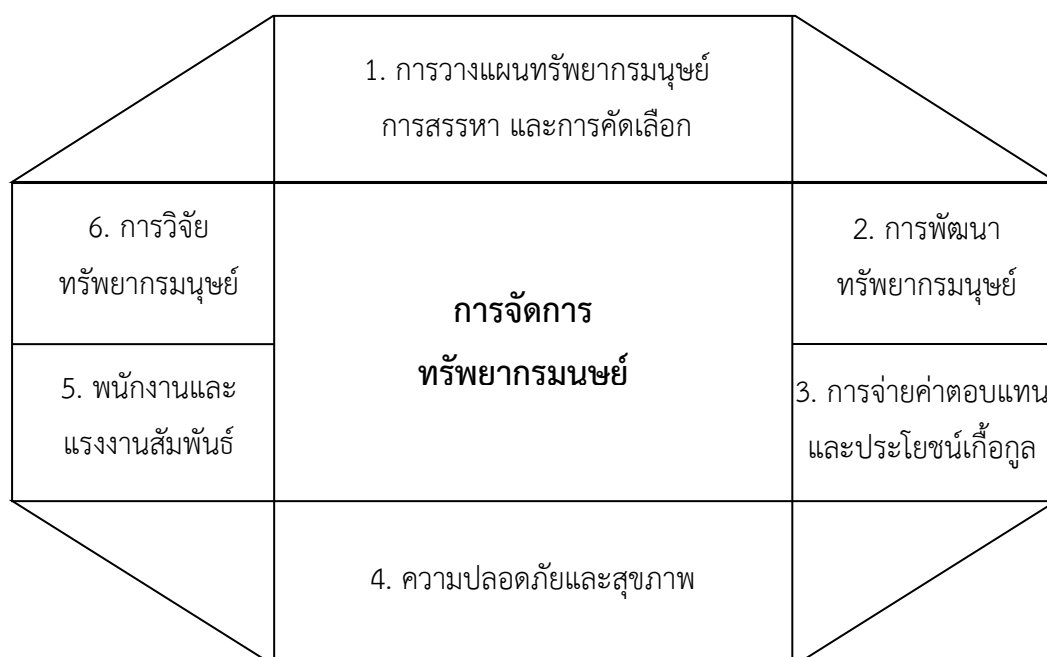
ขั้นที่ 6 การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จ (changing for success) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และบริหารกำลังคนที่หลากหลายมากขึ้น องค์การยุคไร้พรมแดนจำต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์การ (organization strategy) ซึ่งจำเป็นต้องเปลี่ยนโครงสร้าง (structure) วัฒนธรรม (culture) และกระบวนการบริหาร (managerial processes) ทุกองค์การต้องปรับปรุงทักษะของกำลังคน ค่าใช้จ่าย และการผลิตอย่างต่อเนื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะแสดงบทบาทที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเริ่มต้นด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ให้อำนาจพนักงาน (empowerment) และสร้างความศรัทธาต่อกัน (trust relationship) ให้เกิดขึ้น

ขั้นที่ 7 อนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (the future) การประเมินประสิทธิผลของทรัพยากรมนุษย์ กระทำได้โดยการประเมินการปฏิบัติกิจกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ได้หลายอย่างด้วยกัน เริ่มตั้งแต่สำรวจทัศนคติไปจนถึงการตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทางการ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถทำงานให้สอดคล้องกับผู้บริหารงานหลัก ในการริเริ่มให้เกิดผลประโยชน์ในการแข่งขันโดยอาศัยทรัพยากรมนุษย์ ต้องสามารถ

ใช้บทบาทเชิงรุกในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้บรรลุความสำเร็จในสภาวะการณ์ใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป ยิ่งกว่านั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนในการวางแผนกลยุทธ์ และในการคาดถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโปรแกรมหรือนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

2. ตัวแบบหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management functions)

มอนดีและนอร์ (Mondy and Noe, 1996) อธิบายว่าปัจจุบันปัญหาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัญหาที่ใหญ่โตและขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ มากขึ้นเรื่อย ๆ เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงกำลังคนไปจนถึงการเอาชนะกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นทางการ เพราะเหตุที่ประเด็นปัญหาทรัพยากรมนุษย์เป็นลักษณะวิกฤติ จึงได้รับการเอาใจใส่มากขึ้นจากผู้บริหารระดับสูง หลายปัญหาก็ถูกรายงานตรงไปยังผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพัฒนาและทำงานโดยอาศัยระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ประกอบด้วยหน้าที่ 6 ประการที่สัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ ดังแสดงในภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์

(ที่มา: เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548: 26)

จากภาพที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าการพัฒนาและทำงานโดยอาศัยตัวแบบหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยหน้าที่ที่สัมพันธ์กัน 6 ประการ หน้าที่เหล่านี้มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในการปฏิบัติทางบริหารเพื่อให้บังเกิดความสำเร็จในแต่ละหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (human resource planning, recruitment and selection) องค์การโดยทั่วไปต้องมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้นโดยเฉพาะ เหมาะสมกับสถานที่ทำงาน และระยะเวลาเป็นการเฉพาะด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนั้นจะต้องอาศัยการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning: HRP) เป็นกระบวนการที่พิจารณาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับความต้องการกำลังคน เพื่อให้มั่นใจว่าได้จำนวนพนักงานตามที่ต้องการ กล่าวคือได้พนักงานที่มีทักษะและพอเพียงเมื่อองค์การมีความต้องการ สำหรับการสรรหา (recruitment) นั้นเป็นกระบวนการของการชักจูงบุคคลจำนวนที่เพียงพอและกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์การ ส่วนการคัดเลือก (selection) เป็นกระบวนการที่องค์การได้เลือกใช้คัดสรรกลุ่มบุคคลที่สมัครให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์การ ความสำเร็จในหน้าที่สามประการนี้สำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจ (mission) อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development: HRD) เป็นการช่วยให้บุคคล กลุ่ม และทั่วทั้งองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเนื่องจากคน งาน และองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ยิ่งกว่านั้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการจะช่วยให้องค์การสามารถรักษาการแข่งขันไว้ได้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคคลเข้ามาร่วมในองค์การ และกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพของเขา โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาองค์การ (organization development: OD) ความมุ่งหมายของการพัฒนาองค์การ ก็คือการเปลี่ยนแปลงแก้ไขสภาพแวดล้อมภายในองค์การเพื่อช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ (career planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) การวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายของทรัพยากรมนุษย์และกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย อาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์การไม่สามารถแยกออกจากกันได้ชัดเจน องค์การจึงควรสนับสนุนและช่วยพนักงานในการวางแผนอาชีพ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานและทีมจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาว่าการปฏิบัติงานได้ผลดีเพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงความเข้มแข็ง และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้เป็นพนักงานที่สามารถสร้างผลผลิตได้เพิ่มสูงขึ้น

3. การจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล (compensation and benefits) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะช่วยให้พนักงานได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน ในการที่จะทำประโยชน์ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ค่าตอบแทน (compensation) หมายถึง เงินเดือนและค่าจ้าง ได้แก่ เงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน ประโยชน์เกื้อกูล (benefits) หมายถึง สิ่งที่ให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน (vacation) การลาป่วย (sick leave) วันหยุด (holidays) ตลอดจนการประกันสุขภาพ (medical insurance) และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (non-financial rewards) ได้แก่ ความสุขกายสบายใจในการทำงาน ตลอดจนสภาพการทำงานที่ดี

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (safety and health) ความปลอดภัย (safety) ได้แก่ การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ส่วนสุขภาพ (health) หมายถึง พนักงานปลอดจากการเจ็บป่วยและร่างกายจิตใจสมบูรณ์ ความปลอดภัยและสุขภาพเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์สามารถที่จะสร้างผลผลิตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่ก้าวหน้าจึงส่งเสริมสนับสนุน และจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอ ปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ เพื่อสะท้อนให้เห็นความสำคัญต่อสังคม และทุกองค์กรได้ตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน

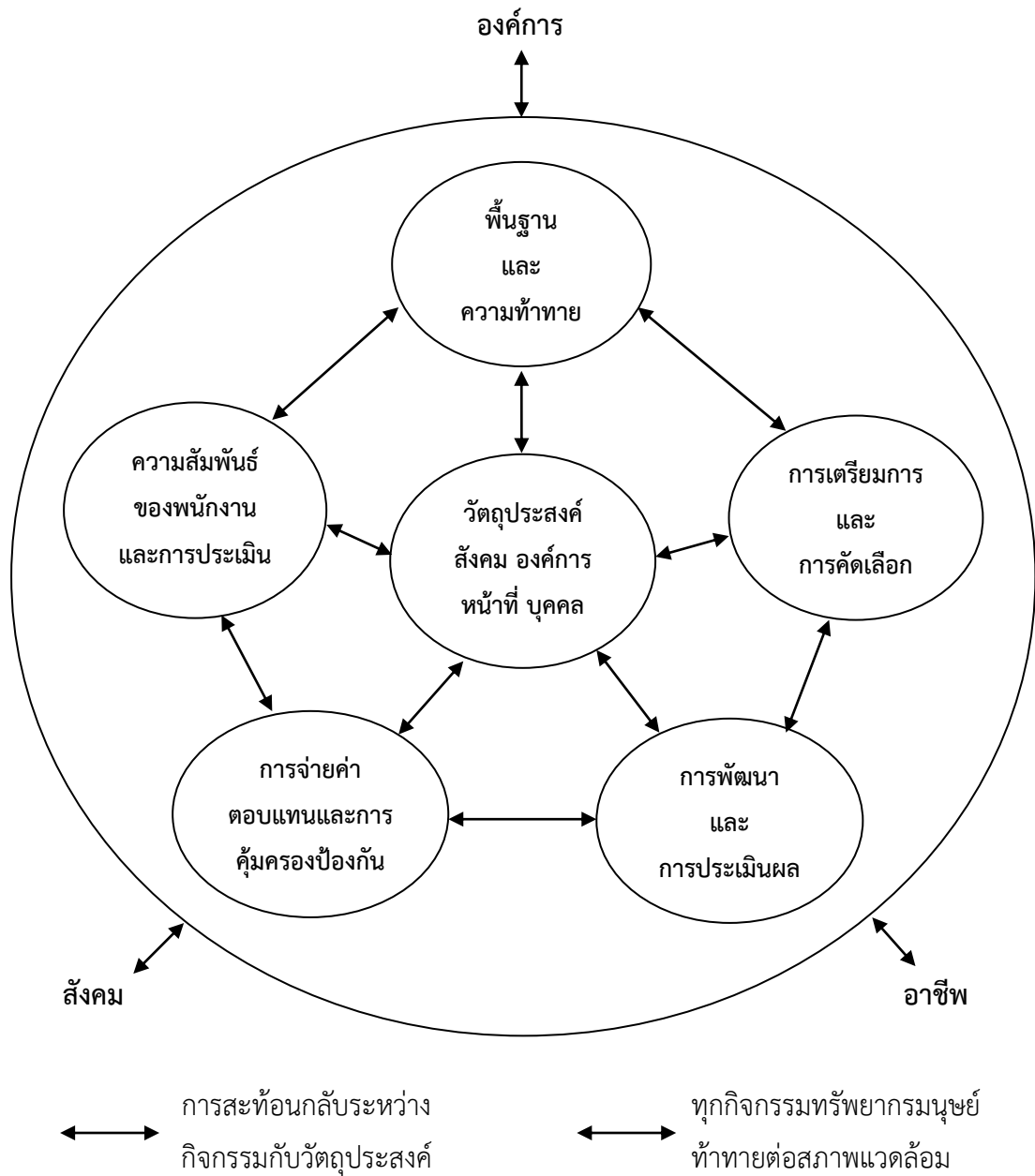
5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (employee and relations) กฎหมายต้องการให้องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การธุรกิจตระหนักเกี่ยวกับสภาพแรงงาน และการต่อรองกับสภาพแรงงานในทางที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ในอดีตความสัมพันธ์นี้เป็นประโยชน์แก่นายจ้างเพียงฝ่ายเดียว แต่ปัจจุบันระบบแรงงานสัมพันธ์ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความสำคัญมากขึ้นในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง (collective bargaining)

6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource research) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ ห้องปฏิบัติการทางการวิจัยนี้ก็คือสภาพแวดล้อมของงานรวมทั้งหมดนั่นเอง อาจเป็นการศึกษาวิจัยทุกหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหา ที่อาจให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะ หรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน ที่อาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับงานที่ทำ

3. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบย่อย (the human resource management model and subsystem)

เวอร์เทอร์ และเดวิส (Werther and Davis, 1989) อธิบายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ไม่มีกิจกรรมใดที่เกิดขึ้นโดดเดี่ยว แต่ละกิจกรรมมีผลต่อกัน ถ้าการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่เหมาะสม ก็จะนำไปสู่ปัญหาการจ้างงาน การบรรจุแต่งตั้ง การปฏิบัติตามกฎหมาย การบริหารแรงงานสัมพันธ์ของสภาพ

แรงงาน ตลอดจนการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน ปัญหาเหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นหากกิจกรรมการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์อยู่ในกระบวนการวางแผนที่สามารถสนองต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบย่อย

(ที่มา: เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548: 29)

เมื่อพิจารณาในแง่ระบบที่ส่วนต่าง ๆ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ระบบจะประกอบไปด้วยส่วนย่อย หรือระบบย่อย (subsystem) ที่ทำงานร่วมกันหมดทุกส่วนและแต่ละส่วนจะแสดงถึงขอบเขตของงาน การพิจารณาในแง่ระบบจำเป็นต้องพิจารณาถึงขอบเขตของแต่ละระบบย่อย ซึ่งเริ่มจากการพิจารณา

สภาพแวดล้อมภายนอกระบบ เพราะระบบส่วนมากเป็นระบบเปิด (open system) นั่นก็คือระบบได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมจึงเป็นส่วนสำคัญที่ต้องพิจารณา องค์การและคนก็เป็นระบบเปิดเพราะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นระบบเปิดด้วยเช่นเดียวกัน จึงได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ดังแสดงในภาพที่ 2.4 โดยจะเห็นได้ว่าระบบของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 ระบบย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ในการตอบสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนสังคม องค์การ หน้าที่ และบุคคลภายในองค์การ ดังต่อไปนี้

1. พื้นฐานและความท้าทาย (foundations and challenges) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เผชิญกับความท้าทายหลายอย่างในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับคน ความท้าทายที่สำคัญคือการช่วยให้องค์การปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรม การที่จะบรรลุความท้าทายนี้จำเป็นต้องบริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนองค์การ การเปลี่ยนแปลงความต้องการของพนักงาน การแข่งขันกันระหว่างประเทศและภายในประเทศ อิทธิพลของกลุ่มผลักดัน ความจำเป็นที่ต้องรักษารายธรรม และความยินยอมปฏิบัติ ตามกฎหมาย เป็นเพียงส่วนหนึ่งของความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการให้บรรลุผล ความท้าทายในปัจจุบันจะเป็นเรื่องของกำลังคนที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป การแข่งขันกันระหว่างประเทศ ตลอดจนความต้องการของรัฐบาลในการที่จะทำให้เกิดโอกาสเท่าเทียมกันในการจ้างงาน ความสำเร็จในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารอื่น ๆ เกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้ ย่อมขึ้นอยู่กับเอาใจใส่อย่างต่อเนื่องของทั้งผู้บริหารงานหลักและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นเรื่องที่ผู้บริหารเหล่านี้ต้องเผชิญ

2. การเตรียมการและการคัดเลือก (preparation and selection) หัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือความต้องการฐานข้อมูลที่ดี การปราศจากข้อมูลที่ต้องการและทันเวลาอาจเป็นข้อจำกัดในความสามารถที่จะบรรลุความท้าทายนั้นได้ การสร้างระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลจะได้รับการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับงานแต่ละงาน และเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์การ จากระบบข้อมูลผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะให้คำแนะนำกับผู้บริหารเกี่ยวกับการออกแบบงานที่จะต้องสั่งการ หรือแม้กระทั่งหาหนทางที่จะทำให้งานเหล่านั้นได้ผลมากขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ การคาดประมาณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตช่วยให้หน่วยงานคล่องตัวและพร้อมในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ ผลของความพยายามในการเตรียมการของหน่วยงานจะนำไปสู่การได้กำลังคนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การพัฒนาและการประเมินการปฏิบัติงาน (development and evaluation) พนักงานจะได้รับการปฐมนิเทศเกี่ยวกับนโยบายขององค์การและวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ก่อนที่จะได้รับการบรรจุไปในงาน และให้การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดผลผลิตตามต้องการ ด้วยฐานข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการ

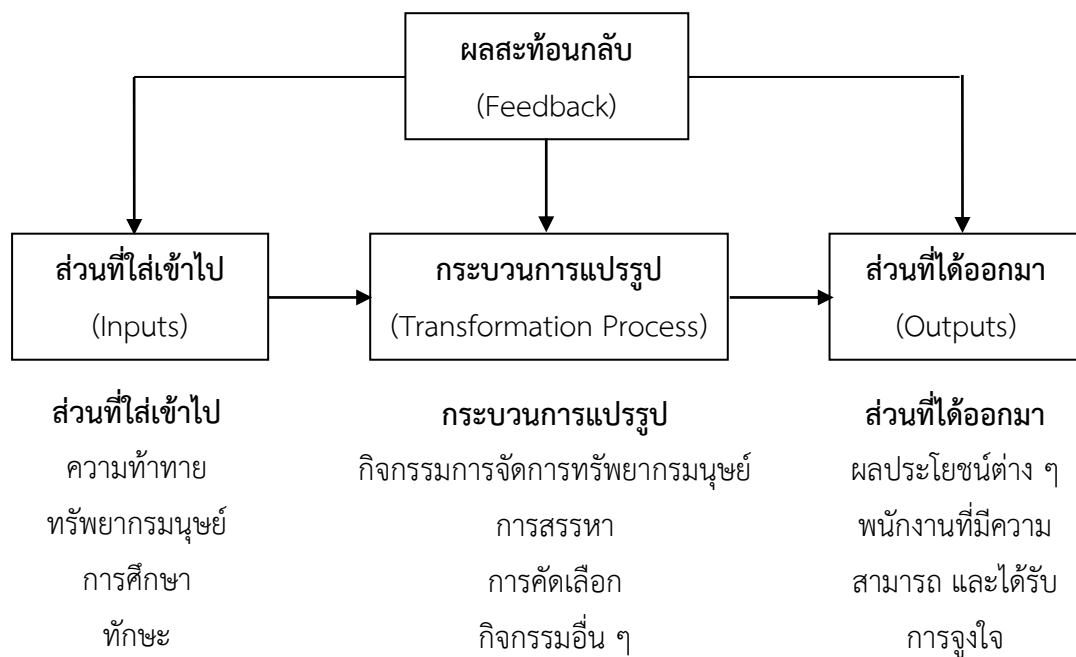
ปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการพัฒนา ตลอดจนความต้องการที่จำเป็นในการให้คำแนะนำปรึกษา แก่พนักงาน ผลที่ได้จากความพยายามด้านนี้จะนำไปสู่การมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. การจ่ายค่าตอบแทนและคุ้มครองป้องกัน (compensation and protection) สาธารณะประการหนึ่งของการดำรงรักษากำลังคนให้มีประสิทธิภาพก็คือการจ่ายค่าตอบแทน พนักงานต้องการได้รับการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนที่ยุติธรรมกับผลผลิตที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมกัน ขณะเดียวกันก็เป็นสิ่งจูงใจด้วย ถ้าการจ่ายค่าตอบแทนต่ำเกินไป การเข้าออกของพนักงานและปัญหาความสัมพันธ์ของพนักงานก็ย่อมจะเกิดขึ้น แต่ถ้าจ่ายค่าตอบแทนสูงเกินไป องค์กรก็อาจสูญเสียฐานะของการแข่งขันในตลาดได้ อย่างไรก็ตามการดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนสมัยใหม่มีสิ่งที่น่าสนใจนอกเหนือการจ่ายเพียงค่าตอบแทน นั่นก็คือประโยชน์เกื้อกูล เป็นส่วนที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นจากการจ่ายค่าตอบแทน และต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผลผลิตของพนักงาน องค์กรก็จะสามารถดำรงรักษาพนักงานและรักษาการแข่งขันไว้ได้ ในขณะเดียวกันองค์กรต้องการคุ้มครองป้องกันพนักงานของตนจากการทำงานที่เสี่ยงต่อพิษภัย โดยอาศัยโปรแกรมความปลอดภัยและโปรแกรมด้านสุขภาพ ฉะนั้นหน่วยงานต้องไม่เฉพาะให้หลักประกันสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยเท่านั้น แต่ยังสามารถทำให้พนักงานยินยอมปฏิบัติตามกฎหมายสุขภาพและความปลอดภัยอีกด้วย

5. ความสัมพันธ์ของพนักงานและการประเมินสภาพการณ์ (employee relations and assessment) เพื่อรักษาแรงงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรจึงต้องการมากกว่าการจ่ายเงินเดือน ประโยชน์เกื้อกูล และสภาพการทำงานที่ปลอดภัย พนักงานต้องการได้รับการจูงใจและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้รับผิดชอบส่วนหนึ่ง สำหรับการประกันความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน ปัญหาความสัมพันธ์ในงานและส่วนตัวของพนักงานอาจนำไปสู่ความต้องการคำปรึกษา แนะนำหรือระเบียบวินัย ในที่นี้ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์อาจจัดให้มีโปรแกรมให้คำปรึกษา เฉพาะเรื่องแก่ผู้บริหารงานหลัก ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความพอใจแก่พนักงานและให้เกิดผลผลิตขององค์กร ซึ่งการสื่อสารจะนำมาใช้เพื่อให้พนักงานได้รับข่าวสารข้อมูล ทั้งหมดนี้เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น ในหมู่พนักงาน ถ้าความสัมพันธ์ของพนักงานไม่บังเกิดผลในทางที่ดี พนักงานอาจรวมตัวกันและสร้างกลุ่มช่วยเหลือตัวเองที่เรียกว่าสหภาพแรงงาน (unions) ซึ่งปกติหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและรับผิดชอบ

ระบบย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ระบบย่อยจะมีผลซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเอาใจใส่การพึ่งพากันระหว่างระบบย่อยเหล่านี้ โดยอาจนำตัวแบบเชิงระบบอย่างง่ายมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงในภาพที่ 2.5 โดยจะเห็นได้ว่าตัวแบบเชิงระบบอย่างง่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยส่วนที่ใส่เข้าไป (inputs) และการแปรรูปส่วนที่ใส่เข้าไป (transforming process) ให้ได้ส่วนที่ได้ออกมา (outputs) แล้วผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ตรวจสอบผลที่ได้ออกมาว่าถูกต้องเพียงใด กระบวนการตรวจสอบนี้ก่อให้เกิดการสะท้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลว ซึ่งการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการคิดที่จะช่วยบ่งบอก

ตัวแปรที่สำคัญ หลังจากที่ได้พิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ในส่วนที่ใส่เข้าไปแล้วผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ก็จะพิจารณาถึงส่วนที่ได้ออกมาให้เป็นตามความต้องการ ด้วยการบ่งบอกถึงตัวแปรของทั้งส่วนที่ใส่เข้าไปและส่วนที่ได้ออกมา โดยที่ผู้ทำการตัดสินใจ (decision makers) จะนำเอาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำการปรับเปลี่ยนส่วนที่ใส่เข้าไป เพื่อให้ได้ส่วนที่ได้ออกมาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่หากผลสะท้อนกลับมาเป็นไปในทางลบหรือไม่ดีเยี่ยมหมายความว่าส่วนที่ใส่เข้าไป (ข้อมูลหรือคน) หรือกระบวนการแปรรูป (กิจกรรมทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้าน) นั้นทำหน้าที่บกพร่อง จึงต้องทำการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องต่อไป



ภาพที่ 2.5 ตัวแบบเชิงระบบอย่างง่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
(ที่มา: เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548: 32)

การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน

งาน (job) ประกอบด้วย กลุ่มของภาระงาน (tasks) ที่ต้องได้รับการปฏิบัติเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย งานหนึ่ง ๆ อาจต้องการคนเพียงคนเดียวหรือหลายคนปฏิบัติ ในกลุ่มคนที่ทำงานประกอบด้วยหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนจะมีตำแหน่งงาน (position) แต่ละตำแหน่งงานก็คือภาระงานและความรับผิดชอบ จึงมีตำแหน่งสำหรับทุกคนที่ปฏิบัติงานในองค์การ ดังนั้นองค์การหนึ่ง ๆ จะสรรหาคนเข้าทำงานก็ต้องมีภาระงานเพื่อให้คนปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานและออกแบบงานในองค์การ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งาน (job analysis) เป็นกระบวนการที่เป็นระบบของการพิจารณาเกี่ยวกับทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร หรือเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะทำให้รู้ว่างานจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความรับผิดชอบอย่างไร จึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จ การวิเคราะห์งานมีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้คำตอบจากคำถาม 6 ประการ คือ (1) การที่คนจะทำงานนั้นให้สำเร็จจะต้องใช้ความสามารถทางกายและทางสมองอะไรบ้าง (2) งานนั้นจะทำสำเร็จลงเมื่อไร (3) งานนั้นจะทำสำเร็จที่ใด (4) ผู้ปฏิบัติจะทำงานนั้นอย่างไร (5) ทำไมจึงต้องทำงานนั้น และ (6) คนที่ทำงานนั้นจะต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง (Mondy and Noe, 1996)

ข้อมูลการวิเคราะห์งานเป็นพื้นฐานของระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ผู้วิเคราะห์งานพยายามทำความเข้าใจองค์กรและงานที่ปฏิบัติอย่างถ่วงทั่ว แล้วจึงออกแบบสอบถามการวิเคราะห์งานเพื่อรวบรวมข้อมูลเฉพาะด้านเกี่ยวกับงานนั้น หรือสัมภาษณ์ทั้งข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ครองงานและมาตรฐานการปฏิบัติงาน เมื่อรวบรวมได้แล้วก็ทำการเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นประโยชน์ในการทำรายละเอียดงาน ลักษณะเฉพาะของงาน และมาตรฐานงาน ข้อมูลการวิเคราะห์งานมีความสำคัญมากเพราะจะช่วยบอกให้ผู้บริหารรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน และเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ ตลอดจนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ข้อมูลวิเคราะห์งานช่วยเชื่อมระหว่างองค์กรกับทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน เป็นแนวทางในการเสริมความต้องการของพนักงานให้สมบูรณ์ และช่วยให้สามารถสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานสูงขึ้น (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548) ด้วยเหตุที่ข้อมูลการวิเคราะห์งานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการวิเคราะห์งานจึงควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ (Harvey and Bowin, 1996) ดังนี้

1.1 การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM planning) ชั้นแรกของการวิเคราะห์งานก็คือการพิจารณาถึงข้อมูลว่า จะใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร ผู้บริหารจึงควรตัดสินใจว่าจะเก็บข้อมูลอะไรที่ต้องการ พิจารณาเกี่ยวกับวิธีที่ดีที่สุดในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ครบถ้วน

1.2 ความต้องการทีมที่มีพลังขององค์กร (organization team-power needs) ขั้นที่สองจำเป็นต้องศึกษาแผนภูมิองค์กร รายละเอียดงาน แผนผังกระบวนการของงาน และข้อมูลอื่น ๆ ขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้การวิเคราะห์งานในลำดับต่อมา คือการพิจารณาเกี่ยวกับความต้องการในการจัดบุคคล ระดับของอำนาจหน้าที่ และสายทางเดินของกระบวนการของงาน

1.3 การวิเคราะห์งาน (job analysis) สร้างการวิเคราะห์งานของแต่ละตำแหน่งหรือกลุ่มของตำแหน่ง ในองค์กรขนาดใหญ่ผู้บริหารอาจเลือกตัวอย่างตำแหน่งงานที่เป็นตัวแทน

ตลอดทั่วทั้งองค์การเพื่อการวิเคราะห์งาน ส่วนในองค์การขนาดเล็กควรจะต้องคิดถึงสิ่งที่จำเป็นที่ต้องทำการวิเคราะห์และใครจะเป็นผู้ทำการวิเคราะห์

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลงาน (collect job data) หลังจากทบทวนข้อมูลในอดีตและความจำเป็นต้องเลือกตำแหน่งงานที่เป็นตัวแทนแล้ว ก็จะเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์งาน ข้อมูลดังกล่าว ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ที่ต้องการ ชั่วโมงการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ หน้าที่งานที่ต้องการ และกระบวนการของสายทางเดินของงาน ในขั้นนี้การพิจารณาเทคนิคในการประเมินข้อมูลการวิเคราะห์งานจะเป็นประโยชน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.5 การวิเคราะห์ที่สมบูรณ์/การทบทวน (complete analysis/ job review) เมื่อทำการวิเคราะห์งานแล้ว ผู้บริหารควรทบทวนข้อมูลกับพนักงาน และ/หรือทบทวนกับกลุ่มพนักงาน รวมทั้งควรทบทวนกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำของทีม กระบวนการทบทวนนี้จะช่วยประกันความถูกต้องเที่ยงตรงของข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมได้ การทำเช่นนี้ยังเป็นการให้พนักงานหรือกลุ่มมีโอกาสในการวิเคราะห์ข้อมูล และมีความสำคัญต่อการบริหารตนเองของกลุ่มทำงาน

1.6 การเตรียมรายละเอียดงาน/ลักษณะเฉพาะงาน (prepare job description/ job specifications) ขั้นสุดท้ายของการวิเคราะห์งานก็คือการเขียนรายละเอียดของงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่ง หรือกลุ่มของตำแหน่ง อย่างไรก็ตามในองค์การส่วนมากการเขียนรายละเอียดงาน ถือว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดงาน (job description) จะบ่งบอกถึงหน้าที่งานและความรับผิดชอบ (job duties and responsibilities) ส่วนลักษณะเฉพาะงาน (job specifications) จะบ่งบอกถึงความต้องการทางด้านการศึกษา การฝึกอบรม ทักษะ และความต้องการด้านประสบการณ์สำหรับตำแหน่งนั้น

2. การออกแบบงาน (job design) เป็นกระบวนการพิจารณาภาระงานเฉพาะด้านที่จะได้รับการปฏิบัติและวิธีการที่ใช้ปฏิบัติเฉพาะนั้น ตลอดจนความสัมพันธ์ของงานนั้นกับงานอื่นในองค์การ การวิเคราะห์งานจะมุ่งที่ความคาดหวังงาน (expectation of jobs) ในองค์การ ในขณะที่การออกแบบงานจะเป็นเรื่องของความพอใจในความต้องการของผู้ครองงานนั้น (satisfaction of job) การออกแบบงานใด ๆ ควรสะท้อนให้เห็นทั้งการพิจารณาด้านเทคโนโลยีและด้านทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบงานควรช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และช่วยให้การปฏิบัติงานได้รับการวางรากฐานไปสู่ความสำเร็จ ในขณะเดียวกันการออกแบบงานควรตระหนักถึงขีดความสามารถและบุคคลที่ปฏิบัติงานนั้นด้วย ซึ่งกลยุทธ์หรือเทคนิคในการออกแบบงาน (job design strategies or techniques) ที่ใช้กันมาก ได้แก่ การขยายงาน การหมุนเวียนงาน และการเพิ่มงาน (Nankervis, Compton and McCarthy, 1999) ดังนี้

2.1 การขยายงาน (job enlargement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานให้พนักงานปฏิบัติงานหลากหลายมากขึ้น การขยายงานเป็นการขยายหน้าที่ในแนวนอน เป็นการเพิ่มปริมาณงานโดยระดับความรับผิดชอบยังคงเท่าเดิม กล่าวคือแทนที่จะทำงานอย่างเดียวแต่ต้องทำงานหลาย ๆ อย่าง

2.2 การหมุนเวียนงาน (job rotation) หมายถึง การเคลื่อนย้ายพนักงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง แต่ตัวงานไม่ได้เปลี่ยนไป เฉพาะพนักงานเท่านั้นที่หมุนเวียนไปสู่งานต่าง ๆ การหมุนเวียนงานเป็นการหยุดยั้งการผูกขาดในความชำนาญที่สูงมาก โดยให้เกิดทักษะและความสามารถที่หลากหลาย องค์กรก็จะได้ประโยชน์เพราะพนักงานมีความสามารถในหลายงาน ไม่ใช่เฉพาะงานเดียวเท่านั้น การรอบรู้หลาย ๆ งานจะช่วยให้พนักงานมีสภาพจิตใจที่ดี ช่วยให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และทำให้พนักงานมีคุณค่าต่อองค์กรมากขึ้น

2.3 การเพิ่มงาน (job enrichment) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเนื้อหาและระดับความรับผิดชอบของงาน เพื่อท้าทายความสามารถของพนักงานให้มากขึ้น การเพิ่มงานเป็นการขยายความรับผิดชอบในแนวดิ่ง พนักงานมีโอกาสกระตุ้นความรู้สึกรับผิดชอบไปสู่ความสำเร็จ การยอมรับในความสำคัญ ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าโปรแกรมการเพิ่มงานจะไม่บรรลุผลในทางบวกเสมอไป แต่ก็มักนำมาซึ่งการปรับปรุงการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความพอใจแก่พนักงาน

การที่จะมีคุณภาพชีวิตในการทำงานสูง จำเป็นที่งานนั้นจะต้องได้รับการออกแบบเป็นอย่างดี การออกแบบงานที่ดีย่อมทำให้องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพและพฤติกรรมการปฏิบัติงานเปลี่ยนไป ประสิทธิภาพเน้นที่ผลผลิต ส่วนด้านพฤติกรรมเน้นที่ความต้องการของพนักงาน บทบาทของผู้บริหารก็คือความสำเร็จที่จะทำให้เกิดความสมดุลของทั้งสองด้านดังกล่าว โดยอาศัยกลยุทธ์ในการออกแบบงาน คือ การขยายงาน การหมุนเวียนงาน และการเพิ่มงาน ตลอดจนใช้กลยุทธ์หรือวิธีการใหม่ คือ ทีมงานบริหารตนเอง (self-managed work teams: SMWTs) ซึ่งนิยมใช้กันและสำคัญต่อองค์กรที่จะเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ใช้พิจารณากันในการออกแบบงาน ก็คือคุณภาพชีวิตในงาน (quality of work life: QWL) (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development: HRD) เพราะเป็นกระบวนการสำคัญที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น ทางด้านความสามารถ ทักษะ ทศนคติ รวมทั้งวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของความเข้มแข็งในการทำงาน ดังจะเห็นได้จากหลักการของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่กล่าวว่า “ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาที่ยั่งยืน และคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อวางรากฐานของประเทศในระยะยาว ให้มุ่งต่อยอดผลสัมฤทธิ์ของแผนที่สอดคล้องเชื่อมโยงและรองรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ข้อ 3.1.1 ไว้ว่า เพื่อวางรากฐานให้คนไทยเป็นคนที่

สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย ค่านิยมที่ดี มีจิตสาธารณะ และมีความสุข โดยมีสุขภาพและสุขภาพที่ดี ครอบครัวอบอุ่น ตลอดจนเป็นคนเก่งที่มีทักษะความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560: 1-11)

ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง คนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญและจำเป็นต้องใช้ในองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทุนที่มีค่าและให้ผลตอบแทน แม้จะไม่ใช้ทรัพย์สินแต่ต้องถือว่าเป็นทรัพยากรที่ไม่อาจจะสามารถซื้อหาได้ด้วยเงินได้ง่าย เพราะการที่จะซื้อใจคนอาจจะเป็นไปได้ยากในบางกรณี แม้บางธุรกิจอาจจะซื้อคนได้บ้างแต่ไม่อาจจะซื้อคนได้ตลอดเวลา ดังนั้นธุรกิจใดมีบุคลากรที่ดีมีคุณภาพย่อมเป็นหลักประกันว่า ผลงานขององค์กรจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งหมายถึงความอยู่รอดของธุรกิจและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ , 2558: 22)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development: HRD) มีความหมายใกล้เคียงกับการพัฒนากำลังคน (manpower development) หรือการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (training and development) ซึ่งนักวิชาการไทยหลายท่านได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในมุมมองที่แตกต่างกันดังนี้ อำนวย แสงสว่าง (2540: 296) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอนาคต ส่วน บรรยงค์ โตจินดา (2543: 191-192) อธิบายสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เรื่องของการให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษาและการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการหาวิธีการที่จะดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์กรได้ ในขณะที่ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2553: 4-6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลวิธีที่ทำให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในอนาคต ถ้าบุคลากรมีคุณภาพและมีขวัญกำลังใจที่ดีแล้ว ย่อมส่งผลต่อผลงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรได้ในที่สุด

นอกจากนี้ในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศก็ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในทัศนะของแต่ละคนดังนี้ แนทเลอร์ (Nadler, 1992: 2) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ในระยะเริ่มต้น แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นที่ 3 กิจกรรมหลัก คือ การฝึกอบรม (training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน การศึกษา (education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต และการพัฒนา (development) เป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น สำหรับ วาร์เรน (Warren, 1996: 5) ให้ความหมายว่า การ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการกระทำใด ๆ ขององค์การในอันที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้เอื้ออำนวยต่อการช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ ส่วน วาร์เนอร์ และเดซิโมน (Warner and Desimone, 2004:5) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นชุดกิจกรรมซึ่งองค์การเป็นผู้ออกแบบและจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการเพิ่มทักษะการทำงานของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีสาระสำคัญที่การเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเริ่มตั้งแต่พนักงานเข้ามาทำงานในองค์การ ต่อเนื่องไปจนตลอดระยะเวลาการทำงานของพนักงาน โดยที่โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และควรบูรณาการแผนปฏิบัติงานระยะยาวกับกลยุทธ์ดำเนินงานขององค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์การจะได้รับประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ สวานสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton, 2009: 15-26) ให้นิยามว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคน อย่างมีประสิทธิภาพ

จากคำนิยามและความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญและประสบการณ์ เป็นการดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์โดยใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย ทั้งการพัฒนาตนเองและพัฒนาโดยองค์การ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบุคคล

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์ซึ่งสามารถแบ่งการพิจารณาได้เป็นลักษณะต่าง ๆ ได้ 3 ลักษณะ (พรชัย เจดามาน, 2556: 2) ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์โดยทั่วไป ประกอบด้วย (1.1) เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร (1.2) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ (1.3) เพื่อสร้างกำลังใจและทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร (1.4) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร (1.5) เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรและสามารถทดแทนการขาดแคลนบุคลากรได้ และ (1.6) เพื่อใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและคุ้มค่า 2) วัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย (2.1) เพื่อเสริมสร้างขวัญทัศนคติและความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น สอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงาน (2.2) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์การให้ได้ผลผลิตสูงสุด (2.3) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุ อันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน (2.4) เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และรู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และ (2.5) เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายองค์การหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต และ 3) วัตถุประสงค์ของบุคลากร ประกอบด้วย (3.1) เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ของตน ทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (3.2) เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น (3.3) เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (3.4) เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น (3.5) เพื่อเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน (3.6) เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น (3.7) เพื่อให้เข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้น จะได้สามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง และ (3.8) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ที่จะเกิดได้เป็น 3 ลักษณะ (พรชัย เจตมานัน, 2556: 3) ดังนี้ 1) ประโยชน์ต่อพนักงาน เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุหรือการทำงานที่ผิดพลาด ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น และทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 2) ประโยชน์ต่อผู้บริหาร เป็นการช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วยลดภาวะในการปกครอง ดูแล และควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานแก่พนักงาน และทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ และ 3) ประโยชน์ขององค์การหรือหน่วยงาน ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้เกิดการประหยัดและลดการสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน (วัสดุ/อุปกรณ์/เวลา) และช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/แนะนำ/สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง และช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับความคิดใหม่ ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ส่วนความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เฉลิม ศรีผดุง (2543: 12) อธิบายว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนหรือปัจจัยของการพัฒนา ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญต่อการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีสุขภาพ ขยัน อดทน รับผิดชอบ สร้างให้มีฝีมือ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ เพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม อันจะก้าวไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ในขณะที่ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2543: 17-20) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า องค์การควรให้ความสำคัญกับบุคลากรเพราะองค์การใช้บุคลากรเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจึงควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การและบุคลากรขององค์การดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การ

1.1 ทำให้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการจ้างพนักงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2 ทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรไว้สำหรับการปฏิบัติงานและทดแทนบุคลากรที่ลาออก ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

1.3 ในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยองค์การพยายามจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติตามที่้องค์กรต้องการได้

1.4 ในด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยองค์การรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ความถนัด และความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อจัดทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดชะงัก

1.5 ในด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยองค์การสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ และมีระเบียบแบบแผนโดยมีแผนงานสวัสดิการและขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสมควบคู่ไปกับระบบคุณธรรม เพื่อรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

1.6 องค์กรสามารถจัดบรรยากาศ ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งเป็นความปรารถนาสูงสุดขององค์กร

1.7 องค์กรสามารถเตรียมการพัฒนากำลังคน เพื่อให้ประเทศก้าวไปสู่ความเป็นประเทศพัฒนาทางด้านเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ โดยให้สามารถนำระบบอุตสาหกรรมมาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้ผลผลิตทางการเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ ซึ่งองค์กรรู้จัก และรักษาสงวนทรัพยากรให้มีการใช้ประโยชน์สูงสุดได้เป็นเวลานาน

2. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบุคคล

2.1 ทำให้บุคลากรได้รับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.2 ทำให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน

2.3 เป็นการยกระดับขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

2.4 บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บริหารองค์กร และผู้บังคับบัญชาของตน

2.5 บุคลากรมีสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

2.6 เป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคลากรภายหลังจากได้รับการพัฒนาแล้ว

2.7 ให้บุคลากรมีโอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.8 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.9 ช่วยเหลือบุคลากรขององค์กรเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ขององค์กรดีขึ้น

2.10 ทำให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความรู้และความสามารถ หลังจากได้ผ่านโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมาแล้ว

2.11 โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่า บุคลากรขององค์การมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารองค์การเห็นความสำคัญในตัวบุคลากร

จากความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ เพื่อให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในความเปลี่ยนแปลงบริบทของโลกทุกวันนี้ จะมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างใหญ่หลวง โดยเฉพาะผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ (globalization) และเทคโนโลยี ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะของพนักงาน มีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาโครงสร้างองค์การใหม่ สร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์การให้เกิดการเรียนรู้ อันเป็นที่มาของสาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พรชัย เจตมานัน, 2556: 4-5) ดังนี้

1. เป็นนโยบายขององค์การ ธุรกิจในปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะขับเคลื่อนให้องค์การดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่น จึงเป็นสาเหตุให้องค์การจะต้องมีการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต นอกจากนี้ปัจจุบันได้มีข้อกำหนดของกฎหมายให้ทุกองค์การถือปฏิบัติ และจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนดด้วย

2. มีการปรับเปลี่ยนระบบงานหรือวิธีการทำงาน องค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบงานหรือวิธีในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประกอบกิจการ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเข้าใจในระบบงาน วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง จึงเป็นสาเหตุที่องค์การต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น

3. เพื่อรองรับการขยายงานหรือสร้างงานใหม่ เมื่อการประกอบกิจการมีการเจริญเติบโตและก้าวหน้าขึ้น ก็อาจจะมีการขยายงานหรือสร้างงานใหม่ ดังนั้นเพื่อรองรับการขยายงานในองค์การหรือรองรับกับงานใหม่ ๆ ที่จะเกิดในอนาคต จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่องค์การต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมเพื่อรับรองกับสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

4. เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการสูญเสียที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในองค์การจะต้องมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้าและบริการมีการใช้เครื่องจักรเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีผลการทำให้เกิดการสูญเสียในเรื่องต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน เวลาทรัพย์สิน ตลอดจนชีวิตของบุคลากร จึงเป็นสาเหตุเป็นที่ยังต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ให้มีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้ความร่วมมือเพื่อให้ลดการสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้

5. เพื่อการแข่งขันกับผู้แข่งทางธุรกิจ ปัจจุบันการประกอบธุรกิจมีการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใด ๆ ก็ตาม จึงเป็นสาเหตุจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ มีความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนธุรกิจในสภาวะการแข่งขันที่เป็นโลกาภิวัตน์ได้

6. เพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในการประกอบธุรกิจอาจจะเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคลากร ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหาร หรือปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ จึงเป็นสาเหตุจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น

7. เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคต ในองค์กรธุรกิจจะมีบุคลากรทุกเพศทุกวัยปฏิบัติงานอยู่ร่วมกัน ทุกคนต้องมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ต้องการโอกาสที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น จึงเป็นสาเหตุที่จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบที่เรียกว่า ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD as a system) มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด และพฤติกรรม เป็นต้น 2) กระบวนการแปรสภาพ (process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา เป็นต้น และ 3) ปัจจัยนำออก (output) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิด และพฤติกรรม เป็นต้น

แนวคิดนี้ต้องการเน้นถึงประเด็นสำคัญที่ว่า ถ้าต้องการผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ก็จะต้องใส่ input ที่สมบูรณ์และมีคุณภาพเข้าไปในระบบ โดยจะต้องดูแลให้กระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพด้วย ไม่ว่าจะเป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ

การศึกษา (education) กับการฝึกอบรม (training) ซึ่งการศึกษากับการฝึกอบรมมีข้อแตกต่างกัน คือการศึกษเป็นการให้ความรู้ทั่ว ๆ ไปโดยสถาบันการศึกษา และเน้นที่จะให้บุคคลที่รับการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถที่จะประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัดและศึกษา โดยมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องและยาวนานกว่าการฝึกอบรม ส่วนการฝึกอบรมนั้นจะเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นมาเพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน ความรู้ และพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมให้เป็นในทิศทางที่ผู้จัดอบรมต้องการ

การพัฒนา (development) กับการฝึกอบรม (training) การพัฒนากับการฝึกอบรมจะมีความคล้ายคลึงกัน คือทั้งการพัฒนาและการฝึกอบรมมีเป้าหมายเพื่อมุ่งเน้นส่งเสริมให้บุคลากรต่าง ๆ ขององค์กร ให้มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาเป็นกิจกรรมที่มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานในอนาคต โดยมุ่งเป้าระยะยาว และมักจะเน้นกับบุคลากรระดับหัวหน้างานขึ้นไป ส่วนการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มักจะมุ่งเน้นให้ผู้ได้รับการอบรมได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน โดยมักเน้นเป้าหมายระยะสั้น ๆ และมักเน้นกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งถ้ามองในด้านเศรษฐศาสตร์แล้วการพัฒนาจะเป็นภาพใหญ่ (macro) ส่วนการฝึกอบรมจะเป็นภาพเล็ก (micro) เพราะถ้าดูให้ดีจะเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก่อให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ (พรชัย เจตมาทาน, 2556: 5-6) ดังนี้

1. เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้ เพราะเมื่อมีการให้การพัฒนาและฝึกอบรมกับบุคลากรแล้ว ตามแนวคิดถือว่าจะทำให้บุคลากรเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าต่อบุคลากรเองและต่อองค์กรด้วย

2. เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ต้องมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพราะถ้าองค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นประจำอย่างต่อเนื่องแล้ว จะเท่ากับทำให้กับบุคลากรได้รับการต่อยอดให้เกิดความเข้าใจ จดจำได้ และสร้างความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. เป็นกิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องยอมรับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือ สนับสนุน ยอมรับและคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นหลักโดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็งบประมาณทรัพยากรและอื่น ๆ หรือผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมก็จะให้ความร่วมมือยอมรับและปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

4. เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างเหมาะสมทั้งระยะเวลา ช่วงเวลา และค่าใช้จ่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ต้องคำนึงถึงเรื่องของงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นว่าคุ้มค่าหรือไม่ รวมทั้งจะต้องพิจารณาถึงระยะเวลาและช่วงเวลาที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรด้วยว่ามีความเหมาะสม หรือไม่กระทบกับการปฏิบัติงานในองค์กรมากนักน้อยเพียงใด ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรกระทำในช่วงเวลา และระยะเวลาที่เหมาะสม และคุ้มกับงบประมาณที่เกิดขึ้นด้วย

5. เป็นกิจกรรมที่จะต้องประเมินผลบ่อย ๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อที่จะได้รับทราบว่าการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่องค์กรได้จัดขึ้นนั้น ประสบความสำเร็จหรือไม่ มีสิ่งที่ควรพัฒนาปรับปรุงและแก้ไข โดยแนวคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะต้องมีการติดตามและประเมินผลบ่อย ๆ เพื่อที่จะได้รับทราบผลของกิจกรรม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกิจกรรมในครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

6. เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมจะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้ในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเรียนรู้ในเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรืออนาคต ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งตัวบุคลากรเองรวมทั้งองค์กรด้วย นอกจากนี้กิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ ด้วย ตามหลักของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (management by participation: MBP)

นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีหลักการที่สำคัญ 6 ประการ (พรชัย เจตมามาน, 2556: 8-9) ดังนี้

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือและศรัทธา ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความเชื่อถือและศรัทธาเกิดขึ้นก่อน เมื่อทุกฝ่ายเกิดความเชื่อถือและศรัทธาแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ เช่น ความเชื่อถือและศรัทธาที่มีต่อหน่วยงานที่เป็นผู้ดำเนินงาน ความเชื่อถือและศรัทธาในชื่อเสียงและประสพการณ์ของวิทยากร เป็นต้น

2. หลักการรักษาระดับความสนใจให้อยู่ในระดับที่สูงอยู่เสมอ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่กำลังดำเนินการอยู่นั้น ให้อยู่ในระดับที่สูงเพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม เกิดความสนใจในเรื่องที่กำลังรับรู้และรับฟัง โดยเฉพาะวิทยากร ควรที่จะมีความสามารถในการสร้างความสนใจผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น มีการให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ มีการใช้เทคนิคหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น

3. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมได้มีการเสริมสร้างภาวะสมองด้วยการฝึกให้รู้จักคิด ฝึกให้มีการปฏิบัติ ฝึกให้มีการโต้ตอบ หรือฝึกให้เกิดการมีส่วนร่วม ซึ่งวิธีการฝึกต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมเกิดความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น และเป็นการเสริมสร้างภาวะสมองของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วย

4. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในหัวข้อต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ได้รับรู้และเข้าใจถึงความสำคัญ ประโยชน์

และความจำเป็น ที่จะต้องเรียนรู้ในเรื่อง หัวข้อ และเนื้อหาต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของการพัฒนาและฝึกอบรม จึงเป็นหลักการสำคัญที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องยึดหลักการเพื่อเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในหัวข้อต่าง ๆ ให้กับผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม

5. หลักการเสริมสร้างความเข้าใจ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรม เกิดความเข้าใจ สามารถนำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้ กล่าวคือผู้ที่รับการพัฒนาและฝึกอบรม เมื่อได้รับความรู้จากการพัฒนาและฝึกอบรมแล้ว จะต้องมีความเข้าใจได้ด้วยว่าจะนำความรู้ที่ได้นั้น ไปใช้หรือประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้อย่างไร ทำไมถึงต้องทำเช่นนั้น ดังนั้นจึงเป็นหลักการสำคัญที่ว่า จะต้องเสริมสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วย

6. หลักการเน้นหรือย้ำ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญคือ จะต้องทำให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม สามารถที่จะจดจำจากสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาและฝึกอบรมให้ได้ การที่จะรับการพัฒนาและฝึกอบรมสามารถจดจำได้ดีนั้นวิธีการหนึ่งที่น่าใช้กัน ก็คือการเน้นหรือการย้ำนั่นเอง ยกตัวอย่างเช่นการที่บุคคลบางคนร้องเพลงบางเพลงได้ทั้งๆ ที่ไม่เคยเห็นเนื้อเพลงนั้นเลย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะบุคคลผู้นั้นได้ยินและได้ฟังเพลงนั้นบ่อย ๆ จึงทำให้จดจำเนื้อเพลงและร้องเพลงนั้นได้ในที่สุด นี่คือหลักการสำคัญที่ว่า จะต้องมีการเน้นหรือย้ำกับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม

จากหลักการที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้หลักการนี้สามารถครอบคลุมปัจจัยที่เรียกว่า “KUSAB” ซึ่งประกอบด้วย 1) ความรู้ (knowledge) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมปัจจัยทำให้ผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรม มีความรู้ในหัวข้อ เนื้อหาสาระหรือหลักสูตรที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม และสามารถที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ 2) ความเข้าใจ (understanding) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม มีความเข้าใจว่า ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาและฝึกอบรม มีความจำเป็นอย่างไร ทำไมหรือปฏิบัติเช่นนั้น สามารถนำไปใช้ได้อย่างไร กล่าวได้ว่านอกจากจะรู้ในเรื่องนั้น ๆ แล้ว จะต้องมีความเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ด้วย 3) ทักษะ (skill) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม มีทักษะ มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างถูกหลัก ถูกวิธี และถูกต้อง จะเป็นการลดความสูญเสียและปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อจะทำให้เกิดผลจากการปฏิบัติงานที่ดีและประสิทธิภาพต่อองค์การมากที่สุด 4) ทักษะคติ (attitude) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมีความเข้าใจในองค์การ หน่วยงานเพื่อนร่วมงาน และการปฏิบัติงานมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงาน หน่วยงาน และองค์การแล้ว จะทำให้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์การลดน้อยลง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง ระบบการทำงาน การบริหารจัดการ ตลอดจนปัญหาที่เกิดจากการกำหนดนโยบายขององค์การต่าง ๆ เหล่านี้ ก็จะลดลงไปได้ในที่สุด และ 5) พฤติกรรม (behavior) การพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์จะต้องครอบคลุมปัจจัยที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม มีพฤติกรรมหรือการ แสดงออกที่เป็นไปตามความต้องการขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์การ เมื่อมีการทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การแล้ว จะทำให้ผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรม มีพฤติกรรมที่ถูก ที่ควร ถูกต้องเหมาะสม และใน ที่สุดก็จะเป็นวัฒนธรรมขององค์การและเอกลักษณ์ขององค์การต่อไป

นอกจากนี้ ผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังมีบทบาทด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (พรชัย เจตมานัน, 2556: 11-12) ดังนี้ 1) ผู้ค้นหา (program seeker) ผู้บริหารงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีบทบาทเป็นผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการค้นหา ว่าควรจะมีการจัด โครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหัวข้อเรื่องใด มีความจำเป็นมาน้อย เพียงใด บุคลากรมีความต้องการหรือไม่ เพื่อที่จะได้จัดโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาและ ฝึกอบรมให้กับบุคลากรได้อย่างถูกต้องและตรงกับความต้องการขององค์การ 2) ผู้วางแผน (program planner) ผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีบทบาทเป็นผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการวาง แผนการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรมให้บุคลากรว่า จะจัดเมื่อไหร่ ที่ ไหน ใครเป็นผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ใช้วิธีการใด เป็นต้น 3) ผู้ดำเนินการ (program operator) ผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีบทบาทเป็นผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้มีการวางแผนไว้ ดังนั้นผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องทำหน้าที่ดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของโครงการ 4) ผู้ประเมิน (program evaluator) ผู้บริหารงานด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จะมีบทบาทเป็นผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการประเมินผลโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นว่า เป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยจะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานในทุกกิจกรรม โดยเฉพาะความพึงพอใจ (satisfaction) ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร วิทยากร ระยะเวลา สถานที่ หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่มี เพื่อที่จะได้นำผลจากการประเมินด้านต่าง ๆ ไปใช้สำหรับการ ปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานครั้งต่อไป 5) ผู้ให้บริการ (program facilitator) ผู้บริหารงานด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีบทบาทเป็นผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการให้บริการและอำนวยความสะดวก ให้กับผู้ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรมในแต่ละโครงการหรือกิจกรรม ไม่ว่าจะ เป็น ผู้บริหาร หรือวิทยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องอำนวยความสะดวกและให้บริการกับผู้เข้ารับการ พัฒนาและฝึกอบรม ให้เกิดความพึงพอใจและประทับใจในการให้บริการและการอำนวยความสะดวก ในด้านต่าง ๆ ซึ่งอย่างน้อยควรที่จะอยู่ในระดับดี และ 6) ผู้บริหาร (program administrator) ผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีบทบาทเป็นผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารหน่วยงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามสายการควบคุมบังคับบัญชาด้วย ดังนั้น ผู้บริหารงานด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องทำหน้าที่ในการบริหาร จัดการ ควบคุม กำกับ และดูแลให้การ ดำเนินงานขงหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ ในการจัดการ (management functions) ของผู้บริหารทุกระดับในองค์การ

สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะมีผู้ที่เกี่ยวข้องและร่วมรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูง (top management) ต้องให้การช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้การดำเนินงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับงบประมาณ ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในขณะที่มีการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรด้วย 2) ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD manager) จะต้องเป็นผู้ที่รับผิดชอบการดำเนินงานโดยรวมทั้งหมด ตั้งแต่การวิเคราะห์ความจำเป็น การจัดทำโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ การประเมินผลและติดตาม นอกจากนี้ยังจะต้องคอยให้บริการประสานงาน อำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการดำเนินงานได้มากที่สุด 3) ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (supervisor) ต้องให้การส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชา ได้เข้าร่วมการพัฒนาและฝึกอบรมไม่ว่าจะจัดขึ้นภายในขององค์กรเอง หรือจัดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก บางครั้งอาจจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานให้แก่บุคลากรที่อยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาด้วย นอกจากนี้อาจจะต้องเปิดใจให้กว้างและมีความยินดี เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสให้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น โดยไม่มีอคติใด ๆ ทั้งสิ้น และ 4) บุคลากรในองค์กร (employees) ต้องให้การสนับสนุน และให้ความร่วมมือในการเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยความเต็มใจ ไม่มีการต่อต้าน ให้ความสนใจ ฝึกการปฏิบัติ และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในขณะที่เข้ารับการพัฒนาการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับบุคลากรนั้น ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท (พรชัย เจดา มาณ, 2556: 13-14) ได้แก่ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องทั่วไป (general human resource development) เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อเรื่องทั่ว ๆ ไป ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ไม่ว่าบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น จะมีตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในตำแหน่งใด หรืออยู่ในระดับผู้บริหารหรือไม่ ก็สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมไปใช้ได้เช่นเดียวกัน เช่น การพัฒนาและฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การพัฒนาและฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับการทำงานอย่างไรให้สนุกกับการทำงาน เป็นต้น และ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะเรื่อง (specific human resource development) เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อเรื่องที่เป็นเรื่องเฉพาะตำแหน่ง เฉพาะหน้าที่ เพื่อให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานไม่เกี่ยวข้องก็ไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น การพัฒนาและฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับการลงบัญชีระบบ ภาษีมูลค่าเพิ่ม การพัฒนาและฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการลงรหัสสินค้า เป็นต้น

ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะเรื่อง โดยเฉพาะในเรื่องของการฝึกอบรม สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท (พรชัย เจตมานัน, 2556: 13-14) ดังนี้ 1) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (pre-service training) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป 2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (induction/orientation) มีวัตถุประสงค์เพื่อต้อนรับหรือ แนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบ และเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร 3) การฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน (in-service training) ได้แก่ (3.1) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (on-the job training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงาน โดยการให้ลงมือทำงานจริง ๆ ในสถานที่ ๆ ทำงานจริง การฝึกอบรมแบบนี้มักนิยมใช้กับบุคลากรระดับปฏิบัติการต่าง ๆ แต่มักไม่นิยมใช้กับบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร (3.2) การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (vestibule training) เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงานจริง และ (3.3) การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ โดยทั่วไปมักจะเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะทำการอบรมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง และ 4) การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (pre-promotional training) เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงลักษณะงานต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง และเกิดผลดีต่อองค์กร

สำหรับการจะเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมแบบที่เหมาะสมนั้นต้องขึ้นกับปัจจัยหลาย ๆ ประการ ซึ่งผู้ที่จัดโครงการฝึกอบรมต้องทราบหรือพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ของโครงการ ลักษณะและหัวเรื่องที่จะฝึกอบรม และตัวบุคคลที่จะเข้ารับการอบรม โดยมีเทคนิคหรือวิธีการในการฝึกอบรมที่ใช้กันอย่างหลากหลาย (พรชัย เจตมานัน, 2556: 13-14) ดังนี้ 1) การบรรยาย (lecture) วิธีนี้เหมาะที่จะใช้กับการที่มีผู้เข้ารับการอบรมเป็นจำนวนมาก เสียค่าใช้จ่ายต่ำ สามารถควบคุมและกำหนดระยะเวลาเสร็จสิ้นได้แน่นอน แต่มีข้อจำกัดที่มีลักษณะเป็นการสื่อสารทางเดียว (one way communication) ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ฟังโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นตอบโต้ได้มากนัก และค่อนข้างยากที่จะวัดผลได้ว่าผู้ฟังได้รับความรู้และความเข้าใจจากการบรรยายมากน้อยเพียงใด 2) การประชุมอภิปราย (conference/discussion) วัตถุประสงค์ของวิธีนี้คือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรม รู้จักแสดงออกซึ่งความคิดของตนอย่างอิสระ ซึ่งในการอภิปรายถกเถียงประเด็นปัญหาสำคัญใดสำคัญหนึ่ง อาจเกิดการโต้เถียงเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกันได้และยังต้องใช้เวลามาก 3) การศึกษากรณีตัวอย่าง (case study) คือการนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งมาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาวิเคราะห์และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 4) การสร้างสถานการณ์จำลอง (simulation) คือการอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด วิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการศึกษากรณีตัวอย่าง วิธีนี้ในทางธุรกิจมีชื่อเรียกอีกนัยหนึ่งว่า “In-Basket Method” ข้อดีของวิธีนี้คือเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม รู้จักวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง ทำให้แต่ละบุคคล

สามารถวัดความสามารถในการแก้ปัญหาของตนเองและของบุคคลอื่นได้ ส่วนข้อเสียคือเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลามาก 5) การแสดงบทบาทสมมติ (role playing training) ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น วิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เพื่อฝึกฝนให้รู้จักวิธีการวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นทางบริหารอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อเรียนรู้วิธีการปรับปรุงและวิธีการปฏิบัติงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เพื่อสามารถวิจารณ์พฤติกรรมผู้อื่นและสามารถยอมรับการวิจารณ์จากผู้อื่น เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และเพื่อให้ความคุ้นเคยกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ข้อดีของวิธีนี้คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม ทำให้ทุกคนมีโอกาสแสดงออก และผู้เข้าอบรมมีโอกาสฝึกฝนความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ส่วนข้อเสียคือ เป็นวิธีค่อนข้างยากในทางปฏิบัติ โอกาสที่จะบิดเบือนเป้าหมายมีได้ง่าย และสร้างความลำบากใจแก่ผู้แสดง 6) การสาธิต (demonstration) คือจะมีการแสดงให้เห็นของจริง ซึ่งวิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจง่ายและอย่างรวดเร็ว ดังลักษณะสุภาษิตไทย “สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น” วิธีนี้ใช้ได้เฉพาะกับบุคคลบางประเภท เช่น ช่างฝีมือหรือผู้ใช้แรงงาน แต่ไม่เหมาะสมกับการพัฒนานักบริหาร 7) การประชุมแบบซินดิเคต (syndication) วิธีนี้เริ่มขึ้นที่ประเทศอังกฤษต่อมาแพร่หลายไปยังประเทศในเครือจักรภพและประเทศอื่น ๆ ข้อดีของวิธีนี้คือเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน ทำให้ได้คุ้นเคยกับวิธีการประชุมกลุ่ม เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาและฝึกฝนให้มีความเป็นผู้นำ ส่วนข้อเสียคือเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการมาก และความสำเร็จขึ้นอยู่กับบุคคลเป็นสำคัญ 8) การระดมสมอง (brain storming) เป็นการที่สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัด กฎเกณฑ์ และความเห็นนั้นจะได้รับการยอมรับฟังจากสมาชิกทุกคน วิธีการนี้นิยมใช้เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา โดยผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง และ 9) การใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน (community college training) เป็นการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรโดยใช้สถาบัน วิทยาลัย หรือหน่วยงานของชุมชน เป็นแหล่งฝึกปฏิบัติ เช่น โรงเรียนสารพัดช่าง ประชาชนท้องถิ่น เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยที่ใช้ในการเลือกวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พรชัย เจตมานาน, 2556: 13-14) ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ (objective) ผู้รับผิดชอบควรพิจารณาและคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การและหน่วยงานว่าต้องการจะให้บุคลากรขององค์การมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมอย่างไร การเลือกวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ก็จะต้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่องค์การหรือหน่วยงานต้องการด้วย 2) ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย (cost/budgeting) ผู้รับผิดชอบควรพิจารณาและคำนึงถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการ ควรวิเคราะห์ถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรหรือผลที่จะได้รับว่า วิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ควรจะใช้วิธีการใดจึงจะคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพเพียงพอกับต้นทุนที่เกิดขึ้น 3) เนื้อหา (content) ควรพิจารณาและคำนึงถึงเนื้อหาที่จะให้บุคลากรได้รับจากการพัฒนาและฝึกอบรม เพราะ

การที่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมจะได้รับความรู้และเกิดความเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว วิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมก็จะต้องเหมาะสมด้วย เช่น ถ้าต้องการเพียงแค่ให้รับรู้รับทราบก็อาจจะใช้วิธีการบรรยายได้ แต่ถ้าต้องการให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ก็จะต้องให้มีการฝึกปฏิบัติด้วย เป็นต้น

4) ผู้รับการฝึกอบรม (trainee) ควรพิจารณาและคำนึงว่าผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมีคุณสมบัติอย่างไร เช่น เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร ความรู้ความสามารถ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้กำหนดวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมากที่สุด

5) วิทยากร (trainer) ผู้รับผิดชอบควรพิจารณาและคำนึงถึงผู้ที่จะมาทำหน้าที่เป็นวิทยากร เป็นผู้ถ่ายทอดให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ว่ามีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ชื่อเสียงเป็นอย่างไร ดังนั้นการกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ควรคำนึงถึงคุณสมบัติของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมากที่สุด

6) ระยะเวลา (time) ผู้รับผิดชอบควรพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องของระยะเวลา ช่วงเวลา ที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ทั้งนี้การกำหนดวิธีการจะต้องคำนึงถึงกำหนดเวลา ช่วงเวลา และระยะเวลาให้เหมาะสมกับหลักสูตร โครงการ และผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมากที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเกิดผลกระทบแก่ส่วนรวมขององค์กรน้อยที่สุด

7) สถานที่ (place) ควรพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องเกี่ยวกับสถานที่ที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น ขนาดของห้อง ภายในอาคารหรือพื้นที่โล่งแจ้ง ในองค์กรหรือไปยังสถานที่อื่น เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดวิธีการจะต้องพิจารณาถึงสถานที่ที่จะใช้ให้เหมาะสมกับหลักสูตร โครงการและผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมให้มากที่สุด และ

8) สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (facilities) ผู้รับผิดชอบควรพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น อุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับในการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดวิธีการจะต้องพิจารณาถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับโครงการ หลักสูตร และผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมให้มากที่สุด

ปัจจัยและขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมีหลายประการ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญ (พรชัย เจดามาน, 2556: 17-19) มีดังนี้ 1) นโยบายองค์กร (policy) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร โดยปกติถ้ามีการกำหนดให้เป็นนโยบายแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรทั้งหมดจะต้องถือปฏิบัติและดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร ซึ่งจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยดี 2) ทักษะคติของผู้บริหาร (management attitude) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับทักษะคติของผู้บริหารในองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุน และเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร ถ้าผู้บริหารทุกระดับมีทักษะคติที่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมาย และนโยบายขององค์การ 3) หลักสูตร (content) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับเนื้อหาและหลักสูตรของโครงการในการพัฒนาและฝึกอบรมว่าสิ่งที่ได้รับไปนั้น จำเป็นและเหมาะสมกับคุณสมบัติ ตำแหน่งหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมหรือไม่ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่ ถ้าหลักสูตรและเนื้อหาที่ได้รับนั้นดีเหมาะสม มีประโยชน์ สามารถนำไปปฏิบัติได้ ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ 4) งบประมาณ (budget) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับงบประมาณ และการสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ขององค์การ กล่าวคือ การจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรมใด ๆ ก็ตาม ถ้าขาดงบประมาณและการสนับสนุนเรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการแล้ว จะเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงาน ถ้ามีการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณเป็นอย่างดี ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ 5) สถานที่ (place) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสถานที่ที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น การใช้สถานที่ภายในองค์การหรือสถานที่ภายนอกองค์การ ความเหมาะสมของสถานที่นั้น ๆ กับเนื้อหา หลักสูตรและผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น ดังนั้นถ้าสถานที่มีความเหมาะสม ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การ 6) วิทยากร (trainer/instructor) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับวิทยากรหรือผู้ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดในการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ถ้าวิทยากรเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ มีชื่อเสียง มีประสบการณ์ มีความสามารถในการถ่ายทอดแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ 7) ระยะเวลา (time/period) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับกำหนดวัน เวลาที่จะทำการพัฒนาและฝึกอบรม เช่นวันเวลาที่กำหนด ไม่กระทบกับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม หรือผลผลิตรวมขององค์การ เป็นต้น ดังนั้น ถ้ามีการกำหนดวันเวลา ช่วงเวลา และระยะที่เหมาะสมแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การ 8) อุปกรณ์ (equipment) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น เอกสารประกอบ อุปกรณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ อุปกรณ์ในการฝึกปฏิบัติ อุปกรณ์ในการทำกิจกรรม เป็นต้น ดังนั้น ถ้าอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมมีความพร้อมและความเหมาะสมแล้ว จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้เป็นอย่างดี 9) ผู้เข้ารับการอบรม (target group/trainee) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งจะอยู่กับผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่ามีทัศนคติ ที่ดีต่อการพัฒนาและฝึกอบรมเป็น

อย่างไร เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญหรือไม่ ให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติงามด้วยดีหรือไม่ ฉะนั้น ถ้าผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีแล้ว จะมีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งของบุคลากรและขององค์กร และ 10) ผู้ดำเนินการ (organizer) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะป็นหน่วยงานภายในองค์กร หรือหน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการก็ตาม ถ้าผู้ดำเนินการมีความชำนาญ และมีประสบการณ์ ในการบริหารจัดการโครงการพัฒนาแล้วฝึกอบรมแล้ว จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กรตามต้องการ สำหรับขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีลำดับขั้นตอนในการดำเนินงาน (พรชัย เจดามาน, 2556: 22-26) ดังนี้

1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (analyzed training needs) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยผู้ที่รับผิดชอบจะต้องมีการพัฒนาและวิเคราะห์ว่า มีความจำเป็นที่จะเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรหรือไม่ ในเรื่องใด ให้กับใคร และเมื่อไร ซึ่งมีเรื่องที่ควรพิจารณาดังนี้

1.1 สาเหตุที่องค์กรต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรม มีสาเหตุใหญ่ ๆ คือ 1) เพื่อสร้างความสำเร็จในงาน การที่องค์กรต้องการให้เกิดความสำเร็จของงานในเรื่องใดก็ตาม ก็จำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรมในเรื่องนั้นๆขึ้นเพื่อจะได้ความสำเร็จตามงานต้องการได้ 2) เพื่อปรับบุคคลเข้ากับสิ่งแวดล้อม เช่น เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมอื่นๆ เป็นต้น ก็จำเป็นที่จะต้องมีการจัดการ พัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปรับตัวให้กับสิ่งแวดล้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้เป็นอย่างดี และ 3) เพื่อแก้ปัญหาของบริษัท/หน่วยงาน ถ้าองค์กรเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและดำเนินงานขึ้น ไม่ว่าจะมากหรือน้อย ก็จะต้องมีการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรขึ้น เพื่อให้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นลดลง หรือหมดสิ้นไป หรือสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นลดลงหรือหมดสิ้นไป หรือสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและตรงจุด

1.2 แหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการพิจารณาว่าต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรม มีดังนี้ 1) ดูจากบันทึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) ดูที่ขวัญของบุคลากร 3) ดูที่งานและผลงาน และ 4) ดูที่การสื่อสารข้อความ

1.3 ขั้นตอนในการหาความจำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรม ในการหาความจำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรมมีขั้นตอน ดังนี้ 1) ดูว่าพนักงานจะต้องทำอะไร (What needs to be done?) ต้องดูว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่งแต่ละหน้าที่ ต้องทำอะไรบ้าง ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ก็จำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรมให้บุคลากรในแต่ละตำแหน่งแต่ละหน้าที่ได้รู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตน 2) ดูว่าพนักงานทำอะไรได้บ้าง (What employee can do now?) ต้องดูว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่งแต่ละหน้าที่ ทำอะไรได้บ้าง ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ก็จำเป็นที่จะต้องพิจารณาดู

ว่าบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถที่จะทำงานในแต่ละตำแหน่งแต่ละหน้าที่ได้มากน้อยเพียงใด และ 3) วิเคราะห์ว่าพนักงานทำได้ครบตามที่กำหนดไว้หรือไม่ (comparable) ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะต้องพิจารณาและวิเคราะห์ โดยเปรียบเทียบดูว่า สิ่งทีบุคลากรต้องทำในแต่ละตำแหน่งแต่ละหน้าที่กับสิ่งทีบุคลากรผู้นั้นทำได้ เพื่อที่จะได้รู้ว่าบุคลากรสามารถทำได้ครบตามที่กำหนดหรือไม่

1.4 ปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์ความจำเป็น ปัจจัยที่สำคัญในการวิเคราะห์ความจำเป็น ได้แก่ 1) องค์กร (organization) เป็นการวิเคราะห์ถึงภาพรวมขององค์กรว่า มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง มีอะไรเป็นปัญหาที่สำคัญ มีความจำเป็นที่จะต้องรีบดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมให้บุคลากรหรือไม่ 2) งาน (job/task) เป็นการวิเคราะห์ถึงการปฏิบัติงานในองค์กรว่า มีปัญหาอะไรในการปฏิบัติงานของแต่ละงาน แต่ละฝ่าย แต่ละหน่วยงานหรือไม่ สมควรที่จะจัดการพัฒนาและฝึกอบรมในเรื่องใดก่อนหลัง และ 3) บุคลากร (employee) เป็นการวิเคราะห์ที่ตัวบุคคล โดยพิจารณาว่า บุคลากรผู้ใด ตำแหน่งใด จำเป็นที่ต้องรับการพัฒนาและฝึกอบรม จะให้การพัฒนาและฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง เช่น ให้ความรู้ เกิดความเข้าใจ มีทักษะ มีทัศนคติ หรือมีพฤติกรรมที่ถูกต้องและเหมาะสมอย่างไร เป็นต้น

1.5 การจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาและฝึกอบรม ในการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาและฝึกอบรม มีลำดับดังนี้ 1) การฝึกอบรมเพื่อแก้ไข (remedial) เป็นการพัฒนาและฝึกอบรมที่ถือว่ามีลำดับความสำคัญมาเป็นอันดับแรก เพราะจะได้แก้ไขในสิ่งที่ไม่ถูกต้องให้ดีขึ้นและทันเวลา 2) การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง (on-going) เป็นการพัฒนาและการฝึกอบรมที่ถือว่าเป็นอันดับความสำคัญมาเป็นอันดับแรก เพราะจะได้แก้ไขในสิ่งที่ถูกต้อง 3) การฝึกอบรมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (change) เป็นการพัฒนาและการฝึกอบรมเมื่อจะมีการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลง และ 4) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน (promote) เป็นการพัฒนาและฝึกอบรมที่ถือว่ามีลำดับความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น เพื่อเป็นการทำเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละบุคคล

1.6 ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการวิเคราะห์ความจำเป็น มีปัจจัยที่ควรพิจารณา ดังนี้ 1) การขาดความรู้ 2) การขาดทักษะ 3) มีทัศนคติที่ไม่ดี 4) ไม่พอใจในสภาพแวดล้อม 5) เครื่องมือและอุปกรณ์ไม่เหมาะสม 6) ได้รับคำแนะนำที่ผิด 7) ลักษณะของงกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน 8) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และ 9) บัตรสนเท่ห์ ข่าวลือ ข่าวซุบซิบ

2. การออกแบบโครงการ/หลักสูตร (design training program) ในการออกแบบโครงการ/หลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีข้อที่ควรพิจารณา ดังต่อไปนี้

2.1 ลักษณะของโครงการพัฒนาและฝึกอบรมที่ดี ลักษณะของโครงการพัฒนาและฝึกอบรมที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้ 1) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมให้ชัดเจน ต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมได้รับอะไร เช่น ได้รับความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะสามารถที่จะต้องปฏิบัติได้ มีทัศนคติหรือมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร เป็นต้น 2) หลักสูตร/เนื้อหาสอดคล้องกับความจำเป็น การกำหนดหลักสูตรและเนื้อหาของแต่ละ

หัวข้อ ควรจะต้องเป็นไปตามความต้องการและสอดคล้องกับความจำเป็นของบุคลากร หน่วยงานและองค์การอย่างเหมาะสม 3) ใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม การกำหนดและเลือกวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ควรเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ หลักสูตรและเนื้อหา สถานที่รวมทั้งผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วย 4) มีกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน ในการดำเนินการ ควรมีการกำหนดระยะเวลา วัน เวลา ไว้ให้ชัดเจน เช่น จะดำเนินการเมื่อไร ใช้เวลากี่วัน วันไหนบ้าง ในแต่ละวันมีกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะได้รับทราบและจะได้จัดเตรียมสิ่งทุกอย่างให้พร้อมสำหรับการดำเนินการ และ 5) สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ การจัดโครงการควรตอบสนองถึงความต้องการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบาย ของบุคลากร หน่วยงานและองค์การได้

2.2 ส่วนประกอบของโครงการพัฒนาและฝึกอบรม โครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรมีส่วนประกอบของโครงการดังนี้ 1) ชื่อ/ลักษณะ/ประเภทของการพัฒนาและฝึกอบรม ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรกำหนดหัวข้อเรื่อง ลักษณะ ประเภท ของโครงการที่จะทำการพัฒนาและฝึกอบรมให้ชัดเจน โดยเฉพาะหัวข้อเรื่องควรสื่อให้ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ 2) บุคคล/หน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรระบุชื่อ บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการ เพื่อที่ทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะได้ติดต่อและประสานงานได้อย่างถูกต้อง 3) หลักการและเหตุผล ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมควรระบุถึงเหตุผล ความเป็นมา ลักษณะของปัญหา หรือหลักการ ที่เป็นสาเหตุและมีความจำเป็นต้องจัดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมขึ้น 4) วัตถุประสงค์ของโครงการ โครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรระบุว่า การจัดโครงการในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์อย่างไร ต้องการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมได้รับอะไรจากโครงการนี้ 5) ประโยชน์/ผลที่จะได้รับ โครงการพัฒนาและฝึกอบรมควรระบุว่า ในการจัดโครงการครั้งนี้จะเกิดประโยชน์หรือเกิดผลอย่างไรบ้าง บุคคล หน่วยงาน และองค์การได้รับประโยชน์อย่างไร 6) คุณสมบัติจำนวนของผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรจะมีการกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่าจะรับจำนวนเท่าไร มีคุณสมบัติขั้นต่ำอย่างไร 7) วัน เวลา สถานที่ ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรระบุว่า โครงการนี้จะดำเนินการเมื่อไร จะต้องกำหนด วัน เวลา สถานที่ รวมทั้งระยะเวลาทั้งหมดของโครงการด้วย 8) งบประมาณที่ใช้ การกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรพิจารณาและวิเคราะห์ถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นทั้งหมดว่าเป็นจำนวนเงินเท่าไร เพื่อที่จะได้กำหนดและจัดหางบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานได้ 9) หลักสูตรและรายชื่อวิทยากรในแต่ละหัวข้อ ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรระบุว่าหลักสูตรนี้ ประกอบด้วยหัวข้อหรือเรื่องใดบ้าง ในแต่ละหัวข้อเรื่องมีใครเป็นวิทยากร และ 10) รายละเอียดกำหนดการพัฒนาและฝึกอบรม ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรระบุว่าโครงการนี้มีระยะเวลาเป็นอย่างไร เริ่มเมื่อไร ในแต่ละวันมีกำหนดการและมีกิจกรรมอะไรบ้าง และสิ้นสุดลงเมื่อไร ควรกำหนดรายละเอียดของโครงการไว้อย่างชัดเจน

2.3 สิ่งที่ต้องพิจารณาในการจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ในการจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรพิจารณาปัจจัยที่สำคัญดังนี้ 1) ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ต้องพิจารณาว่า ผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นใคร มีตำแหน่งหน้าที่ระดับใด เป็นระดับผู้บริหารหรือระดับปฏิบัติการ 2) สถานที่ ต้องพิจารณาว่า จะใช้สถานที่ใด ภายในหรือภายนอกองค์กรในพื้นที่หรือนอกพื้นที่ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการเดินทาง ความสะดวก และความปลอดภัยด้วย 3) เวลา ต้องพิจารณาว่าจะจัดทำเมื่อไร ใช้ระยะเวลาอันสั้นแค่ไหน 4) งบประมาณ ต้องพิจารณาว่าโครงการที่จะจัดทำนี้ต้องใช้ค่าใช้จ่ายมากน้อยเท่าไร คำนึงค่ากับการลงทุนหรือไม่ 5) บรรยากาศและการจูงใจ ต้องพิจารณาว่า ในการจัดทำโครงการนี้จะมีวิธีการจูงใจและสร้างบรรยากาศให้กับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างไร และ 6) จิตวิทยาการเรียนรู้ ต้องพิจารณาว่า ในการดำเนินการจะใช้หลักการวิทยาหรือใช้จิตวิทยา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และความเข้าใจกับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างไร

3. การให้ผู้บริหารอนุมัติ/เห็นชอบ (management approved) เป็นการเสนอโครงการต่อฝ่ายจัดการหรือผู้บริหาร ให้เห็นชอบและอนุมัติให้จัดทำโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีเหตุผลดังต่อไปนี้

3.1 เพื่อขอความเห็นชอบและรับรู้ การจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรควรที่จะให้ผู้บริหาร ให้ความเห็นชอบและรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการทั้งหมด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสะดวกและราบรื่นในการดำเนินงาน

3.2 เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของโครงการ การที่ให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบและรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการ ก็เพื่อให้ผู้บริหารช่วยพิจารณาและตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องในภาพรวมของโครงการ ทั้งนี้ เพราะ ผู้บริหารจะรู้และมีวิสัยทัศน์ประสบการณ์ หรือมีนโยบายที่เกี่ยวกับองค์กรมากกว่านั่นเอง

3.3 เพื่อให้ความยินยอมในเรื่องงบประมาณ การที่ให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบและรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการ ก็เพื่อให้ผู้บริหารให้ความยินยอมในเรื่องของงบประมาณ เพราะถ้าผู้บริหารไม่ให้ความยินยอมแล้ว การดำเนินงานทุกอย่างก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานได้

4. การวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงาน (issue regulations) เมื่อผู้บริหารให้ความเห็นชอบและอนุมัติให้จัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรมแล้ว ผู้รับผิดชอบจะต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานโครงการให้รัดกุมและชัดเจน จะได้ไม่เกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งในการดำเนินงาน สาเหตุที่ต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติข้อบังคับในการดำเนินงาน เนื่องจากดังนี้

4.1 ให้ผู้รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องได้รับทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติที่จำเป็นต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานโครงการก็เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ที่รับผิดชอบ ได้รับทราบถึงรายละเอียดต่างๆ ในการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน จะได้ไม่เกิดความสับสน ไม่มีการเลือกปฏิบัติและเป็นกรอบในการดำเนินงาน

4.2 ให้ทราบถึงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจนและถูกต้อง การที่ต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานโครงการ ก็เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ที่รับผิดชอบ ได้รับทราบถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ของแต่ละคนแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนและถูกต้อง จะได้ไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

4.3 จะได้ปฏิบัติให้สอดคล้องเป็นไปในแนวเดียวกัน การที่ต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานโครงการ ก็เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวเดียวกัน จะได้ลดปัญหาในการปฏิบัติงานที่อาจจะแตกต่างกันได้

5. การดำเนินงานการจัดการพัฒนาและฝึกอบรม (direct training) ในการดำเนินการจัดการพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องมีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

5.1 เริ่มดำเนินการตามกำหนดการต่าง ๆ จะต้องดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมตามกำหนดการที่ได้มีการกำหนดไว้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

5.2 แก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในขณะที่ดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมตามกำหนดการที่ได้กำหนดไว้ อาจจะมีปัญหาและอุปสรรคบางประการเกิดขึ้น ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องพยายามแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นให้หมดสิ้นไป เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

6. การประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม (evaluation) เมื่อได้มีการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมตามกำหนดการแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ จะต้องมีการประเมินการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อที่จะได้ทราบว่า การดำเนินงานในครั้งนี้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมีความพึงพอใจในแต่ละด้านเป็นอย่างไร ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว มักจะนิยมประเมินผลโครงการพัฒนาและฝึกอบรมกัน ในหัวข้อดังต่อไปนี้

6.1 ทศคติของผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่มีต่อโครงการ

6.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ ระยะเวลา และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

6.3 วิทยากร หลักสูตร เนื้อหา

6.4 ข้อดีข้อบกพร่อง พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ

7. วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม ในการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม มีวิธีการที่ใช้เพื่อให้ได้ผลจากการประเมินกันหลายวิธี อาทิเช่น

7.1 การสัมภาษณ์ จะใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้ากับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม

7.2 การให้ตอบแบบสอบถาม จะใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด

7.3 การทดสอบก่อนและหลังการพัฒนาและอบรม จะใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยวิธีการทดสอบผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังมักจะใช้ประเมินผลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาและ

ฝึกอบรมอยู่ในระดับใด และหลังการพัฒนาและฝึกอบรมแล้วอยู่ในระดับใด มีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร

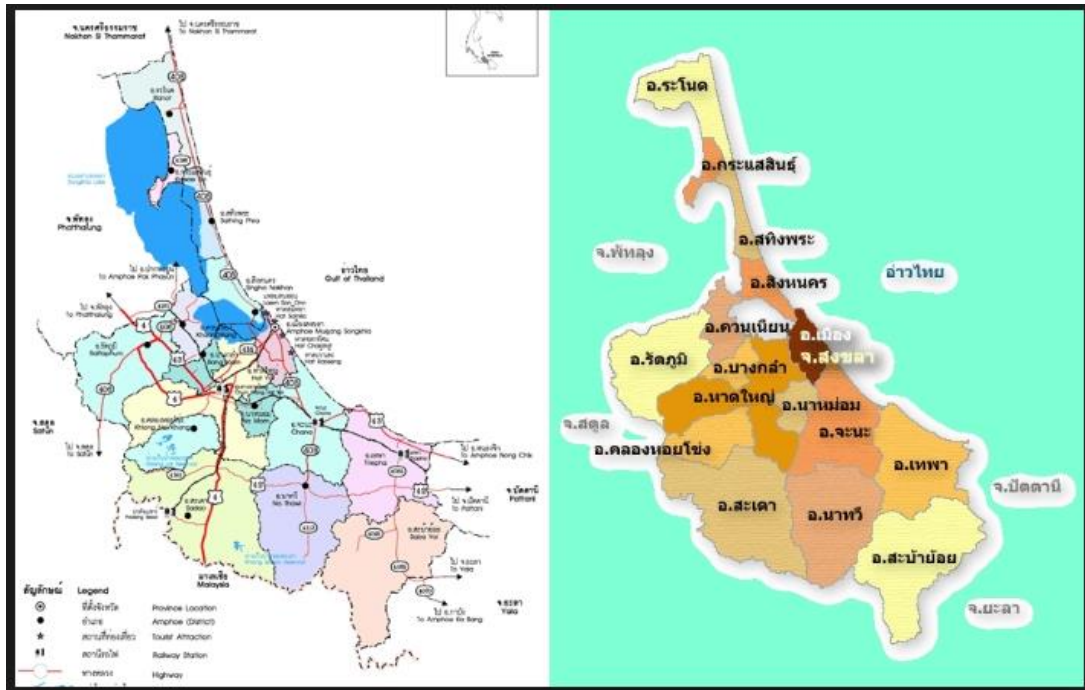
7.4 การสังเกตพฤติกรรม จะใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยการสังเกตถึงพฤติกรรมของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่า หลังจากการเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมแล้วมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร

7.5 การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน จะใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมแล้วกับมาตรฐานที่กำหนดว่าเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน

8. การติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม (follow-up) เมื่อการพัฒนาและฝึกอบรมเสร็จสิ้นลง ผู้ที่รับผิดชอบจะต้องมีการติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรมโดยติดตามดูว่า ผู้ที่ผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมได้นำเอาความรู้ความเข้าใจ ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่การงานหรือไม่ และพฤติกรรมได้เปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจติดตามผลได้จากการสังเกตวิธีปฏิบัติงาน การวัด/เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพผลลัพธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอีกด้วย

4. บริบทและสถานการณ์ด้านแรงงานของจังหวัดสงขลา

จังหวัดสงขลาตั้งอยู่ฝั่งตะวันออกของภาคใต้ตอนล่าง มีพื้นที่ 7,393.889 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 4,862,599.25 ไร่ มีขนาดเป็นอันดับ 27 ของประเทศ ใหญ่เป็นอันดับ 3 ของภาคใต้ ทางตอนเหนือเป็นคาบสมุทรแคบและยาวยื่นลงมาทางใต้เรียกว่า คาบสมุทรสทิงพระ กับส่วนที่เป็นแผ่นดินรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าทางตอนใต้ แผ่นดินทั้งสองส่วนเชื่อมต่อกันโดยสะพานติณสูลานนท์ พื้นที่ทางทิศเหนือส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม ทิศตะวันออกเป็นที่ราบริมทะเล ทิศใต้และทิศตะวันตกเป็นภูเขา และที่ราบสูง ซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดต้นน้ำลำธารที่สำคัญ ดังภาพที่ 2.6 ดังนี้



ภาพที่ 2.6 แผนที่จังหวัดสงขลาและเขตการปกครอง 16 อำเภอ

จังหวัดสงขลา มีรูปแบบการปกครองและการบริหารราชการแผ่นดิน 3 รูปแบบ ได้แก่ การบริหารราชการส่วนกลาง ประกอบด้วย ส่วนราชการสังกัดส่วนกลางที่มาตั้งหน่วยงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดสงขลา 221 ส่วนราชการ รวมหน่วยงานอิสระ 4 ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาค 35 หน่วยงาน และราชการส่วนท้องถิ่น 141 แห่ง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลนคร 2 แห่ง เทศบาลเมือง 11 แห่ง เทศบาลตำบล 35 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 92 แห่ง โดยแบ่งเขตการปกครองส่วนภูมิภาค ออกเป็น 16 อำเภอ (129 ตำบล 1,022 หมู่บ้าน) ได้แก่ อำเภอเมืองสงขลา อำเภอหาดใหญ่ อำเภอสะเตา อำเภอระโนด อำเภอจะนะ อำเภอนาทวี อำเภอสะบ้าย้อย อำเภอสิงหนคร อำเภอสิงหนคร อำเภอกระแสดินธุ์ อำเภอกวนเนียง อำเภอนาหม่อม อำเภอบางกล่ำ อำเภอรัตภูมิ อำเภอคลองหอยโข่ง และอำเภอเทพา (สำนักงานจังหวัดสงขลา, 2558: 4)

จำนวนครัวเรือนและประชากรในจังหวัดสงขลา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 มีครัวเรือนทั้งสิ้น 489,796 ครัวเรือน มีประชากรทั้งสิ้น 1,570,207 คน จำแนกเป็น ชาย 685,113 คน และหญิง 715,094 คน (สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดสงขลา, 2560: 1) ประชากรส่วนใหญ่ร้อยละ 63.85 นับถือศาสนาพุทธ รองลงมาร้อยละ 33.02 นับถือศาสนาอิสลาม และร้อยละ 3.13 นับถือศาสนาอื่น ๆ เช่น คริสต์ ฮินดู เป็นต้น โครงสร้างประชากรเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุตั้งแต่ปี 2548 และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งในปี 2553 จังหวัดสงขลา มีผู้สูงอายุ จำนวน 154,188 คน คิดเป็นร้อยละ 11.36 ของจำนวนประชากรในจังหวัดสงขลา

ข้อมูลรายได้เฉลี่ยต่อหัวประชากรของจังหวัดสงขลา อยู่ในอันดับ 5 ของภาคใต้ รองจากจังหวัดภูเก็ต พังงา กระบี่ และสุราษฎร์ธานี ดังแสดงในตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลรายได้เฉลี่ยต่อหัวประชากรของจังหวัดสงขลา พ.ศ.2550-2556

2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556
116,433	119,911	114,287	137,406	150,515	143,541	146,030

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2557: 1)

จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดที่มีความอุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญ เช่น สัตว์น้ำในทะเล ยางพารา เป็นต้น จึงก่อให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ มากที่สุดใภาคใต้ ปัจจุบันจังหวัดสงขลามีโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับอนุญาตประกอบกิจการทั้งสิ้น 2,423 โรงงาน ใช้เงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 77,592 ล้านบาท และสามารถจ้างแรงงาน จำนวน 75,595 คน โดยแยกเป็นแรงงานชาย 37,861 คน และแรงงานหญิง 37,734 ราย ขนาดของโรงงานมีทั้งโรงงานขนาดใหญ่ ใช้เงินลงทุนมากกว่า 100 ล้านบาท เช่น โรงงานผลิตอาหารทะเลบรรจุกระป๋อง อาหารทะเลแช่แข็ง ทำถุงมือยาง เป็นต้น โรงงานขนาดกลาง ใช้เงินลงทุนมากกว่า 10 ล้านบาท ถึง 100 ล้านบาท เช่น โรงงานแปรรูป อัด อบน้ำยาไม้ยางพารา ยางแผ่นรมควัน เป็นต้น และส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดเล็ก ใช้เงินลงทุนน้อยกว่า 10 ล้านบาท เช่น โรงกลิ้ง อู่ซ่อมรถ โรงงานผลิตน้ำดื่ม เป็นต้น โรงงานส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอหาดใหญ่และอำเภอเมืองสงขลา (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2557: 1)

ข้อมูลจำนวนสถานประกอบการและลูกจ้างของจังหวัดสงขลา ในปี 2560 แสดงดังตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 จำนวนสถานประกอบการ คนทำงาน และลูกจ้างของจังหวัดสงขลา พ.ศ.2559

ประเภทอุตสาหกรรม	สถานประกอบการ (แห่ง)	คนทำงาน (คน)	ลูกจ้าง (คน)
การขนส่งและการขายปลีก การซ่อมยานยนต์ และจักรยานยนต์	4,083	14,447	9,580
การขายส่ง	2,972	17,998	12,976
การขายปลีก	19,728	48,045	20,454
ที่พักแรม บริการอาหารและเครื่องดื่ม	8,371	28,985	16,313
ข้อมูลข่าวสาร คอมพิวเตอร์ และการสื่อสาร	323	1,122	721
กิจกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์	1,500	3,663	1,864
กิจกรรมทางวิชาชีพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	483	2,220	1,575

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ประเภทอุตสาหกรรม	สถานประกอบการ (แห่ง)	คนทำงาน (คน)	ลูกจ้าง (คน)
การให้เช่า บริการท่องเที่ยว และบริการสนับสนุนอื่น ๆ	1,128	4,845	3,464
ศิลปะ ความบันเทิง และนันทนาการ	283	833	477
กิจกรรมบริการอื่น ๆ	5,624	7,960	1,675
การผลิต	4,416	73,096	66,820
การจัดการและการบำบัดน้ำเสีย ของเสียและสิ่งปฏิกูล	9	174	162
การก่อสร้าง	701	6,562	5,666
การขนส่งทางบก สถานที่เก็บสินค้า	378	5,966	5,585
กิจกรรมด้านโรงพยาบาลเอกชน	5	2,131	2,125
รวมทั้งสิ้น	50,004	218,047	149,457

ที่มา: สำนักงานสถิติจังหวัดสงขลา (2560: 105)

ข้อมูลประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไปที่มีงานทำของจังหวัดสงขลา จำแนกตามอุตสาหกรรม เป็นรายไตรมาส พ.ศ.2559 – 2560 แสดงดังตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไป ที่มีงานทำของจังหวัดสงขลา จำแนกตามอุตสาหกรรม เป็นรายไตรมาส พ.ศ. 2559 – 2560

อุตสาหกรรม	2559				2560
	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	ไตรมาส 1
ภาคเกษตรกรรม					
เกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมง	270,985	278,557	289,073	277,285	260,491
นอกภาคเกษตรกรรม					
การทำเหมืองแร่ และเหมืองหิน	5,876	4,235	8,589	4,924	5,292
การผลิต	96,979	99,729	95,790	105,182	108,123
ไฟฟ้า ก๊าซ ไอน้ำ และระบบปรับอากาศ	1,069	567	1,324	2,592	3,170
การจัดการน้ำ การจัดการ และการบำบัด น้ำเสีย ของเสีย และสิ่งปฏิกูล	1,242	1,074	2,600	1,794	1,555
การก่อสร้าง	50,035	48,451	46,907	51,416	37,114
การขนส่ง การขายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์	186,187	173,944	175,234	170,300	181,174
การขนส่ง และสถานที่เก็บสินค้า	31,794	29,106	30,903	31,471	30,941

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

อุตสาหกรรม	2559				2560
	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	ไตรมาส 1
ที่พักแรม และบริการด้านอาหาร	79,362	74,081	71,283	60,298	85,293
ข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสาร	6,130	1,546	3,129	3,529	3,109
กิจการทางการเงิน และการประกันภัย	7,838	12,258	13,447	15,985	7,434
กิจการอสังหาริมทรัพย์	3,966	3,097	3,105	1,768	1,774
กิจกรรมทางวิชาชีพ วิทยาศาสตร์ และเทคนิค	4,184	9,931	10,272	4,337	14,902
กิจกรรมการบริหารและบริการสนับสนุน	11,767	15,546	13,793	15,951	7,797
การบริหารราชการ การป้องกันประเทศ และ การประกันสังคม	28,216	34,879	32,660	35,076	37,324
การศึกษา	37,218	44,735	34,201	37,748	38,602
กิจกรรมด้านสุขภาพ และงานสังคมสงเคราะห์	14,427	16,789	18,008	19,680	19,843
ศิลปะ ความบันเทิง และนันทนาการ	2,757	2,478	3,178	2,061	1,527
กิจกรรมบริการด้านอื่น ๆ	15,184	15,506	11,790	10,120	22,510
กิจกรรมการจ้างงานในครัวเรือนส่วนบุคคล การ ผลิตสินค้า และบริการที่ทำขึ้นเองเพื่อใช้ใน ครัวเรือน	620	2,633	2,929	1,640	3,331

ที่มา: สำนักงานสถิติจังหวัดสงขลา (2560: 22)

สรุปสถานการณ์ด้านแรงงานของจังหวัดสงขลา ในไตรมาส 3 ปี 2560 (เดือนกรกฎาคม – กันยายน 2560) มีดังนี้ (สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2560: 6-10)

1. ประชากรและกำลังแรงงาน จังหวัดสงขลา มีประชากรทั้งสิ้น 1,547,107 คน เป็นผู้ที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไป 1,242,589 คน จำแนกเป็นผู้อยู่ในกำลังแรงงาน 884,194 คน โดยผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงาน จำแนกเป็นผู้ที่มีงานทำ 862,422 คน (ร้อยละ 97.54) และผู้ว่างงาน 21,073 คน (ร้อยละ 2.38) ส่วนผู้ที่ไม่อยู่ในกำลังแรงงานมีจำนวน 358,395 คน พบว่า เป็นผู้เรียนหนังสือ 102,726 คน (ร้อยละ 28.66) ทำงานบ้าน 100,176 คน (ร้อยละ 27.95) และกำลังแรงงานอื่น ๆ 155,493 คน (ร้อยละ 43.39)

2. การมีงานทำ ในจำนวนผู้ที่มีงานทำ 862,422 คน จำแนกเป็นผู้ทำงานในภาคเกษตรกรรม 263,909 คน (ร้อยละ 30.60 ของผู้ที่มีงานทำทั้งหมด) และทำงานนอกภาคเกษตรกรรม 598,513 คน (ร้อยละ 69.40 ของผู้ที่มีงานทำทั้งหมด) โดยทำงานในสาขาการขายส่ง การขายปลีกมากที่สุด จำนวน 152,744 คน (ร้อยละ 25.52 ของผู้ทำงานนอกภาคเกษตรกรรมทั้งหมด) รองลงมาคือ สาขาการผลิต จำนวน 124,957 คน (ร้อยละ 20.88) และสาขาการโรงแรมและอาหาร จำนวน 97,560 คน (ร้อยละ

16.30) สวมใหญ่ผู้มีงานทำมีการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยมากที่สุด จำนวน 229,882 คน (ร้อยละ 26.66) รองลงมาระดับประถมศึกษา จำนวน 171,494 คน (ร้อยละ 19.89) และมีสถานภาพการทำงานเป็นลูกจ้างเอกชน จำนวน 328,480 คน (ร้อยละ 38.09)

3. การว่างงาน ช่วงไตรมาสนี้จังหวัดสงขลามีอัตราการว่างงานร้อยละ 2.38 ซึ่งลดลงจากไตรมาสที่ผ่านมาร้อยละ 0.46 (ไตรมาสที่ผ่านมาเมื่ออัตราการว่างงานร้อยละ 2.84) และเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.40 เมื่อเปรียบเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีที่ผ่านมา (ไตรมาสเดียวกันของปีที่ผ่านมาอัตราการว่างงานอยู่ที่ร้อยละ 1.98)

4. แรงงานนอกระบบ จากผลการสำรวจของสำนักงานสถิติจังหวัดสงขลาในปี 2559 พบว่าผู้มีงานทำจำนวน 868,215 คน ในจำนวนนี้เป็นผู้มีงานทำที่เป็นแรงงานนอกระบบ จำนวน 455,248 คน คิดเป็นร้อยละ 52.43 ของผู้มีงานทำทั้งหมด ทั้งนี้ แรงงานนอกระบบเหล่านี้จะทำงานนอกภาคการเกษตรเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ มีจำนวน 245,854 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 ในขณะที่ภาคเกษตรกรรม มีจำนวน 209,394 คน คิดเป็นร้อยละ 46.00 ซึ่งกลุ่มนอภาคการเกษตรนี้ เมื่อพิจารณาจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม พบว่า อุตสาหกรรมที่มีจำนวนแรงงานนอกระบบสูงสุด คือ การขายส่ง การขายปลีก จำนวน 108,106 คน คิดเป็นร้อยละ 43.97 ของผู้มีงานทำนอภาคการเกษตรทั้งหมด เมื่อพิจารณาแรงงานนอกระบบจำแนกตามอาชีพ พบว่าผู้มีงานทำในอาชีพด้านการเกษตรและประมงมากที่สุด จำนวน 201,174 คน คิดเป็นร้อยละ 44.19 และเมื่อพิจารณาจำแนกตามอายุ พบว่าส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงอายุ 60 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 73,717 คน คิดเป็นร้อยละ 16.19 สำหรับด้านการศึกษา พบว่าแรงงานนอกระบบส่วนใหญ่ มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าประถมศึกษามากที่สุด จำนวน 109,298 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00

5. การบริการจัดหางานในประเทศ ในช่วงไตรมาสนี้ นายจ้าง/สถานประกอบการแจ้งตำแหน่งงานว่าง จำนวน 2,851 อัตรา โดยมีผู้มาลงทะเบียนสมัครงาน จำนวน 818 คน และการบรรจุงาน จำนวน 2,347 คน ซึ่งจะมีอัตราบรรจุงานต่อตำแหน่งงานว่าง มีอัตราร้อยละ 82.32 ส่วนตำแหน่งงานว่างจำแนกตามระดับการศึกษาที่มีความต้องการสูงสุด อยู่ในระดับประถมศึกษาและต่ำกว่า จำนวน 716 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 25.11 และระดับการศึกษาที่มีการบรรจุงานมากที่สุดจะอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 980 คน คิดเป็นร้อยละ 41.76 เมื่อพิจารณาอาชีพที่มีตำแหน่งงานว่าง และผู้มาลงทะเบียนสมัครงานมากที่สุดส่วนใหญ่เป็นอาชีพเสมียน เจ้าหน้าที่ มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 649 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 22.76 และมีผู้มาลงทะเบียนสมัครงาน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 30.20 ส่วนการบรรจุงานมากที่สุดจะอยู่ในประเภทอาชีพขั้นพื้นฐานต่าง ๆ ในด้านการขายและการให้บริการ จำนวน 587 คน คิดเป็นร้อยละ 25.01 และอุตสาหกรรมที่มีตำแหน่งงานว่าง และการบรรจุมากที่สุด คือ อุตสาหกรรมการผลิต มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 937 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 32.87 และการบรรจุ จำนวน 713 คน คิดเป็นร้อยละ 30.38 รองลงมาเป็นอุตสาหกรรมการขายส่ง การขายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ รถจักรยานยนต์ ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 704 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 24.69 และการบรรจุ จำนวน 620 คน คิดเป็นร้อยละ 26.42

6. การส่งเสริมการมีงานทำ สำหรับการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการมีงานทำในจังหวัดสงขลา ในไตรมาสนี้ พบว่าสำนักงานจัดหางานจังหวัดสงขลา ได้จัดกิจกรรมแนะแนวทางอาชีพ จำนวน 1 ครั้ง มีผู้ได้รับประโยชน์จากการจัดกิจกรรมทั้งหมด จำนวน 1,237 คน จำแนกเป็นเพศหญิง 875 คน คิดเป็นร้อยละ 70.74 และเพศชาย 362 คน คิดเป็นร้อยละ 29.26

7. การใช้แรงงานต่างด้าว จังหวัดสงขลามีนายจ้าง/สถานประกอบการ จำนวน 3,125 คน โดยมีการใช้แรงงานต่างด้าวมรวม 56,717 คน แบ่งเป็น แรงงานต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตทำงานตามกฎหมาย จำนวน 45,816 คน และแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมายที่ได้รับการผ่อนผันให้ทำงาน จำนวน 10,901 คน

8. แรงงานไทยในต่างประเทศ ในช่วงไตรมาสนี้ จังหวัดสงขลามีผู้แจ้งความประสงค์ไปทำงานต่างประเทศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 2 คน และมัธยมศึกษา จำนวน 1 คน ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าแรงงานในจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่ไม่นิยมไปทำงานในต่างประเทศ

9. การพัฒนาศักยภาพแรงงาน สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 12 สงขลา ได้ดำเนินการฝึกอบรมฝีมือแรงงานในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

9.1 การฝึกเตรียมเข้าทำงาน มีผู้เข้ารับการฝึกเตรียมเข้าทำงาน 309 คน เมื่อพิจารณากลุ่มอาชีพ พบว่า เป็นกลุ่มช่างไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 ของจำนวนผู้เข้ารับการฝึกเตรียมเข้าทำงานทั้งหมด รองลงมาคือ กลุ่มช่างเครื่องกล จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 27.83 และกลุ่มช่างอุตสาหกรรม จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11.33 สัดส่วนของผู้ผ่านการฝึกเตรียมเข้าทำงาน พบว่า กลุ่มช่างไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ มีผู้ผ่านการฝึกสูงสุด จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 87.40 ของจำนวนผู้เข้ารับการฝึกเตรียมเข้าทำงานทั้งหมด รองลงมาคือ กลุ่มช่างอุตสาหกรรม มีผู้ผ่านการฝึก จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 65.71 และกลุ่มช่างเครื่องกล มีผู้ผ่านการฝึก จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 62.79

9.2 การฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน มีผู้เข้ารับการฝึกยกระดับฝีมือแรงงานทั้งสิ้น 3,639 คน เมื่อพิจารณากลุ่มอาชีพ พบว่า เป็นกลุ่มช่างอุตสาหกรรม จำนวน 1,149 คน คิดเป็นร้อยละ 31.57 ของผู้เข้ารับการฝึกยกระดับฝีมือแรงงานทั้งหมด รองลงมาคือ กลุ่มธุรกิจและบริการ จำนวน 971 คน คิดเป็นร้อยละ 26.68 และกลุ่มช่างไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ จำนวน 947 คน คิดเป็นร้อยละ 26.02 สัดส่วนของผู้ผ่านการฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน พบว่ากลุ่มช่างอุตสาหกรรม มีผู้ผ่านการฝึกสูงสุด จำนวน 1,149 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้เข้ารับการฝึกทั้งหมด รองลงมาคือ กลุ่มช่างไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ จำนวน 944 คน คิดเป็นร้อยละ 99.68 และกลุ่มธุรกิจและบริการ จำนวน 956 คน คิดเป็นร้อยละ 98.46

9.3 การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน มีผู้เข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานทั้งสิ้น 1,158 คน เมื่อพิจารณากลุ่มอาชีพ พบว่า มีกลุ่มช่างไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ มากที่สุด จำนวน 912 คน คิดเป็นร้อยละ 78.76 ของจำนวนผู้เข้ารับการทดสอบฝีมือแรงงานทั้งหมด

รองลงมาคือ กลุ่มช่างเครื่องกล จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 10.88 และกลุ่มช่างก่อสร้าง จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 6.04 สัดส่วนของผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน พบว่า กลุ่มช่างก่อสร้าง มีผู้ผ่านการทดสอบมากที่สุด จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 92.85 ของจำนวนผู้เข้ารับการทดสอบฝีมือแรงงานทั้งหมด รองลงมา คือ กลุ่มช่างเครื่องกล มีผู้ผ่านการทดสอบ จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 92.06 และกลุ่มช่างไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ มีผู้ผ่านการทดสอบ จำนวน 777 คน คิดเป็นร้อยละ 85.19

9.4 การฝึกเสริมทักษะฝีมือแรงงาน มีผู้เข้ารับการฝึกเสริมทักษะฝีมือแรงงานทั้งสิ้น 1,453 18๐ เมื่อพิจารณากลุ่มอาชีพ พบว่า มีกลุ่มช่างก่อสร้าง มากที่สุดจำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 21.13 ของจำนวนผู้เข้ารับการฝึกเสริมทักษะฝีมือแรงงานทั้งหมด รองลงมา คือ กลุ่มธุรกิจและบริการ จำนวน 301 คน คิดเป็นร้อยละ 20.72 และกลุ่มช่างอุตสาหกรรมศิลป์ จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 18.17 สัดส่วนของผู้ผ่านการฝึกเสริมทักษะฝีมือแรงงาน พบว่า มีผู้ผ่านการฝึกทั้งหมด

10. การคุ้มครองแรงงาน จากการตรวจสอบสถานประกอบการทั้งสิ้น 256 แห่ง มีลูกจ้างที่ผ่านการตรวจ จำนวน 14,623 คน ซึ่งสถานประกอบการที่ตรวจสอบส่วนใหญ่มีขนาด 10-19 คน มากที่สุด 71 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 27.73 โดยมีสถานประกอบการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานทั้งหมด ซึ่งประเภทอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายมากที่สุด คือ อุตสาหกรรมการขายส่ง การขายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ รถจักรยานยนต์ จำนวน 111 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 43.36 รองลงมาคือ อุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 55 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.48 และอุตสาหกรรมการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม จำนวน 55 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.55

11. การเลิกจ้างแรงงาน มีสถานประกอบการในจังหวัดสงขลาที่เลิกกิจการ จำนวน 125 แห่ง และลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้าง จำนวน 423 คน ส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการขนาดเล็กที่มีขนาด 1-9 คน จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 91.20 เมื่อพิจารณาประเภทกิจการที่มีการเลิกกิจการและลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างสูงสุด พบว่า อยู่ในประเภทอื่น ๆ จำนวน 64 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 51.20 ของสถานประกอบการที่เลิกกิจการทั้งหมด ลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้าง จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 50.59 ของลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างทั้งหมด รองลงมา คือ ประเภทกิจการสถาบันการเงิน บริการด้านธุรกิจ จำนวน 18 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.13 ลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้าง จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 9.22

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการแรงงาน

กฤษฎา ต้นเปาร์, วิลาวรรณ หอยสังข์ และศราวุธ อ่องลา (2559: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารฝ่ายบุคคล รองผู้บริหารฝ่ายบุคคล และผู้รับผิดชอบ

งานบริหารงานบุคคล จำนวน 196 คน พบว่า สภาพปัญหาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง มีปัญหาเรียงลำดับจากมากถึงน้อยดังนี้ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีผลการเปรียบเทียบสภาพปัญหาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และขนาดโรงงาน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ (2558: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของจังหวัดสงขลาในช่วงอายุ 15 ปี ถึง 59 ปี โดยที่ข้อมูลเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการ 20 ราย และแรงงาน 400 ราย ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ประกอบการ จำนวน 10 ราย ผลการศึกษาพบว่าจังหวัดสงขลามีความต้องการและขาดแคลนแรงงานในระดับวุฒิการศึกษาในระดับ ปวส. ในขณะที่ระดับวุฒิปริญญาตรีมีมากเกินไปกว่าความต้องการ เป็นเหตุให้ผู้จบปริญญาตรีต้องขยับมาทำงานในตำแหน่งที่ต่ำกว่าวุฒิการศึกษา อีกทั้งในปี 2557 ตำแหน่งงานที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ จำนวน 1,063 อัตรา สาเหตุใหญ่ที่ทำให้ผู้สมัครงานไม่ได้รับการบรรจุงาน เกิดจากขีดความสามารถต่ำกว่าเกณฑ์

วรารภรณ์ ศรีบุญ (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการในจังหวัดเพชรบุรี โดยศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่อยู่ในระดับ 4 ดาวขึ้นไป กลุ่มธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง กลุ่มสถาบันการเงิน ผลการศึกษาพบว่า 1) ความต้องการแรงงานเชิงวิชาการ กลุ่มสถาบันการเงิน ต้องการแรงงานที่สำเร็จการศึกษาในสาขาพาณิชยศาสตร์และการบัญชี การบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ การเงินการธนาคาร บัญชี โดยต้องมีผลการศึกษาตั้งแต่ 2.50 ขึ้นไป ส่วนกลุ่มงานในสายธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ต้องการแรงงานที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีในสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ในขณะที่กลุ่มสายงานโรงแรม ต้องการพนักงานต้อนรับที่สำเร็จการศึกษาในสาขาการโรงแรม หรือภาษาอังกฤษ และ 2) ความต้องการแรงงานทางด้านทักษะและความสามารถ พบว่า งานในสายงานธนาคาร ต้องการแรงงานที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีทักษะในการสื่อสารดี มีทักษะด้านภาษาอังกฤษดี และมีบุคลิกภาพดี ส่วนงานด้านธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง ต้องการแรงงานที่มีทักษะในด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ได้แก่ โปรแกรม Word, Excel เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานด้านเอกสาร ในขณะที่กลุ่มงานธุรกิจโรงแรม ต้องการแรงงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ไม่ต้องมีการฝึกอบรมใหม่หลายครั้ง

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, มนตรี อธิรัตน์ชัย และพงศ์พันธุ์ คำพรรณ (2555: บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในเขตจังหวัดสงขลา โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 23 ท่าน พบว่า สถานประกอบการมีปัญหาเรียงลำดับดังนี้ 1) การขาดแคลนแรงงาน สาเหตุจากแรงงานไทยไม่ชอบทำงานในโรงงาน และแรงงานผู้หญิงเมื่อมีครอบครัวต้องออกจากงานไปอยู่บ้าน ทำให้สถานประกอบการต้องใช้แรงงานต่างชาติมากขึ้น 2) ค่าจ้างแรงงานต่ำ เมื่อเทียบกับค่าจ้างแรงงานอื่น เช่น รับจ้างกรีดยาง 3) ปัญหาด้านความปลอดภัยส่วนตัว พบว่า

แรงงานไทยหยุดงานบ่อย โดยผู้ประกอบการระบุว่าแรงงานไทยที่พักอาศัยบ้านตนเอง จะมีกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เช่น งานบวช งานแต่ง งานศพ งานกีฬาหมู่บ้าน งานสังสรรค์อื่น ๆ ซึ่งแรงงานไทยเหล่านี้จะหยุดงานโดยไม่รับผิดชอบต่องาน อีกทั้งแรงงานไทยเมื่อถูกลงโทษหรือตำหนิก็ไม่พอใจ หัวหน้างาน และชอบย้ายงานเพื่อลองทำงานใหม่ว่ามีรายได้ดีกว่าหรือไม่ และ 4) ปัญหาด้านประสบการณ์การทำงาน

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะแรงงานที่พึงประสงค์

นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ (2558: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของจังหวัดสงขลาในช่วงอายุ 15 ปี ถึง 59 ปี โดยที่ข้อมูลเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการ 20 ราย และแรงงาน 400 ราย ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ประกอบการ จำนวน 10 ราย ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะแรงงานที่พึงประสงค์ 1) ด้านของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา พบว่าความพึงพอใจในคุณลักษณะแรงงานที่พึงประสงค์สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (\bar{x} = 3.70) ด้านความสุภาพนอบน้อม (\bar{x} = 3.56) และด้านความซื่อสัตย์ (\bar{x} = 3.54) ตามลำดับ และความพึงพอใจในคุณลักษณะแรงงานเรียงจากค่าต่ำ 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านภาษาต่างประเทศ (\bar{x} = 2.37) ด้านการเรียนรู้ (\bar{x} = 3.00) และด้านการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง (\bar{x} = 3.02) ตามลำดับ ในขณะที่ความคาดหวังในคุณลักษณะแรงงานที่พึงประสงค์สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านจริยธรรมในการทำงาน (\bar{x} = 4.67) ด้านความซื่อสัตย์ (\bar{x} = 4.59) และด้านความสุภาพนอบน้อม (\bar{x} = 4.54) ตามลำดับ

กฤตสุตา เขียวอุบล ทศนีย์ ปัทมสนธิ์ และธนัช กนกเทศ (2557: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของแรงงานตามความต้องการของสถานประกอบการภาคธุรกิจบริการในจังหวัดพิษณุโลก โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็น กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายบุคคล 94 คน และกรรมการผู้จัดการผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของแรงงานตามความต้องการของสถานประกอบการภาคธุรกิจบริการในจังหวัดพิษณุโลกอยู่ในระดับมากทั้งสี่ด้านดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ ส่วนแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของแรงงานตามที่สถานประกอบการต้องการมีดังนี้ ต้องการแรงงานที่มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ มีระเบียบวินัยในการทำงาน มีความขยันอดทนและเสียสละ การเคารพในสิทธิและทรัพย์สินของผู้อื่น ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เจตคติที่ดีต่อหน่วยงาน มีความรับผิดชอบในสังคม และมีการประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ส่วนการทำให้แรงงานมีความคิดช่วยเหลือกันและกันอย่างเต็มใจ และการสร้างเจตคติที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น ส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของแรงงาน สำหรับแนวทางการเรียนรู้มีช่องทางหลากหลาย ได้แก่ การ

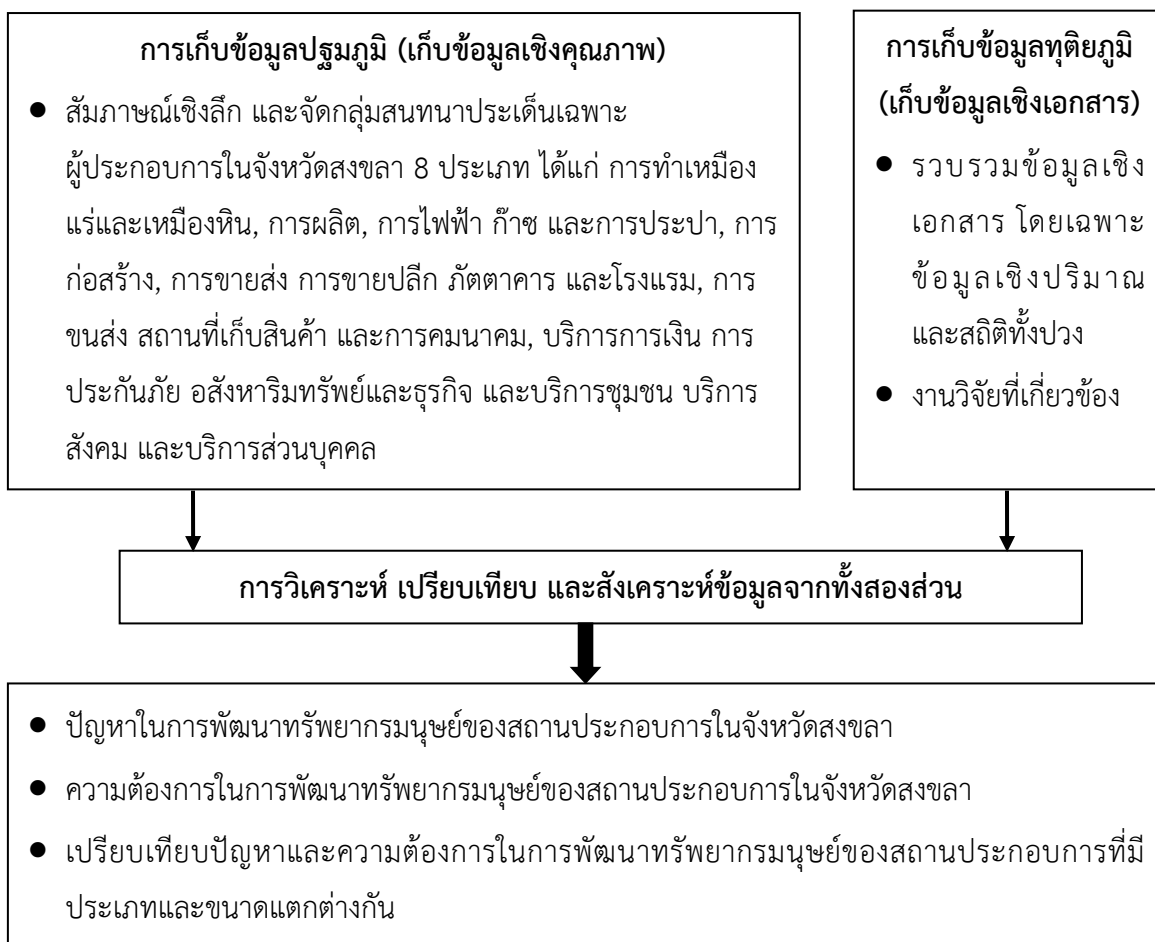
เรียนรู้ด้วยตนเองในช่องทางจากสื่อประเภทต่าง ๆ เรียนรู้จากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน การนำความรู้ทางทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้เป็นการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการทำงานที่ถูกต้อง

นอกจากนี้ การศึกษาของ โรเบิลส์ (Robles, 2012: บทคัดย่อ) เรื่อง “Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace” พบว่า ทักษะทางด้าน Soft Skills ที่โดดเด่นที่ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญมาก ประกอบด้วย 10 ประการ ได้แก่ 1) ด้านการสื่อสาร (communication) ประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสารปากเปล่า การพูด การเขียน การนำเสนอ และการฟัง 2) ด้านความสุภาพนอบน้อม (courtesy) หมายถึง การมีมารยาท จริยธรรมในการทำงานทางธุรกิจ การมีสัมมาคารวะ เคารพและให้เกียรติ รู้จักของและรู้จักที่จะให้อย่างสุภาพ 3) ด้านความยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง การปรับตัว ความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ 4) ด้านความซื่อสัตย์ (integrity) หมายถึง ความตรงไปตรงมา มีคุณธรรมที่ยึดถือเป็นการส่วนตัว รู้และทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นประโยชน์กับส่วนรวม 5) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) หมายถึง การมีน้ำใจงดงาม มีอารมณ์ขัน สามารถควบคุมตนเองได้ อดทนกับความเห็นที่แตกต่าง เป็นคนอบอุ่น มีทักษะทางสังคมและเข้าสังคมได้ 6) ด้านทัศนคติทางบวก (positive attitude) ประกอบด้วย การมองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้น มั่นใจในตัวเอง สนับสนุนการทำงานของคนอื่น 7) ด้านความเป็นมืออาชีพ (professionalism) เป็นลักษณะของการแต่งกายอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ มีบุคลิกภาพ และวิธีคิดในเชิงการประกอบธุรกิจ 8) ด้านความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การมีความพร้อมรับผิดชอบ มีความน่าเชื่อถือ ทำงานให้เสร็จได้ตามกำหนด มีระเบียบวินัยในตนเอง รู้คิด และอยากให้การงานประสบผลตามเป้าหมาย 9) ด้านการทำงานเป็นทีม (team work) เป็นการให้ความร่วมมือระหว่างกัน การทำงานแบบเข้าหาหรือไปด้วยกันได้ รวมทั้งความพร้อมสนับสนุนบุคคลหรือกลุ่มบุคคล การทำงานเพื่อส่งมอบผลงานตามเวลาที่ตกลงกันไว้ และ 10) ด้านการทำงานอย่างมีจริยธรรม (work ethic) เป็นการทำงานอย่างหนัก มีความจงรักภักดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ตรงต่อเวลาในงานที่มอบหมาย

6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร หลังจากทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบผสมผสานวิธีการ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหลัก จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและจัดกลุ่มสนทนาผู้ประกอบการต่าง ๆ ในจังหวัดสงขลา 8 กลุ่ม ได้แก่ การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน, การผลิต, การไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา, การก่อสร้าง, การขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม, การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม,

บริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์และธุรกิจ และบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล และนำข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้มีการรวบรวมไว้จากหน่วยงานของรัฐและเอกชน มาเปรียบเทียบในบางส่วนเพื่อความสะดวกและถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์มากที่สุด ซึ่งสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 2.7 ดังนี้



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดสงขลา” ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (qualitative approaches) เป็นหลัก และเสริมด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (quantitative approaches) ดังนี้

1. พื้นที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการสำรวจปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำนวน 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน กลุ่มการผลิต กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา กลุ่มการก่อสร้าง กลุ่มการขนส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม กลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์และธุรกิจ และกลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล

2. ขั้นตอนและวิธีในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 (phase I) การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน การสัมภาษณ์เดี่ยว และสัมภาษณ์ดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดพื้นที่เป้าหมาย (site selection) จะศึกษาจากสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำนวน 8 กลุ่มข้างต้น

ขั้นที่ 2 การศึกษาจากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ (documentary and secondary data) ซึ่งเป็นเอกสารจากหน่วยงานของรัฐและเอกชน อาทิ ข้อมูลจากสำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลาเกี่ยวกับความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการ ข้อมูลจากสำนักงานสถิติจังหวัดสงขลาเกี่ยวกับสถิติความต้องการแรงงานและผู้มีงานทำย้อนหลัง ข้อมูลจากสำนักงานจัดหางานจังหวัดสงขลาเกี่ยวกับจำนวนแรงงาน ผู้มีงานทำ และผู้ว่างงาน ข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการแรงงานในพื้นที่จังหวัดสงขลา

ขั้นที่ 3 การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) ในการเลือกจะมีแนวทางเลือกแบบเมทริก (matrix models) (Carson, et al., 2002: 184) ซึ่งจะสามารถศึกษาปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1) พิจารณาด้านประเภทของสถานประกอบการ (classification) ซึ่งจำแนกเป็น 8 ประเภท ได้แก่ กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน กลุ่มการผลิต กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา กลุ่มการก่อสร้าง กลุ่มการขนส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม กลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์และธุรกิจ และกลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล

2) พิจารณาด้านขนาดของสถานประกอบการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก คือ สถานประกอบการที่มีจำนวนแรงงานไม่เกิน 50 คน ขนาดกลาง คือ สถานประกอบการที่มีจำนวนแรงงาน 50-200 คน และขนาดใหญ่ คือ สถานประกอบการที่มีจำนวนแรงงานมากกว่า 200 คนขึ้นไป

โดยในการพิจารณาเลือกสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พิจารณาทั้ง 2 แนวทาง ประกอบกันในรูปแบบเมทริก (matrix) เช่น ตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 การพิจารณาลักษณะผู้ให้ข้อมูลหลัก

		ขนาดของสถานประกอบการ		
		ใหญ่	กลาง	เล็ก
ประเภท สถาน ประกอบ (classification)	การทำเหมืองแร่ และเหมืองหิน	-	1	1
	การผลิต	1	1	1
	การไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา	1	-	1
	การก่อสร้าง	1	1	1
	การขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม	1	1	1
	การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม	1	1	1
	บริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจ	1	1	1
	บริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล	1	1	1

จากตารางที่ 1 การสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก สำหรับกลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ เมื่อพิจารณาในรูปแบบเมทริก 2 แนวทาง คือ ด้านประเภท

ของสถานประกอบการและขนาดของสถานประกอบการ มีผู้ให้ข้อมูลหลักที่เลือกมาสัมภาษณ์ จำนวน 24 คน เช่นเดียวกับการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อทำการสัมภาษณ์กลุ่ม สำหรับกลุ่มหัวหน้าคนงาน เมื่อพิจารณาในรูปแบบเมทริก 2 แนวทาง ก็จะได้ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 24 คน รวมมีผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวนทั้งสิ้น 48 คน

