



การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรยุคระบาดโรคโควิด-19

โดยไม่เลือกวิธีปลดออก

กรณีศึกษา : กลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา

Employees Retention in Private Organizations during Covid-19

Pandemic Era Without Layoff : A Case Study of Seafood Processing

Factory Group Songkhla Province

อภิวรรณ ใจสว่าง

Apiwan Jaisawang

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of Master of Business Administration

Prince of Songkla University

2566



การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชนยุคโรคระบาดโควิด-19
โดยไม่เลือกวิธีปลดออก

กรณีศึกษา : กลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา

Employees Retention in Private Organizations during Covid-19
Pandemic Era Without Layoff : A Case Study of Seafood Processing
Factory Group Songkhla Province

อภิวรรณ ใจสว่าง

Apiwan Jaisawang

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of Master of Business Administration

Prince of Songkla University

2566

ชื่อสารนิพนธ์ การรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกซนยุคโรคระบาดโควิด-19 โดยไม่เลือกวิธี
ปลดออก กรณีศึกษา : กลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา

ผู้เขียน นางสาวอภิวรรณ ใจสว่าง

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรญา สุวรรณโณ)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลวดี ลิ้มอุสันโน)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรญา สุวรรณโณ)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ชื่อสารนิพนธ์	การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรยุคโรคระบาดโควิด-19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก กรณีศึกษา : กลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา
ผู้เขียน	นางสาวอภิวรรณ ใจสว่าง
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2565

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี เป็นการศึกษาการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรยุคโรคระบาดโควิด-19 กรณีศึกษา : กลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรยุคโรคระบาดโควิด 19 มีวิธีการอย่างไร ที่นำหลักการของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มาใช้ในการดำเนินการ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรยุคระบาด โดยไม่เลือกวิธีปลดออก กลุ่มตัวอย่าง คือ นักวิชาการแรงงาน จำนวน 10 คน นักวิชาการประกันสังคม จำนวน 2 คน และผู้บริหาร ผู้จัดการ รองผู้จัดการ และหัวหน้างานในกลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา จำนวน 200 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regresstion Analysis) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5

ผลการศึกษาพบว่า 1) การนำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มาใช้ในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัทมากที่สุด คือ เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ 2) หลักการและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้พนักงานคงอยู่ในบริษัทมากที่สุด คือ สมรรถนะในการทำงาน และการวิเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรยุคระบาด โดยไม่เลือกวิธีปลดออก จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงงานสัมพันธ์ ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากทั้งหมด 7 ด้าน ทั้งนี้งานวิจัยนี้เป็นประโยชน์หากมีการแพร่ระบาดของโรคชนิดอื่น องค์กรยุคระบาด และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปปรับใช้กับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรโดยไม่เลือกปลดพนักงานออก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Minor Thesis Title Employees Retention in Private Organizations during Covid-19
Pandemic Era Without Layoff : A Case Study of Seafood
Processing Factory Group Songkhla Province

Author Miss Apiwan Jaisawang

Major Program Business Administration

Academic Year 2022

ABSTRACT

The research used a mix of methodologies on “Employees Retention in Private Organizations during Covid-19 Pandemic Era Without Layoff : A Case Study of Seafood Processing Factory Group Songkhla Province” The purpose of this study 1) How that put the Sustainable Development Goals (SDGs) guiding ideas into practice 2) to study how organizational product management and human resource management influence employee retention in private companies without deciding on a way to let people go. The sample group consisted of 200 executives, managers, deputy managers, and supervisors from seafood processing factories in Songkhla Province together with 10 labor academics and 2 social security academics. Surveys and questionnaires were used as the data collection methods interview. Descriptive data analysis using standard deviation percentage and means and inferential analysis by Multiple Regression Analysis at 0.05 significance level.

The study result revealed that 1) Target 8 of the Sustainable Development Goals (SDGs) "Decent employment and economic growth" should be used to retain employees as much as feasible. 2) Work performance is one of the human resource management principles and concepts that encourages employees to stay with the organization as long as feasible is a study of how organizational merchandise management and human resource management techniques impact how long people stay in private firms. without selecting the four-sided method of disengagement incorporating welfare management, compensation, and labor relations Planning your human resources and evaluating your employees' performance across all seven areas.

If there is an epidemic of other diseases, private organizations, and associated individuals, this research will be helpful. It can be used to retain workers in the company instead of opting to let them go efficiently.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องด้วยได้รับความอนุเคราะห์จากหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร.บรรพต วิรุณราช ซึ่งได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไข และข้อปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงแนวทางการเขียนให้สำเร็จผ่านไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผศ.ดร.กุลวดี ลิ้มอุสันโน และผศ.ดร.อรญา สุวรรณโณ ที่ให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์อย่างสูง เพื่อให้สารนิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ดร.อััจฉิมา ศุภจรรย์วัตร ดร.จิตติมา ปฎิมาประกร ผศ.ดร.ศิริญญา วิรุณราช ดร.ขวัญหทัย ลม้ายจาปา ดร.วิณา กรแก้ว และดร.สมศักดิ์ สุวรรณสุขกุล ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการออกแบบเครื่องมือวิจัย ทั้งในงานวิจัยเชิงคุณภาพและงานวิจัยเชิงปริมาณ ให้ออกมามีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือในการเก็บข้อมูล อีกทั้งขอขอบคุณเจ้าหน้าที่งานบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ได้กล่าวมาข้างต้นเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณครอบครัว พ่อแม่ และพี่สาว ที่มอบกำลังใจ และสนับสนุนส่งเสริมด้านการเรียน เสมอมาโดยตลอด ซึ่งถือได้ว่าเป็นกำลังใจที่สำคัญที่สุดให้แก่ผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา

ขอขอบคุณเพื่อนในหลักสูตรบริหารธุรกิจ ทั้งพี่ ๆ น้อง ๆ ที่ให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ และช่วยเหลือสนับสนุนในการเรียน การทำวิจัย เสมอมาด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนรุ่นพี่ รุ่นน้อง และเพื่อนร่วมรุ่นต่างสาขา ในคณะวิทยาการจัดการ สำหรับกำลังใจ และคำแนะนำ ตลอดจนให้คำปรึกษาเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ นักวิชาการแรงงาน สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จังหวัดสงขลา สาขาหาดใหญ่ และนักวิชาการประกันสังคม สำนักงานประกันสังคม จังหวัดสงขลา สาขาหาดใหญ่ รวมถึงผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาและยินดีที่จะให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามด้วยความเต็มใจ จนทำให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ได้อย่างสมบูรณ์

อภิวรรณ ใจสว่าง

สารบัญ

บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(6)
สารบัญ	(7)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพประกอบ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 ขอบเขตการวิจัย	4
1.6 ข้อจำกัดของงานวิจัย	5
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดการบริหารจัดการสินค้าในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด 19	7
2.2 แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	8
2.3 แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19	11
2.4 แนวคิดการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อเกิดวิกฤต	13
2.5 แนวคิดการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร	26
2.6 แนวคิดมาตรการบรรเทาปัญหาการเลิกจ้างในองค์กร	29
2.7 แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)	33
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
กรอบแนวคิดการวิจัย	37
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	38
3.1 รูปแบบการวิจัย	38
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	38
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	40
3.4 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	42

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย	47
บทที่ 4 ผลการวิจัย	50
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายทางสถิติ	50
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ	51
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ	57
4.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	88
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	89
5.1 สรุปผลการวิจัย	89
5.2 อภิปรายผล	94
5.3 ข้อเสนอแนะ	96
บรรณานุกรม	98
ภาคผนวก ก	104
ภาคผนวก ข	114
ภาคผนวก ค	132
ภาคผนวก ง	135
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	138
ประวัติผู้เขียน	139

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิดการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อเกิดวิกฤตทั่วไป	19
ตารางที่ 2.2 สรุปแนวคิดการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อเกิดวิกฤตที่ไม่เลือกปลดออก	20
ตารางที่ 2.3 สรุปกรณีศึกษาขององค์กรยุคใหม่ปรับรูปแบบการทำงาน เพื่อสามารถจูงใจให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรได้ในสถานการณ์โควิด-19	28
ตารางที่ 3.1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบัคของแบบสอบถาม	45
ตารางที่ 4.1 แสดงถึงการนำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มาใช้ในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัท	55
ตารางที่ 4.2 แสดงถึงหลักการและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้พนักงานคงอยู่ในบริษัท	56
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	57
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร	59
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก	63
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน	68
ตารางที่ 4.7 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก	72
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์	72
ตารางที่ 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก	73
ตารางที่ 4.10 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	74
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์	74
ตารางที่ 4.12 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	75

ตารางที่ 4.13 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กร	76
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์	76
ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กร	77
ตารางที่ 4.16 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดเวลาทำงาน	78
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์	78
ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดเวลาทำงาน	79
ตารางที่ 4.19 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าจ้าง	80
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์	80
ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าจ้าง	81
ตารางที่ 4.22 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น	82
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์	82
ตารางที่ 4.24 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น	83
ตารางที่ 4.25 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปฏิบัติงานที่บ้าน	84
ตารางที่ 4.26 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์	84
ตารางที่ 4.27 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปฏิบัติงานที่บ้าน	85

ตารางที่ 4.28 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีผู้บริหารระดับสูงได้รับโบนัส งดรับเงินเดือน	86
ตารางที่ 4.29 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์	86
ตารางที่ 4.30 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีผู้บริหารระดับสูงได้รับโบนัส งดรับเงินเดือน	87
ตารางที่ 4.31 ผลการทดสอบสมมติฐาน	88

สารบัญภาพประกอบ

ภาพที่ 1 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System)	10
ภาพที่ 2 HRM Strategies For Coping With COVID-19	16
ภาพที่ 3 กรอบแนวความคิด	37

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นไวรัสชนิดใหม่ที่เกิดขึ้นจากเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ได้แพร่ระบาดเมื่อปลายปี พ.ศ. 2562 และลุกลามไปทั่วโลก สร้างความหวาดกลัวและส่งผลกระทบต่อสุขภาพ สังคม เศรษฐกิจ แก่ประชากรทั่วโลก โดยมีการระบาดใหญ่ช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 ถือได้ว่าเป็นการติดเชื้อทั่วโลกอย่างรวดเร็ว ตามประกาศขององค์การอนามัยโลก เมื่อวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2563 (กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข, 2563) โดยส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนทั้งทางด้านสังคม และเศรษฐกิจ การหยุดจ้างงาน การปรับเปลี่ยนการทำงาน พฤติกรรมการดำรงชีวิตใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคสังคม เศรษฐกิจ และธุรกิจต่าง ๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย (Mao, He, Morrison, And Andres Coca-Stefaniak, 2020)

ประเทศไทยถือว่าเป็นผู้ผลิตอาหารทะเลแปรรูปที่สำคัญประเทศหนึ่งของโลก รวมทั้งรัฐบาลมีนโยบายผลักดันอุตสาหกรรมอาหารของไทยให้เป็น Food Hub หรือครัวไทยสู่ครัวโลก อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปจึงมีความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจ โดยรายได้จากการส่งออกของประเทศในปี 2559 ที่มีมูลค่า 191,005.6 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 20.2 ของการส่งออกอาหารทั้งหมดของไทย โดยมีทุนสำรองและกึ่งเป็นสินค้าหลักด้วยสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 70 (ทุนสำรอง 68,535.8 ล้านบาท และกึ่ง 69,422 ล้านบาท) โดยในปี 2560 ไทยส่งออกทุนสำรองคิดเป็นมูลค่า 71,962.5 ล้านบาท ขยายตัวจากปี 2559 ร้อยละ 5.0 และส่งออกกึ่ง 77,058.4 ล้านบาท ขยายตัวจากปี 2559 ร้อยละ 11.0 โดยอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในปัจจุบันนั้นมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ทั้งในด้านการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี ด้านแรงงาน และในด้านการผลิตสินค้าที่หลากหลายรูปแบบ ความหลากหลายของสินค้ามีส่วนช่วยให้ประเทศมีช่องทางในการส่งออกมากขึ้น สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกจากประเทศยังเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับจากทั่วโลก (ธนาคารกสิกรไทย, 2560)

อย่างไรก็ตามการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นับว่าได้สร้างผลกระทบกับการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งถือเป็นปัญหาใหญ่ของประเทศ การแพร่ระบาดครั้งนี้ได้ส่งผลให้ทุกอุตสาหกรรมในประเทศไทยได้รับผลกระทบทั้งในส่วนของนายจ้างที่ไม่สามารถผลิตงานหรือดำเนินธุรกิจได้ หากเป็นธุรกิจขนาดใหญ่หรือบริษัทข้ามชาติที่มีทุนในการบริหารมาก ก็ยังคงรักษาธุรกิจ รักษาสภาพการจ้างงานไว้ได้ แต่หากเป็นธุรกิจขนาดเล็กที่มีทุนบริหารจัดการไม่มาก ก็อาจจะได้รับผลกระทบอย่างมาก เนื่องจากไม่สามารถผลิตสินค้าได้ หรือผลิตได้น้อยลง และการส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ยากลำบากขึ้น เพราะมาตรการหรือเงื่อนไขของรัฐ (ปรัชญา สมบูรณ์, 2564) และจากข้อมูลของสำนักงาน

ประกันสังคมในเดือนพฤศจิกายน 2563 พบว่า มีจำนวนสถานประกอบการ 485,652 แห่ง มีผู้ประกันตนมาตรา 33 จำนวน 11,075,882 คน และมีผู้ประกันตนมาขึ้นทะเบียนขอรับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานจำนวน 465,465 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20 ของผู้ประกันตนมาตรา 33 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน พบว่ามีผู้ขอรับประโยชน์ทดแทนเพิ่มขึ้น 291,386 คน คิดเป็นร้อยละ 167.39 โดยสาเหตุการว่างงานมากที่สุด คือ เลิกจ้าง ร้อยละ 49.66 ลาออกจากงาน ร้อยละ 45.07 และสิ้นสุดสัญญาจ้าง ร้อยละ 5.27 (กองบริหารข้อมูลตลาดแรงงาน กรมแรงงาน, 2563)

สำหรับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นหน่วยงานที่ต้องรับมือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดอย่างรวดเร็ว และจำเป็นต้องมีการตัดสินใจเพื่อบริหารจัดการในระยะเวลาอันสั้น ประกอบกับต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนตรงประเด็นกับพนักงานในองค์กรรวมถึงผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนจัดสรรกำลังคนเพื่อลดความเสี่ยง การจัดสรรภาระงานและเนื้องาน รวมไปถึงการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าในการจัดสรรเวลาการทำงาน เพื่อรองรับนโยบายทำงานจากที่บ้าน (Work From Home : WFH) การจัดพื้นที่ทำงานภายในองค์กรและการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) และสุดท้ายการจ่ายค่าตอบแทนจากการเลิกจ้าง เป็นต้น ซึ่งองค์กรและธุรกิจต่าง ๆ ต้องมีปรับตัวเพื่อความอยู่รอด (Wu, 2011)