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สามารถเก็บข้อมูลได้จำนวน 22 สถานประกอบการ เป็นกลุ่มผู้บริหาร 22 คน กลุ่มหัวหน้าพนักงาน 20 คน ไม่สามารถได้ข้อมูล จากสถานประกอบการ ประเภทการทำเหมืองแร่ เหมืองหินขนาดใหญ่ และการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา ขนาดกลาง ทั้งนี้ โดยธรรมชาติของงานวิจัยเชิงคุณภาพแล้ว จำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจะมีความยืดหยุ่นสูง แต่จะให้ความสำคัญกับความพอเพียงหรือความอิ่มตัวของข้อมูล (saturated data) ถ้าเมื่อใดผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าเนื้อหาและข้อมูลที่ได้พอเพียงตามวัตถุประสงค์การวิจัยแล้ว ก็อาจจะยุติการสัมภาษณ์ได้ (Reid, 1996; cited in Sale. et.al, 2002)

ขั้นที่ 4 การฝึกอบรมผู้ช่วยวิจัยในการสัมภาษณ์ ดำเนินการดังนี้

- 1) ผู้วิจัยได้อธิบายวัตถุประสงค์และวิธีการวิจัยให้ผู้ช่วยวิจัยรับทราบโดยละเอียด
- 2) ผู้วิจัยสรุปผลการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เพื่อให้ผู้ช่วยวิจัยมีความรู้พื้นฐาน เกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดสงขลา
- 3) วิทยากรแนะนำวิธีการสัมภาษณ์ โดยเริ่มจากการแนะนำตัว การเริ่มสัมภาษณ์ การซักถามเชิงลึก (probe) การจดบันทึก และการยุติการสัมภาษณ์ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการสัมภาษณ์
- 4) ทดลองให้ผู้ช่วยวิจัยได้สัมภาษณ์ตัวอย่างผู้บริหารหรือพนักงานของสถานประกอบการ เพื่อให้คุ้นชินกับสถานการณ์จริง 1 ครั้ง
- 5) นำผลการทดลองสัมภาษณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความบกพร่องน้อยที่สุดในการสัมภาษณ์จริง

ขั้นที่ 5 การสัมภาษณ์ จำแนกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นแรก รวบรวมประเด็นและสาระที่ได้จากขั้นที่ 2 (การศึกษาจากเอกสาร และข้อมูลทุติยภูมิ) มาเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ เพื่อให้การสัมภาษณ์มีความครอบคลุมสาระสำคัญของการวิจัย

ขั้นที่สอง การลงพื้นที่ คณะผู้วิจัยได้ประสานงานไปยังสถานประกอบการ ทั้ง 24 แห่ง และติดต่อเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในขั้นที่ 3 (การ

เลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก) จากนั้นจึงนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ พร้อมกับส่งรายละเอียดแนวทางและประเด็นการสัมภาษณ์ไปล่วงหน้า

ขั้นที่สาม ดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่วางไว้ ซึ่งการสัมภาษณ์ในขั้นตอนนี้จึงเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) นอกจากนี้หากมีประเด็นใดที่มีความสำคัญ หรือผู้ถูกสัมภาษณ์มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สูง จะทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยผู้วิจัย เพื่อเจาะประเด็นเหล่านั้นให้มีความชัดเจน (probe) มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งการสัมภาษณ์ในขั้นตอนนี้จะเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)

ขั้นที่ 6 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น จากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิอื่น ๆ รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) จำแนกประเด็น (classification) และจัดหมวดหมู่ (grouping) เพื่อเป็นการประเมินความเพียงพอของข้อมูลเบื้องต้น (saturated) และเพื่อเป็นพื้นฐานในการเก็บข้อมูลในระยะที่ 2 (phase II) (รายละเอียดดูในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล)

ระยะที่ 2 (phase II) การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยกระบวนการกลุ่ม ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น (ขั้นที่ 6 ในระยะที่ 1) มาพิจารณาเพื่อกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์กลุ่ม (group interview) ทั้งนี้จะต้องพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้มาจากระยะที่ 1 ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ครอบคลุมเพียงใด และยังขาดประเด็นใดที่ต้องการเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้ข้อมูลในมุมมองของผู้ใช้แรงงาน ที่อาจจะแตกต่างไปจากผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ ที่จะได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป็นหลัก

ขั้นที่ 2 ฝึกอบรมผู้ช่วยวิจัยในการสัมภาษณ์กลุ่ม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกอบรมผู้ช่วยวิจัย ซึ่งในการสัมภาษณ์กลุ่มจะแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ตามสถานการณ์ บางครั้งอาจเป็นกลุ่มละ 2 คน โดยนัดผู้ให้สัมภาษณ์จากสถานประกอบการสองแห่งมาพร้อมกันในที่นัดหมายเช่น ในร้านอาหาร และต้องเป็นสถานที่ที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์ สามารถบันทึกเสียงได้ ส่วนหนึ่งก็ไปสัมภาษณ์ที่สถานประกอบการ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่ไปสัมภาษณ์ในสถานประกอบการ และมีโอกาสได้สัมภาษณ์พนักงานระดับผู้ใช้แรงงาน เพียง 2 สถานประกอบการ เนื่องจากไม่สามารถลงทะเบียนได้ ที่พอมีโอกาสให้สัมภาษณ์ได้ก็เป็นพนักงานระดับกลาง หรือเป็นหัวหน้าแรงงาน ในการไปสัมภาษณ์มีผู้วิจัยไป 2 คน ทำหน้าที่เป็นผู้นำการสนทนาและจดบันทึก 1 คน และอีก 1 คน จะช่วยจดบันทึกเสริม พร้อมกับบันทึกเสียง และอำนวยความสะดวกโดยทั่วไป การฝึกอบรมจะดำเนินการดังนี้

1) ผู้วิจัยจะสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นให้ผู้ช่วยวิจัยรับทราบ โดยจัดทำเป็นเอกสารสรุป ตลอดจนระบุประเด็นที่ต้องการจากการสัมภาษณ์กลุ่ม

2) ให้ผู้ช่วยวิจัยทำการทดลองดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่ม จากตัวอย่างพนักงานของสถานประกอบการ เพื่อให้คุ้นชินกับสถานการณ์จริง โดยให้ทุกคนได้ทำหน้าที่ของตนเอง

3) นำผลการทดลองดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มมาสะท้อนบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อป้องกันข้อบกพร่องที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการจริง

ขั้นที่ 3 ติดต่อประสานงาน เพื่อกำหนดนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ไปยังสถานประกอบการทั้ง 24 แห่ง ในจังหวัดสงขลาที่เลือกมาศึกษา ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยเครือข่าย ใช้เวลามาก

ขั้นที่ 4 ดำเนินการเก็บข้อมูล ตามแนวทางที่วางไว้

3. ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยทั่วไปการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ทุกระยะของการดำเนินการ แต่เพื่อให้ง่ายต่อการอธิบายจะจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ เน้นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) เรียบเรียงความเป็นมาของปัญหา ความต้องการ และนโยบายของสถานประกอบการ นอกจากนี้อาจจะมีตารางตัวเลขสถิติของปัญหาและความต้องการจำนวนแรงงานของสถานประกอบการ และสถานการณ์ในภาพรวมของจังหวัดสงขลาในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมา การวิเคราะห์ข้อมูลในระยะนี้มุ่งตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 และ 2 บางส่วนเป็นพื้นฐานเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดสงขลา

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทั้งจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) และแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ได้ดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 ดำเนินการถอดคำสัมภาษณ์จากแถบบันทึกเสียง โดยผู้ช่วยวิจัยที่สามารถฟังภาษาถิ่นได้เป็นอย่างดี ตลอดจนพิมพ์คำสัมภาษณ์ลงในแฟ้มข้อมูล เพื่อเตรียมไปวิเคราะห์

ขั้นที่ 2 คณะผู้วิจัยร่วมกันกำหนดคำ (wordings) ข้อความ (phases) แนวคิดย่อย (concepts) แนวคิดหลัก (categories) ที่สื่อความหมาย และสามารถเชื่อมโยงเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดสงขลา การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ ทำให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 และ 2 ให้สมบูรณ์สอดคล้องกับความเป็นจริงในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่จะมีข้อมูลบางส่วนเพื่อนำไปเปรียบเทียบเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ต่อไป

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่ม จะดำเนินการเช่นเดียวกับระยะที่ 2 และเพิ่มเติมข้อมูลจากการจดบันทึก และจากการสังเกตประกอบด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะนี้ มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในมุมมองของพนักงานและผู้ใช้แรงงาน ซึ่งจะทำให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 และ 2 ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และจะมีข้อมูลบางส่วนเพื่อนำไปเปรียบเทียบเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ต่อไป

ระยะที่ 4 การสังเคราะห์เปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน โดยจะนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ทุกระยะมาสังเคราะห์ การวิเคราะห์ในขั้นนี้จะตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เป็นหลัก

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ 2) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ และ 3) เปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (qualitative approaches) เป็นหลัก และเสริมด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (quantitative approaches) โดยที่การนำเสนอผลการวิจัยจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ ส่วนที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ และส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดของผลการวิจัยในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

1. ส่วนที่ 1 ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ

ผลการศึกษาพบว่า จากการสำรวจโดยอีไอซี (Economic Intelligence Center) ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า การขาดแคลนแรงงานเป็นปัญหาท้าทายที่สำคัญของธุรกิจไทย โดยปัญหาที่รุนแรงที่สุดจะอยู่ในกลุ่มแรงงานสายอาชีพศึกษา การขาดแคลนดังกล่าวเกิดจาก 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ 2) การลงทุนระดับต่ำในภาคอุตสาหกรรมและการเน้นนโยบายสนับสนุนภาคเกษตรที่บิดเบือนกลไกตลาด ซึ่งส่งผลให้แรงงานกลับเข้าสู่ภาคเกษตรแบบดั้งเดิมที่มีการพัฒนาทักษะต่ำ และ 3) ทักษะแรงงานที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ ซึ่งเกิดจากปัญหาคุณภาพของการศึกษาไทยและความไม่สมดุลของระบบการศึกษาในมิติต่าง ๆ การขาดแคลนแรงงานนี้ส่งผลให้ประเทศไทยสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก (สุทธภา อมรวิวัฒน์ และคณะ, 2558: 7) ซึ่งการขาดแคลน

แรงงานดังกล่าวข้างต้น ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น แต่เป็นการขาดแคลนที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ ทุกภาคของประเทศไทยมีลักษณะเดียวกัน รวมทั้งภาคใต้โดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดสงขลา เนื่องจากจังหวัดสงขลาเป็นเมืองเศรษฐกิจที่ใหญ่ที่สุดในภาคใต้

จากการศึกษาพบว่า ผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัดสงขลาในปี 2558 มีมูลค่า 234,911 ล้านบาท มีขนาดเศรษฐกิจเป็นอันดับหนึ่งของภาคใต้ และเป็นอันดับที่ 12 ของประเทศ มีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดสูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ซึ่งมีมูลค่า 177,569 ล้านบาท อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจปี 2558 ขยายตัวร้อยละ 5.06 ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดต่อหัว 153,505 บาท/คน/ปี เพิ่มขึ้นจากปี 2557 ซึ่งมีรายได้เฉลี่ย 148,814 บาท/ปี เป็นอันดับที่ 20 ของประเทศ อันดับที่ 5 ของภาคใต้ และอันดับที่ 1 ของกลุ่มจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งจังหวัดสงขลา มีโรงงานอุตสาหกรรมทั้งหมด 1,947 โรงงาน มีลูกจ้าง 68,466 คน ในช่วงไตรมาส 3/2560 (เดือนกรกฎาคม-กันยายน 2560) มีการจดทะเบียนโรงงานอุตสาหกรรมใหม่ จำนวน 18 โรงงาน จำแนกเป็นประเภทอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 17 โรงงาน ใช้เงินทุนจดทะเบียน 1,115.42 ล้านบาท มีคนงาน 1,018 คน และอุตสาหกรรมการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน จำนวน 1 โรงงาน เงินทุนจดทะเบียน 7.98 ล้านบาท มีคนงาน 18 คน ส่วนจำนวนโรงงานที่เลิกกิจการในไตรมาสนี้มี จำนวน 54 โรงงาน นอกจากนี้จังหวัดสงขลา ยังมีการจดทะเบียนนิติบุคคลจัดตั้งใหม่ในจังหวัดสงขลา จำนวน 283 ราย มีทุนจดทะเบียน 728.47 ล้านบาท แยกเป็นบริษัทจำกัด 193 ราย ทุนจดทะเบียน 558.06 ล้านบาท ห้างหุ้นส่วนจำกัด 90 แห่ง ทุนจดทะเบียน 170.41 ล้านบาท อุตสาหกรรมที่มีการจดทะเบียนสูงสุด คือ อุตสาหกรรมขายส่ง การขายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ ของใช้ส่วนบุคคลและของใช้ในครัวเรือน จำนวน 100 แห่ง ทุนจดทะเบียน 235 ล้านบาท จำแนกเป็นบริษัทจำกัด 70 ราย ทุนจดทะเบียน 141.20 ล้านบาท และห้างหุ้นส่วนจำกัด 30 แห่ง ทุนจดทะเบียน 93.80 ล้านบาท โดยที่โครงสร้างเศรษฐกิจของจังหวัดสงขลาขึ้นอยู่กับสาขาอุตสาหกรรมเป็นหลัก โดยมีสัดส่วนร้อยละ 19.36 สาขาการผลิตที่มีความสำคัญรองลงมา ได้แก่ สาขาการทำเหมืองแร่ มีสัดส่วนร้อยละ 16.09 และสาขาเกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้ มีสัดส่วนร้อยละ 10.66 ตามลำดับ (สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2560: 5-6)

เครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจสงขลาในเดือนกันยายน 2560 หดตัวจากเดือนเดียวกันของปีก่อน จาก **เครื่องชี้ด้านอุปสงค์** หดตัวร้อยละ 13.8 เมื่อเทียบกับช่วงเดือนเดียวกันของปีก่อน สะท้อนได้จากดัชนีการใช้จ่ายของภาครัฐ รายจ่ายลงทุน หดตัวร้อยละ 39.9 ตามการเร่งรัดการเบิกจ่ายไปแล้ว ในช่วงต้นไตรมาส การค้าชายแดนหดตัวร้อยละ 7.3 ลดลงจากการนำเข้าของด่านศุลกากร สำหรับการลงทุนภาคเอกชน ขยายตัวร้อยละ 0.7 เพิ่มขึ้นจากการใช้สินเชื่อรวม **เครื่องชี้ด้านอุปทาน** ขยายตัวร้อยละ 5.1 เมื่อเทียบกับช่วงเดือนเดียวกันของปีก่อน สะท้อนได้จากภาคอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป อุตสาหกรรมถึงมือยาง และอุตสาหกรรมไม้ยางแปรรูป ภาคบริการขยายตัวร้อยละ

23.9 จากจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศผ่านด่านตรวจคนเข้าเมืองสงขลา และจำนวนผู้โดยสารผ่านสนามบินเพิ่มขึ้น สำหรับภาคเกษตรกรรม หดตัวร้อยละ 10.9 จากปริมาณยางพาราลดลง จากสภาพอากาศไม่เอื้ออำนวยทำให้จำนวนวันกรีดยางลดลง ปริมาณกุ้งขาวลดลง เนื่องจากการลงลูกกุ้งเพาะเลี้ยงลดลงจากสภาพอากาศแปรปรวน ด้านรายได้เกษตรกร มีอัตราลดลง โดยดัชนีรายได้เกษตรกร ลดลงร้อยละ 5.8 จากราคากุ้งขาว ปริมาณเงินฝากรวมเพิ่มขึ้นในอัตราชะลอตัวร้อยละ 1.8 และสินเชื่อรวมเพิ่มขึ้นต่อเนื่องร้อยละ 3.5 ดัชนีราคาผู้บริโภคไม่มีการเปลี่ยนแปลง สำหรับการจ้างงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.6 (สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2560: 5)

สำหรับสถานการณ์ด้านกำลังแรงงาน การมีงานทำ และการว่างงาน พบว่า ในช่วงไตรมาส 3/2560 จังหวัดสงขลา มีประชากรทั้งสิ้น 1,547,107 คน เป็นผู้มีอายุ 15 ปีขึ้นไป 1,242,589 คน จำแนกเป็น **ผู้อยู่ในกำลังแรงงาน** 884,194 คน โดยผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงาน จำแนกเป็นผู้ที่มีงานทำ 862,422 คน (ร้อยละ 97.54) และผู้ว่างงาน 21,073 คน (ร้อยละ 2.38) ส่วนที่ไม่อยู่ในกำลังแรงงานมีจำนวน 358,395 คน พบว่า เป็นผู้เรียนหนังสือ 102,726 คน (ร้อยละ 28.66) ทำงานบ้าน 100,176 คน (ร้อยละ 27.95) และกำลังแรงงานอื่น ๆ 155,493 คน (ร้อยละ 43.39) ซึ่งในกลุ่ม**ผู้มีงานทำ** 862,422 คน จำแนกเป็นผู้ทำงานในภาคเกษตรกรรม 263,909 คน (ร้อยละ 30.60 ของผู้มีงานทำทั้งหมด) และทำงานนอกภาคเกษตรกรรม 598,513 คน (ร้อยละ 69.40 ของผู้มีงานทำทั้งหมด) โดยทำงานในสาขาการขนส่ง การขายปลีกมากที่สุด จำนวน 152,744 คน (ร้อยละ 25.52 ของผู้ทำงานนอกภาคเกษตรกรรมทั้งหมด) รองลงมาคือ สาขาการผลิต จำนวน 124,957 คน (ร้อยละ 20.88) และสาขาการโรงแรมและอาหาร จำนวน 97,560 คน (ร้อยละ 16.30) การบริหารราชการ และป้องกันประเทศ จำนวน 37,564 คน (ร้อยละ 6.28) และการศึกษา จำนวน 31,877 คน (ร้อยละ 5.33) ตามลำดับ ส่วนใหญ่ผู้มีงานทำมีการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยมากที่สุด จำนวน 229,882 คน (ร้อยละ 26.66) รองลงมาระดับประถมศึกษา จำนวน 171,494 คน (ร้อยละ 19.89) และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 155,907 คน (ร้อยละ 18.08) ตามลำดับ ส่วนผู้มีงานทำที่ไม่มีการศึกษามีจำนวน 18,188 คน (ร้อยละ 2.11) สำหรับสภาพการทำงาน ส่วนใหญ่มีสถานภาพการทำงานเป็นลูกจ้างเอกชน จำนวน 328,480 คน (ร้อยละ 38.09) รองลงมาทำงานส่วนตัว จำนวน 269,443 คน (ร้อยละ 31.24) และช่วยธุรกิจครัวเรือน จำนวน 143,920 คน (ร้อยละ 16.69) ตามลำดับ ส่วนผู้มีงานทำที่มีสถานภาพเป็นนายจ้าง มีจำนวน 21,376 คน (ร้อยละ 2.48) ส่วน**สถานการณ์การว่างงาน** ช่วงไตรมาสนี้มีอัตราการว่างงานอยู่ที่ร้อยละ 2.38 ซึ่งลดลงจากไตรมาสที่ผ่านมาร้อยละ 0.46 (ไตรมาสที่ผ่านมามีอัตราการว่างงาน ร้อยละ 2.84) และเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.40 เมื่อเปรียบเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีที่ผ่านมา (ไตรมาสเดียวกันของปีที่ผ่านมาอัตราการว่างงานอยู่ที่ร้อยละ 1.98) นอกจากนี้ในช่วงไตรมาส 3/2560 ยังพบว่ามีสถานประกอบการที่เลิกกิจการ จำนวน 125 แห่ง มีลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้าง จำนวน 423 คน ส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการขนาดเล็ก

ขนาด 1-9 คน เลิกกิจการ จำนวน 114 แห่ง มีลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้าง จำนวน 243 คน และสถานประกอบการขนาด 10 คนขึ้นไป เลิกกิจการ จำนวน 11 แห่ง มีลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้าง จำนวน 180 คน โดยที่ส่วนใหญ่แล้วเป็นสถานประกอบการประเภทกิจการอื่น ๆ จำนวน 64 แห่ง (ร้อยละ 51.20 ของสถานประกอบการที่เลิกกิจการทั้งหมด) รองลงมาเป็นประเภทสถาบันการเงิน บริการด้านธุรกิจ จำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 28.13) และประเภทกิจการร้านค้าเบ็ดเตล็ด การค้าอื่น ๆ จำนวน 14 แห่ง (ร้อยละ 11.20) ตามลำดับ (สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2560: 6-7, 25-28, 44-45)

สำหรับในส่วนของ**แรงงานนอกระบบ** (informal workers) ซึ่งเป็นแรงงานที่ทำงานโดยไม่มีสัญญาการจ้างงานที่เป็นทางการ หรือไม่มีนายจ้างตามความหมายของกฎหมายแรงงาน ไม่ได้ทำงานอยู่ในสถานประกอบการของนายจ้าง ไม่มีค่าจ้างหรือค่าตอบแทนที่แน่นอน หรือเป็นผู้ประกอบการอิสระ หรือเป็นผู้ทำงานชั่วคราว เช่น ผู้รับงานไปทำที่บ้าน ผู้รับเหมาช่วงงานอุตสาหกรรมไปทำ เป็นต้น พบว่า ในปี 2559 จากผู้มีงานทำในจังหวัดสงขลาทั้งสิ้น 868,215 คน เป็นผู้มีงานทำในส่วนของแรงงานนอกระบบ จำนวน 455,248 คน คิดเป็นร้อยละ 52.43 ของผู้มีงานทำทั้งหมด ทั้งนี้แรงงานนอกระบบเหล่านี้จะทำงานนอกภาคเกษตรเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ มีจำนวน 245,854 คน (ร้อยละ 54) ขณะที่ภาคเกษตรกรรมมีจำนวน 209,394 คน (ร้อยละ 46) ซึ่งในกลุ่มนอกภาคเกษตรเมื่อพิจารณาตามประเภทอุตสาหกรรม พบว่า อุตสาหกรรมที่มีจำนวนแรงงานนอกระบบสูงสุด คือ การขายส่ง การขายปลีก จำนวน 108,106 คน (ร้อยละ 43.97 ของผู้มีงานทำนอกภาคเกษตรทั้งหมด) เมื่อพิจารณาแรงงานนอกระบบจำแนกตามอาชีพ พบว่า ผู้มีงานทำในอาชีพด้านการเกษตรและประมง จำนวน 201,174 คน (ร้อยละ 44.19) มากที่สุด และเมื่อพิจารณาจำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงอายุ 60 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 73,717 คน (ร้อยละ 16.19) สำหรับด้านการศึกษา พบว่า แรงงานนอกระบบส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าประถมศึกษามากที่สุด จำนวน 109,298 คน (ร้อยละ 24) (สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2560: 6-7) ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้นี้ไม่ได้ศึกษาครอบคลุมถึงกลุ่มแรงงานนอกระบบ เนื่องจากเป็นกลุ่มแรงงานที่ไม่ได้อยู่ในกรอบความคุ้มครองของกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายประกันสังคม ทำให้ไม่มีหลักประกันความมั่นคงใด ๆ ในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานที่มั่นคง ค่าตอบแทนแรงงานที่เป็นธรรม สุขภาพความปลอดภัยในการทำงาน และความมั่นคงในการดำรงชีวิตเมื่อเข้าสู่วัยชรา

สภาพปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา มีความผันผวนสอดคล้องกับสถานการณ์ความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศ (แสดงดังตารางที่ 4.1 และภาพที่ 4.1) โดยในช่วงปี 2556 - 2558 มีแนวโน้มของตำแหน่งว่างงานมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ในปี 2556 มีตำแหน่งว่างงาน จำนวน 8,520 อัตรา เพิ่มขึ้นเป็น 9,508 อัตรา ในปี 2558 อันเป็นช่วงเวลาที่ประเทศไทยประสบปัญหาทางการเมืองค่อนข้างรุนแรง โดยมีการประท้วงของกลุ่ม กปปส. เพื่อต่อต้านรัฐบาลของ นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ตั้งแต่ปี 2556-2557 ต่อเนื่องด้วยการประกาศกฎ

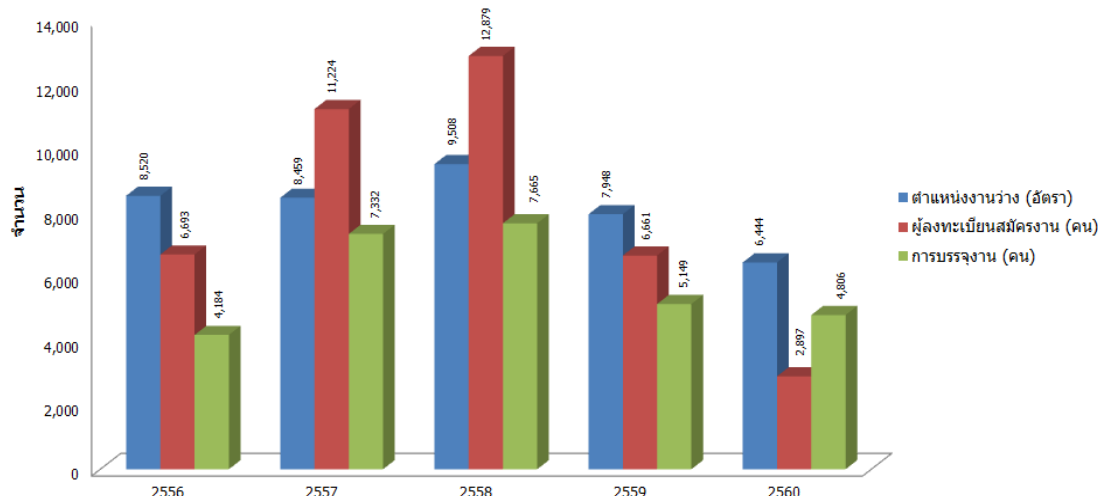
อัยการศึกและรัฐประหารยึดอำนาจรัฐบาล นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นำโดย พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา และคณะ ในเดือนพฤษภาคม 2557 และจัดตั้งรัฐบาล คสช. บริหารประเทศมาจนถึงปัจจุบัน หลังจากนั้นเป็นที่น่าสังเกตว่าตั้งแต่รัฐบาล คสช. เข้ามาบริหารประเทศ แนวโน้มตำแหน่งงานว่างของจังหวัดสงขลามีแนวโน้มลดลงตามลำดับ อันหมายความว่าจำนวนผู้สมัครงานและการบรรจุงานต่างก็ลดลงไปด้วย กล่าวคือ ในปี 2559 มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 7,948 อัตรา ลดลงจากปี 2558 จำนวน 1,560 อัตรา (ปี 2558 มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 9,508 อัตรา) และลดลงเป็น 6,444 อัตรา ในปี 2560 ในทำนองเดียวกันจำนวนผู้สมัครงานและการบรรจุงาน ก็มีความผันผวนสอดคล้องกับจำนวนตำแหน่งงานว่าง กล่าวคือ ในปี 2556 – 2558 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในปี 2556 มีผู้สมัครงาน 6,693 คน เพิ่มขึ้นเป็น 11,224 คน และ 12,879 คน ในปี 2557 และ 2558 ตามลำดับ เช่นเดียวกับจำนวนการบรรจุงานก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น คือ ในปี 2556 มีการบรรจุงาน 4,184 คน (คิดเป็นร้อยละ 49.11 ของตำแหน่งงานว่าง) เพิ่มขึ้นเป็น 7,332 คน (ร้อยละ 86.68 ของตำแหน่งงานว่าง) และ 7,665 คน (ร้อยละ 80.62 ของตำแหน่งงานว่าง) ในปี 2557 และ 2558 ตามลำดับ แต่หลังจากรัฐบาล คสช. เข้ามาบริหารประเทศได้หนึ่งปี แนวโน้มของผู้สมัครงานและการบรรจุงานมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ในปี 2559 มีผู้สมัครงาน จำนวน 6,661 คน มีการบรรจุงาน จำนวน 5,149 คน (ร้อยละ 64.78 ของตำแหน่งงานว่าง) และในปี 2560 มีผู้สมัครงาน จำนวน 2,897 คน มีการบรรจุงาน จำนวน 4,806 คน (ร้อยละ 74.58 ของตำแหน่งงานว่าง) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.1 สถิติจำนวนตำแหน่งงานว่าง ผู้ลงทะเบียนสมัครงาน และการบรรจุงานในจังหวัดสงขลา

รายการ	ปี 2556–2559 (ไตรมาส 1-4) และปี 2560 (ไตรมาส 1-3)				
	2556	2557	2558	2559	2560
ตำแหน่งงานว่าง (อัตรา)	8,520	8,459	9,508	7,948	6,444
ผู้ลงทะเบียนสมัครงาน (คน)	6,693	11,224	12,879	6,661	2,897
การบรรจุงาน (คน)	4,184	7,332	7,665	5,149	4,806

ที่มา: สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา (2556: 73-76; 2557: 78-81; 2559: 67-70; 2560: 65-70)

จำนวนตำแหน่งงานว่าง ผู้ลงทะเบียนสมัครงาน และการบรรจุงานในจังหวัดสงขลา
ในปี 2556-2559 (ไตรมาส 1-4) และ 2560 (ไตรมาส 1-3)



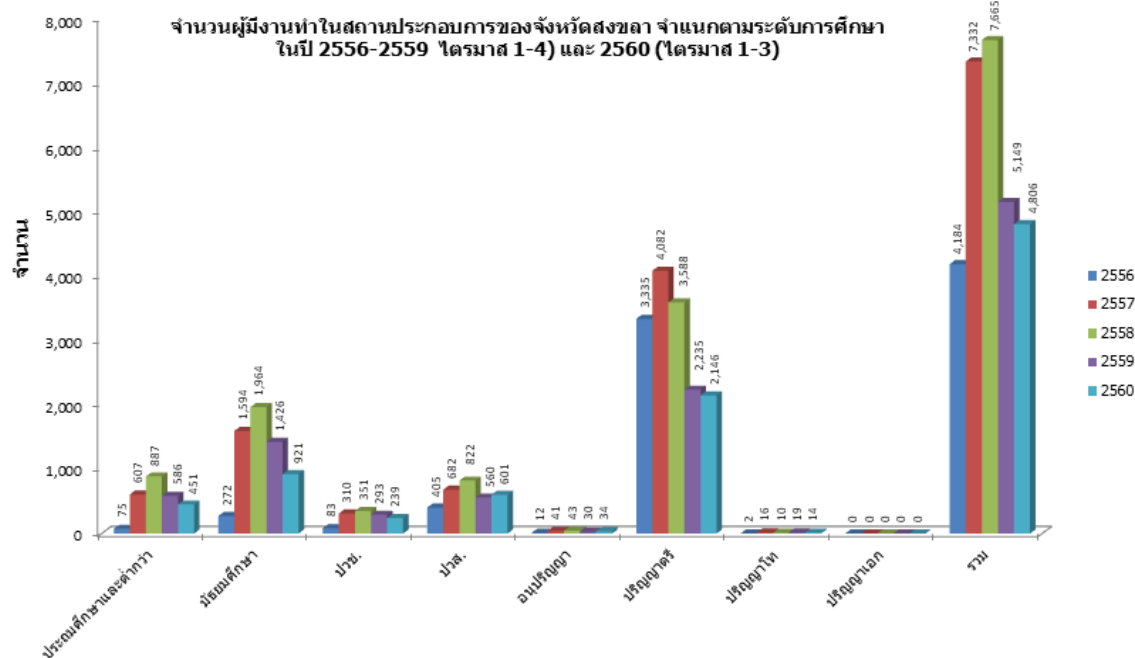
ภาพที่ 4.1 จำนวนตำแหน่งงานว่าง ผู้ลงทะเบียนสมัครงาน และการบรรจุงานในพื้นที่จังหวัดสงขลา

นอกจากนี้ จำนวนผู้มีงานทำหรือผู้ที่ได้รับการบรรจุงานในสถานประกอบการของจังหวัดสงขลา ในปี 2556–2560 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า มีความผันผวนสอดคล้องกับสถานการณ์ตำแหน่งงานว่าง จำนวนผู้สมัครงาน และจำนวนผู้ได้รับการบรรจุงานตามตารางและภาพที่ 1 ข้างต้น กล่าวคือ จำนวนผู้มีงานทำโดยภาพรวมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2556–2558 คือเพิ่มจาก 4,184 คน ในปี 2556 เป็น 7,332 คน และ 7,665 คน ในปี 2557 และ 2558 ตามลำดับ จากนั้นมีแนวโน้มลดลงในปี 2559–2560 คือ ในปี 2559 ผู้มีงานทำ จำนวน 5,419 คน ลดจากปี 2558 จำนวน 7,665 คน (ปี 2558 ผู้มีงานทำจำนวน 7,665 คน) และในปี 2560 ลดลงเป็น 4,806 คน (แต่ยังไม่รวมไตรมาส 4/2560) และเป็นที่น่าสังเกตว่าระดับการศึกษาที่มีการบรรจุงานสูงสุดได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาคือ ระดับ ปวส. มัธยมศึกษา ประถมศึกษาและต่ำกว่า ปวช. อนุปริญญา และปริญญาโท ตามลำดับ ไม่มีการบรรจุงานในระดับปริญญาเอก (แสดงดังตารางที่ 4.2 และภาพที่ 4.2) ดังนี้

ตารางที่ 4.2 สถิติการบรรจุงานในสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ปี 2556-2559 (ไตรมาส 1-4) และปี 2560 (ไตรมาส 1-3)				
	2556	2557	2558	2559	2560
ประถมศึกษาและต่ำกว่า	75	607	887	586	451
มัธยมศึกษา	272	1,594	1,964	1,426	921
ปวช.	83	310	351	293	239
ปวส.	405	682	822	560	601
อนุปริญญา	12	41	43	30	34
ปริญญาตรี	3,335	4,082	3,588	2,235	2,146
ปริญญาโท	2	16	10	19	14
ปริญญาเอก	0	0	0	0	0
รวม	4,184	7,332	7,665	5,149	4,806

ที่มา: สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา (2556: 73; 2557: 78; 2559: 67; 2560: 65-70)



ภาพที่ 4.2 จำนวนผู้จ้างงานทำในสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำแนกตามระดับการศึกษา

การบรรจุนานดังตารางและภาพที่ 4.2 มีร้อยละของการบรรจุนานแตกต่างกันไปตามความต้องการของสถานประกอบการในแต่ละปี กล่าวคือ ในปี 2556 มีการบรรจุนานเรียงลำดับจากสูงสุดไปยังต่ำสุด คือระดับปริญญาตรี 3,335 คน (ร้อยละ 79.71) ปวส. 405 คน (ร้อยละ 9.68) มัธยมศึกษา 272 คน (ร้อยละ 6.50) ปวช. 83 คน (ร้อยละ 1.98) ประถมศึกษาและต่ำกว่า 75 คน (ร้อยละ 1.79) อนุปริญญาตรี 12 คน (ร้อยละ 0.29) และปริญญาโท 2 คน (ร้อยละ 0.05) ตามลำดับ ปี 2557 มีการบรรจุนานเรียงลำดับจากสูงสุดไปยังต่ำสุด คือระดับปริญญาตรี 4,082 คน (ร้อยละ 55.67) มัธยมศึกษา 1,594 คน (ร้อยละ 21.74) ปวส. 682 คน (ร้อยละ 9.30) ประถมศึกษาและต่ำกว่า 607 คน (ร้อยละ 8.28) ปวช. 310 คน (ร้อยละ 4.23) อนุปริญญาตรี 41 คน (ร้อยละ 0.56) และปริญญาโท 16 คน (ร้อยละ 0.22) ตามลำดับ ปี 2558 มีการบรรจุนานเรียงลำดับจากสูงสุดไปยังต่ำสุด คือระดับปริญญาตรี 3,588 คน (ร้อยละ 46.81) มัธยมศึกษา 1,964 คน (ร้อยละ 25.62) ประถมศึกษาและต่ำกว่า 887 คน (ร้อยละ 11.57) ปวส. 822 คน (ร้อยละ 10.72) ปวช. 351 คน (ร้อยละ 4.58) อนุปริญญาตรี 43 คน (ร้อยละ 0.56) และปริญญาโท 10 คน (ร้อยละ 0.13) ตามลำดับ ปี 2559 มีการบรรจุนานเรียงลำดับจากสูงสุดไปยังต่ำสุด คือระดับปริญญาตรี 2,235 คน (ร้อยละ 43.41) มัธยมศึกษา 1,426 คน (ร้อยละ 27.69) ประถมศึกษาและต่ำกว่า 586 คน (ร้อยละ 11.38) ปวส. 560 คน (ร้อยละ 10.88) ปวช. 293 คน (ร้อยละ 5.69) อนุปริญญาตรี 30 คน (ร้อยละ 0.58) และปริญญาโท 19 คน (ร้อยละ 0.37) ตามลำดับ และปี 2560 (ไตรมาส 1-3) มีการบรรจุนานเรียงลำดับจากสูงสุดไปยังต่ำสุด คือระดับปริญญาตรี 2,146 คน (ร้อยละ 44.65) มัธยมศึกษา 921 คน (ร้อยละ 19.16) ปวส. 601 คน (ร้อยละ 12.51) ประถมศึกษาและต่ำกว่า 451 คน (ร้อยละ 9.38) ปวช. 239 คน (ร้อยละ 4.97) อนุปริญญาตรี 34 คน (ร้อยละ 0.71) และปริญญาโท 14 คน (ร้อยละ 0.29) ตามลำดับ

ในทางตรงกันข้าม สภาพข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาของผู้มีงานทำในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลาที่น่าสนใจประการหนึ่ง ก็คือ จากสถิติจำนวนผู้ที่มีงานทำหรือผู้ที่ได้รับการบรรจุนานในสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา ดังตารางและภาพที่ 2 สะท้อนข้อมูลให้เห็นว่ามีผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีได้รับการบรรจุนานสูงสุดในสถานประกอบการ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีที่เข้าสู่การบรรจุนาน ส่วนใหญ่แล้วต้องบรรจุนานด้วยวุฒิการศึกษาที่ต่ำกว่า เนื่องจากสถานประกอบการมีความต้องการแรงงานที่จบการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นหลัก ดังนั้นหากผู้จบระดับปริญญาตรีประสงค์จะทำงานก็ต้องยินยอมรับสภาพการทำงานในตำแหน่งงานที่ต่ำกว่าวุฒิการศึกษา (underemployment) ดังจะเห็นได้จากการศึกษาของ นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ (2558: 75-76) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของจังหวัดสงขลาในช่วงอายุ 15 ปี ถึง 59 ปี พบว่า ความไม่สอดคล้องระหว่างอุปสงค์กับอุปทานของตลาดแรงงานส่งผลต่อการจ้างงานและการว่างงาน กล่าวคือ สถานประกอบการมีความ

ต้องการจ้างงานแรงงานที่มีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับ ปวช. และ ปวส. มากกว่าระดับปริญญาตรี ส่งผลให้ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีว่างงานจำนวนมาก หากประสงค์จะทำงานต้องขยับมาทำงานในตำแหน่งงานที่ต่ำกว่าวุฒิมัธยมศึกษา ต้องยอมเข้าทำงานโดยใช้วุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าที่จบและได้รับรายได้ต่ำกว่าที่ควรจะได้รับหรือต่ำกว่าวุฒิมัธยมศึกษา โดยมีจำนวนมากถึงร้อยละ 20

นอกจากนี้ ผลการศึกษาตำแหน่งงานว่างและการบรรจุงาน จำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรม (แสดงดังตารางที่ 4.3) พบว่า กลุ่มการผลิต มีตำแหน่งงานว่างและการบรรจุงานมากที่สุด ผันผวนไปตามภาวะเศรษฐกิจของประเทศ โดยที่ในช่วงปี 2560 (ไตรมาส 1-3) ที่ผ่านมา มีความต้องการแรงงานหรือตำแหน่งงานว่าง จำนวน 2,132 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 33.46 และมีการบรรจุงาน จำนวน 1,484 คน (ร้อยละ 31.03) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มการขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม ในปี 2560 (ไตรมาส 1-3) มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 1,999 อัตรา (ร้อยละ 31.38) และมีการบรรจุงาน จำนวน 1,471 คน (ร้อยละ 30.75) และกลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล ในปี 2560 (ไตรมาส 1-3) มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 1,274 อัตรา (ร้อยละ 20.00) และมีการบรรจุงาน จำนวน 1,025 คน (ร้อยละ 21.43) ตามลำดับ ส่วนกลุ่มที่มีตำแหน่งงานว่างและการบรรจุงานน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ กลุ่มการก่อสร้าง ในปี 2560 (ไตรมาส 1-3) มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 239 อัตรา (ร้อยละ 3.75) และมีการบรรจุงาน จำนวน 127 คน (ร้อยละ 2.66) กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน ในปี 2560 (ไตรมาส 1-3) มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 161 อัตรา (ร้อยละ 2.53) และมีการบรรจุงาน จำนวน 174 คน (ร้อยละ 3.64) และกลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา ในปี 2560 (ไตรมาส 1-3) มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 7 อัตรา (ร้อยละ 0.11) และมีการบรรจุงาน จำนวน 6 คน (ร้อยละ 0.13) ตามลำดับ

เป็นที่น่าสังเกตว่าในท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา กลุ่มการผลิต อาทิ โรงงานผลิตน้ำยาง โรงงานแปรรูปไม้ยางพารา โรงงานแปรรูปอาหารทะเล เป็นต้น ได้พยายามปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนสูง จะเห็นได้จากตำแหน่งงานว่าง และการบรรจุงานที่ไม่แตกต่างกันมากนักในแต่ละปี แต่ก็มีแนวโน้มลดลงมาตั้งแต่ปี 2558 จนถึงปี 2560 สอดคล้องกับกลุ่มการขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม ที่มีแนวโน้มเดียวกัน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มนี้ประกอบด้วย กลุ่มย่อยของการขายส่ง ขายปลีก การซ่อมแซมรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน และกลุ่มย่อยโรงแรมและภัตตาคาร ซึ่งเป็นกิจการที่ไม่ได้มีการลงทุนสูงเท่ากับกลุ่มการผลิต แต่ก็มีความต้องการแรงงานหรือตำแหน่งงานว่าง และการบรรจุงานจำนวนมาก แต่ก็มีแนวโน้มลดลงมาตั้งแต่ปี 2558 จนถึงปี 2560 เช่นเดียวกับกลุ่มการผลิต

ตารางที่ 4.3 สถิติตำแหน่งงานว่างและการบรรจุนงานของสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

ระดับการศึกษา	ปี 2556-2559 (ไตรมาส 1-4) และปี 2560 (ไตรมาส 1-3)									
	2556		2557		2558		2559		2560	
	ตำแหน่ง งานว่าง	การ บรรจุนงาน	ตำแหน่ง งานว่าง	การ บรรจุนงาน	ตำแหน่ง งานว่าง	การ บรรจุนงาน	ตำแหน่ง งานว่าง	การ บรรจุนงาน	ตำแหน่ง งานว่าง	การ บรรจุนงาน
1. กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน	19	10	74	57	97	101	106	41	161	174
2. กลุ่มการผลิต	2,374	1,113	2,610	2,272	3,358	2,811	3,135	1,780	2,132	1,484
3. กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา	161	9	20	14	11	10	15	1	7	6
4. กลุ่มการก่อสร้าง	324	196	223	162	291	193	195	126	239	127
5. กลุ่มการขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม	3,886	2,248	3,148	2,669	3,018	2,306	2,434	1,650	1,999	1,471
- การขายส่ง ขายปลีก การซ่อมแซมรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน	2,727	1,664	2,588	2,167	2,379	1,871	1,858	1,284	1,571	1,254
- โรงแรม และภัตตาคาร	1,159	584	560	502	639	435	576	366	428	217
6. กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม	147	31	142	128	262	206	153	118	163	237
7. กลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจ	197	90	722	700	554	500	317	252	396	259
- การเป็นสื่อกลางทางการเงิน	145	64	679	656	341	299	187	158	94	92
- กิจการด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า และกิจกรรมทางธุรกิจ	52	26	43	44	44	37	39	18	50	30
- ศิลปะ ความบันเทิง และนันทนาการ	-	-	-	-	37	36	41	35	30	29
- กิจกรรมทางการเงิน และการประกันภัย	-	-	-	-	132	128	50	41	222	108

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ระดับการศึกษา	ปี 2556-2559 (ไตรมาส 1-4) และปี 2560 (ไตรมาส 1-3)									
	2556		2557		2558		2559		2560	
	ตำแหน่ง งานว่าง	การ บรรจุงาน	ตำแหน่ง งานว่าง	การ บรรจุงาน	ตำแหน่ง งานว่าง	การ บรรจุงาน	ตำแหน่ง งานว่าง	การ บรรจุงาน	ตำแหน่ง งานว่าง	การ บรรจุงาน
8. กลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล	1,176	376	625	548	1,651	1,313	1,593	1,035	1,274	1,025
- การบริหารราชการ และการป้องกันประเทศ และการประกันสังคมภาคบังคับ	38	17	101	79	261	254	342	258	168	166
- การศึกษา	120	48	239	216	356	273	224	174	136	108
- งานด้านสุขภาพ และงานสังคมสงเคราะห์	136	42	133	127	155	147	173	125	111	93
- กิจกรรมด้านบริการชุมชน สังคม และการบริการส่วนบุคคลอื่น ๆ	882	269	152	126	127	76	256	102	91	38
- ข้อมูลข่าวสาร และสื่อสาร	-	-	-	-	214	170	228	165	179	132
- กิจกรรมวิชาชีพ วิทยาศาสตร์ และกิจกรรมทางวิชาการ	-	-	-	-	114	80	192	86	148	81
- กิจกรรมการบริหาร และบริการสนับสนุน	-	-	-	-	424	313	178	125	439	405
- การจัดการน้ำ จัดการน้ำเสีย	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2
รวม	8,087	3,983	7,564	6,550	9,242	7,440	7,948	5,003	6,371	4,783

ที่มา: สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา (2556: 73; 2557: 78; 2559: 67; 2560: 65-70)

หมายเหตุ: ไม่รวม 2 กลุ่ม คือกลุ่มเกษตรกรรม การล่าสัตว์ การป่าไม้ และการประมง และกลุ่มกิจกรรมซึ่งมีอาจจะระบุประเภทได้ เนื่องจากส่วนใหญ่มักเป็น

อุตสาหกรรมขนาดเล็กที่มีพนักงานไม่ถึง 10 คน ยังไม่มีระบบหรือความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง

สำหรับผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากการลงพื้นที่สำรวจภาคสนาม พบว่า ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการ และลักษณะงานที่ทำ ของทั้ง 8 หมวดใหญ่ ที่แบ่งประเภทตามมาตรฐานอุตสาหกรรมของประเทศไทย (Thailand Industrial Classification) ของกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม พ.ศ.2538 ได้แก่ หมวดใหญ่ 2 การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน (mining and quarrying) หมวดใหญ่ 3 การผลิต (manufacturing) หมวดใหญ่ 4 การไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา (electricity, gas and water) หมวดใหญ่ 5 การก่อสร้าง (construction) หมวดใหญ่ 6 การขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม (wholesale and retail trade, restaurants and hotels) หมวดใหญ่ 7 การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม (transport, storage and communication) หมวดใหญ่ 8 บริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์และธุรกิจ (financing, insurance, real estate and business services) และหมวดใหญ่ 9 บริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล (community, social and personal services) ยกเว้น หมวดใหญ่ 1 เกษตรกรรม การล่าสัตว์ การป่าไม้ และการประมง (agriculture, hunting, forestry and fishing) และหมวดใหญ่ 10 กิจกรรมซึ่งมีอาจะระบุประเภทได้ (activities not adequately defined) เนื่องจากส่วนใหญ่อุตสาหกรรมในหมวดใหญ่ 1 และ 10 มักเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก มีพนักงานไม่ถึง 10 คน ยังไม่มีระบบหรือความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง โดยพบว่าทั้ง 8 หมวด มีปัญหาภายในเกี่ยวกับพนักงานและองค์กรไม่แตกต่างกันมากนัก และมีความคล้ายคลึงกันทั้งในสถานประกอบการขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยพบว่าปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของพนักงาน ส่วนใหญ่จะเป็นการขาดทัศนคติเชิงบวก คือ ขาดการมองโลกในแง่ดี มั่นใจในตัวเองน้อย และไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน คือมักจะไม่ค่อยมีระเบียบวินัยและมาทำงานสาย และการขาดทักษะด้านการสื่อสาร เช่น สามารถพูด ฟัง อ่าน เขียน และสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี ตามลำดับ สำหรับปัญหาในส่วนขององค์กร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่ไม่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง แต่เป็นปัญหาที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางอ้อม ซึ่งปัญหาหลักที่พบ ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยส่งผลให้การค้าการขายไม่คล่องตัว รองลงมา ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะรวมอำนาจและเป็นธุรกิจครอบครัวเสียเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายของภาครัฐ เช่น การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ ระเบียบกฎหมาย เป็นต้น ปัญหาเกี่ยวกับศักยภาพในการปรับตัวด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับ Thailand 4.0 และปัญหาเกี่ยวกับระบบงบประมาณไม่คล่องตัว ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ

ประเภทสถานประกอบการ /อุตสาหกรรม	ขนาดใหญ่		ขนาดกลาง		ขนาดเล็ก	
	ปัญหาพนักงาน	ปัญหาองค์กร	ปัญหาพนักงาน	ปัญหาองค์กร	ปัญหาพนักงาน	ปัญหาองค์กร
1. กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน	ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> ขาดความรับผิดชอบ/มาทำงานสาย ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น ขาดความซื่อสัตย์/ต้องบังคับด้วยระเบียบ ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> โครงสร้างรวมอำนาจ/ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ขาดความซื่อสัตย์/ต้องบังคับด้วยระเบียบ ไม่ค่อยวางแผนจัดการงาน/เวลา 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว ระบบงบประมาณ/การเงินไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ
2. กลุ่มการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น ไม่ชอบการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ไม่ค่อยรู้จักคิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง ความรู้ในการทำงานน้อย/ไม่ตรงกับสายงาน 	<ul style="list-style-type: none"> นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว การปรับตัวด้านเทคโนโลยีเข้าสู่ Thailand 4.0 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น ขาดความซื่อสัตย์/ต้องบังคับด้วยระเบียบ ขาดทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> โครงสร้างรวมอำนาจ/ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดความรับผิดชอบ/มาทำงานสาย ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น มีน้ำใจต่อผู้อื่นน้อย/ไม่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว ระบบงบประมาณ/การเงินไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ
3. กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น ขาดการทุ่มเทในงาน/ชื่อเสียงองค์กร ไม่ค่อยวางแผนจัดการงาน/เวลา ขาดการมีสัมมาคารวะ/การให้เกียรติผู้อื่น 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว การปรับตัวด้านเทคโนโลยีเข้าสู่ Thailand 4.0 นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ 	ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> ขาดความรับผิดชอบ/มาทำงานสาย ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น ขาดความซื่อสัตย์/ต้องบังคับด้วยระเบียบ ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ/ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ประเภทสถานประกอบการ /อุตสาหกรรม	ขนาดใหญ่		ขนาดกลาง		ขนาดเล็ก	
	ปัญหาพนักงาน	ปัญหาองค์กร	ปัญหาพนักงาน	ปัญหาองค์กร	ปัญหาพนักงาน	ปัญหาองค์กร
4. กลุ่มการก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> ขาดทักษะการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยรู้จักคิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง มีน้ำใจต่อผู้อื่นน้อย/ไม่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ขาดทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ โครงสร้างรวมอำนาจ/ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น ขาดทักษะการทำงานเป็นทีม ขาดความซื่อสัตย์/ต้องบังคับด้วยระเบียบ ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ/ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น ขาดความซื่อสัตย์/ต้องบังคับด้วยระเบียบ ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ขาดทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี 	<ul style="list-style-type: none"> ระบบงบประมาณ/การเงินไม่คล่องตัว สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ
5. กลุ่มการขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม	<ul style="list-style-type: none"> ขาดทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี ขาดการทุ่มเทในงาน/ชื่อเสียงองค์กร ไม่ค่อยยอมรับคำติชม/แสดงออกสีหน้าท่าทาง ขาดทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ/ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น ขาดทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ โครงสร้างรวมอำนาจ/ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ขาดความรับผิดชอบ/มาทำงานสาย ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว ระบบงบประมาณ/การเงินไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ
6. กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น ขาดการทุ่มเทในงาน/ชื่อเสียงองค์กร ขาดทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี ขาดการมีสัมมาคารวะ/ให้เกียรติผู้อื่น 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ การปรับตัวด้านเทคโนโลยีเข้าสู่ Thailand 4.0 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น ขาดการมีสัมมาคารวะ/ให้เกียรติผู้อื่นไม่ค่อย ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ/ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก นโยบายภาครัฐ/การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการมองโลกแง่ดี/กระตือรือร้น ขาดทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ขาดความรับผิดชอบ/มาทำงานสาย 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ/ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก ระบบงบประมาณ/การเงินไม่คล่องตัว

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ประเภทสถานประกอบการ /อุตสาหกรรม	ขนาดใหญ่		ขนาดกลาง		ขนาดเล็ก	
	ปัญหาพนักงาน	ปัญหาองค์กร	ปัญหาพนักงาน	ปัญหาองค์กร	ปัญหาพนักงาน	ปัญหาองค์กร
7. กลุ่มบริการการเงิน การ ประกันภัย อสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการทุ่มเทในงาน/ ชื่อเสียงองค์กร ขาดการมองโลกแง่ดี/ กระตือรือร้น ขาดทักษะการทำงานเป็น ทีม ขาดทักษะการทำงาน อย่างผู้ประกอบการ 	<ul style="list-style-type: none"> โครงสร้างรวมอำนาจ/ ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก สภาพเศรษฐกิจถดถอย/ การค้าไม่คล่องตัว การปรับตัวด้านเทคโนโลยี เข้าสู่ Thailand 4.0 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการมองโลกแง่ดี/ กระตือรือร้น ขาดการทุ่มเทในงาน/ ชื่อเสียงองค์กร ขาดความซื่อสัตย์/ต้อง บังคับด้วยระเบียบ ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ ส่งผลต่อการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> โครงสร้างรวมอำนาจ/ ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก สภาพเศรษฐกิจถดถอย/ การค้าไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ/การ กำหนดค่าแรงขั้นต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการมองโลกแง่ดี/ กระตือรือร้น ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ ส่งผลต่อการทำงาน ขาดความรับผิดชอบ/มา ทำงานสาย ขาดความซื่อสัตย์/ต้อง บังคับด้วยระเบียบ 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/ การค้าไม่คล่องตัว ระบบงบประมาณ/ การเงินไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ/ ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก
8. กลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการ ส่วนบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการมองโลกแง่ดี/ กระตือรือร้น ขาดการทุ่มเทในงาน/ ชื่อเสียงองค์กร ขาดความซื่อสัตย์/ต้อง บังคับด้วยระเบียบ ขาดทักษะการสื่อสารให้ ผู้อื่นเข้าใจได้ดี 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/ การค้าไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ/การ กำหนดค่าแรงขั้นต่ำ การปรับตัวด้านเทคโนโลยี เข้าสู่ Thailand 4.0 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการมองโลกแง่ดี/ กระตือรือร้น ขาดความซื่อสัตย์/ต้อง บังคับด้วยระเบียบ ขาดทักษะการสื่อสารให้ ผู้อื่นเข้าใจได้ดี ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ ส่งผลต่อการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/ การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ/ ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก นโยบายภาครัฐ/การ กำหนดค่าแรงขั้นต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการมองโลกแง่ดี/ กระตือรือร้น ขาดความรับผิดชอบ/มา ทำงานสาย ปัญหาส่วนตัวบุคลากรที่ ส่งผลต่อการทำงาน ขาดความซื่อสัตย์/ต้อง บังคับด้วยระเบียบ 	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจถดถอย/ การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ/ ธุรกิจครอบครัวเป็นหลัก ระบบงบประมาณ/ การเงินไม่คล่องตัว

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

เป็นที่น่าสังเกตว่า สถานประกอบการทั้ง 8 กลุ่ม ให้ความสนใจน้อยต่อปัญหาของพนักงานในประเด็นเกี่ยวกับทักษะด้านคอมพิวเตอร์พื้นฐานที่สามารถใช้โปรแกรม Word-Excel, e-mail, download ข้อมูลต่าง ๆ ได้ ทักษะด้านการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างที่สามารถทำงานกับคนต่างเชื้อชาติต่างศาสนาได้ และทักษะด้านการนำผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สามารถปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเสริมแรงจูงใจผู้อื่นได้ รองลงมา ได้แก่ ประเด็นเกี่ยวกับทักษะด้านความรู้ความสามารถในการทำงานหรือความรู้ความสามารถที่ไม่ตรงกับสายงาน ทักษะด้านการเรียนรู้หรือแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและปรับปรุงการทำงานของบุคลากร ทักษะด้านการดำเนินงานอย่างผู้ประกอบการ ทักษะด้านการจัดการ เช่น การวางแผน การจัดการงาน การจัดการเวลา และทักษะด้านภาษาอังกฤษที่สามารถพูด-ฟัง-อ่าน-เขียนภาษาอังกฤษได้พอสมควร ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเกิดจากการขาดความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการต่อความรู้ความสามารถของแรงงานที่เข้ามาทำงานใหม่ จึงใช้วิธีฝึกอบรมก่อนที่จะให้เข้าทำงานจริงได้เป็นหลัก ดังนั้นทักษะข้างต้นจึงมุ่งหวังให้ไปเรียนรู้ตอนทำงานแทน ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักหลายท่าน ที่สอดคล้องกันว่า “*ความรู้ความสามารถของเด็กที่จบมาสมัยนี้ คาดหวังได้น้อย แม้จะจบปริญญาตรีมาก็ตาม แต่ก็ทำงานไม่ได้ ต้องฝึกอบรมใหม่ทั้งหมด ทั้งด้านความรู้ ระเบียบวินัย ฝึกความรับผิดชอบ ไปจนถึงความเป็นอยู่ การจัดการตัวเอง เพื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่น เรื่องแบบนี้ไม่แน่ใจว่าสถาบันการศึกษาได้สอนเค้าหรือเปล่า*” สำหรับปัญหาในส่วนขององค์กรที่ไม่ได้รับความสนใจ คือ ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและสภาพสังคมโดยรอบที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรืออาจกล่าวได้ว่าปัญหาดังกล่าวไม่ส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของสถานประกอบการ นอกจากนี้ยังเป็นที่น่าสังเกตว่าส่วนใหญ่สถานประกอบการขนาดเล็กจะประสบปัญหาเกี่ยวกับระบบงบประมาณไม่คล่องตัวในระดับต้น ๆ รองจากปัญหาสภาพเศรษฐกิจถดถอยที่ส่งผลต่อการค้าขายไม่คล่องตัว และปัญหาที่ไม่ควรมองข้ามอีกประการหนึ่ง คือ ปัญหาส่วนตัวของบุคลากรที่ส่งผลต่อการทำงานในสถานประกอบการ เช่น ปัญหาในครอบครัว ปัญหาเรื่องแฟนสำหรับบุคลากรหนุ่มสาว เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้พบในสถานประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นหลัก

2. ส่วนที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ

จากการศึกษาเชิงเอกสาร พบว่า สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2556: 1-3) ได้ทำการสำรวจความต้องการแรงงานของสถานประกอบการที่มีคนทำงานตั้งแต่ 6 คนขึ้นไปทั่วประเทศ มีประมาณ 189,182 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ประมาณร้อยละ 29.2 ตั้งอยู่ในภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปริมาณ 17.0, 15.6, 13.6 และ 13.3

ตามลำดับ สำหรับภาคใต้มีประมาณร้อยละ 11.3 เมื่อพิจารณาตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 62.1 เป็นสถานประกอบการที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับธุรกิจการค้าส่ง ค้าปลีก และธุรกิจบริการ (มีความต้องการแรงงานประมาณ 154,820 คน) รองลงมาเป็นสถานประกอบการการผลิต ร้อยละ 30.2 (มีความต้องการแรงงานประมาณ 133,114 คน) การก่อสร้างร้อยละ 5.9 (มีความต้องการแรงงานประมาณ 13,255 คน) การขนส่งทางบกและตัวแทนธุรกิจการท่องเที่ยวร้อยละ 1.6 (มีความต้องการแรงงานประมาณ 3,486 คน) และโรงพยาบาลร้อยละ 0.2 (มีความต้องการแรงงานประมาณ 1,473 คน) ตามลำดับ นอกจากนี้การสำรวจความคาดหวังเกี่ยวกับสมรรถนะ/ทักษะ/ฝีมือแรงงานของสถานประกอบการ พบว่า อาชีพผู้จัดการหรือผู้บริหารเป็นตำแหน่งงานที่ต้องการ หรือคาดหวังว่าต้องเป็นผู้ที่มีระดับสมรรถนะสูงกว่าอาชีพอื่น ๆ ส่วนอาชีพพนักงานหรือคนงานทั่วไปไม่ต้องการสูงนัก ซึ่งถ้าพิจารณาระดับสมรรถนะในภาพรวมของทุกอาชีพแล้วสถานประกอบการต้องการระดับสมรรถนะของแรงงานในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับคุณลักษณะของแรงงานในสถานประกอบการ เมื่อพิจารณาตามความรู้ความสามารถของแรงงานในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้พื้นฐานในตำแหน่งงานที่ทำ การมีทักษะฝีมือแรงงาน ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความขยันและอดทน ความสามารถในการแก้ปัญหา ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน การตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความซื่อสัตย์สุจริต ทักษะการแสวงหาความรู้ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ รู้จักบริหารเวลา และการมีจิตสาธารณะ พบว่าแรงงานภาพรวมโดยเฉลี่ยแล้วมีคุณลักษณะดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง แต่หากพิจารณาในรายด้านพบว่า การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความขยันและอดทน และการตรงต่อเวลา มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ส่วนคุณลักษณะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีทักษะการแสวงหาความรู้ มีจิตสาธารณะ มีทักษะฝีมือแรงงาน ความรู้พื้นฐานในตำแหน่งงานที่ทำ รู้จักบริหารเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหา มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน และความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ มีคุณลักษณะอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ ส่วนใหญ่แรงงานยังมีทักษะความรู้ความสามารถในระดับน้อย

คุณลักษณะของแรงงานในสถานประกอบการข้างต้น สอดคล้องกับคุณลักษณะแรงงานที่พึงประสงค์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา (นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ, 2558: 61) โดยพบว่าสถานประกอบการมีความพึงพอใจต่อทักษะด้านต่าง ๆ ของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก (แสดงดังตารางที่ 4.5) โดยสถานประกอบการมีความพึงพอใจมากในทักษะ 5 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (\bar{x} = 3.70) ด้านความสุภาพนอบน้อม (\bar{x} = 3.56) ด้านความซื่อสัตย์ (\bar{x} = 3.54) ด้านจริยธรรมในการทำงาน (\bar{x} = 3.53) และด้านทัศนคติทางบวก (\bar{x} = 3.52) และมีความพึงพอใจปานกลางในทักษะ 11 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

ได้ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีม (\bar{x} = 3.47) ด้านความรู้ในการทำงาน (\bar{x} = 3.40) ด้านคอมพิวเตอร์ (\bar{x} = 3.37) ด้านความยืดหยุ่น (\bar{x} = 3.36) ด้านการสื่อสาร (\bar{x} = 3.27) ด้านการนำผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ (\bar{x} = 3.23) ด้านการดำเนินงานอย่างผู้ประกอบการ (\bar{x} = 3.21) ด้านการคิดวิเคราะห์ (\bar{x} = 3.03) ด้านการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง (\bar{x} = 3.02) ด้านการเรียนรู้ (\bar{x} = 3.00) และด้านภาษาต่างประเทศ (\bar{x} = 2.37) จะเห็นได้ว่าทักษะที่น้อยที่สุดของพนักงานในสถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดสงขลา 3 อันดับแรก คือ ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ด้านการเรียนรู้ และด้านการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง

ตารางที่ 4.5 ความพึงพอใจและความคาดหวังต่อทักษะด้านต่าง ๆ ของพนักงานในจังหวัดสงขลา

ทักษะของพนักงาน	ความพึงพอใจต่อทักษะ			ความคาดหวังต่อทักษะ		
	\bar{x}	S.D.	ความหมาย	\bar{x}	S.D.	ความหมาย
Hard skills						
1.ด้านความรู้ในการทำงาน	3.40	.62	ปานกลาง	4.43	.76	มาก
2.ด้านการจัดการ/ดำเนินงานอย่างผู้ประกอบการ	3.21	.96	ปานกลาง	4.48	.53	มาก
3.ด้านคอมพิวเตอร์	3.37	.90	ปานกลาง	4.33	.62	มาก
4.ด้านภาษาต่างประเทศ	2.37	.78	ปานกลาง	4.14	.92	มาก
Soft skills						
5.ด้านการคิดวิเคราะห์	3.03	.71	ปานกลาง	4.13	.90	มาก
6.ด้านการศึกษา	3.00	.83	ปานกลาง	4.27	.78	มาก
7.ด้านการทำงานเป็นทีม	3.47	.79	ปานกลาง	4.43	.69	มาก
8.ด้านการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง	3.02	.89	ปานกลาง	4.05	.77	มาก
9.ด้านการนำผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ	3.23	.82	ปานกลาง	4.34	.73	มาก
10.ด้านการสื่อสาร	3.27	.61	ปานกลาง	4.30	.67	มาก
11.ด้านความยืดหยุ่น	3.36	.82	ปานกลาง	4.46	.63	มาก
12.ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.70	.75	มาก	4.39	.63	มาก
13.ด้านทัศนคติเชิงบวก	3.52	.92	มาก	4.52	.58	มากที่สุด
14.ด้านความซื่อสัตย์	3.54	.93	มาก	4.59	.71	มากที่สุด
15.ด้านความสุภาพอ่อนน้อม	3.56	.90	มาก	4.54	.61	มากที่สุด
16.ด้านจริยธรรมในการทำงาน	3.53	.87	มาก	4.67	.58	มากที่สุด

ที่มา: นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ (2558: 61)

อย่างไรก็ตาม ตารางที่ 4.5 ยังได้แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังของสถานประกอบการในแต่ละทักษะ พบว่า สถานประกอบการมีความคาดหวังในแต่ละทักษะอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยที่ 3 อันดับแรกที่สถานประกอบการมีความคาดหวังสูงสุด ได้แก่ ด้านจริยธรรมในการทำงาน (\bar{x} = 4.67) ด้านความซื่อสัตย์ (\bar{x} = 4.59) และด้านความสุภาพอ่อนน้อม (\bar{x} = 4.54) ตามลำดับ ในขณะที่ระดับความคาดหวังน้อยที่สุด 3 อันดับ (ยังอยู่ในระดับมาก ถ้าพิจารณาจาก \bar{x}) ได้แก่ ด้านการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง (\bar{x} = 4.05) ด้านการคิดวิเคราะห์ (\bar{x} = 4.13) และด้านภาษาต่างประเทศ (\bar{x} = 4.14) ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปได้ว่าการที่สถานประกอบการคาดหวังสามทักษะต่ำกว่าทักษะอื่นทั้งๆที่เป็นทักษะที่จำเป็นในสังคมปัจจุบัน แต่อาจเนื่องจากเป็นทักษะที่พัฒนาได้ยาก ซึ่งโดยทั่วไปทักษะเหล่านี้พนักงานทั่วไปก็มีน้อย (ดูตาราง 4.5) อีกทั้งไม่อาจคาดหวังได้จากระบบการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

นอกจากนี้ นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ (2558: 69-70) ยังได้สรุปผลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความคาดหวังของสถานประกอบการไว้ว่า “ทุกบริษัทต้องการพนักงานที่มีคุณลักษณะของคุณธรรมและจริยธรรมมาเป็นอันดับหนึ่ง โดยเน้นในเรื่องความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ และไม่คดโกงหรือหลอกลวงผู้อื่น จึงจะได้รับความไว้วางใจ ร่องลงมาคือความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการทำงาน เป็นทักษะที่ต้องเก็บเกี่ยวเอาเองจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น ถือเป็นคุณสมบัติที่ไม่มีการเรียนการสอนในตำราเรียน แต่เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับการทำงาน เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการระดมความคิด และการทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย เป็นต้น”

สำหรับผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากการลงพื้นที่สำรวจภาคสนาม พบว่า ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ ของทั้ง 8 กลุ่มสถานประกอบการ พบว่า ในส่วนของความต้องการด้านบุคลากร สถานประกอบการส่วนใหญ่ต้องการให้บุคลากรเป็นคนที่รู้จักมองโลกแง่ดีและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากที่สุด ร่องลงมา ได้แก่ ต้องการให้บุคลากรมีความทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น มีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัยมากขึ้น มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง และหน้าที่การงานมากขึ้น มีทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดีมากขึ้น มีทักษะในด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น มีสัมมาคารวะและรู้จักให้เกียรติผู้อื่นมากขึ้น และมีทักษะในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ตามลำดับ สำหรับความต้องการในส่วนขององค์กร พบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการเพิ่มโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กรมากที่สุด อาทิ ค่าคอมมิชชั่น โบนัส การให้โอกาสศึกษาต่อ เป็นต้น ร่องลงมา ได้แก่ ความต้องการเพิ่มศักยภาพในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้พร้อมต่อการรองรับการผลิต การลดค่าใช้จ่ายในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การปรับเปลี่ยนนโยบายเชิงรุกและเชิงรับเพื่อให้พร้อมต่อการรองรับ Thailand 4.0 การแสวงหาแหล่งทุนเพื่อสนับสนุน

งบประมาณในการเพิ่มสภาพคล่องให้กับองค์กร และการเพิ่มศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีเพื่อให้พร้อม
ทดแทนแรงงานคนในอนาคต ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ

ประเภทสถานประกอบการ /อุตสาหกรรม	ความต้องการของสถานประกอบการขนาดใหญ่		ความต้องการของสถานประกอบการขนาดกลาง		ความต้องการของสถานประกอบการขนาดเล็ก	
	ในส่วนของพนักงาน	ในส่วนขององค์กร	ในส่วนของพนักงาน	ในส่วนขององค์กร	ในส่วนของพนักงาน	ในส่วนขององค์กร
1. กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน	ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> ให้ทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น ให้รู้จักมองโลกแง่ดี/มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ให้เพิ่มความรับผิดชอบ/มีระเบียบวินัยมากขึ้น ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงาน 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน เพิ่มการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมต่อการผลิต หาแหล่งทุนงบประมาณเพื่อเพิ่มความคล่องตัว 	<ul style="list-style-type: none"> ให้เพิ่มความรับผิดชอบ/มีระเบียบวินัยมากขึ้น ให้รู้จักมองโลกแง่ดี/มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ให้ทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น ให้เพิ่มความมีน้ำใจ/ช่วยเหลือผู้อื่นมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> หาแหล่งทุนงบประมาณเพื่อเพิ่มความคล่องตัว ลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน เพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เพิ่มการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมต่อการผลิต
2. กลุ่มการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> ให้ทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น ให้รู้จักมองโลกแง่ดี/มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงาน ให้เพิ่มความมีน้ำใจ/ช่วยเหลือผู้อื่นมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมต่อการผลิต เพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน เพิ่มศักยภาพเทคโนโลยีพร้อมทดแทนแรงงานคน 	<ul style="list-style-type: none"> ให้รู้จักมองโลกแง่ดี/มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ให้ทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงาน ให้รู้จักมีสัมมาคารวะ/ให้เกียรติผู้อื่นมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ปรับเปลี่ยนนโยบายให้พร้อมรับ Thailand 4.0 เพิ่มการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมต่อการผลิต ลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> ให้เพิ่มความรับผิดชอบ/มีระเบียบวินัยมากขึ้น ให้ทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น ให้รู้จักมองโลกแง่ดี/มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ให้เพิ่มความมีน้ำใจ/ช่วยเหลือผู้อื่นมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน หาแหล่งทุนงบประมาณเพื่อเพิ่มความคล่องตัว เพิ่มการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมต่อการผลิต
3. กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา	<ul style="list-style-type: none"> ให้รู้จักมองโลกแง่ดี/มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ให้ทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงาน ให้เพิ่มความมีน้ำใจ/ช่วยเหลือผู้อื่นมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เพิ่มการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมต่อการผลิต ปรับเปลี่ยนนโยบายให้พร้อมรับ Thailand เพิ่มศักยภาพเทคโนโลยีพร้อมทดแทนแรงงานคน 	ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> ให้เพิ่มความรับผิดชอบ/มีระเบียบวินัยมากขึ้น ให้ทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น ให้รู้จักมองโลกแง่ดี/มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน หาแหล่งทุนงบประมาณเพื่อเพิ่มความคล่องตัว เพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เพิ่มการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมต่อการผลิต

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ประเภทสถานประกอบการ /อุตสาหกรรม	ความต้องการของสถานประกอบการขนาดใหญ่		ความต้องการของสถานประกอบการขนาดกลาง		ความต้องการของสถานประกอบการขนาดเล็ก	
	ในส่วนของพนักงาน	ในส่วนขององค์กร	ในส่วนของพนักงาน	ในส่วนของพนักงาน	ในส่วนขององค์กร	ในส่วนของพนักงาน
7. กลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงาน ● ให้ทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น ● ให้รู้จักมองโลกแง่ดี/มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ● ให้เพิ่มความมั่นใจ/ช่วยเหลือผู้อื่นมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● เพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ● เพิ่มการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมต่อการผลิต ● ปรับเปลี่ยนนโยบายให้พร้อมรับ Thailand ● เพิ่มศักยภาพเทคโนโลยีพร้อมทดแทนแรงงานคน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้รู้จักมองโลกแง่ดี/มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ● ให้ทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น ● ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงาน ● ให้เพิ่มความรับผิดชอบ/มีระเบียบวินัยมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● เพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ● ลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ● เพิ่มการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมต่อการผลิต ● ปรับเปลี่ยนนโยบายให้พร้อมรับ Thailand 	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้ทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น ● ให้รู้จักมองโลกแง่ดี/มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ● ให้เพิ่มความรับผิดชอบ/มีระเบียบวินัยมากขึ้น ● ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ● เพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ● หาแหล่งทุนงบประมาณเพื่อเพิ่มความคล่องตัว ● เพิ่มการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมต่อการผลิต
8. กลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้รู้จักมองโลกแง่ดี/มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ● ให้ทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น ● ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงาน ● ให้เพิ่มทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● เพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ● เพิ่มการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมต่อการผลิต ● ปรับเปลี่ยนนโยบายให้พร้อมรับ Thailand ● ลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้รู้จักมองโลกแง่ดี/มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ● ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงาน ● ให้เพิ่มทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้มากขึ้น ● ให้ทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● เพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ● ลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ● เพิ่มการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมต่อการผลิต ● หาแหล่งทุนงบประมาณเพื่อเพิ่มความคล่องตัว 	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้รู้จักมองโลกแง่ดี/มีความกระตือรือร้นมากขึ้น ● ให้เพิ่มความรับผิดชอบ/มีระเบียบวินัยมากขึ้น ● ให้ทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น ● ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ● เพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ● หาแหล่งทุนงบประมาณเพื่อเพิ่มความคล่องตัว ● เพิ่มการฝึกอบรมบุคลากรให้พร้อมต่อการผลิต

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

เป็นที่น่าสังเกตว่า ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ ในตารางที่ 4.6 ข้างต้นมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ (2558: 69-70) กล่าวคือ สถานประกอบการส่วนใหญ่มีความต้องการบุคลากรที่รู้จักมองโลกแง่ดีและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน พุ่มเทการทำงาน คำนึงถึงชื่อเสียงองค์กร มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยมากขึ้น และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงาน อันส่งผลต่อความต้องการในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทางด้านบุคลากร คือ ความต้องการในการเพิ่มโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กรมากที่สุด การเพิ่มศักยภาพในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้พร้อมต่อการรองรับการผลิต เป็นต้น ทั้งนี้สถานประกอบการขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนนโยบายเชิงรุก-เชิงรับเพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0 โดยที่สถานประกอบการขนาดใหญ่บางกลุ่มมีการเตรียมความพร้อมสูงสุดถึงขั้นเตรียมเพิ่มศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี เพื่อให้พร้อมทดแทนแรงงานคนในอนาคต ได้แก่ สถานประกอบการกลุ่มการผลิต กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม และกลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจ ส่วนสถานประกอบการขนาดกลางที่มีการเตรียมความพร้อมสูงสุดในระดับพร้อมปรับเปลี่ยนนโยบายเชิงรุก-เชิงรับเพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0 ได้แก่ สถานประกอบการกลุ่มการผลิต กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา กลุ่มก่อสร้าง กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม และกลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจ ในขณะที่สถานประกอบการขนาดเล็ก พบว่า ยังไม่พร้อมที่จะปรับตัวเพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0 เนื่องจากทั้ง 8 กลุ่ม ยังประสบปัญหาและมีความต้องการหาแหล่งทุนสนับสนุนงบประมาณ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กร

3. ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน

ผลการศึกษาจากการลงพื้นที่ พบว่า สถานประกอบการที่มีขนาดแตกต่างกันมีการปรับตัวเพื่อรองรับนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 ของประเทศไทย ที่มุ่งสู่ Thailand 4.0 แตกต่างกัน โดยสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่มีแรงงานมากกว่า 200 คนขึ้นไปมีการปรับตัวมากที่สุด รองลงมาเป็นสถานประกอบการขนาดกลางที่มีแรงงานตั้งแต่ 50-200 คน และสถานประกอบการขนาดเล็กที่มีแรงงานน้อยกว่า 50 คน ตามลำดับ แต่โดยภาพรวมสถานประกอบการทั้งสามขนาดยังปรับตัวไม่มากนัก สภาพทั่วไปยังมีลักษณะเช่นที่ผ่านมา มีการเข้าออกของแรงงานหรือพนักงานไม่มากนัก การรับสมัครงานและการบรรจุงานเป็นปกติ เพียงแค่มีเตรียมการล่วงหน้ามากขึ้นเท่านั้นเพื่อรองรับการ

เปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละสถานประกอบการ มีแนวคิด หลักการ และกลยุทธ์เป็นการเฉพาะของตนเองในการบริหารงานและนำพาสถานประกอบการ เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบาย Thailand 4.0 ในอนาคต นอกจากนี้ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนกระบวนการในการแก้ปัญหาในสถานประกอบการของแต่ละแห่งก็มีสภาพที่แตกต่างกันไปตามบริบทของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลบางส่วนของผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวไว้ดังนี้

1. กรณีสถานประกอบการขนาดใหญ่ มีพนักงานมากกว่า 200 คนขึ้นไป ได้แก่ บจก. ขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์ของ Ais และ True มีพนักงาน 260 คน บริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ปิคอัพและรถยนต์บรรทุกยี่ห้ออิชูซู มีพนักงาน 800 คน และบริษัทอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง ซึ่งมีพนักงานมากกว่า 200 คน

“... เดิมเราทำ Telewiz กับ UBC ต่อมา UBC ไป converging กับ True มันอันตรายกับธุรกิจของเรามาก แต่เราก็ถือวิกฤติให้เป็นโอกาสในการได้ขยายฐานลูกค้า แต่เราแยกกันชัดเจน ร้าน Telewiz จะไม่มีการขายบัตรเติมเงินของ True และร้านของ True จะไม่มีการขายบัตรของ Ais เป็น partner กันแต่แยกกันขาย แยกกันจัดการอย่างชัดเจน ทุกร้านมี KPI อยู่ 100% เป็นเรื่องยอดขาย 50% และเรื่องการบริหารจัดการ 50% และทุกพนักงานก็มี KPI เป็นของตัวเอง ของใครของมัน หากถูกลูกค้า complain มากี่จะถูกหัก KPI เศรษฐกิจตกต่ำในปัจจุบันส่งผลต่อการขายเล็กน้อย แต่ไม่มาก เพราะทุกวันนี้โทรศัพท์มือถือถือเป็นปัจจัยที่หาไปแล้ว ตั้งแต่คนรากหญ้าถึงรัฐมนตรีก็ใช้ บางคนยอมอดข้าว บางคนยอมไม่ใส่ทองเพื่อซื้อโทรศัพท์มือถือ **หลักการ** คือเราทำงานเชิงรุก มีแผนที่แตกต่างจากบริษัทแม่เพื่อให้พร้อมที่จะบริการลูกค้า ซึ่งสามารถพบเราได้ที่ไหนบ้าง เราทำงานแข่งกับตัวเอง มองตัวเองมากกว่า แต่ก็สังเกตผู้อื่นบ้าง เพื่อให้รู้เขารู้เรา ระบายครั้งจะได้ชนะร้อยครั้ง **หลักการทำงานส่วนตัว** มี 3 อย่างคือ “ละเอียด รอบคอบ และรับผิดชอบสูง” และพยายามถ่ายทอดให้กับคนทำงานรุ่นน้องว่า “คุณละเอียดอ่อนกว่า เขาจะยอมรับคุณธรรมชาติของคนมักจะมองข้ามสิ่งที่อยู่ข้าง ๆ ตา แต่ถ้าเมื่อไรคุณละเอียดกว่าคนอื่น คนจะเริ่มมองคุณ ต่อให้รุ่นเดียวกันหรือรุ่นพี่เขาก็จะยอมรับคุณ” ดังนั้นก่อนจะตัดสินใจอะไรลงไป ผมจะลงไปดูซ้ำมากกว่า 2 รอบ เพราะถ้าเราดูมาก ๆ เราจะเห็นจุดบกพร่อง และที่สำคัญเมื่อตัดสินใจไปแล้วต้องมีความรับผิดชอบต่อสูง สิ่งใดที่รับมาแล้วเราจะไม่ให้มันตายคามือเรา รับปากลูกค้าว่าจะอะไรกลับก็ต้องโทรกลับ รับปากว่าจะทำให้ก็ต้องหาทางทำให้ได้ หากรับผิดชอบสูงจะทำได้หมด ในส่วน **การสรรหาพนักงาน** จะไปดูที่จัดหางานจังหวัดหรือถ้าเชิงรุกหน่อยก็จะไปเข้าร่วมกับมหาวิทยาลัยแต่ไม่ถึงขั้นจองตัว หลักเกณฑ์คือ จบปริญญาตรี มีเกรดเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.50 ไม่มีไหวพริบปฏิภาณเพราะต้องมาขายนวัตกรรม แคมป์มองตาลูกค้าก็รู้ว่าบุคลิกอย่างนี้ต้องแนะนำโปรโมชันตัวไหน เป็นต้น เมื่อเข้ามาแล้วอันดับแรกก็ต้องฝึกอบรมให้รู้เกี่ยวกับโครงสร้างบริษัท บุคลิกภาพควรทำอะไร การแต่งตัว เสื้อผ้าต้องสะอาด ระเบียบร้อย ผู้ชายต้องตัดผมให้เรียบร้อย ผู้หญิงต้องรวบผมให้เรียบร้อย แต่งหน้าอ่อน ๆ ไม่เข้มจัดเกินไป ต้องคิดว่าเราไม่ได้เป็นร้านขายโทรศัพท์ แต่เราเป็นผู้บริการด้านการสื่อสาร ฉะนั้นพนักงานต้องพร้อมที่จะให้บริการ จากนั้นทดลองงาน 4 เดือน

หรือ 120 วัน และจะมีการอบรมอยู่เป็นระยะ ๆ สำหรับเงินเดือนรับประกันว่าเกินวุฒิ ป.ตรีแน่นอน เกิน 15,000 บาท/เดือนทุกคน เพราะจะได้จากค่าคอมมิชชั่น เฉพาะเงินเดือนอย่างเดียวไม่สูงมาก แต่ถ้าพนักงานตั้งใจทำงานจะได้ตามแรงโน้มถ่วงของค่าคอมมิชชั่น ส่วน**ปัญหา**ที่พบเป็นเรื่องปกติ มีทุกเรื่อง ตั้งแต่เรื่องส่วนตัว งาน ลูกค้า พนักงานแก้ปัญหาไม่เป็น เราพยายามสอนพนักงานว่าให้มองปัญหาเป็นโอกาส อย่ามองปัญหาเป็นอุปสรรค คนที่เป็นผู้จัดการสาขาต้องแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง ถ้าแก้ไม่ได้จริง ๆ ผมก็จะไปช่วยแก้ไข เราจะเน้นตรวจสอบสาขาบ่อย ๆ หากพบพนักงานปล่อยตัว หรือไม่เรียบร้อยก็จะโดนหัก KPI เราจะเน้นทีมเวิร์ค เน้นการให้บริการลูกค้า เน้นการบริการเหนือความคาดหมาย **กิจกรรมเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร** ก็จะมีโดยตลอด เช่นล่าสุดมีโครงการ “อยู่บริษัท... ใคร ๆ ก็สวัสดิ” เป็นการสวัสดิแบบไทย ๆ เพื่อท้าทาย ใช้งบสาขาละ 5,000 บาท แล้วให้ลูกค้าช่วยโหวตว่าคุณประทับใจอะไรบ้าง จากนั้นก็ลุ่มตัวอย่างมา 60 ตัวอย่าง นำมาประกาศผล ซึ่งสาขาที่ได้รางวัลคือ สาขาไทรบุรี ชองเขา และหาดใหญ่ใน เป็นต้น สำหรับ**สวัสดิการ** เรามีประกันสังคม บัตรตรวจสุขภาพ และพนักงานใหม่ก็จะแจกชุดยูนิฟอร์มให้ เป็นยูนิฟอร์มที่ออกแบบโดย Ais เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วประเทศ เช่นเดียวกับการออกแบบร้าน ตู้ขาย ตู้ออนไลน์ โทสนีกระเบื้องหรือไฟ ก็เป็นรูปแบบเดียวกัน นอกจากนี้ก็มีการสนใจโดยส่งพนักงานที่ผลงานดีไปเที่ยวต่างประเทศ หรือระดับรองลงมาที่เที่ยวในประเทศ ปีนี้วางแผนให้ไปเที่ยวฮ่องกง และยังมีการจับรางวัลแจกเครื่องไฟฟ้าต่าง ๆ ปีที่แล้วให้งบประมาณ 100,000 บาท...” (สัมภาษณ์ ผจก.เขต บจก. เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2560)