จากวิกฤตเศรษฐกิจหรือโรคโควิด-19 เมื่อบริษัทยอดขายลดลงเป็นระยะยาว บริษัทส่วนใหญ่ใช้วิธีแก้วิกฤตด้วยการปลดพนักงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย แต่ก็มีบริษัทเอกชนจำนวนมากที่พยายามรักษาพนักงานไว้ไม่ปลดออกด้วยวิธีต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชนยุคโรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก กลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา เนื่องจาก จังหวัดสงขลามีลักษณะทางภูมิศาสตร์ติดกับทะเลอ่าวไทยและลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลาอยู่ในบริเวณที่มีน้ำจืด น้ำกร่อย น้ำเค็ม มีพันธุ์สัตว์และพันธุ์พืชหลากหลายชนิด ทำให้มีโรงงานอุตสาหกรรมเข้ามามีบทบาทในการผลิตและแปรรูปอาหารทะเลแข่งแข่งเพื่อการส่งออกที่สำคัญของจังหวัดสงขลา จำนวน 46 แห่ง ข้อมูล ณ วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ.2565 (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา, 2565) และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด 19 ส่งผลให้องค์กรธุรกิจทุกภาคส่วนได้รับผลกระทบเป็นจำนวนมากและมีความจำเป็นต้องเลิกกิจการและเลิกจ้างพนักงาน โดยในปี 2563 ถึง 2564 มีการเลิกจ้างลูกจ้างในสถานประกอบการของจังหวัดสงขลา รวมทั้งสิ้น 2,695 คน แบ่งเป็นสถานประกอบการที่มีลูกจ้างจำนวน 1-9 คน เลิกกิจการ จำนวน 661 แห่ง เลิกจ้างจำนวน 1,558 คน และสถานประกอบการที่มีลูกจ้างจำนวน 10 คนขึ้นไป เลิกกิจการ จำนวน 63 แห่ง เลิกจ้าง จำนวน 1,137 คน (สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2565) เพราะฉะนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการแก้ไขวิกฤตการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก เพื่อลดปัญหาทางสังคม และสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข และ

กำหนดนโยบายขององค์กร รวมถึงการเตรียมความพร้อมรับมือหากมีการระบาดของโรคชนิดใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว งานวิจัยนี้ยังเป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาและอาจจะได้แนวทางการสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals – SDGs) โดยสอดคล้องกับเป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ และการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ พนักงานในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และกิจกรรมคุณภาพที่องค์กรจัดให้พนักงานทุกคน ทั้งนี้เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคตอย่างยั่งยืน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาแนวคิดทางวิชาการมีวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก มีวิธีการอย่างไร ที่นำหลักการของ SDGs มาใช้ในการดำเนินการ

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ได้แนวทางเสนอนโยบายการแก้ปัญหาเรื่อง การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชนยุคโรคระบาดโควิด 19 ที่สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs

1.4.2 ได้ทราบถึงการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชนยุคโรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก มีปัญหาอยู่ในระดับใด มีปัจจัยด้านใดบ้างที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทเอกชน

1.4.3 สามารถนำผลการศึกษามาใช้ในการกำหนดนโยบายและการปรับตัวด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเอกชนยุคโรคระบาดโควิด 19 มาปรับใช้เมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคระบาดชนิดอื่น ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชนยุคโรคระบาดโควิด-19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก กรณีศึกษากลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา โดยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ : แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร

1. ด้านการบริหารจัดการสินค้า
2. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ
6. ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน
7. ด้านแรงงานสัมพันธ์

ตัวแปรตาม : การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก

1. การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. การปรับเปลี่ยนงานขององค์กร
3. การปรับลดเวลาทำงาน
4. การปรับลดค่าจ้าง
5. การปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น
6. การปฏิบัติงานที่บ้าน
7. ผู้บริหารระดับสูงได้รับโบนัส งดรับเงินเดือน

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.2.1 งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ประชากรในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ นักวิชาการแรงงาน จำนวน 10 คน และนักวิชาการประกันสังคม จำนวน 2 คน ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview)

1.5.2.2 งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quatitative Research)

ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ รองผู้จัดการ และหัวหน้างานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมโรงงานแปรรูปอาหารทะเล ในจังหวัดสงขลา จำนวน 46 บริษัท โดยผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมโดยใช้สูตรคำนวณของ Krejcie And Morgan (ภาวิดา ธารา ศรีสุทธิ และคณะ, 2559) ที่ระบุสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้อยู่ที่ 5% ซึ่งจะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 380 คน

1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

กลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล ในจังหวัดสงขลา จำนวน 46 บริษัท

1.5.4 ขอบเขตด้านเวลา

เดือน มีนาคม 2565 – เดือน มกราคม พ.ศ. 2566

1.6 ข้อจำกัดของงานวิจัย

เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ระบาดอย่างหนักในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมของจังหวัดสงขลา อาจทำให้มีอุปสรรคในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งอาจจะต้องเดินทางมากกว่าหนึ่งครั้ง

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหาและคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ การจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์แก่พนักงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนนโยบายรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับยุคสมัยและสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรมีศักยภาพในการจะขับเคลื่อนธุรกิจต่อไปในอนาคต

1.7.2 การจัดการสินค้าในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรบริหารจัดการสินค้าหรือวัสดุที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในการผลิตและการขาย ตลอดจนมีการบริหารสินค้าคงคลัง และการขนส่งที่ดีเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและผู้บริโภค

1.7.3 องค์กรเอกชน หมายถึง กลุ่ม หรือคณะบุคคล ที่ประกอบกิจการในการแสวงหารายได้ และกำไรมาจัดสรรและแบ่งปันส่วนร่วมกัน

1.7.4 การคงอยู่ หมายถึง การที่บุคลากรทำงานอยู่กับองค์กรเดิม หรือมีผู้ซื้อกิจการของเจ้าของเดิมไป และรวมถึงการลดค่าจ้าง การลดเวลาทำงาน การหมุนเวียนงาน การลดค่าใช้จ่ายอื่น แต่พนักงานยังคงได้ทำงานอยู่ในองค์กร

1.7.5 การปรับลดเวลาทำงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่ต้องลดเวลาทำงานลง ซึ่งจากเดิมในสถานการณ์ปกติทำงานจำนวน 5 วัน คงเหลือทำงานจำนวน 3 วัน

1.7.6 การปรับลดค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับในแต่ละเดือน และภาระงานเท่าเดิม ประกอบกับองค์กรมีความจำเป็นต้องลดค่าจ้างลง เช่น การจ่ายเงินค่าจ้าง 70% ของเงินเดือนที่ได้รับ

1.7.7 การปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น หมายถึง มีการรวมสายงานการผลิต หรืองานที่มีลักษณะเหมือนกัน โดยหมุนเวียนให้พนักงานเข้ามาทำงาน

1.7.8 การปฏิบัติงานที่บ้าน หมายถึง การมอบหมายงานให้พนักงานนำกลับไปทำที่บ้าน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร และพนักงานยังคงมีงานทำ

1.7.9 ผู้บริหารระดับสูง งดรับโบนัส งดรับเงินเดือน หมายถึง การนำเงินค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงบางส่วน เพื่อนำเงินไปจ้างพนักงานระดับล่าง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชนยุคโรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก กลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษางานวิจัย ตามลำดับดังนี้

- 2.1 แนวคิดการบริหารจัดการสินค้าในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19
- 2.2 แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19
- 2.4 แนวคิดการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติ
- 2.5 แนวคิดการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร
- 2.6 แนวคิดมาตรการบรรเทาปัญหาการเลิกจ้างในองค์กร
- 2.7 แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดการบริหารจัดการสินค้าในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด 19

ศิริประภา เอื้อวิวัฒน์สกุล (2563 : ออนไลน์) กล่าวว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 นับได้ว่าส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ส่งผลให้การใช้จ่ายของประชาชนลดลง รวมถึงหลายธุรกิจภาคอุตสาหกรรมและบริการต้องหยุดชะงักลง ส่งผลให้การนำเข้าวัตถุดิบเพื่อนำมาใช้ในการผลิตมีการชะลอลง และไม่สามารถส่งออกได้ตามปกติ โดยในแต่ละภาคอุตสาหกรรมย่อมได้รับผลกระทบที่แตกต่างกัน และในทางกลับกันธุรกิจบางประเภทก็เติบโตเป็นพิเศษด้วย เช่น อุตสาหกรรมที่มีความจำเป็นในการบริโภคและอุปโภค ทำให้มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น เช่น เกล็ดกุ้งแห้ง เคมีภัณฑ์ที่ใช้สำหรับรักษาโรค มีการผลิตและขยายตัว ร้อยละ 15.7 และคาดการณ์ว่า ปี 2563 จะขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 17.5 เพราะ ผู้บริโภคมีความต้องการใช้เพื่อรักษาโรค สินค้าที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภค ทั้งตลาดในประเทศและส่งออก เช่น อาหารสัตว์แช่แข็ง อาทิ เนื้อหมูแช่แข็ง เนื้อไก่แช่แข็ง, เนื้อปลาแช่แข็ง) ผักผลไม้แช่แข็ง ผลไม้และผักบรรจุกระป๋อง บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ปลากระป๋อง เป็นต้น

IE BUSINESS SOLUTION (ม.ป.ป. : ออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารสินค้าคงคลัง หมายถึง การวางแผน ดูแล รวมถึงจัดการทรัพยากรที่ยังไม่ได้ขาย ตลอดจนสินค้าคงคลัง วัตถุดิบ และสต็อก

สินค้า ซึ่งเป้าหมายของการบริหารสินค้าคงคลัง ต้องมีการดูการหมุนเวียนของสินค้าจากกระบวนการผลิตไป จนถึงกระบวนการจัดเก็บ และกระบวนการขาย

อมรศิริ ดิสสร (2550) กล่าวว่า สินค้าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ทำให้ธุรกิจมีกำไรมากขึ้น สินค้าคงคลังเป็นสินค้าหมุนเวียน ซึ่งเป็นวัตถุดิบระหว่างทำหรือสินค้าสำเร็จรูปที่ผู้ขายหรือผู้ผลิตมีอยู่ในคลังสินค้าและยังขายไม่ได้ ผู้บริหารต้องจัดการสินค้าให้มีการหมุนเวียนอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการสินค้าในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในบริบทของผู้วิจัย คือ การที่องค์กรวางแผนการบริหารจัดการสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงการลดขั้นตอนการขนส่งสินค้า ให้มีความกระชับ สินค้าขายออกหมดไป ให้เร็วที่สุด เพื่อลดต้นทุนการผลิต และสินค้าที่อยู่ในคลังสินค้า กอปรกับต้องมีติดต่อประสานงานกับคู่ค้าหลักและรองในการจัดหาสินค้ากรณีที่เกิดสถานการณ์วิกฤต ไม่สามารถนำเข้า-ส่งออก สินค้าได้ รวมถึงมีช่องทางการติดต่อสื่อสารและสั่งสินค้าในรูปแบบออนไลน์ให้แก่ลูกค้า ด้วย

2.2 แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Wendel L. French (1974) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในองค์การ

อาร์มสตรอง, 2006 (อ้างถึงใน มุจลินท์ ชลรัตน์, 2558) ได้สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติงานอุทิศเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นการทำให้แน่ใจว่าจะมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรดังกล่าวอย่างเต็มที่

โสภณ ดวงอินทร์, 2555 (อ้างถึงใน จินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์, 2558) ได้สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ใช้ดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร โดยมีการครอบคลุมด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้แก่พนักงาน และยังให้ความสนใจพนักงานในเรื่องของแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย

ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรที่ทำงานภายในองค์การ เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและใจที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการทำให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขภายหลังออกจากองค์การไปแล้ว

2.2.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ในองค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เพื่อเป็นการให้ได้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ โดยมีนักวิชาการได้อธิบายถึงขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

(Noe, Hollenback, Gerhart And Wright, 2006, อ้างถึงใน ศิวพร วิยะวงศ์, 2564) ได้อธิบายไว้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีขั้นตอน ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงตามความต้องการขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ;57' เทคนิคต่างๆ เช่น การทำแบบทดสอบ การสัมภาษณ์งาน หรือแม้กระทั่งการวิเคราะห์ใบสมัคร

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training And Development) หมายถึง กระบวนการในการปิดจุดอ่อน พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง กระบวนการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์จากการทำงานให้แก่พนักงาน บนพื้นฐานของควมมีเหตุและผล อย่างเป็นธรรม

4. การบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพการทำงานและการประเมินผล (Performance Management and Appraisal) หมายถึง กระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังและบรรลุผลตามเป้า รวมถึงควบคุมดูแลระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้อยู่บนหลักของความถูกต้องเที่ยงตรง

5. แร่งงานสัมพันธ์ (Employee Relation) หมายถึง การควบคุมระเบียบปฏิบัติที่จำเป็นต้องปฏิบัติระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง การบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยเริ่มตั้งแต่การรับเข้าทำงานจนถึงการออกจากงาน

6. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หมายถึง กระบวนการพัฒนาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในเชิงระบบเพื่อประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ



ภาพที่ 1 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System)

ที่มา: (สินี พุ่มพวง, 2559)

กรสรรรค์ เอนกศัทยพงค์ (2556) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการดำเนินงานตามภารกิจและกิจกรรม โดยอาศัยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อ้างถึงทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Mondy, Noe (2004) ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยหน้าที่หลัก 6 ประการที่มีความสัมพันธ์กัน และยังเป็นการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแต่ละหน้าที่มีสาระสำคัญ ดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment And Selection) องค์กรจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและตำแหน่ง เพื่อให้ห้องค์การสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และในการที่องค์กรจะได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนการสรรหาและการคัดเลือก ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีการวางแผนที่เป็นระบบ เพื่อให้ห้องค์การมั่นใจ ได้ว่ามีทรัพยากรที่เพียงพอกับความต้องการ สำหรับการสรรหา เป็นกระบวนการในการชักจูงให้ได้ทรัพยากรที่เพียงพอ ส่วนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรได้ใช้วิธีในการเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีความเหมาะสมที่สุด

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development; HRD) ประกอบด้วย การศึกษา การพัฒนา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงาน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มต้นตั้งแต่ทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation And Benefit) เป็นการจัดและวางแผนระบบค่าตอบแทนที่ช่วยให้พนักงาน ได้รับผลตอบแทนที่เพียงพอและเท่าเทียมกัน ซึ่งค่าตอบแทนจะเป็นในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ส่วนผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นสิ่งที่ต้องการให้เพิ่มเติมจากค่าตอบแทน เช่น การหยุดพักผ่อน การลาป่วย วันหยุด เป็นต้น

4) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) สุขภาพและความปลอดภัย เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจาก พนักงานที่ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์สามารถสร้างผลผลิตและเกิดประโยชน์กับองค์กรในระยะยาว

5) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee And Labor Relations) เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ สำหรับสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง โดยอาจจะรวมถึงบทบาทของสหภาพแรงงานในแนวทางที่เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย

6) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่ามีความสำคัญมากเป็นลำดับต้น ๆ ซึ่งการวิจัยทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์กรสามารถหาแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาคัดเลือก เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งและสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถ อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงานให้คงอยู่กับองค์กร อย่างไรก็ตามค่าตอบแทนและผลประโยชน์รวมถึงสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานขณะปฏิบัติงานมีความสำคัญ จึงควรมีการเสริมแรงจูงใจด้านสวัสดิการให้กับพนักงานตามยุคสมัยและช่วงวัยเจริญเรซันที่เปลี่ยนไปด้วย อีกทั้งการพัฒนาหรือคิดค้นวิธีการวิจัยทางทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาองค์กรและพัฒนาในด้านนวัตกรรมสำหรับคนปฏิบัติงานในปัจจุบัน