“...กลุ่มบริษัท... เป็นบริษัทขายรถยนต์ ดูแลครอบครัว 7 จังหวัดภาคใต้ คือนครศรีธรรมราช พัทลุง สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส มีพนักงานทั้งหมดประมาณ 800 คน เฉพาะฝ่ายขายมีมากกว่า 100 คน โครงสร้างของบริษัทจะมีผู้บริหารระดับสูง คือกรรมการผู้จัดการต่าง ๆ ระดับกลาง คือ ผู้จัดการสาขา ผู้จัดการฝ่าย และระดับล่าง คือ หัวหน้างาน การประชุมระดับผู้บริหารเดือนละ 1 ครั้ง ระดับปฏิบัติการจะประชุมภายในกันในแต่ละฝ่าย สำหรับฝ่ายขายประชุมอาทิตย์ละ 3 ครั้ง วันจันทร์ พุธ ศุกร์ ในการประชุมแต่ละครั้งเราจะเน้นยอดขายเป็นหลัก แนวทางปฏิบัติในแต่ละเดือน เช่น การออกบู๊ต ซึ่งแต่ละเดือนจะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับสภาวะเศรษฐกิจต่าง ๆ เพราะงานขายต้องรู้และต้องปรับตัวให้ทัน การบริการจะครอบคลุมด้านการซ่อมแซม ด้านการบริการลูกค้า ด้านการประกันรถยนต์ และทะเบียนรถยนต์ **หลักการสำคัญ**คือจะพิจารณาการอยู่ได้ของพนักงานเป็นหลัก พนักงานอยู่ได้องค์กรก็อยู่ได้ ดังนั้นพนักงานของบริษัท จะเข้า-ออกน้อยมาก ส่วนใหญ่จะอยู่กันนานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป **คติส่วนตัวในการทำงาน** พนักงานทุกคนคำนึงถึงรายได้ เราทำงานในระบบงานจ้าง รายได้คือสิ่งสำคัญ ดังนั้นทำอย่างไรให้พนักงานทุกคนมีรายได้ที่เค้าอยู่ได้ อย่างมองว่าองค์กรอยู่ได้อย่างเดียว ดังนั้นสิ่งที่เราสนับสนุน คือ ด้านวิชาการ ด้านการขาย และทุกอย่างที่จะทำให้เค้ามองถึงทัศนคติที่รักตัวเองมากที่สุด ถ้าไม่รักตัวเองก่อนสุดท้ายเขาก็ไม่เจริญ เราอยู่ในเส้นทางงานขาย ถ้าไม่สร้างรายได้ให้กับตัวเองในช่วงที่ยังสร้างได้มันก็ไม่มีความหมาย ถ้าเป็นเซลล์ไปยืนอายุ 60 ปี ก็คงเป็นไปไม่ได้ ดังนั้นเมื่อเป็นพนักงานขายก็ต้องเติบโตในสายงาน อย่างน้อยก็ขึ้นเป็นหัวหน้าฝ่ายขาย ผู้จัดการสาขา เราสร้างทัศนคติให้เค้าเห็นถึงความก้าวหน้า เห็นถึงรายได้ที่จะได้รับ ไม่ใช้อยู่เป็นพนักงานขาย

ตลอดไป นี่เป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าทุกคนเห็นถึงสิ่งสมบูรณ์ดังกล่าว เขาก็จะมีกำลังใจในการทำงาน **กลยุทธ์การขาย** การดึงดูดลูกค้าใช้แคมเปญเดิมที่ดึงดูดลูกค้าอยู่แล้ว ไม่ว่าจะ เป็นคุณภาพของ product หรือการบริการหลังการขาย จริง ๆ แล้วลูกค้าส่วนหนึ่งของเรามาจาก product ที่ได้รับการ เชื้อถือมายาวนาน เนื่องจากกลุ่มบริษัท...เติบโตมาอย่างยาวนาน เริ่มจากปิดตาดำเนินขยายไปถึง นครศรีธรรมราช เป็นสิ่งหนึ่งที่ลูกค้าให้ความเชื่อถือ รถทุกยี่ห้อไม่แตกต่างกันแต่จะแตกต่างกันใน เรื่องคุณภาพของ product เราจะเน้นเรื่องการบริการ พนักงานทุกคนต้องรักการบริการ เพราะ ลูกค้าคือบุคคลสำคัญของเรา ดังนั้นยอดขายจึงขึ้นอยู่กับพนักงาน แต่ละสาขาต้องสอนให้พนักงาน ขายรู้ว่าตลาดแต่ละที่เป็นอย่างไร ตลาดมันหลากหลาย เช่น กลุ่มสวนยางเราจะเจาะอย่างไร กลุ่ม ข้าราชการ กลุ่มครู เราควรเจาะตลาดอย่างไร เป็นต้น เราเป็นแชมป์ยอดขายอันดับหนึ่งของ ประเทศมา 7 ปีซ้อน ได้รับรางวัลมากมาย ทั้งรางวัลด้านการขายและงานบริการ โดยเฉพาะการ บริการหลังการขาย การซ่อมบำรุง เรื่องประกัน เราเน้นพนักงานเสมอว่าหลังออกรถไปแล้วต้อง ดูแลให้เหมือนกับญาติพี่น้องหรือเพื่อน ดังนั้นเมื่อสินค้าดีแล้ว พนักงานก็ต้องดีด้วย ถ้าพนักงานไม่ ดีขึ้นมันก็ไม่มีประโยชน์ เพราะคู่แข่งก็ปรับขึ้นมาเหมือนกัน แต่ก่อนต้องการซื้อรถจะเดินเข้าหาโชว์ รুম แต่ปัจจุบันลูกค้าน้อยลงในขณะที่คู่แข่งเยอะขึ้น เราจึงต้องเข้าหาลูกค้าให้มากที่สุด โดยจัดให้มี โชว์รูมเล็ก ๆ เข้าไปอยู่ในตำบลหรือหมู่บ้าน หรืออาจมีฝ่ายขายเพิ่มเข้าไปอยู่ตรงนั้นเป็นจุด ๆ หรือ ออกบู๊ตเล็กเพื่อให้ลูกค้าเข้ามาสอบถามข้อมูลได้เลย ไม่ต้องรอให้ลูกค้าเดินเข้ามาสอบถามในโชว์ รুম การสร้างบ้านสามารถสร้างได้โดยง่าย แต่การสร้างบริการที่คืนั้นสร้างยาก พนักงานขายต้องมี จิตใจรักบริการ ตรงนี้สำคัญเพราะลูกค้าจะวาดความหวังไว้ว่าซื้อรถไปแล้วเค้าจะได้อะไรบ้าง เค้า จึงเลือกบริการเป็นหลัก ส่วนลดหรือของแถมจะเป็นเรื่องรองลงไป ออกรถไปแล้วถ้าเกิดอุบัติเหตุ หรือรถเสียขึ้นมา สามารถเรียกช่างหรือพนักงานขายได้หรือเปล่า บางทีโทรแล้วโทรอีกก็ยังไม่มาทำ ให้ลูกค้าเสียความรู้สึก และจะบอกต่อ ๆ กันไป ยิ่งรถในปัจจุบันมีเทคโนโลยีสูงที่อุธรรมาไม่ สามารถซ่อมได้ เช่น ของฮิซุซุดอนนี่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ทั้งหมด ดังนั้นพนักงานขายต้องบริการ หลังการขาย ต้องสร้างเพื่อน และเพื่อนที่รักเราเขาก็จะบอกต่อแนะนำลูกค้าใหม่มาให้เรา **การรับ สมัครพนักงานฝ่ายขาย** จะมีคณะกรรมการ ประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการทั่วไป และ หัวหน้าฝ่ายบุคคล แต่อำนาจในการตัดสินใจจะอยู่ที่ฝ่ายขาย แต่ส่วนใหญ่ก็จะใช้เสียงส่วนใหญ่ หากผ่านการสัมภาษณ์ก็จะมีการทดลองงาน 4 เดือน เงินเดือน 5,000 บาท มีค่าตอบแทนการขาย ต่างหาก หลักการของบริษัทจะรับตั้งแต่วุฒิ ปวส. ถึงปริญญาตรี ความรู้ด้านการขายจะมีหรือไม่มี มากก็ได้ เพราะว่าทุกอย่างต้องฝึกใหม่อยู่แล้ว เพราะงานขายไม่เหมือนอาชีพอื่น งานขายต้องพบเจอ ลูกค้าแบบต่าง ๆ มันไม่มีบทเรียนที่จะบอกว่าลูกค้าแบบนี้จะต้องแก้ปัญหาแบบนี้ ทุกอย่างต้อง ฝึกฝน ต้องหาประสบการณ์ด้วยตนเอง พนักงานขายที่พบลูกค้ามากก็จะมีประสบการณ์มาก เพราะต้องเจอหลายปัญหา ดังนั้นคำพูดที่ว่า “ลูกค้าคือพระเจ้า” จึงเป็นเรื่องจริง เป็นคำพูดที่ ไพเราะมาก หากบริษัทเราขาดลูกค้า บริษัทก็จะขาดความเจริญไปด้วย พนักงานก็อยู่ไม่ได้ เนื่องจากจะไม่มีรายได้เข้ามา **การคัดเลือกพนักงาน** เราจะดูที่ทัศนคติเป็นอันดับแรก คุณจะเข้ามา ขายสินค้าคุณมีทัศนคติต่อสินค้าต่อองค์กรนั้นอย่างไร มันเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าเข้ามาอย่างไม่มั่นใจ เท่ากับว่าคุณสอบตกไปแล้วครึ่งหนึ่ง หรือมีทัศนคติต่อองค์กรต่อสินค้าไม่ดี เมื่อเข้ามาทำงานคุณก็ เหนื่อยทั้งใจทั้งกาย ดังนั้นการเข้าไปสมัครงานขายหรืองานอะไรก็ตาม คุณต้องรักมันพอสมควร

ส่วนการพัฒนาบุคลากร เมื่อรับพนักงานเข้ามา สำหรับช่วงเดือนแรก พื้นฐานแรกจะฝึกอบรมให้รู้เรื่อง product เบื้องต้น การขายเบื้องต้น วัฒนธรรมองค์กร หลังจากเข้ามาเป็นพนักงานขายเต็มตัวแล้ว จะส่งไปอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ต่าง ๆ กำหนดมา โดยเราจะมียูนิฟอร์มให้ โดยเฉพาะพนักงานขายจะให้สวมเสื้อเชิ้ตสีขาวหรือสีอ่อน ๆ ผูกไทป์ ดูแล้วเหมาะสมกับบุคลิกภาพของพนักงานขาย ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญมาก สามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้ เพราะการที่จะไปพบลูกค้าเพื่อขายรถราคาเป็นแสน ถ้าแต่งตัวมอซอลูกค้าก็จะไม่น่าเชื่อถือ นอกจากบ่งบอกถึงตัวบุคคลแล้วยังสะท้อนไปถึงองค์กรด้วยว่ามีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร ดังนั้นความน่าเชื่อถือจึงเป็นเรื่องสำคัญ พนักงานต้องมีทัศนคติเชิงบวกตลอดเวลา พนักงานขายจะมีทัศนคติเป็นลบไม่ได้ เหตุผลแรกคือ เราต้องพบคนซึ่งเป็นลูกค้าของเรา มันจะส่งผลถึงสีหน้าและแววตา จึงต้องให้เค้ามองเห็นทัศนคติมองโลกในแง่บวก ดังนั้นเราจะสอนพนักงานขายเสมอว่า พนักงานขายต้องมีความรู้และรู้ในทุกเรื่อง สามารถออกไปพบผู้คนที่ได้ และสร้างทัศนคติเชิงบวกสำหรับลูกค้าเสมอ บางครั้งลูกค้าอาจมีอารมณ์ร้อน เราต้องหยุดอารมณ์ร้อนเขาให้ได้ แล้วเปลี่ยนให้เขามาอยู่กับเรา การทำงานจะมีการตั้งเป้าหมายยอดขาย เพราะถ้าไม่มีเป้าหมาย พนักงานขายก็จะไม่มีทิศทางในการเดิน จึงต้องมีเป้าหมายและเป้าหมายต้องชัดเจน หากไม่บรรลุเป้าหมายก็ต้อง... คือถ้าใน 1 ไตรมาส หรือ 3 เดือน ไม่สามารถทำยอดขายให้บรรลุเป้าหมายได้ เราก็จะพิจารณาให้... เนื่องจากพนักงานทุกคนต้องพิถีพิถัน จะอยู่หนึ่งไม่ได้ ประสิทธิภาพของคนเป็นสิ่งสำคัญ หลักการจูงใจก็คือมีเป้าหมาย และมีค่าคอมมิชชั่นหรือค่าตอบแทนทางการขายเป็นขั้นบันได ถ้าทำงานได้มาก ก็ได้ค่าตอบแทนมาก ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานเป็นเรื่องปกติ โดยเฉพาะเราเน้นคนเป็นเรื่องสำคัญ คนไม่เหมือนเครื่องจักร กดปุ่มมันก็ทำตามที่เราสั่ง แต่คนเค้าจะแปรผันไปตามอารมณ์ ตามสถานะในแต่ละวันแต่ละเดือน จึงเป็นเรื่องปกติ เราก็พยายามจัดกิจกรรม เดือนหนึ่งอาจมีงานเลี้ยงบ้างหรือบางทีก็มีกิจกรรมใหญ่ เช่น ไปท่องเที่ยว สำหรับสวัสดิการ อาจกล่าวได้ว่าค่อนข้างจะดีที่สุดในที่อื่นเพราะเป็นบริษัทแรกใน 14 จังหวัดภาคใต้ ที่มีการจัดตั้งกองทุนทดแทนสำหรับพนักงานคือถ้าพนักงานสะสม 100 บาท นายจ้างก็ต้องจ่ายสะสมให้ 100 บาทด้วย จนกว่าพนักงานจะออกไป ก็สามารถจะนำเงินส่วนนี้ไปตั้งหลักได้...” (สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายระดับสูง เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2560)

“...บริษัทอสังหาริมทรัพย์ จำกัด ถ.ลพบุรีราเมศวร์ ม.6 ต.น้ำน้อย อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา เป็นผู้นำการสร้างบ้านด้วยนวัตกรรม เรากล้ายืนยันว่าทุกวันนี้ยังไม่มีกลุ่มไหนที่ครอบคลุมการทำงานเช่นเดียวกับเรา คือ เรามีบริษัทในเครือ 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรก (เน้นทำบ้าน) เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่เหนือกว่าด้วยบ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์โฮม อาคารพาณิชย์ ในทำเลที่หลากหลาย กลุ่มที่สอง (เน้น) นวัตกรรมและเทคโนโลยีการก่อสร้างผนังคอนกรีตรับแรงสำเร็จรูป ระบบ Precast จากประเทศเยอรมนี สะดวก รวดเร็ว แข็งแรง ไม่มีเหลี่ยมเสา บ้านเย็น ป้องกันเสียงเข้าสู่ตัวอาคารได้ดี กลุ่มที่สาม (เน้น) คอนกรีต โพรดักส์ ครบเครื่องเรื่องคอนกรีต ได้แก่ แผ่นพื้นสำเร็จรูป Hollow Core, เสา คาน สำเร็จรูป, เสาเข็ม พุดตัง ท่อคู บ่อพัก, คอนกรีตผสมเสร็จ Ready Mix กลุ่มที่สี่ (เน้น) เฟอร์นิเทค เทคโนโลยีเฟอร์นิเจอร์บิวท์อิน ด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัย ช่วยให้เรื่องแต่งบ้านเป็นเรื่องง่ายและรวดเร็ว เพิ่มพื้นที่ใช้สอยให้ห้องด้วยดีไซน์ตามไลฟ์สไตล์ในแบบของคุณ

และกลุ่มที่ห้า (เน้น) ประตู หน้าต่าง UPVC เพิ่มความสวยงามตามสไตล์โมเดิร์นให้บ้านคุณดูดีมีระดับด้วย ประตู หน้าต่าง Skylight มุ้งลวด UPVC HEVTA หลักคิด คือ “ความรู้ ความดี ความสามารถ ความหวัง” ที่คนเราต้องมี จึงพร่ำสอนลูกน้องว่าคุณคิด 4 อย่างนี้ คุณทำไปเลย มีปัญหาค่อยมาแก้กันภายหลัง “คิดถูก คิดดี คิดบวก คิดเป็นประโยชน์ + ทำ + นำเสนอ” หลักการทำงาน ใช้หลัก 3 เก่ง คือ เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน ซึ่ง เก่งคิด คือฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ออกนโยบาย เก่งคน คือ หัวหน้างาน ทำหน้าที่ประสานงาน และเก่งงาน คือฝ่ายปฏิบัติการ ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งสามฝ่ายทำงานแบบ TEAMWORKWIN (ชัยชนะด้วยทีมงานที่เป็นเลิศ) เป็นค่านิยมขององค์กร T คือ teamwork, E คือ e-learning, A คือ attitude, M คือ machinery-management, W คือ willing to share, O คือ opportunity, R คือ responsibility, K คือ know how, W คือ win-win, I คือ integrity, N คือ negotiation เรานำร่ำเงาน่าแห่งต้นไม้มาเป็นหลักในการสร้างบ้านเป็น “บ้านที่ให้ให้อุ่น” ค้ำยันด้วย 5 เสา คือ การควบคุมคุณภาพ การควบคุมต้นทุน การส่งมอบทันเวลา ความปลอดภัยและพึงพอใจ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การพัฒนาบุคลากร อยู่บนพื้นฐานต้องให้เขาอยู่ได้ (โครงสร้างเงินเดือนอยู่บนพื้นฐานความจริง) ให้ความรักเสมือนญาติพี่น้อง ผมใช้คำว่าลูกน้อง เปรียบเสมือนเขาเป็นลูกเป็นน้อง ให้ความมั่นคงกับบุคลากร ฝึกอบรม ส่งเรียนถึงปริญญาโทก็มี การรับสมัครบุคลากรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล ใช้คณะกรรมการ เมื่อผ่านมาแล้ว ผมจะเป็นคนสุดท้าย เพื่อดูความเหมาะสมว่าเขาควรอยู่ตรงไหน บางครั้งไม่ผ่านก็มี ปัญหาเรื่องคนถือเป็นเรื่องปกติ ก็ “คน” เปรียบเสมือนกาแฟ 3 in 1 เรามีหน้าที่คนให้กลมกลืนกัน จึงจะทานอร่อย ไม่งั้นก็ตกตะกอน มันมีน้ำเป็นตัวประสาน น้ำก็คือความอ่อนโยน เราต้องใช้อ่อนโยนเข้าไปแก้ไข แทนการตำหนิติเตียน ผมสอนให้ลูกน้องว่าคุณต้องไม่เลือกกินเฉพาะของเผ็ดหรือของหวาน เราต้องกินแกงได้ทุกรสชาติ ทุกครั้งที่ตำหนิลูกน้อง ผมจะบอกว่าผมตำหนิหมวกที่อยู่บนหัวคุณ ตำหนิเนื้องาน ไม่ได้ตำหนิตัวตนคุณ เป็นการดีเพื่อก่อ สวัสดิการ มีครบตามกฎหมายกำหนด มีมากกว่าด้วยซ้ำดูได้จากพนักงานของเราจะอยู่มากกว่า 10 ปีเป็นส่วนใหญ่ เราใช้วัฒนธรรมองค์กรมาสอนรุ่นน้อง...” (สัมภาษณ์ประธานกรรมการบริหาร เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2561)

2. กรณีสถานประกอบการขนาดกลาง มีพนักงานตั้งแต่ 50-200 คน ได้แก่ บริษัทเดินรถ จำกัด ดำเนินการเกี่ยวกับรถโดยสารประจำทาง มีพนักงาน 130 คน โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง มีพนักงาน 150 คน และบริษัทจักรกลกรุ๊ป จำกัด มีพนักงาน 180 คน

“...บริษัทเดินรถ จำกัด อ.เมือง จ.สงขลา มีพนักงาน 130 คน ผู้หญิง 30 คน นอกนั้นเป็นชาย ดำเนินการเกี่ยวกับรถโดยสารประจำทางสาย (หาดใหญ่ สงขลา นครศรีธรรมราช) สืบเนื่องมาจากบริษัทตั้งมานานแล้ว ระบบการทำงานเป็นแบบระบบเส้นสายทั้งหมด โดยมีการฝากฝังบุคคลเข้าทำงาน เมื่อก่อนใช้คนทำงานด้วยมือทั้งหมด แต่ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรใหม่ทั้งหมด โดยนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ จึงต้องมีการพาพนักงานไปฝึกอบรมเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ แล้วค่อย ๆ สอนให้เขารู้จักระบบโปรแกรมว่าควรทำอย่างไร แรก ๆ ก็เหนื่อยเหนื่อยแต่ปัจจุบันก็เข้าที่เข้าทางแล้ว วัฒนธรรมองค์กร ของบริษัทเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบญาติมิตร จะมีการควบคุมน้อยแต่ตอบสนองภายในองค์กรได้มาก การทำงานจะอยู่ในลักษณะอะลุ่มอล่วยกัน มีอะไรนิดอะไรหน่อยก็อะลุ่มอล่วยกัน ให้ความใกล้ชิดกับพนักงานเสมือนญาติที่

น้อง มีอะไรก็ให้คำปรึกษา ไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องครอบครัวก็สามารถปรึกษาได้หมด ในส่วนของผู้บริหารค่อนข้างยึดติดกับหลักการแบบเก่า ๆ และหลักการครอบครัว ก็เลยไม่ค่อยเข้าใจระบบการเปลี่ยนแปลงมากนัก **ปัญหาที่พบ** ในส่วนของพนักงาน พนักงานระดับล่างมักจะมีการเข้า-ออกอยู่บ่อย ๆ เช่น พนักงานเก็บเงินค่าโดยสาร พอมีปัญหาที่จะตัดปัญหาโดยการลาออก ปัญหาในด้านการสื่อสาร พนักงานระดับล่างส่วนมากจบมาระดับ ม.3 ม.6 บ่อยครั้งที่สื่อสารคำพูดนึกว่าเข้าใจแล้วแต่ก็ไม่เข้าใจ ต้องเรียกเค้ามาย่อยมาอธิบายตัวต่อตัว บางครั้งก็ส่งไปอบรมกับประกันสังคม เข้าใจบ้าง ไม่เข้าใจบ้าง ก็พยายามอธิบายให้เขาเข้าใจมากที่สุด หากมองที่ความต้องการก็คืออยากให้พนักงานพูดให้ไพเราะ ทั้งกับเพื่อนพนักงานด้วยกันเองและกับผู้ใช้โดยสาร เพราะภารกิจหลักของบริษัทเราก็คือการให้บริการ จึงอยากพัฒนาพนักงานเกี่ยวกับการพูดมากที่สุด ปัญหาในด้านความขัดแย้ง ในออฟฟิศจะมีน้อย แต่พนักงานระดับล่างมีความขัดแย้งบ่อยเกี่ยวกับนายหัว เกี่ยวกับคิว แต่ก็ไม่ค่อยรุนแรงมาก จะแก้ไขโดยเรียกทั้งสองฝ่ายมาพูดคุยสอบถามปัญหาว่าเกิดอะไรขึ้น ใครผิดก็ว่ากันไปตามผิด อาจจะมีการภาคทัณฑ์บ้าง ให้หยุดงานบ้าง ทำไปตามขั้นตอนของบริษัท **การพัฒนาบุคลากร** มีการอบรมพนักงานในส่วนของสำนักงาน บางครั้งก็ฝ่ายช่าง ฝ่ายซ่อมบำรุง โดยจ้างเจ้าหน้าที่จากภายนอกเข้ามาอบรม นอกนั้นก็ใช้วิธีบอกกล่าวอธิบายเกี่ยวกับการทำงานต่าง ๆ แต่ก็ได้ผลบ้างไม่ได้ผลบ้าง เพราะเวลาที่ใช้ในการอบรมมีน้อย แต่ก็ต้องทำให้เขา ส่วนการส่งพนักงานไปศึกษาต่อยังไม่มี เพราะบริษัทมีแนวโน้มที่จะรับพนักงานเฉพาะทางที่จบตรงกับสาขาที่ต้องการเข้ามาทำงาน...” (สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายระดับสูง เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2560)

“...โรงพยาบาล... อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา มีพนักงาน 150 คน รวมแพทย์ พยาบาล แม่บ้าน และยาม **ความต้องการ** ที่ขาดแคลนในปัจจุบันหลายอัตรา คือ แพทย์ พยาบาล และเภสัชกร **ปัญหาที่พบ** ก็คือ การบริการ การพัฒนาบุคลากร และต้องพยายามทำความเข้าใจกับพนักงานทุกฝ่าย เพื่อให้การทำงานมีเป้าหมายเดียวกัน ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นก็จะนำเสนอหัวหน้าทราบ ต้องให้พนักงานพยายามปรับตัวอยู่เสมอเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาตามมา ในส่วนของพนักงานส่วนใหญ่ก็จะมีปัญหาเกี่ยวกับการหยุดงาน การลา การมาทำงานสาย **การพัฒนาบุคลากร** ส่วนใหญ่จะเน้นด้านคุณภาพ บุคลิกภาพ อบรมเพิ่มพูนทางด้านวิชาการและด้านการบริการ เพื่อให้คนใช้พึงพอใจ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาทั้งภายในและภายนอก การฝึกอบรมมีทั้งอบรมที่แผนก ส่งไปอบรมนอกโรงพยาบาล เช่น ที่ รพ.มอ. รพ.หาดใหญ่ รวมทั้งไปกรุงเทพฯ จะอบรมทุกฝ่าย สำหรับการ **ประเมินพนักงาน** จะมีปีละครั้ง มีแบบฟอร์มให้ประเมินโดยหัวหน้าระดับสูงขึ้นไปเป็นทอด ๆ โดยหัวหน้างานเป็นอันดับแรก หัวหน้าฝ่าย ฝ่ายบุคคล และ ผอ. แล้วส่งคะแนนไปตัดเกรด A B C แล้วปรับเงินเดือนตามคุณภาพงาน ใครที่มีความขยันขันแข็งก็จะอยู่ในเป้าหมายที่เราจะสนับสนุน ส่วนใครที่มีปัญหาก็นำเขามาพูดคุยเพื่อแก้ปัญหา ถ้าไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ก็จะลงโทษด้วยวิธีการตักเตือน หรือให้เขาลองขยับเปลี่ยนงานอื่น เพราะบางทีเค้าอาจจะมีปัญหาที่ภายในหน่วยงานเดียวกัน...” (สัมภาษณ์ ภญ. ผู้ดูแลฝ่ายบุคคล เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2560)

“...บริษัทจักรกลกรุ๊ป จำกัด มีอยู่ 3 แห่ง คือ หาดใหญ่ พัทลุง และปัตตานี และมีบริษัทสาขาที่สุดล ะโนด เริ่มจากตนเองคนเดียวเมื่อปี 2534 ปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 180 คน เป็น

พนักงานช่างประมาณครึ่งหนึ่ง มีศูนย์บริการที่ได้รับรางวัลดีเด่นจากบริษัทแม่ทุกปี ยอดขายดีเด่นทุกปี ตอนเริ่มบริษัทใหม่ ๆ ที่หาดใหญ่ก็ขายได้ไม่มากนัก แต่พอบริษัทแม่มี leasing ให้ สามารถเพิ่มยอดขายได้จำนวนมาก บางเดือนขายแทรกเตอร์ถึง 400 คันก็มี ได้รางวัล ESSO ทุกปี **การรับสมัครงาน** พิจารณาคว้ามใจรักใหม่ วุฒิช่างยนต์เป็นหลักเพราะต้องมาเป็นช่าง ทั้ง ปวช. ปวส. การคว้ามใจรักใหม่ก็เช่น สอบถามว่าตอนอยู่บ้านทำอะไรบ้าง ช่วยเหลือใครบ้าง เป็นต้น การค้นหาคนที่ม่ใจรักงาน ทำให้เปอร์เซ็นต์การออกมึน้อยลงเรื่อย ๆ คนเดี๋ยวมึไม่เหมือนคนรุ่นเก่ำ รุ่นตนเองจะถึอว่าบริษัทมีบุญคุณ ก็จะไม่สัต์ยกับบริษัท พนักงานช่างส่วนใหญ่จะอยู่กันยาวนาน มีส่วนน้อยที่ออกบ้ำง ที่ออกส่วนใหญ่จะเกิดจากปัญหาทุจริตเวลาไปซ่อมช่างนอก เมื่อซ่อมเสร็จลูกค้าก็จะจ่ายเงินมากับช่าง แล้วไม่นำเข้าบริษัท ตอนนีก็เลยแก้ปัญหาโดยให้ฝ่ายบัญชีโทรไปสอบถามด้วยตนเองทุกครั้งที่มีการออกไปซ่อมช่างนอก **ปัญหา**มีทุกเรื่องทุกวัน ทั้งปัญหาเรื่องคน เรื่องงาน เรื่องลูกค้า แต่มึนั้นก็สอนงานเรา สอนให้เราต้องแก้ปัญหา สำหรับบริษัทที่ปิดตามีมึยอดขายดีกว่าพัทลุง เพราะขายทั้ง 3 จังหวัดเลย ส่วนที่พัทลุงมีคู่แข่งเยอะ เหตุการณ์ความไม่สงบมึผลบ้ำงเล็กน้อย แต่เราใช้พนักงานในพื้นที่ประมาณ 99% มีเพียงผู้จัดการทั่วไปกับหัวหน้าช่างที่เป็นคนไทยพุทธ ทำให้เขารู้ข้อมูลในพื้นที่กันดี เมื่มีเหตุการณ์ก็จะแจ้งกันว่าไม่ต้องมา เปิดมา 7 ปีแล้วก็ไม่มีปัญหาอะไร มีการขอเงินบ้ำง (กำนัน) คล้าย ๆ ค่าคุ้มครองแต่ไม่ถึงกับเป็นค่าคุ้มครอง ปีละ 2 หมื่น จริง ๆ แล้วเราก้ช่วยเหลือชุมชนอยู่แล้ว มึสยิดผมก้ช่วยทุกปี ซึ่ออินทผาลัมไปให้บ้ำง อื่น ๆ บ้ำง ชาวบ้านถวนั้นผมจะเลี้ยงทุกปี เอาแกงแพะไปให้กินทุกปี ก้โอเคเหมือนกับเป็นร้ให้กับบริษัท มีระเบิดเกิดขึ้นโดยรอบท่างแค่ 2-3 ร้อยเมตร แต่ก็ยังไม่เคยมาถึงบริษัทของผม **การพัฒนาบุคลากร** หลักการแรกให้เขาอยู่ตึกินดี ทำอย่างไรให้มีรายได้มึเงินใช้ คนที่เป็นผู้จัดการบริษัททั่วไป ระดับบอร์ดบริหาร จะซึ่อรถป้ายแดงให้ใช้ส่วนตัว น่าจะเป็นบริษัทเดียวในประเทศไทย ทำให้รุ่นน้องเกิดพฤติกรรมเลียนแบบที่จะซึ่อสัต์ยกับบริษัท เพราะเห็นตัวอย่างจากรุ่นพี่ ช่างเข้ามาเริ่มเงินเดือนที่ 9,500 บาท ผ่านไป 1 ปีถ้าสอบช่าง 1 ได้ เพิ่มให้อีก 500 บาทต่อเดือนทั้ง ปวช.และ ปวส. ส่วน ป.ตรี ถ้ามีก้ต้องลดระดับมาที่ ปวส. เพราะมีค่าเท่ากัน ป.ตรี(บางคน) จบมาจับประแจไม่เป็นด้วยซ้ำ **การพัฒนาช่าง** จะมีการส่งไปฝึกอบรมกับบริษัทแม่...ทุกปี เมื่อกลับมาจะมีการสอบช่างทุกปีด้วยตัวเอง และมีการจัดระดับเป็นช่าง 1 ช่าง 2 ช่าง 3 โดยเชิญช่างของบริษัทแม่มาช่วยกันออกข้อสอบว่า ที่ไปเรียนมา เช่น ระบบครัช ระบบไฟ ระบบไฮโดรลิก ทำเป็นใหม่ และทำท้นเวลาที่กำหนดใหม่ เพราะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ผมทำเป็นที่แรกจนกระทั่งตอนนี้บริษัทแม่นำโมเดลนี้ไปขยายสู่บริษัทอื่นทั่วประเทศ ส่งผลให้ช่างของผมสามารถสอบช่างเหรียญทองได้ทุกปี ตอนนีสอบได้ถึงระดับอาเซียนเลย คนที่สอบช่างเหรียญทองได้ผมก้จะให้เงินไปเที่ยวญี่ปุ่น พ็อกเก็ต 2-3 หมื่นบาท ส่วนค่าเครื่องบิน บริษัทแม่จัดการให้ การดำเนินการสอบช่างเช่นนี้ทำให้พนักงานช่างมีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด มึความขยันเพิ่มขึ้น มีสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดไว้ก้เช่น การมีโบนัสทุกเดือนโดยแลกด้วยงาน โดยการกำหนดเป้าจากค่ากลาง เช่น เดิมศูนย์นี้สามารถทำเป้าค่ากลางอยู่ที่ 1 แสนบาท ถ้าเดือนนี้เขาทำเกินเป้า 1 แสน ส่วนที่เกินก็เป็นคอมมิชชันที่นำมาแบ่งกัน ได้ประมาณคนละ 2-3 พันบาททุกเดือน จากเงินเดือนหมื่นห้าพันบาทก้กลายเป็นหมื่นแปดพันบาท เป็นต้น เขาได้ทุกเดือน เป็นการแก้ปัญหาไม่ให้พนักงานช่างอู้้งานได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งเขาควบคุมกันเอง เราไม่ต้องไปจัดการใด ๆ แต่เราก้จะช่วยอีกทางหนึ่ง เช่น ถ้าเดือนนั้นคนใดมาสายเกิน 3 วัน

ถ้า 3 วันไม่เป็นไร แต่ถ้า 4 วัน คนนั้นจะไม่ได้รับเงินส่วนนี้ ที่เหลือก็นำไปแบ่งกัน จะใช้วิธีตั้งเป้านี้กับทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายช่าง ฝ่ายขาย ยกเว้นฝ่ายบัญชีที่ไม่มีเป้า แต่ผมจะใช้ดุลยพินิจให้โบนัสปลายปีแทนซึ่งกลุ่มนี้จะได้โบนัสเยอะ 2-3 เท่า ปัญหาหลัก ๆ เกี่ยวกับคน อันดับแรกคือทุจริต รองลงไปก็คือ เกีย่งงาน ไม่ค่อยเรียนรู้งาน ทำงานหน้าเดียว หลัง ๆ มาพนักงานไม่ค่อยมีน้ำใจระหว่างกัน...” (สัมภาษณ์ เจ้าของ/ผู้จัดการใหญ่ เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2561)

3. กรณีสถานประกอบการขนาดเล็ก มีพนักงานน้อยกว่า 50 คน ได้แก่ โรงแรมในหาดใหญ่ มีพนักงาน 41 คน บริษัทคนไทย(ชื่อสมมุติ) จำกัด สาขาหาดใหญ่ มีพนักงาน 30 คน และบริษัทอุปกรณ์การแพทย์ จำกัด มีพนักงาน 35 คน

“...โรงแรม... อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา ดำเนินกิจการมาแล้ว 23 ปี มีห้องพัก 148 ห้อง เป็นห้องแอร์ทั้งหมด โรงแรมตั้งอยู่ใจกลางเมือง ใกล้แหล่งธุรกิจ แหล่งช้อปปิ้ง จึงถือว่าเป็นทำเลที่ดีจึงต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอเพื่อให้สมกับชื่อ... มีพนักงาน 41 คน แบ่งการบริหารงานออกเป็น 5 แผนก คือ 1) แผนกต้อนรับบริการส่วนหน้า ทำหน้าที่รับลูกค้าเข้ามาเช็คอินเข้าโรงแรม 2) แผนกแม่บ้าน ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในเรื่องการให้บริการห้องพักและทำความสะอาดห้องพัก 3) แผนกช่าง ทำหน้าที่ดูแลงานซ่อมบำรุงทั่วไป 4) แผนกบัญชีการเงิน ทำหน้าที่ควบคุมบัญชีการเงินทั้งหมด และ 5) แผนกบริหารงานทั่วไป ทั้งฝ่ายบุคคล และ รปภ. ทำหน้าที่ควบคุมดูแลทุกส่วนของโรงแรม **ปัญหาหลัก** ก็คือเรื่องเงินทุน เพราะตั้งแต่มีเหตุการณ์ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้เกิดขึ้น ลูกค้าหดหายไปเยอะมาก ในขณะที่โรงแรมอายุ 23 ปี ก็เข้ารอบต้องปรับปรุงซ่อมแซมพอดี ปรับปรุงเพื่อให้สมกับชื่อ... นอกจากนี้ยังมีความต้องการบุคลากรที่ดีและมีคุณภาพด้วย ขณะนี้อยากได้พนักงานต้อนรับส่วนหน้าและแคชเชียร์ที่สามารถทำงานรอบดึกได้ **การพัฒนาบุคลากร** ปัจจุบันส่วนใหญ่พนักงานอยู่ในเกรดที่ดีคือระดับ B ไปถึงเกรด A ดังนั้นอาจจะไม่ต้องพัฒนาอะไรมาก นอกจากพัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรมและเมตตาธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะความสามัคคีในหมู่คณะถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ทุกครั้งที่เราประชุมเรื่องงานก็จะต้องสอดแทรกเรื่องคุณธรรมจริยธรรมทุกครั้ง เมื่อก่อนเรเน้นพัฒนางานจนลืมพัฒนาคน แต่มายุคนี้เราตัดเรื่องพัฒนางานออกไปก่อน จะเน้นพัฒนาคนก่อน เพราะถ้าในกระบวนการทำงาน เรามีคนดีอยู่เยอะ มีจิตใจที่ดี มีทุกอย่างที่ดี ก็จะสามารถพัฒนางานได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าบางคนงานดี แต่จิตใจไม่ดี มันก็ไม่มีประโยชน์ ดังนั้นมันต้องจิตใจดีก่อนแล้วงานถึงจะดี เหมือนกับที่นายกฯ ประยุทธ์บอกว่า “ต้องเลือกคนดีก่อน เก่งมาทีหลัง” ที่ผ่านมาก็พยายามจัดอบรมทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้พนักงานมีความสัมพันธ์กัน มีน้ำใจดีน้ำใจในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยกตัวอย่างเช่น เวลาทำกิจกรรม 5ส เราก็จะดึงแผนกแม่บ้านมา 5 คน แผนก Front มา 5 คน แผนกบัญชี 3 แผนกช่าง 2 คน เพื่อให้มาช่วยกัน จะได้รู้จักกันได้หมด แล้วก็มีน้ำใจต่อกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และยังมีอีกเยอะแยะ เช่น จัดวิ่งเพื่อสุขภาพไปสู่วิ่งชมภายนอก กิจกรรมอบรม กิจกรรมทำความสะอาด เยอะแยะไปหมด เรียกว่าง่าย ๆ ก็ต้องมีกิจกรรมมาเสริมเยอะ ๆ มันถึงจะสามารถรวมเป็นกลุ่มก้อนได้ นอกจากนี้เมื่อมีหน่วยงานภายนอกเชิญไปอบรมเราก็จะส่งคนไปทุกครั้ง เราให้ความสำคัญมาก เพราะนอกจากจะทำให้พนักงานมีประสบการณ์แล้วเขาจะมีโอกาสไปเชื่อมโยงกับภายนอกอันจะนำไปสู่การเติบโตทางอาชีพ ทั้งยังได้ประชาสัมพันธ์โรงแรมอีกทางหนึ่งด้วย ส่วนการจัดฝึกอบรมภายในเราก็ออยู่

บ่อย ๆ เช่น การสอนหัวหน้างานและหัวหน้าแผนกเพื่อให้เพิ่มศักยภาพในการปกครองลูกน้องในแผนก การอบรมในเรื่องวัฒนธรรมและภาษาของคนจีน เราก็จะใช้บุคลากรที่มีประสบการณ์ของเรา ที่สัมผัสกับแขกมาแล้วเป็นเวลา 10-20 ปี มาเล่าประสบการณ์และช่วยกันพัฒนาคนที่ยังไม่เคยเรียนรู้ในส่วนนี้ เพราะเขามีประสบการณ์ตรงกับโรงแรม รู้เรื่องโรงแรมของเราดี รวมทั้งรู้วิธีแก้ไข ปัญหา จึงไม่จำเป็นต้องจ้างคนจากภายนอกมาสอนแทน รวมทั้งการส่งเสริมการศึกษาให้พนักงาน ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น สำหรับพนักงานที่มีความใฝ่รู้อยากเรียน...” (สัมภาษณ์ หัวหน้าฝ่ายบุคคล เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2560)

“...บริษัทคนไทย จำกัด มีบริษัทใหญ่อยู่ที่กรุงเทพฯ มีทั้งหมด 101 สาขา มีพนักงานประมาณ 1,000 คน สำหรับสาขาหาดใหญ่ มีพนักงาน 30 คน โดยจะแบ่งเป็นฝ่ายบริหาร 3 คน ผู้จัดการ 3 คน มีหน้าที่ดูแลทุกอย่างในร้านโดยภาพรวม และพนักงานประจำ 3 คน นอกนั้นเป็นพนักงาน part-time ตอนนี้เรากำลังขยายสาขาเป็นแบบ ... Café คือจะเป็นร้านเล็ก ๆ ที่เสิร์ฟเป็นกาแฟ **ความต้องการ** ขณะนี้ยังขาดแคลนพนักงานประจำร้านและพนักงาน part-time ในช่วงเสาร์-อาทิตย์ **ปัญหา**เกี่ยวกับพนักงาน ส่วนมากพนักงาน part-time จะยังไม่จบการศึกษา เป็นพนักงานที่ยังเรียนอยู่ จึงมีปัญหาในเรื่องพนักงานขาดบ่อย ส่วนพนักงานประจำไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องขาดงาน แต่จะมีปัญหาในเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรมากกว่า เช่น เมื่อมีโปรโมชันใหม่ ๆ หรือ product ใหม่ ๆ มาจะสื่อสารให้พนักงานประจำรับทราบก่อน **การพัฒนาบุคลากร** เมื่อรับพนักงานเข้ามาใหม่ต้องมีการฝึกอบรมก่อน ปฐมนิเทศให้รับทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กรว่ามีลักษณะแบบไหน อย่างไร หลังจากเข้ามาทำงานแล้วจะมีการประเมินทุก ๆ 6 เดือนหรือปีละ 2 ครั้ง เพื่อเป็นข้อมูลในการเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือน ในส่วนพนักงานประจำก็จะวัดจากการทำงานของเขา **การจูงใจพนักงาน** เราจะมีวัฒนธรรมในการปลูกฝังพนักงานสอดแทรกในเรื่องความคิด มี concept ของร้านคือ “ทำงานให้สนุก ร่วมกันรุกไปข้างหน้า พิชิตใจลูกค้า เห็นคุณค่าพัฒนาด้าน เพื่อครองความเป็นหนึ่ง” ด้วยการให้รางวัลเมื่อทำดี หรือการจัดแข่งขัน ใครทำเป้าได้ก็ให้รางวัล ซึ่งทางร้านจะสลับหมุนเวียนกันทำหน้าที่เฝ้าร้าน ไม่ใช่ทำหน้าที่ของตนอย่างเดียว ทุกคนสามารถทำหน้าที่อื่นได้หมด คน ๆ เดียวสามารถทำทุกอย่างของร้านได้หมด เราเน้นการพัฒนาความเร็วในการให้บริการลูกค้า ถูกต้อง และแม่นยำ โดยใช้การกระตุ้น พูดบอกถึงสิ่งที่เขาควรปรับปรุง พูดให้พนักงานมีขวัญกำลังใจอยากจะทำงานให้กับเรา นอกจากนี้บางครั้งเราก็ส่งไปฝึกอบรมที่บริษัทใหญ่ในกรุงเทพฯ **การลงโทษ** ก็จะมีตั้งแต่ตักเตือนโดยวาจา ตักเตือนอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร ให้หยุดงาน จนถึงไล่ออก แต่ส่วนใหญ่การไล่ออกจะไม่มี เพราะทางร้านจะพยายามรักษาพนักงานมาก...” (สัมภาษณ์ ผู้ดูแลฝ่ายบุคคล ผู้ช่วยผู้จัดการบริษัท เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560)