2.3 แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19

วัลลภา ซึ่งกมลพิสุทธิ์ (2565 : ออนไลน์) กล่าวว่า การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ล้วนส่งผลทำให้ทุกคนเกิดการตื่นตัว และจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิถีการใช้ชีวิตประจำวันเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคนี้ ซึ่งเป็นความท้าทายและแรงผลักดันเชิงบวกจากผลกระทบ ทำให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วในหลาย ๆ มิติ อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาร่วมพิจารณาพัฒนา

เพื่อเตรียมความพร้อมด้านการบริหารพนักงานในองค์กร เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 คลี่คลายในยุค Next Normal ดังนี้

1. การทบทวนอัตรากำลังคนปัจจุบัน โดยโครงสร้างองค์กรในอนาคตที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถขับเคลื่อนได้อย่างรวดเร็วในอนาคต รวมถึงการคัดเลือกรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยผลลัพธ์ของการทบทวนอัตรากำลังที่จำเป็นนี้อาจจะนำไปสู่การปรับขนาดองค์กร (Downsizing) เพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจในภาพรวมและด้านธุรกิจ

2. การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล โดยปรับลดลักษณะงานที่เป็นงานประจำ (Routine) และนำเทคโนโลยี เช่น การนำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI-Artificial Intelligence) ทดแทน เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจ

3. การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยให้การส่งมอบสินค้าและบริการตรงกับความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทักษะและการปรับความคิดของพนักงานในองค์กรที่จำเป็นสำหรับยุคปัจจุบัน

4. การทำงานรูปแบบไฮบริด (Hybrid) ที่ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของการทำงาน ไม่จำกัดสถานที่และเวลาทำงาน ซึ่งพนักงานสามารถเลือกช่วงเวลาการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสมด้วยตนเอง ไม่ว่าจะทำงานที่บ้าน (Work From Home) ทำงานที่ออฟฟิศ หรือผสมผสานกันเพื่อส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพ

5. การใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว เช่น Virtual Video Call ผ่าน Applications ต่าง ๆ ซึ่งแนวคิดนี้จะทำให้องค์กรต่าง ๆ สามารถบริหารค่าใช้จ่ายและลดต้นทุนของออฟฟิศได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. การประเมินผลปฏิบัติงานที่เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงาน และมีความถี่ในการประเมินผลรายไตรมาสมากกว่ารายปี โดยกำหนดตัวชี้วัด เช่น Objective And Key Results (OKR) เป็นต้น

7. การพัฒนาทักษะของพนักงานให้เรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ในลักษณะกระบวนการเรียนรู้ จากองค์ความรู้ส่วนเล็ก ๆ ภายในระยะเวลาที่รวดเร็ว (Microlearning) ที่ระบุแนวทางการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้ออย่างชัดเจน และใช้เวลาในการเรียนรู้แบบระยะสั้น รวมถึงการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งพนักงานสามารถเลือกช่วงเวลาและสถานที่รวมถึงรูปแบบที่เหมาะสมกับตนเองได้

8. การปรับปรุงแบบผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน โดยให้ความสำคัญในการทำงาน และสุขภาพองค์กรรวม (Employee Well-Being) ทำให้การออกแบบสวัสดิการมีความยืดหยุ่นมากขึ้น จะได้ทันกับความต้องการ รวมถึงมีความทันสมัยกับพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชันที่มีการเปลี่ยนแปลง

9. วัฒนธรรมองค์กรการทำงานแบบยืดหยุ่น (Agile) ซึ่งเป็นแนวคิดในการสร้างความคล่องตัวในการทำงาน โดยลดการทำงานที่เป็นขั้นตอน และงานด้านเอกสารลง เน้นการสื่อสารระหว่างกัน และการทำงานร่วมกันภายในองค์กรมากขึ้น เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายท่ามกลางการแข่งขันด้านธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 คือ การที่องค์กรมีการปรับตัวในการดำเนินงานทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการปรับวิธีการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับในองค์กรมากขึ้น เช่น การประชุมงานผ่านระบบออนไลน์ หรือการแชร์เอกสารในการทำงานบนอุปกรณ์เครื่องเดียว ที่พนักงานสามารถเข้าถึงการทำงานได้จากทุกสถานที่ (Work From Home Anywhere) อีกทั้งมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในเชิงสร้างสรรค์และมีการคิดในเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ให้แก่พนักงานอยู่เสมอเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2.4 แนวคิดการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อเกิดวิกฤต

เฟื่องฟ้า ปัญญา (2558) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังวิกฤติน้ำท่วมในประเทศไทยของเขตนิคมอุตสาหกรรม มีการงดจ้างพนักงานใหม่ พนักงานเก่าทำงานล่วงเวลา การใช้เครื่องจักรแทนพนักงาน การไม่ต่อสัญญาจ้างกับพนักงานที่หมดอายุสัญญา และการเกษียณอายุงานก่อนกำหนด

นพคุณ ชีวธีรักษ์ (2563) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์วิกฤติจะต้องเน้นการปรับการทำงานของคุณภาพให้สามารถทำงานได้หลากหลายและจะต้องสามารถทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงได้ด้วย มีการปรับลดจำนวนพนักงาน การรักษาบุคลากรคุณภาพหรือที่มีความสามารถ การปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สามารถแข่งขันได้ การพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการปรับตัว ทักษะการทำงานและความสุขในการทำงาน การทำงานที่เน้นเทคโนโลยี ปรับเปลี่ยนภาระงาน

Jaussaud (2001) เสนอการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติของญี่ปุ่น โดยพบว่า กลยุทธ์ที่ใช้ส่วนใหญ่ เช่น การลดการทำงานล่วงเวลา การลดจำนวนพนักงานและลดพนักงานชั่วคราว การย้ายพนักงานไปยังบริษัทอื่น ๆ โปรแกรมแรงจูงใจเพื่อออกจากงานก่อนเวลา

Israeli And Reichel (2003) ได้ศึกษาการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติประกอบด้วย การลดจำนวนพนักงาน การใช้กลยุทธ์ลาพักผ่อนโดยไม่จ่ายค่าตอบแทน ลดจำนวนวัน

ทำงานต่อสัปดาห์ การคงอัตราเงินเดือนหรือไม่ขึ้นเงินเดือน การแทนที่พนักงานที่มีเงินเดือนสูงด้วยพนักงานใหม่ และเพิ่มการใช้กลยุทธ์ Outsourcing ในการจ้างคน

Smith And Abdullah (2004) ได้ทำการสำรวจธุรกิจในประเทศมาเลเซียต่อการปรับกลยุทธ์ในช่วงวิกฤติ พบว่า ธุรกิจส่วนใหญ่ได้ดำเนินการที่หลากหลาย เช่น การตรึงการจ้างงาน การลดพนักงาน การเกษียณก่อนเวลา การลดพนักงานชั่วคราว การใช้หน่วยงานภายนอกจัดหาพนักงาน การงดการจ้างงานใหม่ การทำสัญญาจ้างระยะสั้น การฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่หลากหลาย และทักษะที่สำคัญของผู้นำและคนทำงานยุคใหม่ (Soft Skill) สำหรับผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังมีการเน้นการสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการทำงานเป็นทีม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อการอยู่รอดขององค์กร

Rowley And Bae (2004) ได้ทำการศึกษาการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุควิกฤติทางการเงินของประเทศเกาหลี โดยประกอบด้วย การลดเวลาทำงาน การปรับเปลี่ยนแรงงาน การปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน การปรับโครงสร้างองค์กร และการปรับเปลี่ยนค่าจ้างแรงงาน

Mitsakis (2014) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่องค์กรประสบปัญหานี้ เพื่อให้องค์กรสามารถคงอยู่ได้ สามารถทำได้โดยองค์กรควรมีการเลิกจ้างงานในหน้าที่ที่มีความซ้ำซ้อนของพนักงาน การจัดการ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน โดยองค์กรต้องชี้แจงและสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่า ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขและดีขึ้น ตลอดจนการจัดระเบียบโครงสร้างการทำงานใหม่ แต่ในขณะเดียวกันองค์กรยังคงต้องคำนึงถึงขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

Teague And Roche (2013) ได้เสนอแนะกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงตกต่ำของธุรกิจไว้ 5 ด้านประกอบด้วย 1) มาตรการปรับเปลี่ยนการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยมาตรการตัดค่าจ้างและเงินสำหรับพนักงานบางคนหรือทุกคน การตรึงค่าจ้างและเงินเดือน รวมถึงการตัดค่าจ้างหรือเงินเดือนตามสัดส่วนการจ่ายของผู้บริหาร การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำอัตราใหม่สำหรับลูกจ้างใหม่ การตัดโบนัสสำหรับพนักงานบางคนหรือทั้งหมด และการตัดโบนัสตามสัดส่วนสำหรับผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงโปรแกรมเงินบำนาญสำหรับพนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ 2) มาตรการปรับเปลี่ยนการจ้างงาน เช่น ไม่มีนโยบายเอาคนออกจากงาน การออกโดยสมัครใจ การให้ออกภาคบังคับ การเกษียณก่อนเวลา การหยุดชะลอการรับพนักงานใหม่ การหยุดชะลอการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งเฉพาะตำแหน่ง การลดการใช้พนักงานชั่วคราว (Part Time) การลดการทำงานล่วงเวลา การลดเวลาการทำงาน การลดการใช้พนักงานตามสัญญา การลดการใช้หน่วยงานภายนอกจัดหาคนงาน 3) ระบบการทำงาน เช่น การสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือสายงาน การจัดการผลการดำเนินงานและกฎระเบียบที่เข้มงวด 4) การฝึกอบรมและบริหาร

กลุ่มคนที่มีความสามารถ เช่น การอบรมพนักงานในกฎระเบียบใหม่ของธุรกิจ และการมีมาตรการเฉพาะเพื่อรักษากลุ่มคนที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร และ 5) การสื่อสารและสร้างความมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการสื่อสารความต้องการของธุรกิจไปยังพนักงานให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและมาตรการต่าง ๆ การกำหนดมาตรการมีส่วนร่วมของพนักงาน การมีส่วนร่วมจากสหภาพแรงงานในการกำหนดนโยบายและมาตรการต่างๆ การให้ข้อมูลด้านการเงิน การได้รับเงินคืน

Wimolmas (2020) กล่าวว่า สถานการณ์โควิด-19 นำไปสู่การปรับเปลี่ยนองค์ประกอบของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจ้างงาน (Recruit) เกิดการปรับวิธีการและขั้นตอนการสรรหา โดยจะวิเคราะห์งานใหม่เพื่อสรรหาพนักงาน การจ้างงานมุ่งเน้นการจ้างตามทักษะมากกว่าการศึกษาและรับมาเพื่อฝึกงานจะเพิ่มมากขึ้น 2) ด้านการฝึกอบรม การพัฒนาทักษะแก่พนักงานจะปรับให้สอดคล้องกับทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการนำแอปพลิเคชัน บนโทรศัพท์มือถือ มาพัฒนางานและใช้ในการฝึกอบรม มีหลักสูตรออนไลน์เพิ่มมากขึ้น 3) การปรับคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ Work From Home (WFH) เช่น บริษัท Microsoft สร้างคู่มือการทำงานที่บ้าน และมีคู่มือแนะนำให้แก่ลูกค้าผู้ใช้งานในรูปแบบเอกสารที่แก้ไขได้ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน เน้นที่ผลลัพธ์วัดผลจากการตอบสนองต่อการทำงานที่ดีของพนักงานและองค์กร 5) การจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีการจ่ายเงินค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง และติดตามผลลัพธ์ที่ได้จากงานเพิ่มมากขึ้น สวัสดิการบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคลหรือแต่ละตำแหน่งงาน

ยกสมน เจ๊ะเฮง, สิญาธร นาคพิน และจිරติ พูนเอียด (2564) ได้เสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถพิจารณาเลือกใช้ ประกอบด้วย 9 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 HRM Strategies For Coping With COVID-19

ที่มา : (ยกสมน เจ๊ะเฮง, สิญวธร นาคพิน และจีรติ พุนเอียด 2564)

1. การบริหารกำลังคน (Man Power Management) หมายถึง การจัดสรรกำลังคนในการทำงาน โดยที่ธุรกิจสามารถพิจารณาลดกำลังคนในการทำงาน โดยสลับสับเปลี่ยนการทำงาน เช่น ปกติเข้างาน จำนวน 6 คน ในภาวะปกติก็ลดจำนวนลง เพียง 3 คน หรือ 2 คน หรือ 1 คน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาระงานหรือจำนวนงานที่ต้องดำเนินการ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องจักรเข้ามาทดแทนคนในบางส่วนของแผนกหรือส่วนงาน

2. การจัดสรรเวลาการทำงาน (Working Time Allocation) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถพิจารณา คือ การจัดสรรเวลาทำงานให้เหมาะสมกับเนื้องาน ประกอบด้วย การลดเวลาทำงานในแต่ละวัน การลดจำนวนวันในการทำงาน

3. การจัดสรรภาระงานและเนื้องาน (Job Allocation) เป็นการพิจารณาภาระงานและเนื้องาน โดยสามารถเพิ่มลดเนื้องาน หรือการหมุนเวียนงาน เพื่อลดกำลังคนภายใต้ภาวะวิกฤติ

4. การจัดคู่มือการดำเนินงาน (Standard Operation Procedure : SOP) เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริการของพนักงานทั้งส่วนหน้าและส่วนสำนักงาน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมความเชื่อมั่นในการ

ให้บริการลูกค้าหลังวิกฤติโควิด 19 โดยการจัดทำคู่มือการดำเนินงานจะช่วยให้การดำเนินงานระหว่างและหลังวิกฤติเป็นไปอย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน

5. การฝึกอบรม (Training) สามารถวางแผนและปฏิบัติการด้านการฝึกอบรมให้กับบุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงานทุกสถานการณ์ โดยการฝึกอบรมในช่วงวิกฤติ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ การฝึกอบรมที่จำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กรในภาวะวิกฤติ เช่น การปรับทักษะการทำงานจากบ้าน (Work Form Home: WFH) เทคโนโลยีที่จำเป็นในการสื่อสาร การประชุมออนไลน์ ฝึกอบรมมาตรการป้องกันตนเองและกระบวนการตรวจคัดกรองในที่ทำงาน ส่วนที่ 2 คือ การฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะและสร้างประสิทธิภาพการทำงานประจำหรือตามมาตรฐานต่าง ๆ ตามส่วนงานที่รับผิดชอบ และส่วนที่ 3 เป็นการฝึกอบรมเพื่อยกระดับการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์โควิด 19 และภายหลังภาวะวิกฤติ เช่น การบริการตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย SHA

6. การจัดหางานทดแทน (Replacement Work) คือ การจัดหางานอื่น ๆ ที่มีศักยภาพหรือสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ โดยมีการให้พนักงานหมุนเวียนเข้ามาทำงานได้

7. การจัดการด้านสวัสดิการ (Welfare Management) ธุรกิจสามารถจัดการด้านสวัสดิการให้กับบุคลากรได้ 2 ด้าน คือ 1) การเพิ่มสวัสดิการที่เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานระหว่างภาวะวิกฤติ เช่น การซื้อประกันโควิด-19 ให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ต้องสัมผัสกับผู้ให้บริการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ การซื้อแพ็คเกจอินเทอร์เน็ตเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานที่บ้าน การจัดหาอุปกรณ์สื่อสารให้ผู้บริหาร หรือการให้ยืมอุปกรณ์กรณีขาดแคลน 2) การพิจารณาลดหรือตัดสวัสดิการบางประเด็น เช่น โบนัส อาหาร งานเลี้ยงประจำปี/เทศกาล ค่าน้ำมันสำหรับผู้บริหาร เป็นต้น

8. การจัดการด้านผลตอบแทน (Remuneration Management) ธุรกิจสามารถบริหารจัดการผลตอบแทนให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤติ ซึ่งมี 3 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การให้ค่าตอบแทนเท่าเดิม 2) การพิจารณาตัดบางส่วน และ 3) การงดให้ผลตอบแทนตามระยะเวลาที่กำหนด

9. การเลิกจ้าง (Unemployment) เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่จะสามารถช่วยให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดในภาวะวิกฤติที่ร้ายแรงได้ อย่างไรก็ตาม การเลิกจ้างจะต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายแรงงานและควรเกิดจากการออกแบบและมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงานในองค์กร รวมไปถึงการวิเคราะห์แนวโน้มทางธุรกิจในอนาคตที่ชัดเจน กลยุทธ์การเลิกจ้างสามารถทำได้โดยการวางแผนเลิกจ้างอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 1) การเลิกจ้างชั่วคราว (Temporary

Unemployment) และ 2) การเลิกจ้างถาวร (Permanent Unemployment) พิจารณาเลิกจ้างเป็น 3 ระยะ โดยระยะที่หนึ่งอาจพิจารณาเลิกจ้างกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานน้อย 1-2 ปี กลุ่มต่อมา 3-6 ปี หรือการพิจารณาเลิกจ้างทั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพตัวของภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ องค์กรสามารถพิจารณาเลิกจ้างกับผู้ที่ต้องการเกษียณก่อนเวลา (Early Retire) และการยุติการทำงานด้วยความสมัครใจ (Voluntarily Resign)

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติ คือ องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวและให้พนักงานทำงานได้หลากหลายหน้าที่มากขึ้น โดยในภาวะวิกฤติเช่นนี้ธุรกิจจำนวนมาก เลือกที่จะใช้วิธีการลดวันและเวลาทำงาน การให้พนักงานเกษียณอายุก่อนกำหนด และการให้พนักงานหมุนเวียนเข้ามาทำงานเป็นกะ ตลอดจนการลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้บริหารที่พึงจะได้รับลง เพื่อนำมาจ้างพนักงานระดับล่าง เป็นต้น และสุดท้ายหากองค์กรธุรกิจใดไม่สามารถก้าวผ่านการจัดการสภาวะวิกฤตินี้ไปได้ อาจมีความจำเป็นต้องปลดพนักงานลง ทั้งนี้การเลิกจ้างพนักงานต้องมีการดำเนินการที่ถูกต้องและเป็นธรรมตามกฎหมายแรงงาน

โดยทั่วไปเมื่อเกิดวิกฤตองค์กรส่วนใหญ่เลือกที่จะปฏิบัติและมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิดการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อเกิดวิกฤตทั่วไป

แนวคิดการศึกษา	ชื่อนักวิชาการ										
	เฟื่องฟ้า ปัญญา (2558)	นพคุณ ชีวิธนรักษ์ (2563)	Jaussaud (2001)	Israeli & Reichel (2003)	Smith And Abdullah	Rowley And Bae (2004)	Mitsakis (2014)	Teague And Roche	Wimolmas (2020)	ยกสมน เจ๊ะเฮง,สิญาธร นาคพิน และจิรติ พูนเอียด	รวม
งดจ้างพนักงานใหม่	✓							✓			2
ปรับลดพนักงาน		✓	✓	✓	✓					✓	5
ใช้หน่วยงานภายนอกในการจัดหางาน หรือการจ้างคน (Outsourcing)				✓	✓						2
ใช้เครื่องจักรแทนพนักงาน	✓										1
เกษียณอายุก่อนกำหนด	✓		✓		✓			✓		✓	5
การไม่ต่อสัญญาจ้างกับพนักงานที่หมดสัญญาจ้าง	✓										1
การแทนที่พนักงานเงินเดือนสูงด้วยพนักงานใหม่				✓							1
การรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง		✓						✓			2
มุ่งเน้นการจ้างงานตามทักษะ									✓		1

จากตารางที่ 2.1 สรุปได้ว่า โดยทั่วไปเมื่อเกิดวิกฤตองค์กรอาจมีความจำเป็นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่นนี้ โดยจะเป็นลักษณะที่องค์กรเน้นลดค่าใช้จ่าย ลดคน ลดงานลง และสุดท้ายการเลิกจ้างพนักงานอาจเป็นทางเลือกสุดท้ายที่องค์กรตัดสินใจทำ เพื่อความอยู่รอดและสามารถดำเนินงานต่อไปได้ และในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ยังมีองค์กรอีกหลายแห่งเลือกที่จะรักษาพนักงานไว้ แทนที่จะปลดออก/เลิกจ้าง ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยังคงสามารถรักษาพนักงานไว้ได้ ในสถานการณ์เมื่อเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 หรือโรคอื่น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปการจัดการวิกฤตที่ไม่ต้องปลดพนักงานออก โดยจะมีลักษณะการรักษาคนไว้ ลดค่าใช้จ่ายอื่น ๆ และพนักงานยังคงได้ทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป

ตารางที่ 2.2 สรุปแนวคิดการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อเกิดวิกฤตที่ไม่เลือกปลดออก

แนวคิดการศึกษา	ชื่อนักวิชาการ										
	เฟื่องฟ้า ปัญญา (2558)	นพคุณ ชีวรินทร์รักษ์ (2563)	Jaussaud (2001)	Israeli & Reichel (2003)	Smith And Abdullah (2004)	Rowley And Bae (2004)	Mitsakis (2014)	Teague And Roche (2013)	Wimolmas (2020)	ยกสมน เจริญเฮง,สิญญาธร นาคพิณ และจิรติ พูนเอียด (2564)	รวม
ปรับลดภาระการทำงาน/หน้าที่ของพนักงานให้มีความหลากหลาย		✓				✓	✓	✓		✓	5
ลดการทำงานล่วงเวลา		✓						✓			2
ลดจำนวนวันทำงาน/สัปดาห์				✓		✓				✓	3
ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะแก่พนักงานให้มีความรู้หลากหลาย		✓			✓			✓	✓	✓	5

หมายเหตุ เครื่องหมาย ✓ หมายถึง นวัตกรรมที่นักวิชาการได้ทำการศึกษาและค้นพบไว้

ตารางที่ 2.2 สรุปแนวคิดการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อเกิดวิกฤตที่ไม่เลือกปถดออก (ต่อ)

แนวคิดการศึกษา	ชื่อนักวิชาการ										
	เฟื่องฟ้า ปัญญา (2558)	นพคุณ ชีวรินทร์รักษ์ (2563)	Jausaud (2001)	Israeli & Reichel (2003)	Smith And Abdullah	Rowley And Bae (2004)	Mitsakis (2014)	Teague And Roche	Wimolmas (2020)	ยกสมน เจริญเชง,สิญาธร นาคพิน และจิรติ พูนเอียด	รวม
ปรับโครงสร้างองค์กร						✓	✓				2
การคงอัตราเงินเดือน หรือการไม่ขึ้นเงินเดือน				✓				✓		✓	3
การตัดค่าจ้าง/เงินเดือนของพนักงานทุกคน หรือบางคน								✓		✓	2
ตัดโบนัสประจำปี สำหรับพนักงานทุกคน หรือบางคน และผู้บริหาร								✓		✓	2
ลดการใช้หน่วยงานภายนอกในการจ้างคน								✓			1
การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและมาตรการต่าง ๆ					✓						1
จ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง									✓		1
การลดเงินเดือนของผู้บริหารลงตามสัดส่วน								✓		✓	2
การย้ายพนักงานไปทำงานยังบริษัทอื่น หรือบริษัทในเครือ			✓								1

หมายเหตุ เครื่องหมาย ✓ หมายถึง นิชามที่นักวิชาการได้ทำการศึกษาและค้นพบไว้

2.5 แนวคิดการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร

Chandler (1990) ได้ให้ความหมายการรักษาให้คงอยู่ หมายถึง การดึงกลับ รักษาจากการออกไปหรือหลุดออกไปรักษาสภาพเดิม

สุปรานี เอกอุ (2550) การรักษาพนักงานหรือการดำรงรักษาพนักงาน หมายถึง การที่องค์กรมีความสามารถที่จูงใจให้อยู่กับองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยองค์การจะมีกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมซึ่งทั้งหมดนี้จะสามารถที่จะส่งผลต่อทัศนคติที่ดีต่อองค์กรทำให้อยู่ในองค์กรได้

จุไรวรรณ บินดุเหล็ม (2562) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กร คือ บุคลากร มีความต้องการและมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนี้ ต่อไปให้ยาวนานที่สุดด้วยความเต็มใจ ไม่ต้องการที่จะมองหาอาชีพอื่นหรือเปลี่ยนสถานที่ทำงานในอนาคต และบุคคลที่มีความตั้งใจคงอยู่ในงาน จะมีความสุขในการทำงาน ให้ความทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้

Mathis And Jackson (2011) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กร คือ การรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ มีทักษะในการทำงานให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ถ้าองค์กรทำให้บุคลากรมองเห็นแบบแผนในการทำงานได้ชัดเจน จะเป็นสิ่งที่ช่วยดึงดูดให้บุคลากรมีการคงอยู่ในองค์กรได้สูง และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก คือ

1. ส่วนประกอบขององค์กร (Organizational Components) หมายถึง สิ่งที่เป็นองค์ประกอบ ทั้งในเชิงของนโยบาย และการบริหารที่มีอิทธิพลแก่การตัดสินใจคงอยู่ของบุคลากร หากองค์การใดมีวัฒนธรรมและค่านิยมที่มีจุดเด่นชัดเจน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะทำให้อัตราการคงอยู่ของบุคลากรเพิ่มขึ้น

2. ความก้าวหน้าในอาชีพ (Organizational Career Opportunities) องค์กรที่มีแผนการพัฒนาทางอาชีพและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสเจริญก้าวหน้า จะมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากร โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ซึ่งเป็นวัยเริ่มสร้างตัว จะเป็นผู้ที่ต้องการการสนับสนุนและโอกาสในการพัฒนาทักษะในการทำงาน มักจะใช้สิ่งนี้เป็นเหตุผลในการพิจารณาถึงการคงอยู่ในองค์กร

3. การให้รางวัลและการคงอยู่ (Reward And Retention) รางวัลที่จับต้องได้ที่บุคคลได้รับสำหรับการทำงานจะอยู่ในรูปของค่าตอบแทน สิ่งชักจูงใจและผลประโยชน์ ผู้บริหารหลายคนเชื่อว่าเงินเป็นปัจจัยพื้นฐานของการคงอยู่ในองค์กร บุคลากรหลายท่านอาจจะลาออกเพื่อไปหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า เพราะฉะนั้น องค์กรจะต้องทำให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรด้วยความรู้สึกเชื่อมั่นในเรื่องของความสามารถและผลการปฏิบัติงานของตนเอง

4. การออกแบบงานและการทำงาน (Job Design And Work) บุคลากรต้องใช้เวลาส่วนใหญ่กับการทำงานภายในองค์กร ทุกคนจึงต้องการทำงานในที่ที่มีอุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เพียงพอ ทันสมัย มีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดีและปลอดภัย

5. สัมพันธภาพของบุคลากรภายในองค์กร (Employee Relationships) และการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรแต่ละคน สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหาร และสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารที่มีความยุติธรรมและไม่เข้มงวด เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในงาน และมีความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ให้การยอมรับบุคลากรและผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้การสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในงาน จะทำให้เกิดผลทางบวกต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรได้

ปฏิญญา ปิ่นทอง (2561) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กร คือ การที่พนักงานต้องการอยู่ในองค์กรเดิม โดยไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่ตนเองทำ และวางแผนที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นให้นานที่สุด

นริภัทร์ ลพานุกรม (2564 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึง วิธีการจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กร หากเมื่อบริษัทเริ่มปรับมาทำงานตามปกติในยุค COVID-19 ซึ่งการระบาดของโรคโควิด-19 สร้างผลกระทบต่อรูปแบบการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการพนักงานในองค์กร โดยมีสิ่งที่เกิดขึ้นกับหลาย ๆ องค์กร คือ การเผชิญหน้ากับภาวะการลาออกครั้งใหญ่ (Great Resignation) ที่เกิดขึ้นหลังจากสถานการณ์ COVID-19 เริ่มคลี่คลาย และจากข้อมูลผลการสำรวจของ Flex Jobs ที่ได้รวบรวมความเห็นจากพนักงานกว่า 2,181 ราย ในช่วงระหว่างเดือนมีนาคม-เมษายน 2564 พบว่า 39% จากพนักงานทั้งหมด ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานที่มากขึ้น โดยข้อมูลนี้ สามารถสรุปได้ว่าสิ่งที่องค์กรยุคใหม่และฝ่ายบุคคลควรปรับใช้ เพื่อจูงใจพนักงานจากยกเลิกมาตรการ WFH มีดังนี้

1.เพิ่มความยืดหยุ่น (Flexibility) ให้ไลฟ์สไตล์การทำงานในองค์กรมากขึ้น ไม่จำเป็นต้องให้พนักงาน เข้าออฟฟิศ 5-6 วันต่อสัปดาห์ แต่มีการแนะนำให้ปรับรูปแบบให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

2.บางองค์กรอาจจะเปิดโอกาส ให้พนักงานได้เลือกด้วยตนเองได้ว่าสามารถเข้า-ออก จากออฟฟิศในช่วงวันไหน และเวลาใด เพื่อลดความแออัด แลเพิ่มความสะอาดสบายให้มากขึ้น

3.องค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานก่อนแล้ว (การทำธุรกิจที่ไม่ได้มีสายการผลิต) อาจจะพิจารณาเพิ่มโอกาสให้พนักงานได้ Work From Anywhere มากขึ้น

และในปัจจุบันถึงแม้มีการปรับรูปแบบการทำงานที่ไม่ได้พบหน้ากันให้ออฟฟิศโดยตรง แต่หลายองค์กร โดยเฉพาะภาคธุรกิจใหญ่ ต่างก็ปรับตัวเพื่อรองรับการทำงานแบบ Work From Home ในช่วงการระบาดของ COVID-19 หรือแม้กระทั่งหลังจากที่วิกฤตคลี่คลายลงไป แต่จำเป็นต้องเพิ่มความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการทำงาน โดยมีการยกตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 2.3 สรุปกรณีศึกษาขององค์กรยุคใหม่ปรับรูปแบบการทำงาน เพื่อสามารถจูงใจให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรได้ในสถานการณ์โควิด-19