“...บริษัท อุปกรณ์การแพทย์ จำกัด อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา เป็นบริษัทขายอุปกรณ์ทางการแพทย์ให้กับ รพ.ของรัฐและเอกชน รวมทั้งคลินิก และอุปกรณ์แบบ Use Home ที่นำกลับไปใช้ที่บ้าน มีพนักงานประมาณ 35 คน แบ่งออกเป็น 8 แผนก ได้แก่ ผู้จัดการ แผนกการเงิน แผนกบัญชี แผนก IT แผนกจัดซื้อ แผนกสต็อก แผนกขาย และแผนกซื้อ **ความต้องการ**ในขณะนี้เนื่องจากบริษัทกำลังขยายสาขาที่จังหวัดภูเก็ตและสุราษฎร์ธานี จึงต้องการพนักงานเพิ่มเกี่ยวกับบัญชี สต็อก และการเงิน โดยจะรับสมัครเป็นระบบออนไลน์ ซึ่งพนักงานที่รับส่วนใหญ่ ถ้าเป็นฝ่าย

จัดซื้อหรือสต็อก ต้องการเป็นพนักงานหญิงเพราะมีความละเอียดมากกว่า แต่ถ้าเป็นแผนกช่างและฝ่ายขาย ต้องการเป็นพนักงานชายเพราะมีความคล่องตัวและทำงานได้รวดเร็วกว่า **ปัญหาเรื่องพนักงาน** ส่วนมากเป็นปัญหาเกี่ยวกับความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกัน **การพัฒนาบุคลากร** ในส่วนของพนักงานบัญชี และสต็อกมีการอบรมให้อยู่แล้ว ในส่วนของพนักงานอื่นส่วนใหญ่จะรับสมัครแบบตรงกับสายงานเข้ามาอยู่แล้ว แต่ถ้าห้องที่จบมาใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ ก็จะมีการฝึกอบรมให้ทั้งภายในและภายนอก การฝึกอบรมภายในคือ ในทุกวันเสาร์จะมีการจัดให้มีการอบรมพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานชายทุกวันเสาร์ต้องเข้าออฟฟิศ ซึ่งทางบริษัทอาจมีการเชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามาฝึกอบรมให้ และออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด สำหรับการฝึกอบรมภายนอก ถ้าเป็นพนักงานใหม่ก็จะให้ออกไปร่วมงานกับพนักงานเก่าที่ทำมาก่อนแล้ว โดยเฉพาะฝ่ายช่างเป็นความคาดหวังของบริษัทที่จะเป็นหน้าตาให้กับบริษัท ดังนั้นจึงต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน แต่งตัวให้ดี มีบุคลิกภาพที่ดี นอกจากนี้ก็จะมีการคัดเลือกพนักงานที่มีผลงานเข้าเป้าไปดูงานต่างประเทศ แต่ส่วนใหญ่ทุกปีจะไปต่างประเทศกันทั้งออฟฟิศมากกว่าจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรไปแล้ว ทำได้เพราะว่าเป็นบริษัทขนาดเล็ก...” (สัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการบริษัท เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2560)

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าสถานประกอบการแต่ละแห่งแต่ละขนาดมีหลักการและกลยุทธ์ในการทำงานที่แตกต่างกันไปตามบริบทเนื้อหาของงานของตน ปัญหาส่วนใหญ่ทั้งในส่วนของบุคลากรและในส่วนขององค์กรมีปัญหาคล้าย ๆ กัน แต่ก็มีสถานประกอบการบางกลุ่มที่มีปัญหาและความต้องการเฉพาะตัวแตกต่างกันออกไป อาทิ กลุ่มการขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม มีความต้องการบุคลากรที่มีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม มีความต้องการบุคลากรที่มีทักษะในด้านการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี เป็นต้น ซึ่งผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ ที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน โดยสรุปแสดงดังตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา ที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน

ประเภทสถานประกอบการ /อุตสาหกรรม	ขนาดใหญ่		ขนาดกลาง		ขนาดเล็ก	
	ปัญหา	ความต้องการ	ปัญหา	ความต้องการ	ปัญหา	ความต้องการ
1. กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน	ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดความรับผิดชอบ การมองโลกแง่ดี กระตือรือร้น ความซื่อสัตย์สุจริต และมีปัญหาส่วนตัว องค์กร: โครงสร้างรวมอำนาจ ธุรกิจครอบครัว สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว และนโยบายภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรทุ่มเทในงาน คำนึงถึงชื่อเสียง มองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย และซื่อสัตย์สุจริต องค์กรเพิ่มการพัฒนาบุคลากร ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มการฝึกอบรม และหาแหล่งทุนสนับสนุน 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการมองโลกแง่ดี กระตือรือร้น มีปัญหาส่วนตัวที่กระทบต่องาน ขาดความซื่อสัตย์สุจริต และการจัดการ องค์กร: สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว ระบบการเงินไม่คล่องตัว และนโยบายภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น ทุ่มเทในงาน คำนึงถึงชื่อเสียง และมีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น องค์กรหาแหล่งทุนสนับสนุน ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม
2. กลุ่มการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการมองโลกแง่ดี กระตือรือร้น ไม่ชอบการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การคิดวิเคราะห์ และความรู้ไม่ตรงกับสายงาน องค์กร: นโยบายภาครัฐ สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว และการปรับตัวด้านเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรทุ่มเทในงาน คำนึงถึงชื่อเสียง มองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น ซื่อสัตย์สุจริต และมีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น องค์กรเพิ่มการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มศักยภาพเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการมองโลกแง่ดี ซื่อสัตย์สุจริต การสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี มีปัญหาส่วนตัวที่กระทบต่องาน องค์กร: โครงสร้างรวมอำนาจ ธุรกิจครอบครัว สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว และนโยบายภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น ทุ่มเทในงาน คำนึงถึงชื่อเสียง ซื่อสัตย์สุจริต และมีสัมมาคารวะให้เกียรติผู้อื่น องค์กรเพิ่มการพัฒนาบุคลากร ปรับเปลี่ยนนโยบาย เพิ่มการฝึกอบรม และลดค่าใช้จ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดความรับผิดชอบ มีปัญหาส่วนตัวที่กระทบต่องาน ขาดการมองโลกแง่ดี และการมีน้ำใจต่อผู้อื่น องค์กร: สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว ระบบการเงินไม่คล่องตัว และนโยบายภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย ทุ่มเทในงาน คำนึงถึงชื่อเสียง มองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น และมีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น องค์กรเพิ่มการพัฒนาบุคลากร ลดค่าใช้จ่าย หาแหล่งทุนสนับสนุน และเพิ่มการฝึกอบรม
3. กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการมองโลกแง่ดี ความกระตือรือร้น การจัดการ และการมีสัมมาคารวะให้เกียรติผู้อื่น องค์กร: สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว การปรับตัวด้านเทคโนโลยี และนโยบายภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น ทุ่มเทในงาน คำนึงถึงชื่อเสียง มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น องค์กรเพิ่มการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม ปรับเปลี่ยนนโยบาย และเพิ่มศักยภาพเทคโนโลยี 	ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดรับผิดชอบ การมองโลกแง่ดี กระตือรือร้น ซื่อสัตย์สุจริต และมีปัญหาส่วนตัวที่กระทบต่องาน องค์กร: สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ ธุรกิจครอบครัว และนโยบายภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย ทุ่มเทในงาน คำนึงถึงชื่อเสียง มองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้นและซื่อสัตย์สุจริต องค์กรลดค่าใช้จ่าย หาแหล่งทุนสนับสนุน เพิ่มการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ประเภทสถานประกอบการ /อุตสาหกรรม	ขนาดใหญ่		ขนาดกลาง		ขนาดเล็ก	
	ปัญหา	ความต้องการ	ปัญหา	ความต้องการ	ปัญหา	ความต้องการ
4. กลุ่มการก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ การมีน้ำใจต่อผู้อื่น และการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี องค์กร: สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ โครงสร้างรวมอำนาจ และธุรกิจครอบครัว 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น ชื่อสัตย์สุจริต มีทักษะการทำงานเป็นทีม และการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี องค์กรเพิ่มการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมปรับเปลี่ยนนโยบาย และลดค่าใช้จ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการมองโลกแง่ดี กระตือรือร้น การทำงานเป็นทีม ชื่อสัตย์สุจริต และมีปัญหาส่วนตัวกระทบต่องาน องค์กร: สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ ธุรกิจครอบครัว และนโยบายภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรทุ่มเทในงาน คำนึงถึงชื่อเสียง มองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น ชื่อสัตย์สุจริต และมีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น องค์กรเพิ่มการพัฒนาบุคลากร ปรับเปลี่ยนนโยบาย ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มการฝึกอบรม 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการมองโลกแง่ดี กระตือรือร้น ชื่อสัตย์สุจริต มีปัญหาส่วนตัวที่กระทบต่องาน และขาดการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี องค์กร: ระบบการเงินไม่คล่องตัว สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว และนโยบายภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย ทุ่มเทในงาน และชื่อสัตย์สุจริต องค์กรเพิ่มการพัฒนาบุคลากร หาแหล่งทุนสนับสนุน ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มการฝึกอบรม
5. กลุ่มการขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี การทุ่มเทในงาน ไม่ค่อยยอมรับคำติชม และขาดทักษะภาษาอังกฤษ องค์กร: สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ ธุรกิจครอบครัว และนโยบายภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น ทุ่มเทในงาน คำนึงถึงชื่อเสียง มีทักษะภาษาอังกฤษ และการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี องค์กรเพิ่มการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม ลดค่าใช้จ่าย และปรับเปลี่ยนนโยบาย 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี การมองโลกแง่ดี กระตือรือร้น ทักษะภาษาอังกฤษ และมีปัญหาส่วนตัวที่กระทบต่องาน องค์กร: สภาพเศรษฐกิจถดถอย นโยบายภาครัฐ โครงสร้างรวมอำนาจ และธุรกิจครอบครัว 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรทุ่มเทในงาน คำนึงถึงชื่อเสียง มองโลกแง่ดี กระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย และมีทักษะภาษาอังกฤษ องค์กรเพิ่มการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม ลดค่าใช้จ่าย และปรับเปลี่ยนนโยบาย 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี มีปัญหาส่วนตัวที่กระทบต่องาน การมองโลกแง่ดี และความกระตือรือร้น องค์กร: สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว ระบบการเงินไม่คล่องตัว และนโยบายภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี และทักษะด้านภาษาอังกฤษ องค์กรหาแหล่งทุนสนับสนุนเพิ่มการพัฒนาบุคลากร ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มการฝึกอบรม
6. กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการมองโลกแง่ดี กระตือรือร้น การทุ่มเทในงาน การสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี และการมีสัมมาคารวะให้เกียรติผู้อื่น องค์กร: สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ และการปรับตัวด้านเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรทุ่มเทในงาน คำนึงถึงชื่อเสียง มองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น ชื่อสัตย์สุจริต และมีการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี องค์กรเพิ่มการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มศักยภาพเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี การมองโลกแง่ดี การมีสัมมาคารวะ มีปัญหาส่วนตัวกระทบต่องาน องค์กร: สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ ธุรกิจครอบครัว และนโยบายภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น มีการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี ชื่อสัตย์สุจริต ทุ่มเทในงาน และคำนึงถึงชื่อเสียง องค์กรเพิ่มการพัฒนาบุคลากร ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มการฝึกอบรม และปรับเปลี่ยนนโยบาย 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการมองโลกแง่ดี การสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี มีปัญหาส่วนตัวกระทบต่องาน และขาดรับผิดชอบ องค์กร: สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ ธุรกิจครอบครัว และระบบการเงินไม่คล่องตัว 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมองโลกแง่ดี กระตือรือร้น มีการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี ชื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ และมีระเบียบวินัย องค์กรลดค่าใช้จ่าย เพิ่มการพัฒนาบุคลากร หาแหล่งทุนสนับสนุน และเพิ่มการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ประเภทสถานประกอบการ /อุตสาหกรรม	ขนาดใหญ่		ขนาดกลาง		ขนาดเล็ก	
	ปัญหา	ความต้องการ	ปัญหา	ความต้องการ	ปัญหา	ความต้องการ
7. กลุ่มบริการการเงิน การ ประกันภัย อสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการทุ่มเทในงาน การมองโลกแง่ดี ภาระต้อรื้อรัน การทำงาน เป็นทีม และการทำงาน อย่างผู้ประกอบการ องค์กร: โครงสร้างรวม อำนาจ ธุรกิจครอบครัว สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว และการปรับตัวด้านเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรซื้อสัตย์สุจริต ทุ่มเทในงาน คำนึงถึงชื่อเสียง มองโลกแง่ดี มีความ ภาระต้อรื้อรัน และมีน้ำใจ ช่วยเหลือผู้อื่น องค์กรเพิ่มการพัฒนา บุคลากร การฝึกอบรม ปรับเปลี่ยนนโยบาย และเพิ่มศักยภาพเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการมองโลกแง่ดี ภาระต้อรื้อรัน การทุ่มเทในงาน ความซื้อสัตย์สุจริต และมีปัญหาส่วนตัวที่ กระทบต่องาน องค์กร: โครงสร้างรวม อำนาจ ธุรกิจครอบครัว สภาพเศรษฐกิจถดถอย การค้าไม่คล่องตัว และนโยบายภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมองโลกแง่ดี มี ความกระตือรือร้น ทุ่มเทใน งาน คำนึงถึงชื่อเสียง ซื้อสัตย์สุจริต มีความ รับผิดชอบ มีระเบียบวินัย องค์กรเพิ่มการพัฒนา บุคลากร ลดค่าใช้จ่าย เพิ่ม การฝึกอบรม และ ปรับเปลี่ยนนโยบาย 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการมองโลกแง่ดี ภาระต้อรื้อรัน มีปัญหา ส่วนตัวที่กระทบต่องาน ขาดความรับผิดชอบ และ ความซื้อสัตย์สุจริต องค์กร: สภาพเศรษฐกิจ ถดถอย การค้าไม่คล่องตัว ระบบการเงินไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ และ ธุรกิจครอบครัว 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรทุ่มเทในงาน คำนึงถึงชื่อเสียง มองโลกแง่ดี มีความกระตือรือร้น มี ความรับผิดชอบ มีระเบียบ วินัย และซื้อสัตย์สุจริต องค์กรลดค่าใช้จ่าย เพิ่มการพัฒนาบุคลากร หาแหล่งทุน สนับสนุน และเพิ่มการ ฝึกอบรม
8. กลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการ ส่วนบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการมองโลกแง่ดี ความกระตือรือร้น การ ทุ่มเทในงาน ความซื้อสัตย์ สุจริต และการสื่อสารให้ ผู้อื่นเข้าใจได้ดี องค์กร: สภาพเศรษฐกิจ ถดถอย การค้าไม่คล่องตัว นโยบายภาครัฐ และการ ปรับตัวด้านเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมองโลกแง่ดี มี ความกระตือรือร้น ทุ่มเทใน งาน คำนึงถึงชื่อเสียง ซื้อสัตย์สุจริต และมี การสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี องค์กรเพิ่มการพัฒนา บุคลากร การฝึกอบรม ปรับเปลี่ยนนโยบาย และลด ค่าใช้จ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการมองโลกแง่ดี ความกระตือรือร้น ความ ซื้อสัตย์สุจริต การสื่อสารให้ ผู้อื่นเข้าใจได้ดี และมีปัญหา ส่วนตัวที่กระทบต่องาน องค์กร: สภาพเศรษฐกิจ ถดถอย การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ ธุรกิจ ครอบครั้ว และนโยบาย ภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมองโลกแง่ดี มี ความกระตือรือร้น ซื้อสัตย์ สุจริต มีการสื่อสารให้ผู้อื่น เข้าใจได้ดี ทุ่มเทในงาน และ คำนึงถึงชื่อเสียง องค์กรเพิ่มการพัฒนา บุคลากร ลดค่าใช้จ่าย เพิ่ม การฝึกอบรม และหาแหล่ง ทุนสนับสนุน 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรขาดการมองโลกแง่ดี ความกระตือรือร้น ความ รับผิดชอบ มีปัญหาส่วนตัว ที่กระทบต่องาน และขาด ความซื้อสัตย์สุจริต องค์กร: สภาพเศรษฐกิจ ถดถอย การค้าไม่คล่องตัว โครงสร้างรวมอำนาจ ธุรกิจ ครอบครั้ว และระบบ การเงินไม่คล่องตัว 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรมองโลกแง่ดี มี ความกระตือรือร้น มีความ รับผิดชอบ มีระเบียบวินัย ทุ่มเทในงาน คำนึงถึง ชื่อเสียง และซื้อสัตย์สุจริต องค์กรลดค่าใช้จ่าย เพิ่มการพัฒนาบุคลากร หาแหล่งทุน สนับสนุน และเพิ่มการ ฝึกอบรม

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลาที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน ในตารางที่ 4.7 พบว่า โดยภาพรวม ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการทั้ง 8 กลุ่ม ไม่แตกต่างกันมากนัก ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละกลุ่มและแต่ละขนาดมีความสอดคล้องกันอย่างมาก กล่าวคือ ปัญหาในส่วนของบุคลากรมีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ ขาดการมองโลกในแง่ดีไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดการทุ่มเทให้กับงานไม่สนใจชื่อเสียงขององค์กร ขาดความรับผิดชอบในการทำงานไม่ค่อยมีระเบียบวินัยและมาทำงานสาย และการขาดทักษะด้านการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ ต้องการให้บุคลากรเป็นคนมีทัศนคติเชิงบวก คือการมองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทุ่มเทให้กับงาน ปกป้องชื่อเสียงขององค์กร มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีระเบียบวินัยในตนเอง และมีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี เป็นต้น เช่นเดียวกันกับปัญหาในส่วนขององค์กรก็มีความคล้ายคลึงกัน โดยพบว่าส่วนใหญ่เกิดจากสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยส่งผลให้การค้าการขายไม่คล่องตัว โครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะรวมอำนาจและเป็นธุรกิจครอบครัว และปัญหาเกี่ยวกับนโยบายของภาครัฐ เช่น การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ ระเบียบกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อความต้องการขององค์กร คือ การเพิ่มโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์อยู่กับสถานประกอบการอย่างยาวนาน การเพิ่มศักยภาพในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมต่อการผลิต และการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรเพื่อให้สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตที่น่าสนใจคือ ในขณะที่ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการแต่ละประเภทไม่แตกต่าง แต่กลับมีความแตกต่างกันในด้านขนาดของสถานประกอบการ โดยพบว่าสถานประกอบการขนาดใหญ่จะมีหลักการ แนวคิด กลยุทธ์ และวิธีการในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เป็นระบบและชัดเจน มากกว่าสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก อาทิ หลักการ “ทำงานเชิงรุก ทำงานแข่งกับตัวเอง” หรือ “พนักงานอยู่ได้ บริษัทก็อยู่ได้ ลูกค้ำคือบุคคลสำคัญ” หรือ “เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน” เป็นต้น ในขณะที่หลักการของสถานประกอบการขนาดกลางจะลดความเข้มข้นในหลักการลงมา อาทิ “วัฒนธรรมองค์กรแบบญาติมิตร อะลุ่มอล่วยกัน” หรือ “ความขยันขันแข็งของพนักงาน” หรือ “ให้เขาอยู่ดีมีรายได้ เราก็มีรายได้ด้วย” เป็นต้น ส่วนสถานประกอบการขนาดเล็กจะใช้หลักการทั่วไปที่ไม่มุ่งเน้นหลักการมากนัก อาทิ “พัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรมและเมตตาธรรม” หรือ “บริการรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ” หรือ “มุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน” เป็นต้น เช่นเดียวกับวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่แตกต่างกัน ทั้งกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร และการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้กับบุคลากรในการทำงาน ดังจะเห็นได้

จากสถานประกอบการขนาดเล็กส่วนใหญ่จะมีค่าตอบแทนหรือเงินเดือนให้ โดยอาจมีสวัสดิการอื่นเล็กน้อย เช่น บางแห่งที่มีศักยภาพก็จะพาบุคลากรไปเที่ยวในแต่ละปี ในขณะที่สถานประกอบการขนาดกลางและขนาดใหญ่ นอกจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนแล้ว จะมีการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะสถานประกอบการขนาดใหญ่จะมีการจัดสวัสดิการที่ชัดเจน อาทิ มียูนิฟอร์ม มีประกันสังคม มีค่าคอมมิชชั่น บัตรตรวจสุขภาพ ตลอดจนการจัดตั้งกองทุนทดแทน เป็นต้น ในขณะที่สถานประกอบการขนาดกลางอาจจะมีความเข้มข้นของสวัสดิการลดลง อาทิ มียูนิฟอร์ม การให้คำปรึกษา การปรับค่าตอบแทนในแต่ละปี เป็นต้น และยังเป็นที่น่าสังเกตว่าวิถีคิดเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการก็มีวิธีคิดที่ต่างกันอย่างน่าสนใจ โดยสถานประกอบการขนาดใหญ่มองว่าปัญหาเป็นเรื่องปกติ เกิดขึ้นก็แก้ปัญหาไปตามสภาพที่เกิด มองปัญหาเป็นโอกาสของการพัฒนางาน ในขณะที่สถานประกอบการขนาดกลางให้ความสำคัญกับปัญหาของบุคลากรและความต้องการของสถานประกอบการมากขึ้น อาทิ ปัญหาการเข้าออก การหยุด การลา การมาสาย ตลอดจนการสื่อสารของพนักงาน เป็นต้น ส่วนสถานประกอบการขนาดเล็กยิ่งให้ความสำคัญกับปัญหาของบุคลากรและความต้องการของสถานประกอบการมากขึ้นไปอีก อาทิ ปัญหาการขาดงาน การขาดแคลนบุคลากร ความขัดแย้ง การลงโทษ ตลอดจนปัญหาเรื่องเงินทุน เป็นต้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ 2) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ และ 3) เปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (qualitative approach) เป็นหลัก และเสริมด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (quantitative approach) โดยพื้นที่ศึกษา ได้แก่ สถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำนวน 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน กลุ่มการผลิต กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา กลุ่มการก่อสร้าง กลุ่มการขนส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม กลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์และธุรกิจ และกลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ **ระยะที่หนึ่ง** ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดพื้นที่เป้าหมาย 2) การศึกษาจากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิอื่น ๆ 3) การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (โดยเลือกแบบเมทริก 3 มิติ คือ มิติด้านประเภทของสถานประกอบการ แบ่งเป็น 8 กลุ่ม มิติด้านขนาด แบ่งเป็น 3 ขนาด (ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก) และมิติด้านตำแหน่งในสถานประกอบการ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม (กลุ่มผู้บริหาร/ผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ กับกลุ่มพนักงาน) ตามแนวทางนี้ จะมีผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น $8 \times 3 \times 2 = 48$ คน อย่างไรก็ตาม สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นกลุ่มผู้บริหาร 22 คน และกลุ่มพนักงาน 20 คน 4) การฝึกอบรมผู้ช่วยวิจัยในการสัมภาษณ์ 5) การสัมภาษณ์ และ 6) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และ**ระยะที่สอง** ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นมาพิจารณาเพื่อกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์กลุ่ม 2) ฝึกอบรมผู้ช่วยวิจัยในการสัมภาษณ์กลุ่ม 3) ติดต่อประสานงาน 4) ดำเนินการจัดสัมภาษณ์ และ 5) การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด จากนั้นนำเสนอผลการศึกษาในลักษณะพรรณนาความ

1. สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาในครั้งนี้ แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ

ผลการศึกษาเชิงเอกสารพบว่า สำหรับสถานการณ์ด้านกำลังแรงงาน การมีงานทำ และการว่างงาน พบว่า ในช่วงไตรมาส 3/2560 จังหวัดสงขลา มีประชากรทั้งสิ้น 1,547,107 คน เป็นผู้ที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไป 1,242,589 คน จำแนกเป็น **ผู้อยู่ในกำลังแรงงาน** 884,194 คน โดยผู้อยู่ในกำลังแรงงาน จำแนกเป็นผู้ที่มีงานทำ 862,422 คน (ร้อยละ 97.54) และผู้ว่างงาน 21,073 คน (ร้อยละ 2.38) ซึ่งในกลุ่มผู้มีงานทำ จำแนกเป็นทำงานในภาคเกษตรกรรม 263,909 คน (ร้อยละ 30.60 ของผู้มีงานทำทั้งหมด) และทำงานนอกภาคเกษตรกรรม 598,513 คน (ร้อยละ 69.40 ของผู้มีงานทำทั้งหมด) ส่วนใหญ่ผู้มีงานทำมีการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยมากที่สุด จำนวน 229,882 คน (ร้อยละ 26.66) รองลงมา ระดับประถมศึกษา จำนวน 171,494 คน (ร้อยละ 19.89) และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 155,907 คน (ร้อยละ 18.08) ตามลำดับ ส่วนผู้มีงานทำที่ไม่มีการศึกษา มีจำนวน 18,188 คน (ร้อยละ 2.11) สำหรับสภาพการทำงาน ส่วนใหญ่มีสถานภาพการทำงานเป็นลูกจ้างเอกชน จำนวน 328,480 คน (ร้อยละ 38.09) รองลงมาทำงานส่วนตัว จำนวน 269,443 คน (ร้อยละ 31.24) และช่วยธุรกิจครัวเรือน จำนวน 143,920 คน (ร้อยละ 16.69) ตามลำดับ สำหรับ **สถานการณ์การว่างงาน** มีอัตราการว่างงานอยู่ที่ร้อยละ 2.38 เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.40 เมื่อเปรียบเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีที่ผ่านมา (ไตรมาสเดียวกันของปีที่ผ่านมาอัตราการว่างงานอยู่ที่ร้อยละ 1.98) นอกจากนี้ยังพบว่า มีสถานประกอบการที่เลิกกิจการ จำนวน 125 แห่ง มีลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างจำนวน 423 คน (สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2560: 6-28)

สภาพปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา มีความผันผวนสอดคล้องกับสถานการณ์ความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยในช่วงปี 2556 - 2558 มีแนวโน้มของตำแหน่งงานว่าง ผู้สมัครงาน และการบรรจุงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ในปี 2556 มีตำแหน่งงานว่าง 8,520 อัตรา ผู้สมัครงาน 6,693 คน และการบรรจุงาน 4,184 คน (คิดเป็นร้อยละ 49.11 ของตำแหน่งงานว่าง) ในปี 2557 มีตำแหน่งงานว่าง 8,459 อัตรา ผู้สมัครงาน 11,224 คน และการบรรจุงาน 7,332 คน (ร้อยละ 86.68 ของตำแหน่งงานว่าง) และในปี 2558 มีตำแหน่งงานว่าง 9,508 อัตรา ผู้สมัครงาน 12,879 คน และการบรรจุงาน 7,665 คน (ร้อยละ 80.62 ของตำแหน่งงานว่าง) แต่หลังจากนั้นทั้งตำแหน่งงานว่าง ผู้สมัครงาน และการบรรจุงานเริ่มลดลงอย่าง

ต่อเนื่องเช่นกัน กล่าวคือ ในปี 2559 ตำแหน่งงานว่าง 7,948 อัตรา ผู้สมัครงาน 6,661 คน และการบรรจุนงาน 5,149 คน (ร้อยละ 64.78 ของตำแหน่งงานว่าง) และในปี 2560 มีตำแหน่งงานว่าง 6,444 อัตรา ผู้สมัครงาน 2,897 คน และการบรรจุนงาน 4,860 คน (ร้อยละ 74.58 ของตำแหน่งงานว่าง) เมื่อจำแนกตามประเภทของอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มการผลิตมีตำแหน่งงานว่างและการบรรจุนงานมากที่สุด โดยในช่วงปี 2560 (ไตรมาส 1-3) ที่ผ่านมา มีความต้องการแรงงานหรือตำแหน่งงานว่างจำนวน 2,132 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 33.46 และมีการบรรจุนงาน จำนวน 1,484 คน (ร้อยละ 31.03) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มการขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม ในปี 2560 (ไตรมาส 1-3) มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 1,999 อัตรา (ร้อยละ 31.38) และมีการบรรจุนงาน จำนวน 1,471 คน (ร้อยละ 30.75) และกลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล ในปี 2560 (ไตรมาส 1-3) มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 1,274 อัตรา (ร้อยละ 20.00) และมีการบรรจุนงาน จำนวน 1,025 คน (ร้อยละ 21.43) ตามลำดับ ส่วนกลุ่มที่มีตำแหน่งงานว่างและการบรรจุนงานน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ กลุ่มการก่อสร้าง ในปี 2560 (ไตรมาส 1-3) มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 239 อัตรา (ร้อยละ 3.75) และมีการบรรจุนงาน จำนวน 127 คน (ร้อยละ 2.66) กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน ในปี 2560 (ไตรมาส 1-3) มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 161 อัตรา (ร้อยละ 2.53) และมีการบรรจุนงาน จำนวน 174 คน (ร้อยละ 3.64) และกลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา ในปี 2560 (ไตรมาส 1-3) มีตำแหน่งงานว่าง จำนวน 7 อัตรา (ร้อยละ 0.11) และมีการบรรจุนงาน จำนวน 6 คน (ร้อยละ 0.13) ตามลำดับ (สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2556: 73-76; 2557: 78-81; 2559: 67-70; 2560: 65-70)

เป็นที่น่าสังเกตว่าในท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา กลุ่มการผลิต อาทิ โรงงานผลิตน้ำตาล โรงงานแปรรูปไม้ยางพารา โรงงานแปรรูปอาหารทะเล เป็นต้น ได้พยายามปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนสูง จะเห็นได้จากตำแหน่งงานว่าง และการบรรจุนงานที่ไม่แตกต่างกันมากนักในแต่ละปี แต่ก็มีแนวโน้มลดลงมาตั้งแต่ปี 2558 จนถึงปี 2560 สอดคล้องกับกลุ่มการขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม ที่มีแนวโน้มเดียวกัน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มนี้ประกอบด้วย กลุ่มย่อยของการขายส่ง ขายปลีก การซ่อมแซมรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน และกลุ่มย่อยโรงแรมและภัตตาคาร ซึ่งเป็นกิจการที่ไม่ได้มีการลงทุนสูงเท่ากับกลุ่มการผลิต แต่ก็มีมีความต้องการแรงงานหรือตำแหน่งงานว่าง และการบรรจุนงานจำนวนมาก แต่ก็มีแนวโน้มลดลงมาตั้งแต่ปี 2558 จนถึงปี 2560 เช่นเดียวกับกลุ่มการผลิต

นอกจากนี้ จำนวนผู้มีงานทำหรือผู้ที่ได้รับการบรรจุนงานในสถานประกอบการของจังหวัดสงขลา ในปี 2556-2560 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า มีความผันผวนสอดคล้องกับสถานการณ์ตำแหน่งงานว่าง จำนวนผู้สมัครงาน และจำนวนผู้ได้รับการบรรจุนงานข้างต้น โดยมีร้อยละของการบรรจุนงานแตกต่างกันไปตามความต้องการของสถานประกอบการในแต่ละปี กล่าวคือ ในปี

2556 มีการบรรจุนงานเรียงลำดับจากสูงสุดไปยังต่ำสุด คือระดับปริญญาตรี 3,335 คน (ร้อยละ 79.71) ปวส. 405 คน (ร้อยละ 9.68) มัธยมศึกษา 272 คน (ร้อยละ 6.50) ปวช. 83 คน (ร้อยละ 1.98) ประถมศึกษาและต่ำกว่า 75 คน (ร้อยละ 1.79) อนุปริญญาตรี 12 คน (ร้อยละ 0.29) และปริญญาโท 2 คน (ร้อยละ 0.05) ตามลำดับ ปี 2557 มีการบรรจุนงานเรียงลำดับจากสูงสุดไปยังต่ำสุด คือระดับปริญญาตรี 4,082 คน (ร้อยละ 55.67) มัธยมศึกษา 1,594 คน (ร้อยละ 21.74) ปวส. 682 คน (ร้อยละ 9.30) ประถมศึกษาและต่ำกว่า 607 คน (ร้อยละ 8.28) ปวช. 310 คน (ร้อยละ 4.23) อนุปริญญาตรี 41 คน (ร้อยละ 0.56) และปริญญาโท 16 คน (ร้อยละ 0.22) ตามลำดับ ปี 2558 มีการบรรจุนงานเรียงลำดับจากสูงสุดไปยังต่ำสุด คือระดับปริญญาตรี 3,588 คน (ร้อยละ 46.81) มัธยมศึกษา 1,964 คน (ร้อยละ 25.62) ประถมศึกษาและต่ำกว่า 887 คน (ร้อยละ 11.57) ปวส. 822 คน (ร้อยละ 10.72) ปวช. 351 คน (ร้อยละ 4.58) อนุปริญญาตรี 43 คน (ร้อยละ 0.56) และปริญญาโท 10 คน (ร้อยละ 0.13) ตามลำดับ ปี 2559 มีการบรรจุนงานเรียงลำดับจากสูงสุดไปยังต่ำสุด คือระดับปริญญาตรี 2,235 คน (ร้อยละ 43.41) มัธยมศึกษา 1,426 คน (ร้อยละ 27.69) ประถมศึกษาและต่ำกว่า 586 คน (ร้อยละ 11.38) ปวส. 560 คน (ร้อยละ 10.88) ปวช. 293 คน (ร้อยละ 5.69) อนุปริญญาตรี 30 คน (ร้อยละ 0.58) และปริญญาโท 19 คน (ร้อยละ 0.37) ตามลำดับ และปี 2560 (ไตรมาส 1-3) มีการบรรจุนงานเรียงลำดับจากสูงสุดไปยังต่ำสุด คือระดับปริญญาตรี 2,146 คน (ร้อยละ 44.65) มัธยมศึกษา 921 คน (ร้อยละ 19.16) ปวส. 601 คน (ร้อยละ 12.51) ประถมศึกษาและต่ำกว่า 451 คน (ร้อยละ 9.38) ปวช. 239 คน (ร้อยละ 4.97) อนุปริญญาตรี 34 คน (ร้อยละ 0.71) และปริญญาโท 14 คน (ร้อยละ 0.29) ตามลำดับ สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา (2556: 73; 2557: 78; 2559: 67; 2560: 65-70)

เป็นที่น่าสังเกตว่า สถิติข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นว่าผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีได้รับการบรรจุนงานในสถานประกอบการสูงสุด แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีที่เข้าสู่การบรรจุนงาน ส่วนใหญ่แล้วต้องบรรจุนงานด้วยวุฒิการศึกษาที่ต่ำกว่า เนื่องจากสถานประกอบการมีความต้องการแรงงานที่จบการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นหลัก ดังนั้นหากผู้จบระดับปริญญาตรีประสงค์จะทำงานก็ต้องยินยอมรับสภาพการทำงานในตำแหน่งงานที่ต่ำกว่าวุฒิการศึกษา (underemployment) และได้รับรายได้ต่ำกว่าที่ควรจะได้รับหรือต่ำกว่าวุฒิการศึกษา โดยมีจำนวนมากถึงร้อยละ 20 (นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ, 2558: 75-76)

สำหรับผลการศึกษาจากการลงพื้นที่ภาคสนาม พบประเด็นเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการ และลักษณะงานที่ทำของสถานประกอบการทั้ง 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน (mining and quarrying) กลุ่มการผลิต (manufacturing) กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา (electricity, gas and water) กลุ่มการก่อสร้าง (construction) กลุ่มการขนส่ง การขายปลีก

ภัตตาคาร และโรงแรม (wholesale and retail trade, restaurants and hotels) กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม (transport, storage and communication) กลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์และธุรกิจ (financing, insurance, real estate and business services) และกลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล (community, social and personal services) ต่อข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการปฏิบัติงาน/ความรู้ความสามารถในการทำงานที่ตรงกับสายงาน 2) ทักษะด้านการจัดการ เช่น การวางแผน การจัดการงาน การจัดการเวลา เป็นต้น 3) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เช่น ใช้โปรแกรมเวิร์ด-เอ็กเซลเป็น ส่งอีเมล ดาวนโหลดต่าง ๆ 4) ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ เช่น พูด-ฟัง-อ่าน-เขียน ภาษาอังกฤษได้พอสมควร 5) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ เช่น แยกแยะหาเหตุผลของปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีหลักเกณฑ์ 6) ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม เช่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นผู้นำ-ผู้ตามที่ดีได้ 7) ทักษะด้านการเรียนรู้ เช่น แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง ปรับปรุงการทำงาน 8) ทักษะด้านการสื่อสาร เช่น สามารถพูด ฟัง อ่าน เขียน และสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี 9) ทักษะด้านความยืดหยุ่น เช่น ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ยอมรับคำติชมได้ 10) ทักษะด้านความสุภาพนอบน้อม เช่น มีสัมมาคารวะ พุดจาสุภาพ ยอมรับให้เกียรติผู้อื่น 11) ทักษะด้านความซื่อสัตย์ เช่น ซื่อตรง มีคุณธรรม ทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม 12) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น มีน้ำใจ มีอารมณ์ขัน ควบคุมตนเองได้ 13) ทักษะด้านทัศนคติเชิงบวก เช่น มองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้น มั่นใจในตัวเอง 14) ทักษะด้านความรับผิดชอบ เช่น มีระเบียบวินัย ไม่มาทำงานสาย เป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น 15) ทักษะด้านจริยธรรมในการทำงาน เช่น ทุ่มเทต่อการทำงาน รักษาปกป้องชื่อเสียงองค์กร 16) ทักษะด้านการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง เช่น ทำงานกับคนต่างเชื้อชาติ/ศาสนาได้ 17) ทักษะด้านการนำผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ เช่น ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี เสริมแรงใจผู้อื่น 18) ทักษะด้านการดำเนินงานอย่างผู้ประกอบการ เช่น มีทัศนคติที่ดี รักษาผลประโยชน์องค์กร และ 19) ปัญหาอื่น ๆ (ปัญหาส่วนตัวที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน) และข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ที่ประกอบด้วย 1) นโยบายภาครัฐ อาทิ ค่าแรงขั้นต่ำ ระเบียบกฎหมาย 2) สภาพแวดล้อมและสภาพสังคมที่มีความหลากหลายวัฒนธรรม 3) สภาพทางด้านเศรษฐกิจ อาทิ เศรษฐกิจถดถอย การค้าขายไม่คล่อง 4) การปรับตัวด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0 5) โครงสร้างองค์กร อาทิ รวมอำนาจ/ธุรกิจครอบครัว กระจายอำนาจ และ 6) ระบบการเงิน/งบประมาณที่ไม่คล่องตัว

ผลการศึกษายังพบอีกว่า สถานประกอบการทั้ง 8 กลุ่ม และทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีปัญหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและในส่วนขององค์กรไม่แตกต่างกันมากนัก โดยปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่พบมากใน 4 อันดับแรก มากที่สุดคือ ส่วนใหญ่จะเป็นการขาดทัศนคติเชิงบวก คือ ขาดการมองโลกในแง่ดี มั่นใจในตัวเองน้อย และไม่

ค่อยมีความกระตือรือร้นในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน คือมักจะไม่ค่อยมีระเบียบวินัยและมาทำงานสาย ขาดความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ต้องออกระเบียบมาบังคับ และการขาดทักษะด้านการสื่อสาร เช่น สามารถพูด ฟัง อ่าน เขียน และสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี ตามลำดับ สำหรับปัญหาในส่วนขององค์กรที่พบบ่อยส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางอ้อม ไม่ได้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง โดยปัญหาที่พบบ่อยที่สุดคือ ปัญหาเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยส่งผลให้การค้าการขายไม่คล่องตัว รองลงมา ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะรวมอำนาจและเป็นธุรกิจครอบครัวเสียเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายของภาครัฐ เช่น การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ ระเบียบกฎหมาย ปัญหาเกี่ยวกับศักยภาพในการปรับตัวด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับ Thailand 4.0 และปัญหาเกี่ยวกับระบบงบประมาณไม่คล่องตัว ตามลำดับ

เป็นที่น่าสังเกตว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสนใจต่อปัญหาของพนักงานในประเด็นเกี่ยวกับ ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์พื้นฐาน สามารถใช้โปรแกรม Word-Excel, e-mail, download ข้อมูลต่าง ๆ ได้ ทักษะด้านการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง สามารถทำงานกับคนต่างเชื้อชาติต่างศาสนาได้ และทักษะด้านการนำผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ โดยสามารถปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเสริมแรงจูงใจผู้อื่นได้ ตามลำดับ รองลงมาที่ให้ความสนใจบ้างเล็กน้อย ได้แก่ ประเด็นเกี่ยวกับทักษะด้านความรู้ความสามารถในการทำงานหรือความรู้ความสามารถที่ไม่ตรงกับสายงาน ทักษะด้านการเรียนรู้หรือแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและปรับปรุงการทำงานของบุคลากร ทักษะด้านการดำเนินงานอย่างผู้ประกอบการ เช่น มีทัศนคติที่ดี รักษาผลประโยชน์องค์กร ทักษะด้านการจัดการ เช่น การวางแผน การจัดการงาน การจัดการเวลา และทักษะด้านภาษาอังกฤษ สามารถพูด-ฟัง-อ่าน-เขียนภาษาอังกฤษได้พอสมควร ตามลำดับ สำหรับปัญหาในส่วนขององค์กรที่ไม่ได้รับความสนใจ คือ ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและสภาพสังคมโดยรอบที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรืออาจกล่าวได้ว่าปัญหาดังกล่าวไม่ส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของสถานประกอบการ นอกจากนี้เป็นที่น่าสังเกตว่าส่วนใหญ่สถานประกอบการขนาดเล็กจะประสบปัญหาเกี่ยวกับระบบงบประมาณไม่คล่องตัวอยู่ในระดับต้น ๆ รองลงมาจากปัญหาสภาพเศรษฐกิจถดถอยอันส่งผลต่อการค้าขายไม่คล่องตัว และปัญหาที่ไม่ควรมองข้ามคือ ปัญหาส่วนตัวของบุคลากรที่ส่งต่อการทำงานในสถานประกอบการ เช่น ปัญหาในครอบครัว ปัญหาเรื่องแฟนสำหรับบุคลากรหนุ่มสาว เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้นับในสถานประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นหลัก

ส่วนที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ

ผลการศึกษาเชิงเอกสารพบว่า คุณลักษณะของแรงงานที่สถานประกอบการในจังหวัดสงขลา มีความพึงพอใจในระดับมาก มี 5 ด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสุภาพนอบน้อม ด้านความซื่อสัตย์ ด้านจริยธรรมในการทำงาน และด้านทัศนคติทางบวก ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะของแรงงานที่สถานประกอบการพึงพอใจในระดับปานกลาง มี 11 ด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความรู้ในการทำงาน ด้านคอมพิวเตอร์ ด้านความยืดหยุ่น ด้านการสื่อสาร ด้านการนำผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ ด้านการดำเนินงานอย่างผู้ประกอบการ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ด้านการเรียนรู้ และด้านภาษาต่างประเทศ ตามลำดับ ในขณะที่ด้านความคาดหวัง พบว่า สถานประกอบการมีความคาดหวังต่อแรงงานในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านจริยธรรมในการทำงาน ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความสุภาพนอบน้อม และด้านทัศนคติเชิงบวก ตามลำดับ และมีความคาดหวังต่อแรงงานในระดับมาก 12 ด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดการ/ดำเนินงานอย่างผู้ประกอบการ ด้านความยืดหยุ่น ด้านความรู้ในการทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการนำผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ ด้านคอมพิวเตอร์ ด้านการสื่อสาร ด้านการเรียนรู้ ด้านภาษาต่างประเทศ ด้านการคิดวิเคราะห์ และด้านการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ตามลำดับ (นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ, 2558: 61)