ประเด็นกรณีศึกษา	รูปแบบการทำงาน	รูปแบบการพัฒนา	ประโยชน์ที่ได้รับ
บริษัท Facebook	WFH	มีการพัฒนาอุปกรณ์ที่ชื่อว่า “Portal+” สำหรับประชุมออนไลน์ผ่านระบบวิดีโอคอล	ลดความไขว้เขวในการสื่อสารบนอุปกรณ์เครื่องเดียวเพื่อสำหรับการปรับรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่น
บริษัท Bangchak Corporation	WFH	มีการปรับใช้ระบบ Oracle Human Capital Management (HCM) ซึ่งจัดเก็บข้อมูลทั้งหมดเอาไว้บนระบบ Cloud โดยทีมงานทุกคนสามารถเข้าถึงเอกสารและชุดข้อมูลที่จำเป็นได้แบบ Real-Time	เพื่อการตัดสินใจบางอย่างร่วมกันได้ง่ายและทำให้การทำงานไร้รอยต่อมากขึ้น
บริษัท Persol Career Co.Ltd,	WFH	มีการปรับระบบขององค์กรไปใช้ IBM Blockchain Platform ซึ่งเป็นเครือข่ายสำหรับเก็บข้อมูลบนโลกดิจิทัลแบบกระจายอำนาจ โดยข้อมูลทุกอย่างจะไม่ถูกเก็บอยู่บนเครื่องคอมพิวเตอร์เครื่องเดียว และได้นำเอาระบบนี้ไปใช้สำหรับแชร์เอกสารทั้งองค์กร	เพื่อความรวดเร็วและความปลอดภัยของข้อมูลบุคลากรที่มีจำนวนมากได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเชื่อถือได้

ที่มา : (นริภัทร์ ลพานุกรม, 2564)

สรุปได้ว่า การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริบทของผู้วิจัย คือ การที่องค์กรรักษาคนดี คนเก่ง มีความสามารถที่จะพัฒนาความรู้และความสามารถต่อไปได้ในอนาคตในทุกตำแหน่งงาน รวมถึงการสร้างความผูกพันในองค์กรให้แก่พนักงานมีความผูกพันทางสัญญาทางใจหรือจิตวิทยา เช่น การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงานทุกระดับ และการให้

สวัสดิการแก่พนักงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต เพราะการที่จะพัฒนาและส่งเสริมพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละงานต้องใช้ระยะเวลาและประสบการณ์สะสมเป็นเวลาหลายปี

2.6 แนวคิดมาตรการบรรเทาปัญหาการเลิกจ้างในองค์กร

สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2551 : ออนไลน์) จากสถานการณ์การเศรษฐกิจของประเทศไทย ได้รับผลกระทบจากปัจจัยปัญหาหลายด้าน และกระทบต่อภาคการผลิตสินค้าและบริการ เอกชนหลายประเภท โดยนายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบการพยายามทุกวิถีทางเพื่อปรับลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง อาทิเช่น ด้านการบริการ การจัดการ การผลิต เพื่อประคับประคองกิจการให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และบางสถานประกอบการอาจจะมีควมจำเป็นในการต้องลดจำนวนลูกจ้างลงบางส่วนหรือเลิกกิจการ ซึ่งก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ลูกจ้างเป็นจำนวนมาก รวมถึงอาจส่งผลกระทบต่อสถานการณ์แรงงาน และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ดีของประเทศ อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับนายจ้างที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจในการแก้ไขปัญหาของสถานประกอบการ เพื่อเป็นการบรรเทาความเดือดร้อนของลูกจ้างที่อาจจะถูกเลิกจ้าง และเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมสำหรับลูกจ้างในกรณีที่ต้องมีการเลิกจ้าง กระทรวงแรงงานจึงมีแนวทางในการขอความร่วมมือจากสถานประกอบการ ดังนี้

1. มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายของลูกจ้าง

1.1 มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายทางด้านบริหาร

มาตรการนี้เป็นมาตรการขั้นต้นที่นายจ้างควรพิจารณาดำเนินการก่อนที่จะนำมาตรการอื่น ๆ มาใช้ โดยพยายามหาทางลดค่าใช้จ่าย เพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อลูกจ้าง หรือหากจะมีผลกระทบก็ให้มีผลน้อยที่สุด เช่น การประหยัดพลังงาน ลดต้นทุนการผลิต ลดค่าใช้จ่ายทางการบริหาร ปรับปรุงวิธีการบริหารงานบุคคลและปรับปรุงการบริหารการผลิตให้สอดคล้องกัน รวมทั้งการลดต้นทุนต่าง ๆ เท่าที่จำเป็น เป็นต้น

1.2 มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน

มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานมีผลกระทบต่อลูกจ้างโดยตรง ดังนั้นการนำมาตรการนี้ไปใช้จึงควรเริ่มจากมาตรการที่มีผลกระทบต่อลูกจ้างน้อยที่สุดไปใช้ก่อน และหากมีความจำเป็นจึงนำมามาตรการที่มีผลกระทบต่อลูกจ้างมากขึ้นไปใช้ มาตรการในการลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงานที่ควรนำไปพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

1.3 ถ้ามีการทำงานล่วงเวลาหรือการทำงานในวันหยุดให้พิจารณาลดหรือยกเลิกการทำงานล่วงเวลาหรือทำงานในวันหยุดนั้น

1.4 ให้ลูกจ้างใช้วันลาตามสิทธิที่มีอยู่ เช่น วันหยุดพักผ่อนประจำปี

- 1.5 ให้ลูกจ้างได้สลับเปลี่ยนวันหยุดโดยความเห็นชอบร่วมกันทั้งสองฝ่าย
- 1.6 ลดชั่วโมงการทำงานในแต่ละวันหรือลดจำนวนวันทำงานในแต่ละสัปดาห์ โดยจ่ายค่าจ้างตามปกติ
- 1.7 ลดชั่วโมงการทำงานในแต่ละวันหรือลดจำนวนวันทำงานในแต่ละสัปดาห์โดยจ่ายค่าจ้างบางส่วนตามที่ได้ตกลงกัน
- 1.8 ให้สิทธิลูกจ้างลาหยุดโดยไม่ได้รับค่าจ้างหรือได้รับค่าจ้างบางส่วน แต่ยังคงได้รับสวัสดิการเช่นปกติ
- 1.9 ลดการทำงานกะลง โดยให้ลูกจ้างแต่ละกะสลับกันมาทำงาน ในวันหรือสัปดาห์ที่ไม่ได้มาทำงาน ให้ได้รับค่าจ้างตามที่ตกลงกันแต่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของค่าจ้างปกติ
- 2.0 ลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่เป็นสวัสดิการที่เป็นประโยชน์ต่อลูกจ้างน้อยที่สุดก่อน เช่น การจัดทัศนศึกษา การส่งสรรค์ประจำปี เป็นต้น หลังจากนั้นหากยังมีความจำเป็นอยู่ให้พิจารณาสวัสดิการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
- 2.1 เพิ่มค่าจ้างประจำปีในสัดส่วนที่น้อยลง ถ้ามีความจำเป็นอาจจะไม่เพิ่มค่าจ้างประจำปี
- 2.2 เมื่อได้ลดผลประโยชน์อื่น ๆ แล้ว ยังมีความจำเป็นอยู่อีก อาจลดค่าจ้างลงโดยให้ลดค่าจ้างจากผู้ที่ได้รับค่าจ้างจากผู้ที่ได้รับค่าจ้างสูงก่อน หรือให้ลดค่าจ้างของลูกจ้างระดับสูงในอัตราที่มากกว่าลูกจ้างระดับต่ำ
2. มาตรการในการลดจำนวนลูกจ้าง
- ในการลดจำนวนลูกจ้าง นายจ้างควรพิจารณาปรับอัตรา และตำแหน่งในสถานประกอบการนั้นเสียก่อน หลังจากนั้นจึงพิจารณาลดจำนวนลูกจ้างตามความสมัครใจของลูกจ้าง หากยังมีความจำเป็นอยู่อีก ให้พิจารณาเลิกจ้างโดยยึดหลักการที่ทำให้ความเป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่ายมากที่สุด ดังนี้
- 2.1 งดรับลูกจ้างเพิ่ม และหากมีตำแหน่งที่ว่างให้พิจารณาแต่งตั้งจากลูกจ้างเดิม หรือหากตำแหน่งที่ว่างลงไม่มีความจำเป็นควรยุบเลิกไป
- 2.2 โยกย้ายหน้าที่ของลูกจ้าง จากหน่วยงานที่มีคนมากเกินไปยังหน่วยงานที่ต้องการถูกจ้างเพิ่มความเหมาะสมของงาน และความสามารถของลูกจ้าง โดยคำนึงถึงรายได้เดิมของลูกจ้างหรือตามที่ได้ตกลงกัน
- 2.3 การลดจำนวนลูกจ้างโดยความสมัครใจ
- 2.3.1 การเกษียณก่อนอายุที่กำหนด นายจ้างอาจกำหนดเป็นนโยบายให้มีการเกษียณก่อนอายุที่กำหนดไว้ เช่น 50 ปี หรือ 55 ปี เป็นต้น โดยให้เป็นไปโดยสมัครใจของลูกจ้างอาวุโสและควรจะมีค่าตอบแทนตามที่ได้ตกลงกัน

2.3.2 การสมัครใจลาออก นายจ้างควรสำรวจดูว่าในสถานประกอบการมีลูกจ้างคนใดบ้างที่ประสงค์จะลาออก อาจให้มีการสมัครใจลาออก โดยนายจ้างควรจ่ายเงินช่วยเหลือรวมทั้งประโยชน์อื่นตามที่จะได้ตกลงกัน ทั้งนี้ควรคำนึงถึงระยะเวลาให้ลูกจ้างหางานใหม่ได้ตามสมควร

2.4 การเลิกจ้าง หากนายจ้างดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวข้างต้นแล้วยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาลูกจ้างได้ จำเป็นที่จะต้องลดจำนวนลูกจ้างลงอีก นายจ้างควรพิจารณาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.4.1 เลิกจ้างลูกจ้างที่เข้าทำงานหลังสุดก่อนตามลำดับ

2.4.2 เลิกจ้างลูกจ้างที่มีประวัติการลา การขาดงาน และการมาทำงานสายมากออกก่อน ทั้งนี้ให้คำนึงถึงเหตุผลและความจำเป็นของลูกจ้างประกอบด้วย

2.4.3 เลิกจ้างลูกจ้างที่ฝ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานหรือคำสั่งของนายจ้างมากที่สุดก่อน

2.4.4 เลิกจ้างลูกจ้างที่มีอุปนิสัยและความประพฤติที่เป็นผลเสียต่อการทำงานออกก่อน

2.4.5 เลิกจ้างลูกจ้างที่มีความสามารถและผลงานน้อยที่สุดออกก่อน

2.4.6 เลิกจ้างลูกจ้างที่ได้รับความเดือดร้อนทางครอบครัวน้อยที่สุดก่อน ในกรณีที่ผู้อยู่ในข่ายที่จะถูกเลิกจ้างมีคุณสมบัติเท่าเทียมกันอาจตัดสินใจ โดยวิธีการจับฉลากหรือวิธีการอื่นตามที่จะได้ตกลงกัน

3. แนวทางในการดำเนินการ

3.1 แนวทางทั่วไป

3.1.1 นายจ้างควรชี้แจงให้ลูกจ้างที่เกี่ยวข้องทราบถึงปัญหาและความจำเป็นในการดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากฝ่ายลูกจ้าง

3.1.2 นายจ้างควรหารือกับสหภาพแรงงานหรือคณะกรรมการลูกจ้าง แต่ในกรณีที่ไม่มีสหภาพแรงงานหรือคณะกรรมการลูกจ้างให้หารือกับผู้แทนลูกจ้างเพื่อดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลด้วย

3.1.3 การดำเนินการใดที่เป็นการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างควรดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ด้วย

3.2 แนวทางในการลดค่าใช้จ่าย

นายจ้างควรเปิดโอกาสให้สภาพแรงงาน คณะกรรมการลูกจ้างหรือผู้แทนลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ และร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่ายและการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานแรงงานสัมพันธ์อันดี

3.3 แนวทางในการลดจำนวนลูกจ้าง

3.3.1 นายจ้างควรจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจประกอบด้วย ผู้แทนจากฝ่ายนายจ้างและผู้แทนจากฝ่ายลูกจ้าง เพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นในการลดจำนวนลูกจ้างเสนอแนะหลักเกณฑ์ในการเลิกจ้าง ตลอดจนประโยชน์ตอบแทนแก่ลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้าง

3.3.2 ในการชี้แจงให้ลูกจ้างที่เกี่ยวข้องไว้ทราบถึงการเลิกจ้าง นายจ้างควรชี้แจงถึงหัวข้อ ดังต่อไปนี้

ก. เหตุผลของการเลิกจ้าง

ข. การดำเนินมาตรการอื่น ๆ ของนายจ้างที่ได้กระทำไปแล้วเพื่อหลีกเลี่ยงการเลิกจ้าง

ค. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลที่จะเลิกจ้าง

ง. จำนวนและตำแหน่ง รวมทั้งหน่วยงานที่จะมีการเลิกจ้าง

จ. กำหนดวันเลิกจ้าง

ฉ. ค่าชดเชย ค่าจ้างในวันหยุดพักผ่อนประจำปีตามส่วน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ที่ลูกจ้างจะได้รับจากการถูกเลิกจ้าง รวมทั้งมาตรการต่าง ๆ ที่นายจ้างจะช่วยบรรเทาความเดือดร้อนของลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้าง

3.3.3 ในกรณีที่นายจ้างมีความจำเป็นต้องเลิกจ้างลูกจ้าง นายจ้างควรหลีกเลี่ยงการเลิกจ้างผู้แทนลูกจ้าง หรือกรรมการสหภาพแรงงาน

3.3.4 นายจ้างให้สิทธิแก่ลูกจ้าง ซึ่งถูกเลิกจ้าง ในกรณีนี้ได้รับการพิจารณาบรรจุเข้าทำงานใหม่เป็นอันดับแรก เมื่อนายจ้างต้องการลูกจ้างเพิ่มอีกในภายหลัง ซึ่งสิทธิดังกล่าวอาจจำกัดให้ใช้ได้เฉพาะในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้

โดยความร่วมมือ

3.3.5 นายจ้างควรช่วยเหลือให้ลูกจ้างสามารถหางานใหม่ได้ด้วยการฝึกอาชีพเพิ่มเติม เผยแพร่ข่าวสารตลาดแรงงาน ช่วยติดต่อสำนักจัดหางานทั้งของราชการและเอกชน รวมทั้งออกใบรับรองให้ลูกจ้างด้วย

Lee And Li Attorneys (2563) กล่าวว่า การแพร่ระบาดของโรค Coronavirus (COVID-19) ทวีความรุนแรงขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรจำนวนมากต้องเผชิญกับการสูญเสียรายได้และบางส่วนโดยได้ตัดสินใจเพิ่มเติมที่จะเจรจากับพนักงานเพื่อลดชั่วโมงการทำงาน และลดค่าแรงการทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงการเลิกจ้าง ซึ่งบริษัทที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของ COVID-19 ที่ประสบปัญหาใน

การดำเนินงานทางธุรกิจอาจทำการเจรจาตกลงระหว่างนายจ้างและลูกจ้างลดชั่วโมงการทำงานและเงินเดือนเป็นลายลักษณ์อักษร นายจ้างที่ตั้งใจจะลดชั่วโมงการทำงานผ่านการเจรจากับพนักงานควรพิจารณาดำเนินการลดผลประโยชน์และโบนัสของผู้รับผิดชอบ กรรมการ หัวหน้างาน ผู้จัดการทั่วไป หรือผู้จัดการระดับสูงอื่น ๆ ก่อน หลังจากนั้นนายจ้างอาจลดชั่วโมงการทำงานของลูกจ้างลงได้หากจำเป็น

2.7 แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

พรชัย องค์กรศาสตร์ (2559) กล่าวว่า ความเป็นมาของวาระการพัฒนาภายหลังปี ค.ศ. 2015 (The Post-2015 Development Agenda) และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) วาระการพัฒนาภายหลังปี ค.ศ. 2015 (The Post-2015 Development Agenda) ริเริ่มโดยสมัชชาใหญ่แห่งสหประชาชาติ (United Nations General Assembly) ปี 2010 เป็นการจัดดำเนินการต่อเนื่องจากแถลงการณ์แห่งสหัสวรรษ (Millennium Declaration) เพื่อประเมินเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals : MDGs) และกระตุ้นให้ประเทศต่างๆ พัฒนาประเทศเพื่อขจัดความยากจน ความหิวโหย ส่งเสริมสิทธิมนุษยชน ความเท่าเทียม เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ดูแลสิ่งแวดล้อม และพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ อีกทั้งเพิ่มเนื้อหาการพัฒนาที่ยั่งยืนให้ครอบคลุม โดยยึดถือหลักสำคัญว่า "No one left behind"

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ได้มีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จในปี ค.ศ.2030 โดยประเทศสมาชิกเริ่มการขับเคลื่อนเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในปี ค.ศ.2015 จากรายงานการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนปี ค.ศ.2017 ของ Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network ด้วยค่าคะแนนเต็ม 100 คะแนน ภาพรวมการบรรลุเป้าหมาย 17 ด้านของประเทศไทยอยู่ที่ 69.5 คะแนน เป็นลำดับที่ 55 จากทั้งหมด 157 ประเทศ (Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network, 2017, อ้างถึงใน ถวิลดี บุรีกุล, นิตยา โพธิ์นอก, และเลิศพร อุดมพงษ์, 2563)

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุปราณี เอกอุ (2550) ได้ทำการศึกษาด้านปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร จากการศึกษาพนักงานเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ โดยแบ่งเป็นพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปี คือ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-39 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 20 ปี คือ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 41-59 ปี พบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรโดยที่พนักงานได้ให้ความสำคัญเป็นระดับที่มากที่สุด ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบาย

และหลักการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล นอกจากนั้นยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีก โดยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางลงไป

ศิริพงศ์ สุนทรวัฒนกิจ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding Studio ในเขตกรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการศึกษามาจากพื้นที่ 3 แห่ง คือ ลำสาลี ทองหล่อ และบางลำพู จำนวนทั้งหมด 150 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก จำนวน 110 คน จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน ในธุรกิจ Wedding Studio เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านความยุติธรรมที่ได้รับ ปัจจัยด้านหัวหน้างาน และปัจจัยด้านผลตอบแทน และการคงอยู่ของพนักงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.59 โดยพนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานขององค์กร และพนักงานจะมีการโน้มน้าวให้เพื่อนพนักงานทราบว่าองค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีสำหรับพนักงานทุกคน

ชีวิศิลป์ สิริจินดาวิโรจน์ (2556) ได้ทำการศึกษาแนวทางการดำรงรักษาพนักงาน โรงแรมอนันตรากรุงเทพฯ ริเวอร์ไซด์ รีสอร์ท แอนด์สปา โดยได้ผลการศึกษา ดังนี้ แนวทางการดำรงรักษาพนักงานนั้น มีทั้งหมด 5 แนวทางด้วยกัน ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยจะหมายถึง สวัสดิการที่พนักงาน พึงได้รับ ได้แก่ อาหาร เครื่องแบบพนักงาน เป็นต้น 2. ปัจจัยด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ หมายถึง การได้ทำงานตรงกับ ความสามารถและประสบการณ์ที่ตนเองมี รวมถึงความง่ายในการประสานงานหรือทำงานกับคนอื่น ในองค์กร 3. ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน จะหมายถึง ความพร้อมของเครื่องมือเครื่องใช้ ในการทำงาน และบรรยากาศของที่ทำงาน 4. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การกำหนดแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจนขององค์กร และการได้รับการสอนงานหรือการสนับสนุนจากหัวหน้างาน 5. ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือหมายถึง การได้รับการมอบหมายให้ ทำงานที่มีคุณค่า และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพงานของตนเอง

วรรณิ วีริยะกังสานนท์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ ฯ ใช้ทฤษฎีความพึงพอใจงาน หรือทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย ใช้แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร เป็นการประยุกต์แนวคิดของเมเยอร์และอัลเลน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานทางสังคม และการคงอยู่ในงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพจำนวน 100 คน วิธีการเก็บตัวอย่างแบบเจาะจง โดยมีข้อกำหนดว่า ต้องทำงานบริการทางคลินิก มีอายุงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป จากการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพ อายุเฉลี่ย 30.98 ประสบการณ์ทำงาน เฉลี่ย

4.83 ปี มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ความผูกพันต่อองค์กรความผูกพันสามารถทำนายการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลนครธนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่งผลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งนี้

ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรในอุตสาหกรรมการโรงแรมระดับ 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร ปัจจัยหลักที่เป็นหัวใจของธุรกิจโรงแรมมีอยู่ 3 ปัจจัย คือ การจัดการ ลูกค้า และตัวพนักงานเอง ดังนั้นการรักษาที่มีคุณภาพเอาไว้ถือเป็นความสำเร็จต่อธุรกิจ ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในโรงแรมระดับ 5 ดาว ในย่านสุขุมวิทและราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร จำนวน 216 คน ใช้สถิติ t-test , ANOVA และ Multiple Regression Analysis ในการวิเคราะห์ข้อมูลและตรวจสอบ สมมติฐาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 21-25 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี และทำหน้าที่ในแผนกต้อนรับของโรงแรม ผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีรายได้และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความผูกพันและความภักดีมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ภายในองค์กรมากที่สุดคือ การมีกฎเกณฑ์การให้รางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถในการทำงาน

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์, พรรรัตน์ แสงหาญ และอธิพล เครือปอง (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องการดำรงรักษาและการคงอยู่ของพนักงานที่มีความสามารถสูงในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดชลบุรี โดยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 กลุ่มด้วยกัน โดยแบ่งเป็นกลุ่มระดับหัวหน้างานและกลุ่มพนักงาน จำนวนทั้งสองกลุ่มรวมกันทั้งสิ้น 455 คน โดยจากการศึกษาพบว่า กลุ่มหัวหน้างานและกลุ่มพนักงานนั้นไม่มีความแตกต่างระหว่างกันในด้านของปัจจัยในการดำรงรักษาพนักงานซึ่งมีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน ซึ่งหมายถึงลักษณะของหัวหน้างานที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในท่าทีของการเป็นที่ปรึกษา การแนะนำ และแนวทางปฏิบัติในการทำงาน รวมถึงการมีความไว้วางใจกับผู้ร่วมงานคนอื่นด้วย
2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งหมายถึงค่านิยม และพฤติกรรมที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน เป็นสิ่งที่พนักงานรุ่นก่อน ๆ ขององค์กรนั้นได้ถ่ายทอดลงมาสู่พนักงานรุ่นใหม่ ๆ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานอีกด้วย

3. การเรียนรู้และพัฒนาความรู้บุคลากร ซึ่งหมายถึงการหากระบวนการหรือวิธีความรู้ในการพัฒนาคุณภาพงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานและเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเอง

4. การก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งหมายถึงการที่พนักงานได้มีโอกาสในการที่จะพัฒนาและก้าวหน้าในสายงาน ได้มีการใช้ความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง รวมถึงการได้รับการยกย่องและยอมรับจากบุคคลอื่นว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานจริง

5. รางวัลผลตอบแทน ซึ่งหมายถึงสิ่งที่ยกย่องมอบให้เป็นการตอบแทนในการที่พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ทั้งรางวัลที่เป็นรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

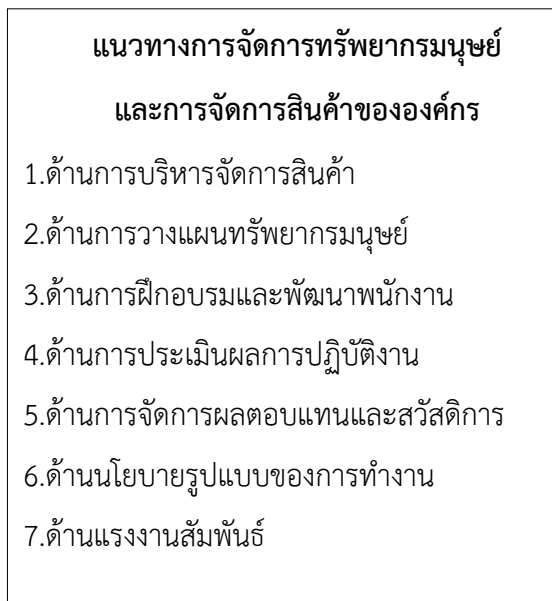
จันทน์ ฮั่นเจริญ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การดำรงรักษาพนักงานของธุรกิจโรงแรมในอ.เกาะสมุยผลการวิจัยพบว่า พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรมีผลอยู่ในระดับปานกลาง ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลอยู่ในระดับมาก ระดับการดำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมีผลอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานกับการดำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง อีกทั้งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ยังให้ข้อเสนอแนะว่า ต้องการให้เพิ่มสวัสดิการและปรับฐานเงินเดือนให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กฎหมายกำหนด

วิลาสณี สุทธิชล และสิญาธร นาคพิน (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานธุรกิจโรงแรมไทยในเขตพื้นที่ระยองเศรษฐกิจภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 22-38 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาสูงสุดจบการศึกษาปริญญาตรี แผนกงานเป็นพนักงานฝ่ายบุคคล ระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ รายได้ต่อเดือนอยู่ที่ 20,001 ถึง 30,000 บาท ประสบการณ์ในการทำงานในโรงแรมนี้อยู่ที่ 1-3 ปี จำนวนห้องพักของโรงแรมมีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง และผลกระทบจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ส่วนใหญ่ คือ การเพิ่มภาระงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่พนักงานของธุรกิจโรงแรมไทยในเขตพื้นที่ระยองเศรษฐกิจภาคใต้หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มากที่สุด คือ การประเมินผล ผลการวิเคราะห์ระดับการคงอยู่พนักงาน หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มากที่สุดคือ ความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่พนักงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

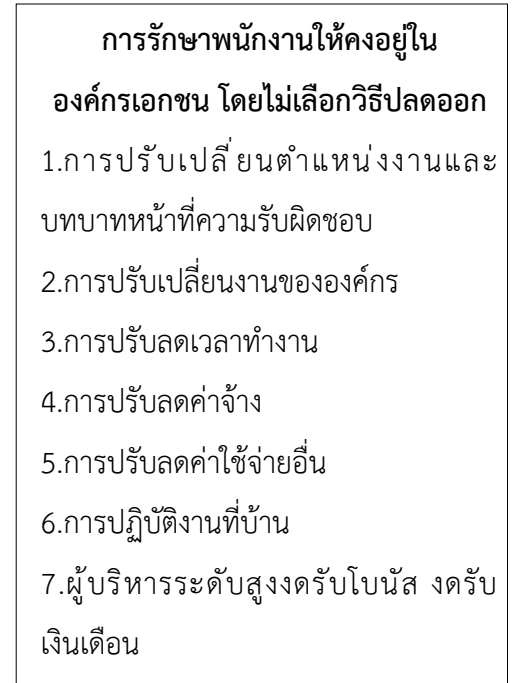
กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดของงานวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)



ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



ภาพที่ 3 กรอบแนวความคิด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชนยุคโรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก : กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลในจังหวัดสงขลา” การวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ซึ่งประกอบไปด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีลำดับหัวข้อระเบียบวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ มีการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-dept Interview)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ รองผู้จัดการ และหัวหน้างานของส่วนงานที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเล ในจังหวัดสงขลา

3.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์และ ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือนักวิชาการแรงงาน จำนวน 10 คน และนักวิชาการประกันสังคม จำนวน 2 คน (Morse, 1994) ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

3.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยในจังหวัดสงขลา มีโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จำนวน 46 บริษัท และมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 24,541 คน ข้อมูลจาก

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา ณ วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2565 (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา, 2565) โดยในองค์กรของธุรกิจจะประกอบไปด้วยโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารและวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแต่ละองค์กร มีโครงสร้างองค์กร รวมถึงการแบ่งสายการบังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และจะมีผู้จัดการ รองผู้จัดการ หัวหน้างาน เป็นผู้ควบคุมงานและรับผิดชอบการทำงานในแผนกนั้น ๆ ยกตัวอย่าง เช่น แผนกผลิต แผนกบัญชีและการเงิน แผนกจัดซื้อ แผนกทรัพยากรมนุษย์ แผนกการตลาด แผนกคลังสินค้า แผนกธุรการ แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น การวิจัยนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร (Krejcie And Morgan, 1970, อ้างถึงใน ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และคณะ, 2559) กำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% สามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับประชากรที่มีขนาดเล็กได้ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ซึ่ง จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บข้อมูล จำนวน 380 คน และมีวิธีการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{x^2 N p (1-p)}{e^2 (N-1) + x^2 p (1-p)}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

x^2 = ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95% ($x^2 = 3.841$)

p = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{x^2 N p (1-p)}{e^2 (N-1) + x^2 p (1-p)}$$

$$n = \frac{3.841 * 24,541 * 0.5 * 0.5}{(0.5)^2 (24,541 - 1) + 3.841 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 378.20 \approx n = 380$$

อนึ่ง จากตัวเลขในภาพรวมของจำนวนพนักงานทั้งหมดข้างต้น ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนในส่วนของจำนวนกลุ่มตัวอย่างของ ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่าย รองผู้จัดการฝ่าย หัวหน้างาน/หัวหน้าส่วน/หัวหน้าแผนก ที่จำแนกตัวเลขและแบ่งประเภทชัดเจนในแต่ละบริษัท อันเนื่องจากผู้ประสานงานของแต่ละบริษัทให้ข้อมูลประกอบว่าไม่สามารถที่จะอนุเคราะห์ให้ข้อมูลในส่วนนี้แก่ทางผู้วิจัยได้

อย่างไรก็ตามหากเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องโดยตรง โดยมีกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 200 ตัวอย่างขึ้นไป สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ เนื่องจากเป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ซึ่ง

เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ Multiple Regression Analysis (Hair JF, Black WC., Babin BJ. & Anderson RE., 2019)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

3.3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิดที่เปิดโอกาสแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ได้คำตอบหลายแง่มุม จากความคิดและความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยตรง และการวิจัยดังกล่าวมุ่งเน้นศึกษาแนวคิดทางวิชาการมีวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก มีวิธีการอย่างไร ที่นำหลักการของ (Sustainable Development Goals : SDGs) มาใช้ในการดำเนินการ ซึ่งลักษณะคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่งงาน สังกัด/หน่วยงาน อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ช่องทางที่สามารถติดต่อได้