สำหรับผลการศึกษาจากการลงพื้นที่ภาคสนาม พบว่า ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ ของทั้ง 8 กลุ่มสถานประกอบการ พบว่า ในส่วนของความต้องการด้านบุคลากร สถานประกอบการส่วนใหญ่ต้องการให้บุคลากรเป็นคนที่รู้จักมองโลกแง่ดีและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ต้องการให้บุคลากรมีความทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น มีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัยมากขึ้น มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่ การงานมากขึ้น มีทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดีมากขึ้น มีทักษะในด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น มีสัมมาคารวะและรู้จักให้เกียรติผู้อื่นมากขึ้น และมีทักษะในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ตามลำดับ สำหรับความต้องการในส่วนขององค์กร พบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการเพิ่มโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กรมากที่สุด อาทิ ค่าคอมมิชชั่น โบนัส การให้โอกาสศึกษาต่อ เป็นต้น รองลงมา ได้แก่ ความต้องการเพิ่มศักยภาพในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้พร้อมต่อการรองรับการผลิต การลดค่าใช้จ่ายในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การปรับเปลี่ยนนโยบายเชิงรุกและเชิงรับเพื่อให้พร้อมต่อการรองรับ Thailand 4.0 การแสวงหาแหล่งทุนเพื่อสนับสนุนงบประมาณในการเพิ่มสภาพ

คล่องให้กับองค์กร และการเพิ่มศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีเพื่อให้พร้อมทดแทนแรงงานคนในอนาคตตามลำดับ

เป็นที่น่าสังเกตว่า ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำข้างต้นมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ (2558: 69-70) กล่าวคือ สถานประกอบการส่วนใหญ่มีความต้องการบุคลากรที่รู้จักมองโลกแง่ดีและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทุ่มเหตุการณ์ทำงาน คำนึงถึงชื่อเสียงองค์กร มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยมากขึ้น และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงาน อันส่งผลต่อความต้องการในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทางด้านบุคลากร คือ ความต้องการในการเพิ่มโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ซื่อสัตย์ต่อองค์กรมากที่สุด การเพิ่มศักยภาพในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้พร้อมต่อการรองรับการผลิต เป็นต้น ทั้งนี้สถานประกอบการขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนนโยบายเชิงรุก-เชิงรับเพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0 โดยที่สถานประกอบการขนาดใหญ่บางกลุ่มมีการเตรียมความพร้อมสูงสุดถึงขั้นเตรียมเพิ่มศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี เพื่อให้พร้อมทดแทนแรงงานคนในอนาคต ได้แก่ สถานประกอบการกลุ่มการผลิต กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม และกลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจ ส่วนสถานประกอบการขนาดกลางที่มีการเตรียมความพร้อมสูงสุดในระดับพร้อมปรับเปลี่ยนนโยบายเชิงรุก-เชิงรับเพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0 ได้แก่ สถานประกอบการกลุ่มการผลิต กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา กลุ่มก่อสร้าง กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม และกลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจ ในขณะที่สถานประกอบการขนาดเล็ก พบว่า ยังไม่พร้อมที่จะปรับตัวเพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0 เนื่องจากทั้ง 8 กลุ่ม ยังประสบปัญหาและมีความต้องการหาแหล่งทุนสนับสนุนงบประมาณ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กร

ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน

ผลการศึกษาจากการลงพื้นที่ภาคสนาม พบว่า สถานประกอบการที่มีขนาดแตกต่างกันมีการปรับตัวเพื่อรองรับนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 ของประเทศไทย ที่มุ่งสู่ Thailand 4.0 แตกต่างกัน โดยสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่มีแรงงานมากกว่า 200 คนขึ้นไปมีการปรับตัวมากที่สุด รองลงมาเป็นสถานประกอบการขนาดกลางที่มีแรงงานตั้งแต่ 50-200 คน และสถานประกอบการขนาดเล็กที่มีแรงงานน้อยกว่า 50 คน แต่โดยภาพรวมสถานประกอบการทั้งสามขนาดยังปรับตัวไม่มากนัก สภาพทั่วไปยังมีลักษณะคล้ายกับที่ผ่านมา มีการเข้าออกของแรงงานหรือพนักงานไม่มากนัก การรับสมัคร

งานและการบรรจุงานเป็นปกติ เพียงแค่มีเตรียมการล่วงหน้ามากขึ้นเท่านั้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละสถานประกอบการ มีแนวคิด หลักการ และกลยุทธ์เป็นการเฉพาะของตนเองในการบริหารงานและนำพาสถานประกอบการ เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบาย Thailand 4.0 ในอนาคต นอกจากนี้ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนกระบวนการในการแก้ปัญหาในสถานประกอบการของแต่ละแห่งก็มีสภาพที่แตกต่างกันไปตามบริบทของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่

ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลาที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการทั้ง 8 กลุ่ม ไม่แตกต่างกันมากนัก ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละกลุ่มและแต่ละขนาดมีความสอดคล้องกันอย่างมาก กล่าวคือ ปัญหาในส่วนของบุคลากรมีความคล้ายคลึงกันได้แก่ ขาดการมองโลกในแง่ดี ไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดการทุ่มเทให้กับงาน ไม่สนใจชื่อเสียงขององค์กร ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน ไม่ค่อยมีระเบียบวินัยและมาทำงานสาย และการขาดทักษะด้านการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ ต้องการให้บุคลากรเป็นคนมีทัศนคติเชิงบวก คือการมองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทุ่มเทให้กับงาน ปกป้องชื่อเสียงขององค์กร มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีระเบียบวินัยในตนเอง และมีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี เป็นต้น เช่นเดียวกับปัญหาในส่วนขององค์กรก็มีความคล้ายคลึงกัน โดยพบว่าส่วนใหญ่เกิดจากสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยส่งผลให้การค้าการขายไม่คล่องตัว โครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะรวมอำนาจและเป็นธุรกิจครอบครัว และปัญหาเกี่ยวกับนโยบายของภาครัฐ เช่น การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ ระเบียบกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อความต้องการขององค์กร คือ การเพิ่มโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์อยู่กับสถานประกอบการอย่างยาวนาน การเพิ่มศักยภาพในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้ความพร้อมต่อการผลิต และการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรเพื่อให้สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตที่น่าสนใจคือ ในขณะที่ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการแต่ละประเภทไม่แตกต่าง แต่กลับมีความแตกต่างกันในด้านขนาดของสถานประกอบการ โดยพบว่าสถานประกอบการขนาดใหญ่จะมีหลักการ แนวคิด กลยุทธ์ และวิธีการในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เป็นระบบและชัดเจน มากกว่าสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก อาทิ หลักการ “ทำงานเชิงรุก ทำงานแข่งกับตัวเอง” หรือ “พนักงานอยู่ได้ บริษัทก็อยู่ได้ ลูกค้ายิ่งดีคือบุคคลสำคัญ” หรือ “เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน” เป็นต้น

ในขณะที่หลักการของสถานประกอบการขนาดกลางจะลดความเข้มข้นในหลักการลงมา อาทิ “วัฒนธรรมองค์กรแบบญาติมิตร อะลุ่มอล่วยกัน” หรือ “ความขยันขันแข็งของพนักงาน” หรือ “ให้เขาอยู่ดีมีรายได้ เราก็มียรายได้ด้วย” เป็นต้น ส่วนสถานประกอบการขนาดเล็กจะใช้หลักการทั่วไปที่ไม่มุ่งเน้นหลักการมากนัก อาทิ “พัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรมและเมตตาธรรม” หรือ “บริการรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ” หรือ “มุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน” เป็นต้น เช่นเดียวกับวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่แตกต่างกัน ทั้งกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร และการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้กับบุคลากรในการทำงาน ดังจะเห็นได้จากสถานประกอบการขนาดเล็กส่วนใหญ่จะมีค่าตอบแทนหรือเงินเดือนให้ โดยอาจมีสวัสดิการอื่นเล็กน้อย เช่น บางแห่งที่มีศักยภาพก็จะพบบุคลากรไปเที่ยวในแต่ละปี ในขณะที่สถานประกอบการขนาดกลางและขนาดใหญ่ นอกจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนแล้ว จะมีการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะสถานประกอบการขนาดใหญ่จะมีการจัดสวัสดิการที่ชัดเจน อาทิ มียูนิฟอร์ม มีประกันสังคม มีค่าคอมมิชชั่น บัตรตรวจสุขภาพ ตลอดจนการจัดตั้งกองทุนทดแทน เป็นต้น ในขณะที่สถานประกอบการขนาดกลางอาจจะมีความเข้มข้นของสวัสดิการลดลง อาทิ มียูนิฟอร์ม การให้คำปรึกษา การปรับค่าตอบแทนในแต่ละปี เป็นต้น

เป็นที่น่าสังเกตว่าวิธีคิดเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการก็มีวิธีคิดที่ต่างกันอย่างน่าสนใจ โดยสถานประกอบการขนาดใหญ่มองว่าปัญหาเป็นเรื่องปกติ เกิดขึ้นก็แก้ปัญหาไปตามสภาพที่เกิด มองปัญหาเป็นโอกาสของการพัฒนางาน ในขณะที่สถานประกอบการขนาดกลางให้ความสำคัญกับปัญหาของบุคลากรและความต้องการของสถานประกอบการมากขึ้น อาทิ ปัญหาการเข้าออก การหยุด การลา การมาสาย ตลอดจนการสื่อสารของพนักงาน เป็นต้น ส่วนสถานประกอบการขนาดเล็กยิ่งให้ความสำคัญกับปัญหาของบุคลากรและความต้องการของสถานประกอบการมากขึ้นไปอีก อาทิ ปัญหาการขาดงาน การขาดแคลนบุคลากร ความขัดแย้ง การลงโทษ ตลอดจนปัญหาเรื่องเงินทุน เป็นต้น

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ 2) ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการและลักษณะงานที่ทำ และ 3) ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา จากผลการศึกษาพบว่า สถานการณ์ตำแหน่งงานว่าง จำนวนผู้สมัครงาน และจำนวนผู้ได้รับการบรรจุงานของผู้ประกอบการในพื้นที่จังหวัดสงขลา มีความผันผวนสอดคล้องกับสถานการณ์ความผันผวนด้านเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศ โดยเฉพาะเมื่อรัฐบาล คสช. เข้ามาบริหารประเทศ เป็นที่ทราบกันทั่วไปว่าสามารถสร้างความสงบให้เกิดขึ้นภายในประเทศได้ แต่สภาวะทางเศรษฐกิจที่มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจค่อนข้างต่ำต่อเนื่องมาหลายปี ส่งผลต่อเนื่องต่อการจ้างงานในตลาดแรงงาน (ยงยุทธ แฉล้มวงษ์, 2561: 1) ราคาสินค้าทางการเกษตรตกต่ำ และเกิดปัญหาการว่างงานจำนวนมาก ซึ่ง ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ ผู้อำนวยการวิจัย ด้านการพัฒนาแรงงาน สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลอัตราการว่างงานในช่วงไตรมาสแรกของปี 2560 เปรียบเทียบกับไตรมาสแรกของปี 2557 พบว่า ในปี 2560 มีจำนวนคนว่างงาน 463,379 คน สูงกว่าไตรมาสเดียวกันของปี 2557 จำนวน 122,262 คน (ไตรมาสแรกของปี 2557 มีคนว่างงาน จำนวน 341,117 คน) และยังพบว่าอัตราการว่างงานในช่วงอายุ 15-39 ปี ของไตรมาสแรกปี 2560 สูงกว่าไตรมาสเดียวกันของปี 2557 ในทุกกลุ่มอายุ (ไอน์ทูดเตย์, 2561: 1) นอกจากนี้ผลการสำรวจของ นพดลกรรณิกา ผู้อำนวยการสำนักวิจัยซูเปอร์โพล (SUPER POLL) มุลนิธิสถาบันวิจัยความสุขชุมชนและความเป็นผู้นำ เรื่องโพลแรงงานไทย ยุคทอง คนต่างด้าว กรณีศึกษาตัวอย่างประชาชนไทยทุกสาขาอาชีพ จำนวน 1,065 คน และแรงงานต่างด้าวเมียนมาร์ สปป.ลาว และกัมพูชา จำนวน 400 คน ตั้งแต่วันที่ 15 ตุลาคม - 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 พบว่า แรงงานต่างด้าวมีรายได้ครัวเรือนเฉลี่ยต่อเดือนและค่าเฉลี่ยความสุขสูงกว่าแรงงานไทย กล่าวคือ แรงงานต่างด้าวมีรายได้ครัวเรือนเฉลี่ย 28,458.47 บาท ขณะที่แรงงานไทยมีรายได้ครัวเรือนเฉลี่ย 27,395.60 บาท และค่าเฉลี่ยความสุขที่ได้จากการทำงาน แรงงานต่างด้าวมีค่าเฉลี่ยความสุขอยู่ที่ 8.15 คะแนน สูงกว่าแรงงานไทยที่มีความสุขจากการทำงานเฉลี่ย 6.24 คะแนน (โพสดีทูดเตย์, 2560: 1) ดังนั้นการปรับตัวเพื่อรองรับนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 ที่มุ่งสู่ Thailand 4.0 ของประเทศไทย จำเป็นที่รัฐบาลจะต้องปรับเปลี่ยนการพัฒนาคนของประเทศไปในทิศทางที่สนับสนุน Thailand 4.0 ต้องเตรียมคนให้เป็นกำลังแรงงานที่ฉลาดมีความสามารถพิเศษ (talent) และแข่งขันได้

นอกจากนี้ผลการศึกษายังชี้ว่า ประเทศไทยมีแรงงานในระดับปริญญาตรีจำนวนมากที่สุด แต่ส่วนใหญ่แล้วต้องยินยอมรับสภาพบรรจุงานในตำแหน่งงานที่ต่ำกว่าวุฒิ การศึกษา (underemployment) และได้รับรายได้ต่ำกว่าที่ควรจะได้รับหรือต่ำกว่าวุฒิการศึกษา เนื่องจากสถานประกอบการมีความต้องการแรงงานที่จบการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นหลัก ซึ่งไม่ยอมรับสภาพดังกล่าวก็จะส่งผลต่อการว่างงานของตนเอง (นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ, 2558: 75-76) สอดคล้องกับการสำรวจของ สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2556: 5-6) ที่พบว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่ต้องการแรงงานที่จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่ามากที่สุด 99,700 คน

ในขณะที่จำนวนผู้ว่างงานในระดับการศึกษาดังกล่าวมีจำนวนมากถึง 119,787 คน รองลงมาเป็นแรงงานที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ที่สถานประกอบการมีความต้องการแรงงานน้อยกว่าจำนวนผู้ว่างงานคิดเป็นอัตราส่วนสูงเกือบ 2 เท่าของจำนวนแรงงานที่สถานประกอบการต้องการ ซึ่งสาขาวิชาที่มีผู้ว่างงานมากกว่าความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ ได้แก่ สาขาสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ สาขาการฝึกหัดครูและศึกษาศาสตร์ สาขาวารสารศาสตร์และสารสนเทศ สาขากฎหมายนิติศาสตร์ สาขาการบริการส่วนบุคคล สาขาธุรกิจและการบริหาร พาณิชยศาสตร์ สาขาศิลปกรรมศาสตร์ สาขาสุขภาพ สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสาขามนุษย์ศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้นการปรับตัวเพื่อรองรับนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 ที่มุ่งสู่ Thailand 4.0 ของประเทศไทย จำเป็นที่รัฐบาลจะต้องทุ่มเทกำลังในการปรับเปลี่ยนการพัฒนาคนของประเทศไปในทิศทางที่สนับสนุน Thailand 4.0 ต้องวางแผนแก้ปัญหาแรงงานในปัจจุบันที่มีอยู่แล้ว ซึ่งมีความสามารถพิเศษเก่งบ้างไม่เก่งบ้างข้างต้นให้ได้เป็นอย่างดีและเป็นรูปธรรมและชัดเจน

2. ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา

จากผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการต้องการพนักงานที่มีคุณธรรมและจริยธรรมมากที่สุด โดยคาดหวังในเรื่องความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และคุณภาพงานที่มั่นคงเป็นอันดับต้น ๆ ในขณะที่ด้านภาษาต่างประเทศ การคิดวิเคราะห์ และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างกลับมีความคาดหวังน้อย สอดคล้องกับการศึกษาของ คลิมโปว่า เลนกา (Klimplova Lenka, 2012: บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษามุมมองของผู้ประกอบการต่อปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณสมบัติและทักษะสอดคล้องกับการจ้างงาน ผลการศึกษาส่วนหนึ่ง พบว่าปัญหาคุณสมบัติและทักษะของแรงงานมีสาเหตุมาจากตัวแรงงานเองที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ใหม่ การขาดทักษะการบริหารและความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการขาดทักษะทางด้านภาษาโดยเฉพาะกับลูกค้านต่างชาติ นอกจากนี้ ศิริรัตน์ มีเดช (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ไว้ตั้งแต่ปี 2549 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ไม่ได้รับการพัฒนาทางการศึกษา ได้รับแต่การพัฒนาทางการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พนักงานส่วนใหญ่ต้องการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน โดยเฉพาะในด้านภาษาต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าตลอดทศวรรษที่ผ่านมาทักษะด้านภาษาต่างประเทศของพนักงานระดับปฏิบัติการก็ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้เพิ่มขึ้นแต่ประการใด ดังจะเห็นได้จากการสำรวจความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ พ.ศ.2556 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2556: 3) แล้วพบว่าแรงงานไทยส่วนใหญ่ยังมีความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศอยู่ในระดับน้อย จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่รัฐบาลไทยควรให้ความสำคัญในการแก้ไขจุดอ่อนของแรงงานไทย ด้านทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ เนื่องจากปัจจุบันประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของ

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และที่สำคัญรัฐบาลได้ประกาศให้เป็นยุคของการปรับตัวเพื่อรองรับนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 ที่มุ่งสู่ Thailand 4.0 อีกด้วย

3. ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน จากผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการขนาดใหญ่มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการปรับตัวเพื่อรองรับนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 ที่มุ่งสู่ Thailand 4.0 ของประเทศไทยได้มากกว่าสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากสถานประกอบการขนาดใหญ่มีโครงสร้างที่เป็นระบบ มากกว่าสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก ทั้งโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างในการบริหารงานขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ วรณชัย มะยงค์ (2558: บทคัดย่อ) พบว่า “องค์ประกอบสำคัญขององค์กร ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านเทคนิค ข้อมูลข่าวสาร บุคลากร โครงสร้าง และเป้าหมายขององค์กร” อันเป็นไปตามหลักการของทฤษฎีองค์การ (organization theory) ที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างหน้าที่ และการปฏิบัติงานองค์กร ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร (Puge, 1966: 235-237; Barnard, 1938: 113-115; Pfiffner & Sherwood, 1960: 30; Brown & Moberg, 1980: 5) ความเป็นองค์กรของสถานประกอบการขนาดใหญ่ จึงมีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น สอดคล้องกับหลักการของทฤษฎีระบบ (system theory) ที่มีปัจจัยภายในประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการ (process) และปัจจัยนำออก (outputs) ที่ถูกควบคุมโดยปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ อาทิ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ (Katz & Kahn, 1966: 106) ดังนั้นสถานประกอบการขนาดใหญ่จึงมีความพร้อมมากกว่าสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก แต่ไม่ว่าจะเป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตาม จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดเช่นเดียวกัน ดังเช่นการปรับตัวต่อสถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ผ่านมา ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการของทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ (structural functional theory) ที่กล่าวถึงความจำเป็นทางหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ 1) การปรับตัว (adaptation) ระบบจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 2) การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) ระบบต้องกำหนดและตอบสนองต่อเป้าหมายหลัก 3) การบูรณาการ (integration) ระบบต้องกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ และต้องจัดการกับความสัมพันธ์ของหน้าที่พื้นฐานอื่น ๆ และ 4) การดำรงรักษา (latency/pattern maintenance) ระบบต้องดำรง รักษา พื้นฟู กระตุ้น สร้างและสนับสนุนแบบแผนทางวัฒนธรรมเพื่อให้ปัจเจกบุคคลสามารถรักษาแรงจูงใจไว้ได้ (Parsons, 1960) ซึ่งสถานประกอบการทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยเฉพาะการปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุค Thailand 4.0

3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มีดังนี้

1. การที่ประเทศไทยมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจค่อนข้างต่ำต่อเนื่องมาหลายปี แม้ว่าภายใต้การบริหารงานของรัฐบาล คสช.จะทำให้เศรษฐกิจของประเทศกลับมาเติบโตอย่างต่อเนื่องก็ตาม แต่ถ้าเปรียบเทียบกับสมาชิกในกลุ่มประเทศอาเซียนด้วยกันแล้ว กล่าวได้ว่าสถานการณ์ยังไม่ดีนัก ดังจะเห็นได้จากในปี 2559 ที่ GDP ของไทยจะขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 3.2 อันเป็นการเริ่มฟื้นตัวพ้นจุดต่ำสุด ในขณะที่ประเทศเพื่อนบ้าน GDP มีการขยายตัวมากกว่าประเทศไทยมาก เช่น สปป.ลาว ขยายตัวร้อยละ 7.2 กัมพูชา ขยายตัวร้อยละ 7.0 เวียดนาม ขยายตัวร้อยละ 6.5 ฟิลิปปินส์ ขยายตัวร้อยละ 6.0 อินโดนีเซีย ขยายตัวร้อยละ 5.1 และมาเลเซีย ขยายตัวร้อยละ 4.4 เป็นต้น (ยงยุทธ แฉล้มวงษ์, 2561: 1) ดังนั้นเมื่อรัฐบาลประกาศนโยบาย Thailand 4.0 จึงควรเร่งหาทางแก้ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจโดยเร็ว โดยเฉพาะภาคการเกษตรที่ส่งผลต่อภาพรวมของประเทศโดยตรง อาทิ การจัดตั้งกองทุนแทรกแซงราคาพืชผลทางการเกษตร เช่น ยางพารา ปาล์มน้ำมัน และอื่น ๆ ผ่านทางธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ซึ่งเป็นธนาคารในกำกับดูแลของรัฐ

2. การที่ประเทศไทยมีปัญหาขาดแคลนแรงงานระดับกลางสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และมีแรงงานส่วนเกินในระดับปริญญาตรีจำนวนมาก การปรับตัวเพื่อเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับประเทศด้วยการใช้นวัตกรรมนำการพัฒนา รัฐบาลจำเป็นต้องพัฒนาคนของประเทศไปในทิศทางที่สนับสนุนแนวทางการพัฒนาดังกล่าวโดยเร็วที่สุด คือต้องเตรียมคนให้เป็นการกำลังแรงงานที่ฉลาดมีความสามารถพิเศษ (talent) และแข่งขันได้ และต้องวางแผนแก้ปัญหาแรงงานปัจจุบันที่มีอยู่แล้ว ซึ่งมีความสามารถพิเศษ “แบบเก่งบ้างไม่เก่งบ้าง ไม่ชอบงานหนัก งานยากลำบาก และงานสกปรก” ให้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ มีดังนี้

1. สถานประกอบการควรประเมินทักษะที่จำเป็นของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานประกอบการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผลการประเมินจะสามารถนำไปสู่การหาแนวทางหรือมาตรการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่เหมาะสมได้

2. การปรับตัวเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ของสถานประกอบการ หมายถึง การปรับตัวเพื่อรองรับเทคโนโลยีและสารสนเทศที่เหมาะสมในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้นสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กไม่ควรนิ่งเฉย ควรทำการศึกษาถึงผลกระทบต่อสถานประกอบการของตน หากในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้นจะอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้พร้อมรับการปรับตัวเช่นเดียวกับสถานประกอบการขนาดใหญ่ โดยเฉพาะการแสวงหาวิธีการเพิ่มทักษะด้านภาษาต่างประเทศให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการให้เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 25 จากพื้นฐานเดิม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นจังหวัดหนึ่งของกลุ่มจังหวัดชายแดนภาคใต้ 5 จังหวัด ที่ประกอบด้วยจังหวัด สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส อันเป็นกลุ่มจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่นอกจากจะประสบปัญหาการก่อความไม่สงบแล้ว ยังมีปัญหาความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่น่าสนใจ ดังนั้นเพื่อให้เห็นผลกระทบทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม จึงควรทำการศึกษาวิจัยต่อยอดจากการศึกษาค้นคว้านี้ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับ “ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดชายแดนภาคใต้” ในครั้งต่อไป

2. การที่ประเทศไทยประกาศนโยบาย Thailand 4.0 ในขณะที่มีผู้ว่างงานในระดับปริญญาตรีในสาขาต่าง ๆ จำนวนมาก อาทิ สาขาสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ สาขาการฝึกหัดครูและศึกษาศาสตร์ สาขาวารสารศาสตร์และสารสนเทศ สาขากฎหมายนิติศาสตร์ สาขาการบริการส่วนบุคคล สาขาธุรกิจและการบริหารพาณิชยศาสตร์ สาขาศิลปกรรมศาสตร์ สาขาสุขภาพ สาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ และสาขามนุษย์ศาสตร์ ดังนั้นจึงควรทำการศึกษาวิจัยอย่างจริงจังเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลดังกล่าวซึ่งเป็นกำลังหลักของประเทศ เพื่อให้เป็นกำลังแรงงาน ที่มีคุณภาพ มีความสามารถพิเศษ (talent) และแข่งขันได้อย่างสง่างาม

บรรณานุกรม

- กระทรวงแรงงาน. (2559). **สถานการณ์และประมาณการด้านแรงงาน ปี 2560**. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน.
- กฤตสุดา เขียวอุบล, ทศนีย์ ปัทมสนธิ์ และ ธนัช กนกเทศ. (2557). “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของแรงงานตามความต้องการของสถานประกอบการภาคธุรกิจบริการในจังหวัดพิษณุโลก.” ใน **รายงานสืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนองานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ (Proceedings) เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 15 วันพฤหัสบดีที่ 23 กรกฎาคม 2558 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.**
- กฤษฏา ตันเป่าร์, วิลาวรรณ หอยสังข์ และศราวุธ อ่องลา. (2559). “การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ระยอง.” บทความวิจัยเสนอใน **การประชุมวิชาการระดับชาติสหวิทยาการเอเชียอาคเนย์ 2559 ครั้งที่ 3 วันพฤหัสบดีที่ 23 มิถุนายน 2559 ณ โรงแรมริชมอนด์ สไตร์ลิส คอนเวนชัน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์.**
- โกศล เพ็ชรสุวรรณ. (2534). “ความต้องการกำลังคนไทยในทศวรรษหน้า.” ใน **เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครูพระนคร.**
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2548). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. สมุทรปราการ: โรงพิมพ์เดชกมลออฟเซท.
- คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ. (2559). **ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) (สรุปย่อ)**. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล.
- เฉลิม ศรีผดุง. (2543). **บทนำในการปฏิรูประบบราชการ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปฏิรูปราชการ**. กรุงเทพฯ: ศรีเมืองการพิมพ์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2543). **ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2532). “นักวิสาหกิจผู้ประกอบการในองค์การ”. **วารสารคลังสมอง**, 77 (พฤศจิกายน 2532), 72-75.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2553). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.” ใน **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** หน่วยที่ 4 หน้า 6-26, 48-66. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว, นุกูล ชื่นพัก, วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล, ชุตินา หวังเบญญ์หมัด และสิริลักษณ์ ทองพูน. (2558). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของจังหวัดสงขลาในช่วงอายุ 15 ปี ถึง 59 ปี**.
 ทุนอุดหนุนการวิจัยจากเงินงบประมาณจังหวัดสงขลา ภายใต้แผนปฏิบัติการประจำปี
 งบประมาณ พ.ศ. 2558 รายการงบประมาณโครงการเรารักสงขลา และทุนมูลนิธิ
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปี 2558. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: รวมสาสน (1997).
- ผุสดี รุมาคม. (2540). **การบริหารธุรกิจขนาดย่อม (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. กรุงเทพฯ: ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- พรชัย เจดามาน. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. ค้นเมื่อ 11 มกราคม 2561 จาก
<http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- พยอม วงศ์สารศรี. (2541). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์. (2537). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” **วารสาร สสท. เทคโนโลยี**, 20 (1:
 ธันวาคม – มกราคม), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2533). **การจัดการทรัพยากรคน**. กรุงเทพฯ: ปิ่นเกล้าการพิมพ์.
- โพสต์ทูเดย์. (2560). **โพลชี้แรงงานต่างด้าวมีรายได้-ความสุขมากกว่าแรงงานไทย**. ค้นเมื่อ 4
 มีนาคม 2561 จาก <https://www.posttoday.com/social/general/523516>
- ยงยุทธ แฉล้มวงษ์. (2560). **ตัวเลขว่างงานกับอนาคตอาชีพคนไทย ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล**. ค้นเมื่อ 4
 มีนาคม 2561 จาก <https://tdri.or.th/2017/06/unemployment-rate-in-digital-economy-era/>
- รัชจรินทร์ พรชัยวิเศษกุล, วิวรรณรักษ์ จรัสวิริยะกุล, อัญชลี วิสุทธีมรรค, และสุรัต พิชัย. (2546). **การศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ**. รายงานศึกษาวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. กรกฎาคม 2546.
 กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- ไลน์ทูเดย์. (2560). **TDRi ชี้ 3 ปี คสช. คนตกงานพุ่ง ป.ตรีเตะฝุ่นทะลุ 2.5 แสนคน ภาคธุรกิจปรับตัวจ้างแรงงานมีการศึกษาได้ไม่ดี**. ค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2561 จาก
<https://today.line.me/th/pc/article/TDRi+%E0%B8%8A%E0%B8%B5%E0%B...>
- วรรณไชย มะยงค์. (2558). **การพัฒนาองค์ประกอบของอนุศาสนาจารย์ตำรวจในการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมตำรวจ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วราภรณ์ ศรีบุญ. (2556). “ความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการในจังหวัดเพชรบุรี.” บทความวิจัย
เสนอใน การประชุมมหาดใหญ่วิชาการ ครั้งที่ 4 เรื่อง “การวิจัยเพื่อพัฒนาสังคมไทย” วันที่
10 พฤษภาคม 2556 ณ มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่, หน้า 119-130. สงขลา: มหาวิทยาลัย
มหาดใหญ่.
- ศิริรัตน์ มีเดช. (2549). ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของอำเภอเกาะส
มุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วารสารวิทยบริการ. 17(3), 12-28.
- ศูนย์ข่าวสารตลาดแรงงานจังหวัดสงขลา. (2560). สถานการณ์ตลาดแรงงานภาคใต้. ค้นเมื่อ 12
มกราคม 2561 จาก <http://www.lm-south.org/laborstatus>
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, มนตรี อธิรัตน์ชัย และพงศ์พันธุ์ คำพรรณ. (2555). “ความต้องการแรงงาน
ของผู้ประกอบการอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในเขตจังหวัดสงขลา.” วารสารการจัดการ
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 1(2), 1-8.
- สุทธภา อมรวิวัฒน์ และคณะ. (2558). **วางกลยุทธ์ฝ่าวิกฤติแรงงานไทย**. กรุงเทพฯ: ศูนย์
Economic Intelligence Center (EIC) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).
- เสนาะ ตีเยาว์. (2534). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดสงขลา. (2560). **ข้อมูลประชากรและผู้มีสิทธิ์
เลือกตั้ง**. สงขลา: สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดสงขลา. ค้นเมื่อ 18
มกราคม 2561 จาก <http://www.ect.go.th/songkhla/main.php?filename=index>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2560). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อ
ขับเคลื่อนนโยบาย “ประเทศไทย 4.0”**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล
เรือน (ก.พ.).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). **การทรงงานพัฒนาประเทศ
ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว**. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์เพชรรุ่ง.
- (2560). **สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ.
2560-2564**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานจังหวัดสงขลา, กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด. (2558). **แผนยุทธศาสตร์ประชาคม
อาเซียนจังหวัดสงขลา 2558-2560**. สงขลา: สำนักงานจังหวัดสงขลา.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา. (2556). รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดสงขลาฉบับ
ประชาคมอาเซียน (AC) ปี 2556 (มกราคม-ธันวาคม). สงขลา: สำนักงานแรงงานจังหวัด
 สงขลา.
- (2557). รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดสงขลา ปี 2557 (มกราคม-ธันวาคม). สงขลา:
 สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา.
- (2558). รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดสงขลา รายปี 2558 (มกราคม-ธันวาคม).
 สงขลา: สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา.
- (2559). รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดสงขลา รายปี 2559 (มกราคม-ธันวาคม).
 สงขลา: สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา.
- (2560). รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดสงขลา ไตรมาส 1 ปี 2560 (มกราคม-
มีนาคม). สงขลา: สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา.
- (2560). รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดสงขลา ไตรมาส 2 (เมษายน-มิถุนายน 2560).
 สงขลา: สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา.
- (2560). รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดสงขลา ไตรมาส 3 (กรกฎาคม-กันยายน
2560). สงขลา: สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา.
- สำนักงานสถิติจังหวัดสงขลา. (2559). สถานการณ์แรงงานในจังหวัดสงขลา. สงขลา: สำนักงานสถิติ
 จังหวัดสงขลา.
- (2560). รายงานสถิติจังหวัดสงขลา พ.ศ.2560. สงขลา: สำนักงานสถิติจังหวัดสงขลา.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). **สรุปข้อมูลเบื้องต้น การสำรวจความต้องการแรงงานของสถาน
 ประกอบการ พ.ศ.2556**. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- (2557). **รายได้โดยเฉลี่ยต่อหัวประชากร รายจังหวัด พ.ศ.2550 - 2556**. กรุงเทพฯ:
 สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อำนาจ ธีรวนิช. (2546). **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อำนวยการ แสงสว่าง. (2540). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิสุทธิ์.
- Barnard, C. (1938). **The Functions of the Executive**. Cambridge, Mass: Harvard
 University Press.
- Beach, D. S. (1965). **Personnel: Management of People at Work**. New York: The
 Macmillan Co. Ltd.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Brown, W. & Moberg, D. J. (1980). **Organization Theory and Management: A Macro Approach**. New York: Wiley & Sons.
- Carson, D. et al. (2002). **Qualitative marketing research**. London: SAGE Publications.
- Harms, R. (2009). "A Multivariate Analysis of the Characteristics of Rapid Growth Firms, Their Leaders, and Their Market." **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, 22(4), 429-454.
- Harvey, D. & Bowin, R. B. (1996). **Human Resource Management: an Experiential Approach**. United States: Prentice-Hall.
- Hatten, T. S. (2006). **Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond** (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Hodgetts, R. M., & Kuratko, D. F. (1995). **Effective Small Business Management** (5th ed.). Fort Worth: Dryden.
- Jones, R. G., & George, M. J. (2003). **Contemporary Management** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Katz, Danial. & Kahn, Robert L. (1966). **The Social Psychology of Organizations**. John Wiley and Sons.
- Lenka, K. (2012, December). Employers' view on problems related to workforce skills and qualification. **Journal of competitiveness**.4(4), 50-66.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2006). **Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis**. NP: Sounth-Western.
- Lumpkin, G. T., & Gregory, G. D. (2001). "Linking two dimensions of orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle." **Journal of Business Venturing**, 16, 429-451. doi: 10.1016/S0883-9026(00)00048-3
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the Learning Organization Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mondy, W. R. & Noe, R. M. (1996). **Human Resource Management** (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Nadler, L. (1992). "HRD-Where has it been, Where is it going." **Study in Continuing Education**, 14(2), 1-20.
- Nankervis, A., McCarthy, T., & Compton, R. (1999). **Strategic human resource management** (3rd ed.). South Melbourne: Nelson
- Nigro, F. A. (1958). **Public Personnel Administration**. New York: Henry.
- Parson, T. (1960). **Administrative Science Quarterly**. Effective of Size, Complexity and Ownership in Administrative Intensity. New York: Holt, Rinchart & Winston.
- Pfiffner, J. M. & Sherwood, F. P. (1960). **Administrative Organization**. Englewood-Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Pickle, H. B. (1964). "Personality and Success: An Evolution of Personnel Characteristics of Successful Small Business Managers." **Small Business Research Series**, 4, 34, Small Business Administration Washington D.C.
- Puge, D. S. (1966). "Modern Organization Theory: A Psychological and Sociological Study". **Psychological Bulletin**. 66(4). N.Y.: Harcourt Brace Javanovich.
- Reid, A.J. (1996). What we want: Qualitative research. **Canadian Family Physician** 42: 387-389.
- Robles, M. (2012). "Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace." **Business Communication Quarterly**, 75.
- Sale, J.E., Lohfeld, L.H., & Brazil, K. (2002). Revisiting the quantitative-qualitative debate: Implications for mixed-methods research. **Quality @ Quantity**, 36, 43-53. In **The Mixed Methods Reader**. Ed. by Plano Clark, V.L. and Creswell, J.W. (2008). Thousand Oaks, California: Sage Publications, 365-366.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2009). **Foundation of human resource development**. (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- The Gallup Organization. (2008). **Employee Engagement**. Gallup's Research-Based Approach. Retrieved February 25, 2010, from <http://gmj.gallup.com/content/126173/Bolster-Employees-Confidence.aspx>.
- Warner, J. M. & Desimone, R. L. (2004). **Human resource development**. (4th ed.). United States: Thomson South Western.

Warren, M. W. (1996). **Training for results**. Mass: Addison Wesley.

Werther, W. B. & Davis, K. (1989). **Human Resource and Personnel Management** (3rd ed.). New York: McGraw-hill.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์ เรื่อง
ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา

แบบสัมภาษณ์/แบบบันทึกผู้ให้ข้อมูล รายที่..... สถานที่.....
 ครั้งที่.....วันที่..... เวลา.....รายชื่อผู้ให้ข้อมูล.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. บทบาทฐานะของผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ผู้บริหาร/เจ้าของ/ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ
 2. พนักงาน/แรงงานในสถานประกอบการ

2. เพศ 1. หญิง 2. ชาย

3. อายุ 1. อายุ 20-40 ปี 2. อายุ 41-60 ปี 3. อายุ 61 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

1. ประถมศึกษา 2. มัธยมศึกษาตอนต้น - ตอนปลาย
 3. ปวช. - ปวส. 4.ปริญญาตรี
 5. ปริญญาโท - ปริญญาเอก 6. อื่น ๆ (ระบุ).....

5. ศาสนา 1. พุทธ 2. คริสต์ 3. อิสลาม 4. อื่น ๆ ระบุ.....

6. รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน ประมาณ..... บาท

ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ

2.1 ปัจจุบันปัญหาสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการของท่าน คือเรื่องใดบ้าง กรุณาเรียงลำดับปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนจากมากไปหาน้อย

.....

2.2 ท่านคิดว่า ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ ส่งผลต่อปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการของท่านอย่างไรบ้าง

1) การกำหนดนโยบายของภาครัฐ อาทิ ค่าแรงขั้นต่ำ ระเบียบกฎหมาย เป็นต้น

.....

2) บริบทหรือสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป อาทิ ภูมิประเทศ ความเป็นเมืองหรือชนบท เป็นต้น

.....

3) สภาพสังคม อาทิ ความแตกต่างในด้านวัฒนธรรม หรือศาสนา เป็นต้น

.....

4) สภาพเศรษฐกิจ อาทิ ค่าครองชีพ ค่าเช่าบ้าน ความเป็นอยู่ เป็นต้น

.....

5) ระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ ระบบไลน์ เฟสบุ๊ก หรือสื่อโซเชียลอื่น ๆ เป็นต้น

.....

2.3 ท่านคิดว่า ปัจจัยภายในเหล่านี้ ส่งผลต่อปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการของท่านอย่างไรบ้าง

1) โครงสร้างขององค์กร/สถานประกอบการ

.....

2) ระบบการใช้จ่ายหรืองบประมาณการเงินขององค์กร/สถานประกอบการ

.....

3) บุคลากรระดับผู้บริหารขององค์กร/สถานประกอบการ

.....

.....

.....

4) บุคลากรระดับปฏิบัติงานขององค์กร/แรงงานของสถานประกอบการ

.....

.....

.....

5) เทคโนโลยีหรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ขององค์กร/สถานประกอบการ

.....

.....

.....

2.4 ปัญหาหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ

3.1 ปัจจุบัน ท่านอยากให้มีการพัฒนาพนักงาน/แรงงานในสถานประกอบการของท่านในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 ท่านมีความคาดหวังต่อทักษะของพนักงาน/แรงงานในข้อเหล่านี้อย่างไรบ้าง (ให้เขียนหมายเลขเรียงลำดับ 1, 2, 3, ..., 18 จากความคาดหวังมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ลงในช่องทางด้านขวามือ)

ทักษะด้านการปฏิบัติงาน/ความรู้ความสามารถในการทำงานที่ตรงกับสายงาน	
ทักษะด้านการจัดการ เช่น การวางแผน การจัดการงาน การจัดการเวลา เป็นต้น	
ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เช่น ใช้โปรแกรมเวิร์ด-เอ็กเซลเป็น ส่งอีเมล ดาวน์โหลดต่าง ๆ	
ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ เช่น พูด-ฟัง-อ่าน-เขียน ภาษาอังกฤษได้พอสมควร	
ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ เช่น แยกแยะหาเหตุผลของปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีหลักเกณฑ์	
ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม เช่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นผู้นำ-ผู้ตามที่ดีได้	
ทักษะด้านการเรียนรู้ เช่น แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง ปรับปรุงการทำงาน	
ทักษะด้านการสื่อสาร เช่น สามารถพูด ฟัง อ่าน เขียน และสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี	
ทักษะด้านความยืดหยุ่น เช่น ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ยอมรับคำติชมได้	
ทักษะด้านความสุภาพอ่อนน้อม เช่น มีสัมมาคารวะ พูดจาสุภาพ ยอมรับให้เกียรติผู้อื่น	
ทักษะด้านความซื่อสัตย์ เช่น ซื่อตรง มีคุณธรรม ทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	
ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น มีน้ำใจ มีอารมณ์ขัน ควบคุมตนเองได้	
ทักษะด้านทัศนคติเชิงบวก เช่น มองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้น มั่นใจในตัวเอง	
ทักษะด้านความรับผิดชอบ เช่น มีระเบียบวินัย ไม่มาทำงานสาย เป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น	
ทักษะด้านจริยธรรมในการทำงาน เช่น พุ่มเทต่อการทำงาน รักษาปกป้องชื่อเสียงองค์กร	
ทักษะด้านการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง เช่น ทำงานกับคนต่างเชื้อชาติ/ศาสนาได้	
ทักษะด้านการนำผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ เช่น ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี เสริมแรงจูงใจผู้อื่น	
ทักษะด้านการดำเนินงานอย่างผู้ประกอบการ เช่น มีทัศนคติที่ดี รักษาผลประโยชน์องค์กร	

3.3 ปัจจุบัน สถานประกอบการของท่านขาดแคลนหรือมีความต้องการพนักงาน/แรงงานใดด้านบ้าง (กรุณาเรียงลำดับความต้องการจากมากไปหาน้อย)

.....

.....

3.4 ความต้องการหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี)

.....

.....

.....