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแนวคิดทางวิชาการมีวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก โดยใช้แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goal : SDGs) และแนวคิดทฤษฎีอื่น ๆ จำนวน 2 ข้อ ดังนี้

1. ในฐานะที่ท่านเป็นนักวิชาการ มีความรู้ความสามารถทางด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ท่านคิดว่าหากนำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ตามแนวคิดของสหประชาชาติ ข้อใดบ้างที่ใช้ในการจัดการสำหรับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัท โดยไม่ปลดออกในยุคโรคระบาดโควิด 19 เพราะเหตุใดจึงเลือกข้อดังกล่าว และมีวิธีการใช้หรือนำไปจัดการอย่างไร

2. นอกจากแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ในข้อ 1 ท่านคิดว่าควรนำหลักการใดหรือแนวคิดใดมาใช้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้พนักงานคงอยู่ในบริษัท โดยไม่ปลดออกในยุคโรคระบาดโควิด 19

3.3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การวิจัยนี้เป็นการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยศึกษาเอกสาร และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสำหรับนำมาประยุกต์ใช้กับแบบสอบถาม ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้มุ่งประเด็นการศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่

ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออกในยุคโรคระบาด-19 โดยมีแบบสอบถามที่จัดทำขึ้น มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน โดยเป็นลักษณะแบบสอบถามเลือกตอบ (Checklist) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามตอบได้เพียงคำตอบเดียวเท่านั้นในแต่ละหัวข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด และใช้มาตรวัดการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert, 1967) มีรายละเอียด ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	เห็นด้วยมากที่สุด
4	เห็นด้วยมาก
3	เห็นด้วยปานกลาง
2	เห็นด้วยน้อย
1	เห็นด้วยน้อยที่สุด

และเมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วนั้น ผู้วิจัยทำการพิจารณาและแปลผลของข้อมูลในการศึกษา โดยการประเมินผลคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1-5 คะแนน ตามสูตรและแสดงการคำนวณ ดังต่อไปนี้ (วิชิต อุ๋อัน, 2550, อ้างถึงใน เบญจมาศ ทองเรือง, 2560)

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด และใช้มาตรวัดการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert, 1967) มีรายละเอียด ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	เห็นด้วยมากที่สุด
4	เห็นด้วยมาก
3	เห็นด้วยปานกลาง
2	เห็นด้วยน้อย
1	เห็นด้วยน้อยที่สุด

และเมื่อเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วนั้น ผู้วิจัยทำการพิจารณาและแปลผลของข้อมูลในการศึกษา โดยการประเมินผลคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1-5 คะแนน ตามสูตรและวิธีแสดงการคำนวณ ดังต่อไปนี้ (วิชิต อุ๋อัน, 2550, อ้างถึงใน เบญจมาศ ทองเรือง, 2560)

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ระดับมากที่สุด

3.4 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ หลังจากที่ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้นำข้อคำถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบข้อคำถามในแต่ละข้อและทำการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ตามเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความของแบบสอบถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความของแบบสอบถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความของแบบสอบถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาการให้คะแนนแล้วเสร็จ จึงใช้สูตรของโรวินลลีและแฮมเบิลตัน (Rovinelli And Hambleton, 1997, อ้างถึงใน พรกนก ศรีงาม และคณะ, 2557) ตามวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ความสอดคล้องระหว่างข้อความคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาระดับค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความคำถามที่ได้จากสูตรการคำนวณสูตรที่จะมีค่าระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 มีรายละเอียดของเกณฑ์พิจารณา ซึ่งระบุไว้ว่า หากมีอัตราคะแนน IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป คัดเลือกข้อความข้อนั้นไว้ใช้ได้ แต่ถ้ามีอัตราคะแนน IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง หรือตัดทิ้ง

และนำแบบสัมภาษณ์มาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา และปรับแก้ไขตามความเหมาะสม และเมื่อแก้ไขเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน

จากการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสัมภาษณ์ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00

3.4.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าในองค์กร รวมถึงวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร โดยไม่ปลดออก และนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบข้อคำถามในแต่ละข้อและทำการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ตามเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความของแบบสอบถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความของแบบสอบถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความของแบบสอบถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาการให้คะแนนแล้วเสร็จ จึงใช้สูตรของโรวินेलลีและแฮมเบิลตัน (Rovinelli And Hambleton, 1997, อ้างถึงใน พรกนก ศรีงาม และคณะ, 2557) ตามวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา
 $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาระดับค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามที่ได้จากสูตรการคำนวณสูตรที่จะมีค่าระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 มีรายละเอียดของเกณฑ์พิจารณา ซึ่งระบุไว้ว่า หากมีอัตราคะแนน IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป คัดเลือกข้อคำถามข้อนั้นไว้ใช้ได้ แต่ถ้ามีอัตราคะแนน IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง หรือตัดทิ้ง

จากการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 0.969

3. นำแบบสอบถามมาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา อีกทั้งขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขและนำเอาข้อคำถามที่ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเรียบร้อยแล้วมาปรับปรุงและแก้ไขเพื่อความเหมาะสม และเมื่อแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Pre-Test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จำนวน 30 คน

4. นำแบบสอบถามมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2551)

$$\text{สูตร} = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right)$$

โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient ; α) ซึ่งการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบัคได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์ ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)	การแปลความหมายระดับความเที่ยง
มากกว่า .9	ดีมาก
มากกว่า .8	ดี
มากกว่า .7	พอใช้
มากกว่า .6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า .5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ .5	ไม่สามารถรับได้

ในการหาความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ที่ค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป ซึ่งถือได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ ดังตาราง

ตารางที่ 3.1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบัคของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวน (ข้อ)	Cronbach's alpha coefficient
แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการสินค้าขององค์กร	30	.917
การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก	23	.948
รวม	53	.958

จากตารางที่ 3.1 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม คือ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร เท่ากับ 0.917 และการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก เท่ากับ 0.948 โดยรวมของข้อคำถาม เท่ากับ 0.958 ดังนั้น ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ ซึ่งสามารถนำไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างได้

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1. ขอบหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยและขอความอนุเคราะห์ในการขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อทำการวิจัย จากงานบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ถึงหัวหน้า

สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และหัวหน้าสำนักงานประกันสังคม จังหวัดสงขลา สาขา
หาดใหญ่ โดยผู้วิจัยได้แบบสัมภาษณ์ให้แก่ผู้ให้สัมภาษณ์ ด้วย

2. เมื่อได้รับคำตอบการอนุญาตให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์โดยใช้เวลา
20 – 30 นาที ต่อผู้ให้สัมภาษณ์ 1 ท่าน โดยมีวิธีการจัดลำดับการสัมภาษณ์ตามวันและเวลา จะขึ้นอยู่กับ
ความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่าน

3. ก่อนการเริ่มสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ขออนุญาตบันทึกเสียง และดำเนินการจดบันทึก
ข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติม และหากในกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่อนุญาตให้มีการบันทึกเสียง ผู้วิจัยจะไม่
ทำการบันทึกเสียง และลบลอบบันทึกเสียง

3. เมื่อสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ทำการถอดเทปและจัดพิมพ์ข้อมูลการสัมภาษณ์
และส่งข้อความที่พิมพ์ให้กลุ่มเป้าหมายทั้ง 12 คน เพื่อยืนยันผลคำสัมภาษณ์กลับมายังผู้วิจัย

**3.5.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การศึกษาครั้งนี้ได้
ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้**

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการ
รักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร ตลอดจนแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและใน
สถานการณ์เกิดภาวะวิกฤต

2. การออกแบบสอบถาม (Questionnaire) รูปแบบคำถามแต่ละข้อผู้วิจัยได้ศึกษา
จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ที่เกี่ยวข้อง โดยเพื่อนำมาประยุกต์กับแบบสอบถามที่เหมาะสม
กับคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์สำหรับดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากงาน
บัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลและโทรศัพท์ติดต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล
จังหวัดสงขลา

4. เมื่อได้รับการติดต่อกลับมา และอนุญาตให้เก็บข้อมูลได้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บ
ข้อมูลของแบบสอบถาม 2 ช่องทาง ดังนี้

4.1 สร้างแบบสอบถาม แบบออนไลน์ (Google Form) และกระจาย
แบบสอบถามผ่านช่องทางอีเมลของผู้ประสานงานหลักที่ได้ติดต่อไว้ ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูป

อาหารทะเลในจังหวัดสงขลา ที่ตั้งอยู่ในอำเภอนาหม่อม อำเภอรัตภูมิ อำเภอจะนะ อำเภอสิงหนคร อำเภอระโนด จำนวน 20 บริษัท

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง ที่ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองสงขลา และอำเภอหาดใหญ่ จำนวน 26 บริษัท ด้วยตนเอง และหากไม่สามารถเก็บแบบสอบถามเองได้ จะส่งแบบสอบถามและประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของบริษัท ทั้งนี้ขอความกรุณาและความร่วมมือในการส่งแบบสอบถามกลับคืนให้แก่ผู้วิจัย หลังจากตอบแบบสอบถามแล้วเสร็จภายใน 14 วัน นับจากได้รับแบบสอบถาม

5. ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ แปลผล สรุปผล และรายงานผลในขั้นตอนต่อไป

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.6.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบ และดำเนินการถอดเทปบันทึกเสียง ตลอดจนการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกขณะสัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลโดยการจับประเด็นข้อมูลที่มีการกล่าวซ้ำกันมากที่สุดมาจัดหมวดหมู่รวมไว้ด้วยกัน และใช้วิธีการเขียนบรรยาย จัดลำดับความเห็นหมวดหมู่ใหม่ หมวดหมู่ไหนซ้ำกันมากแสดงว่าความเห็นของกลุ่มตัวอย่างนั้นมีความสำคัญ เรียงตามลำดับ (Jamaramarn and Thanaratchataphoom, 2003)

3.6.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistics Packages for the Social Science: SPSS) ในการประมวลผลการวิจัย ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามทุกฉบับ
2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามบันทึกลงคอมพิวเตอร์
3. ใช้คำสั่งจากโปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) เพื่อหาค่าสถิติ
4. ประมวลผลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และเขียนรายงานการนำเสนอต่อไป

ซึ่งในการประมวลผลข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้วิธีการทางสถิติสำหรับงานวิจัย ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ประกอบด้วยค่าเฉลี่ยและร้อยละ (Percentage) สำหรับคำตอบในส่วนของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย (Mean)

สำหรับข้อคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มีมาตรวัดให้เลือก 5 ระดับ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับหาค่ากระจายน้ำหนักราคาตอบ

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ประกอบด้วยการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร คือ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ทดสอบโดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ก่อนที่ผู้วิจัยจะทำการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผู้วิจัยมีการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่ใช้ในการศึกษาจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจะต้องไม่ควรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (0.7) เพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity

สำหรับการแปลผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ หากพบว่ามียุทธศาสตร์ทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันขนาดใหญ่และทิศทางเดียวกันหรือทางตรงกันข้าม โดยทั่วไปการแปลความหมายของขนาดความสัมพันธ์ของตัวแปร พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ใช้สัญลักษณ์ r) ซึ่งมีค่าระหว่าง -1 ถึง $+1$ ดังนี้ (บุญศรี พรหมมาพันธุ์, 2561)

r มีค่าเท่ากับ 0	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
r มีค่าต่ำกว่า 0.40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์น้อย
r มีค่า 0.40 ถึง 0.60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
r มีค่า 0.60 ขึ้นไป	หมายถึง	มีความสัมพันธ์มาก

อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ใช้การทดสอบวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อค้นหาตัวแปรพยากรณ์และสร้างสมการพยากรณ์ ด้วยเทคนิค Enter โดยมีรูปแบบของสมการ ดังนี้

$$\hat{Y} = C + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7$$

โดย	C	แทน	ค่าคงที่ (Constant)
	β	แทน	ค่าเบต้า (Beta)
	X_1	แทน	ด้านการบริหารจัดการสินค้า
	X_2	แทน	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
	X_3	แทน	ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

X ₄	แทน	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
X ₅	แทน	ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ
X ₆	แทน	ด้านนโยบายและรูปแบบทำงาน
X ₇	แทน	ด้านแรงงานสัมพันธ์

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชนยุคโรคระบาดโควิด-19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก กรณีศึกษา : กลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา” ผู้วิจัยได้นำข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 12 คน และจากแบบสอบถามที่ทำการเก็บข้อมูลและรวบรวมได้ 200 คน มาวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติ เพื่อให้สะดวกในการเสนอผลการวิจัย และการทำความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย จึงได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติสำหรับใช้ในการวิจัย และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งแสดงรายละเอียดได้ ดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายทางสถิติ
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ
- 4.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายทางสถิติ

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสอง
df	แทน	ชั้นแห่งความอิสระ
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสอง
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในสถิติที่ทดสอบเอฟ
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในสถิติที่ทดสอบที
S.E.	แทน	ค่าความเคลื่อนคลาดมาตรฐาน
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ

\hat{Y}, \hat{Z}	แทน	คะแนนการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ในรูปสมการคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน
*	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
Y_1	แทน	การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก
Y_1	แทน	การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
Y_2	แทน	การปรับเปลี่ยนงานขององค์กร
Y_3	แทน	การปรับลดเวลาทำงาน
Y_4	แทน	การปรับลดค่าจ้าง
Y_5	แทน	การปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น
Y_6	แทน	การปฏิบัติงานที่บ้าน
Y_7	แทน	ผู้บริหารระดับสูงได้รับโบนัส งดรับเงินเดือน
X_1	แทน	ด้านการบริหารจัดการสินค้า
X_2	แทน	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
X_3	แทน	ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
X_4	แทน	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
X_5	แทน	ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ
X_6	แทน	ด้านนโยบายและรูปแบบทำงาน
X_7	แทน	ด้านแรงงานสัมพันธ์

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) นักวิชาการแรงงาน จำนวน 10 คน และนักวิชาการประกันสังคม จำนวน 2 คน ใช้รูปแบบลักษณะคำถามแบบปลายเปิดที่เปิดโอกาสแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ได้คำตอบหลายแง่มุม จากความคิดและความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยตรง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลและนำข้อมูลเสนอผลตามประเด็นคำถามของการวิจัย ดังต่อไปนี้

4.2.1 การนำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มาใช้ในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัท โดยไม่ปลดออกในยุคโรคระบาดโควิด-19

การสัมภาษณ์นักวิชาการแรงงาน และนักวิชาการประกันสังคม ซึ่งใช้คำถามสัมภาษณ์ว่า “ในฐานะที่ท่านเป็นนักวิชาการ มีความรู้ความสามารถทางด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ท่านคิดว่าหากนำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ตามแนวคิดของสหประชาชาติ ข้อใดบ้างที่ใช้ในการจัดการสำหรับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัท โดยไม่ปลดออกในยุคโรคระบาดโควิด 19 เพราะเหตุใดจึงเลือกข้อดังกล่าว และมีวิธีการใช้หรือนำไปจัดการอย่างไร” ดังสรุปข้อมูลข้างต้น

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ “เพราะ จะทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจต่อประชากรมีความยั่งยืน และมีการจ้างงานเต็มที่มีผลผลิตภาพ”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ “สถานการณ์โควิด 19 ทำให้สถานประกอบการต้องมีมาตรการในการป้องกันโรค โดยจัดให้มีการทำงานรูปแบบ WFH พนักงานจึงต้องมีการทำงานจากนอกสถานที่ตั้ง เช่น การประชุม Online มอบหมายงานผ่านทาง Email ,Line Group ซึ่งทำให้ทุกคนยังมีงานทำ ธุรกิจเติบโตไปได้ตามปกติ และในทางกลับกัน บางธุรกิจก็ยังสามารถเติบโตมากขึ้นเป็นพิเศษ จากการขายของออนไลน์ ทำให้มีการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า เป้าหมายที่ 2 ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร “เพราะ แม้สถานประกอบการได้รับผลกระทบ แต่พนักงานมีความมั่นคงทางด้านอาหารและคุณภาพชีวิต มีต้นทุนทางด้านทรัพยากรที่มีและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า เป้าหมายที่ 7 สร้างหลักประกันให้ทุกคนสามารถเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ที่ยั่งยืนในราคาที่ย่อมเยา “ใช้พลังงานทดแทน เพื่อลดต้นทุนการผลิตแทนพลังงานเชื้อเพลิงน้ำมันที่มีราคาสูงขึ้น เพื่อขับเคลื่อนการทำงานและลดต้นทุนให้กับบริษัท”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า เป้าหมายที่ 7 สร้างหลักประกันให้ทุกคนสามารถเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ที่ยั่งยืนในราคาที่ย่อมเยา “ใช้พลังงานทดแทน หรือพลังงานสมัยใหม่ในราคาถูก เพื่อลดต้นทุนในกระบวนการดำเนินงานของบริษัท เช่น การนำโซลาร์เซลล์มาใช้เป็นแบบการผลิตพลังงานไฟฟ้า ลดภาระค่าไฟฟ้าให้กับหน่วยงาน เพราะ พลังงานเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจกรรม เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และมีต้นทุนที่ค่อนข้างสูง หากลดต้นทุนการดำเนินงานลงได้ ก็จะทำให้การปลดพนักงานลดลง”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า เป้าหมายที่ 7 สร้างหลักประกันให้ทุกคนสามารถเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ที่ยั่งยืนในราคาที่ย่อมเยา “นำหลักการและความรู้จากพลังงานธรรมชาติ เปลี่ยนเป็นพลังงานทดแทน อย่างเช่นในปัจจุบันที่ราคาน้ำมันสูงขึ้น การใช้พลังงานทดแทนเชื้อเพลิงน้ำมัน จะช่วยลดต้นทุนต่าง ๆ ให้มีการขับเคลื่อนต่อไปได้”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ “เพราะในทางเศรษฐกิจ จะต้องมาจากการเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจ จึงต้องใช้กำลังแรงงานในการผลิต”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า เป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพ “ต้องมีเป้าหมายให้ทุกคนได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียมและสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต การได้รับโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทำให้พนักงานที่ได้รับโอกาสพัฒนาตนเองและองค์กรตลอดเวลา ทำให้ทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพและองค์กรสามารถรักษาพนักงานโดยไม่ปลดออกในยุคโควิด 19 ได้ องค์กรอาจจะส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร โดยการส่งเข้าอบรมหรือเสริมความรู้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานพัฒนาองค์กรไปได้ไกลยิ่งขึ้น”

(ชาย, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า เป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน “นำหลักการนี้มาใช้ในช่วงโรคระบาดของโรคโควิด 19 เพราะ ในสถานการณ์ปัจจุบัน วิธีนี้อาจมีส่วนช่วยให้ลูกจ้างรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งในบริษัท และเป็นหุ้นส่วนของบริษัท เป็นแรงจูงใจให้ลูกจ้าง มีความมุ่งมั่น เพื่อเป้าหมายของบริษัทเพิ่มมากขึ้น”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน “นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในองค์กร แก้ปัญหาการใช้ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นำไปสู่การลดต้นทุนของนายจ้าง สำหรับลูกจ้างปรับเปลี่ยนเชื่อมโยงกับองค์กรนายจ้าง สร้างความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี”

(หญิง, นักวิชาการประกันสังคม) ให้ข้อมูลว่า เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ “สามารถทำได้โดยการทำงานที่ Office ให้น้อยลง เพื่อลดความเสี่ยงในการติดเชื้อ Covid-19 เน้นการทำงานแบบ Work From Home แต่ยังมีจ่ายค่าจ้างให้กับลูกจ้างให้สามารถดำรงชีพต่อไปได้”

(หญิง, นักวิชาการประกันสังคม) ให้ข้อมูลว่า เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ “มุ่งเน้นการพัฒนาที่สนับสนุนให้มีความหลากหลาย ยุกระดับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งเสริมการเติบโตของวิสาหกิจรายย่อย เพื่อส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง และมีการจ้างงานเต็มที่ สำหรับในยุคโควิด 19 การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัทโดยไม่ปลดออก ทำโดยการลดวันทำงาน เน้นการทำงานแบบ Work From Home”

4.2.2 การนำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มาใช้ในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัท โดยไม่ปลดออกในยุคโรคระบาดโควิด-19

การสัมภาษณ์นักวิชาการแรงงาน และนักวิชาการประกันสังคม ซึ่งใช้คำถามสัมภาษณ์ว่า “นอกจากแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ในข้อ 1 ท่านคิดว่าควรนำหลักการใดหรือแนวคิดใดมาใช้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้พนักงานคงอยู่ในบริษัท โดยไม่ปลดออกในยุคโรคระบาดโควิด 19” ดังตารางสรุปข้อมูล

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า “ควรเจรจาหารือกับแรงงานและผู้แทนแรงงานให้ทราบถึงผลกระทบโรคระบาดโควิด 19 และผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อทำความเข้าใจประเมินปัญหาและพัฒนาแนวคิดเพื่อการปรับเปลี่ยนธุรกิจร่วมกัน การปรับเปลี่ยนอาจมีผลกระทบต่อการทำงาน จึงควรให้หารือสิ่งนี้เกิดขึ้นร่วมกันกับแรงงาน เพื่อให้ธุรกิจดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า “การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน แม้จะทำงานในรูปแบบ Work from home เพื่อให้เศรษฐกิจของสถานประกอบการยังคงดำเนินได้ตามปกติ”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า “สร้างความผูกพันให้เหมือนกับครอบครัว สร้างความรู้สึกช่วยกันประคับประคอง ช่วยกันแก้ไขปัญหา”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า “ใช้หลักการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ทักษะในการทำงาน และสร้างความก้าวหน้าให้กับพนักงาน”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า “พัฒนาทักษะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน ให้พนักงานสามารถทำงานได้หลากหลาย ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆในการบริหารองค์กร”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า “ใช้หลักการโดยคำนึงถึงศักยภาพสมรรถนะการทำงาน ความสามารถในการบริหารงาน”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า “นำหลักการบริหาร โดยคำนึงถึงสมรรถนะในการทำงาน รวมถึงความก้าวหน้าในสายงาน”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า “หลักการจัดการงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน โดยหากฝ่ายหรือแผนกใดขาดคน บริษัทก็อาจไม่จำเป็นต้องรับพนักงานเพิ่ม แต่ให้พิจารณาแผนกที่คนเกินหรือล้นออกมา พิจารณาความสามารถและความเหมาะสมของพนักงานในแผนกนั้นว่าสามารถโยกย้าย มาฝ่ายหรือแผนกที่ขาดคนได้หรือไม่ แต่ต้องได้รับความยินยอมจากฝ่ายพนักงานเดิมด้วย เพื่อลดภาระการจ้างคนเพิ่ม และบริษัทคงไว้ซึ่งพนักงานเดิมโดยไม่ปลดออก”

(ชาย, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า “หลักถ้อยทีถ้อยอาศัย โดยนายจ้างต้องระวังว่าในช่วงที่ผ่านมาบริษัทเติบโตและพัฒนามาได้กับความมุ่งมั่นทุ่มเทของคน และทักษะการทำงานของลูกค้าจ้าง”

(หญิง, นักวิชาการแรงงาน) ให้ข้อมูลว่า “นายจ้าง ลูกจ้าง ลงมือทำอย่างจริงจัง และจริงจัง ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อทำให้เห็นผลการจ้างงานที่คุ้มค่า”

(หญิง, นักวิชาการประกันสังคม) ให้ข้อมูลว่า “มีการจ้างงาน แต่อาจจะลดปริมาณงาน และลดค่าจ้างลง เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้ รวมถึงลูกจ้างก็ยังมีการทำงาน มีรายได้ในการดำรงชีวิต”

(หญิง, นักวิชาการประกันสังคม) ให้ข้อมูลว่า “หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข สมดุล 4 มิติ คือ ไม่ว่าจะป็นเจ้าของกิจการหรือพนักงาน ต้องเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีการเตรียมตัวให้พร้อมทั้งผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น มีการลดจำนวนวันทำงาน ลด OT เพื่อให้อยู่ร่วมกันได้ทั้งกิจการและพนักงาน”

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ ข้างต้น ผู้วิจัยได้จับประเด็นข้อมูลที่มีการกล่าวซ้ำกันมากที่สุดมาจัดหมวดหมู่รวมไว้ด้วยกันอย่างมีระบบ และหากข้อมูลที่ได้เกิดจากกลุ่มตัวอย่างหมวดหมู่ใหม่ซ้ำกันมาก แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างนั้น มีความสำคัญเรียงตามลำดับกันมา (Jamaramarn And Thanaratchataphoom, 2003) ดังตารางสรุปข้อมูล ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงถึงการนำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มาใช้ในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัท

สภาพข้อสรุปของการใช้แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	จัดอันดับความสำคัญ
เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ	1
เป้าหมายที่ 7 สร้างหลักประกันให้สามารถเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ที่ยั่งยืน	2
เป้าหมายที่ 2 ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร	3
เป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพ	3
เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน	3
เป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	3

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า การนำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มาใช้ในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัท มีการจัดอันดับความสำคัญจากสำคัญมากที่สุดไปน้อย ได้แก่ อันดับที่ 1 คือเป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ อันดับที่ 2 คือ เป้าหมายที่ 7 สร้างหลักประกันให้สามารถเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ที่ยั่งยืน อันดับที่ 3 คือ เป้าหมายที่ 2 ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร,เป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพ, เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน และเป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงถึงหลักการและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้พนักงานคงอยู่ในบริษัท

สภาพข้อสรุปของการให้พนักงานคงอยู่ในบริษัท	จัดอันดับความสำคัญ
สมรรถนะในการทำงาน	1
การพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ทักษะในการทำงาน	2
การสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน	2
หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	2
ลดค่าจ้าง/ลดปริมาณงาน	3
การจัดการงานที่เหมาะสม	3
การสร้างความผูกพันในองค์กร	3
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3
หลักถ้อยที่ถ้อยอาศัย	3
หลักการเจรจาต่อรองกับแรงงาน และผู้แทนแรงงาน	3

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า หลักการและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้พนักงานคงอยู่ในบริษัท อันดับที่ 1 คือ สมรรถนะในการทำงาน อันดับที่ 2 คือ การพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ทักษะในการทำงาน,การสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน,หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อันดับที่ 3 คือ ลดค่าจ้าง/ลดปริมาณงาน,การจัดการงานที่เหมาะสม,การสร้างความผูกพันในองค์กร, การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน,หลักถ้อยที่ถ้อยอาศัย,หลักการเจรจาต่อรองกับแรงงาน และผู้แทนแรงงาน ตามลำดับ

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

4.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

n =200

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	90	45.0
หญิง	110	55.0
2. อายุ		
26-33 ปี	59	29.5
34-41 ปี	67	33.5
42-49 ปี	54	27.0
50 ปีขึ้นไป	20	10.0
3. ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	28	14.0
5 - 10 ปี	73	36.5
11 - 15 ปี	58	29.0
มากกว่า 15 ปี	41	20.5
4.ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	111	55.5
ปริญญาโท	89	44.5
4. ตำแหน่งงาน		
หัวหน้างาน/หัวหน้าแผนก/ หัวหน้าส่วน	61	30.5
รองผู้จัดการฝ่าย	50	25.0

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
4. ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการฝ่าย	68	34.0
ผู้บริหาร	21	10.5
5. ดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน		
บริหาร	10	5.0
การตลาด/การขาย	22	11.0
พัฒนาธุรกิจ/Supply Chain	17	8.5
บัญชี	27	13.5
ธุรการ	16	8.0
จัดซื้อ	21	10.5
ทรัพยากรมนุษย์	29	14.5
คลังสินค้า	10	5.0
การผลิต	14	7.0
เทคโนโลยีสารสนเทศ	7	3.5
การเงิน	4	2.0
ประกันคุณภาพ	5	2.5
ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	4	2.0
วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	3	1.5
วิศวกรรม	7	3.5

จากตารางที่ 4.3 แสดงถึงจำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถอธิบายจำนวน และร้อยละได้ ดังต่อไปนี้

1. เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 และเป็นเพศชาย จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0

2. อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนมากมีอายุอยู่ระหว่าง 34-41 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 รองลงมา คือ มีอายุอยู่ระหว่าง 26-33 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5, อายุอยู่ระหว่าง 42-49 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 27.0 , และอายุตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ตามลำดับ

3. ประสบการณ์การทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงาน อยู่ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 รองลงมา คือ อยู่ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0 และประสบการณ์ทำงานอยู่ระหว่าง 15 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 ตามลำดับ

4. ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 55.5 รองลงมา คือ อยู่ในระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 44.5 ตามลำดับ

5. ตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งงาน ผู้จัดการฝ่าย จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 รองลงมา คือ หัวหน้างาน และหรือ หัวหน้าแผนก,หัวหน้าส่วน จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 , รองผู้จัดการฝ่าย จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 และผู้บริหาร จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5

6. ดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน แผนก และหรือฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 รองลงมา คือ แผนกบัญชี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5, แผนกการตลาด และหรือฝ่ายขาย จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0, แผนกจัดซื้อ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5, แผนกพัฒนาธุรกิจ และหรือ Supply Chain จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5, แผนกธุรการ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0, แผนกการผลิต จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0, แผนกคลังสินค้า จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 , แผนกบริหาร จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0, แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 แผนกวิศวกรรม จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5, แผนกประกันคุณภาพ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5, แผนกการเงิน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0, แผนกความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 และแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการสินค้าขององค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการบริหารจัดการสินค้า			
สินค้าอาหารทะเลแปรรูปเป็นที่ต้องการของตลาดและผู้บริโภค	3.71	0.794	มาก

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร (ต่อ)

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการสินค้าขององค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการบริหารจัดการสินค้า			
องค์กรของท่านได้รับผลกระทบจากการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ	3.55	1.065	มาก
องค์กรของท่านประสบปัญหาการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ	3.39	0.895	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านทางระบบออนไลน์ หรือคำสั่งซื้อออนไลน์	3.33	1.047	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการสินค้าที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค	3.63	0.858	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมด้านการบริหารจัดการสินค้า	3.52	0.932	มาก
2. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์			
องค์กรของท่านมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และทบทวนอัตรากำลังคนใหม่	3.72	0.910	มาก
องค์กรของท่านมีการปรับขนาด/โครงสร้างองค์กร	3.39	1.040	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีการสลับสับเปลี่ยนพนักงานเข้ามาทำงาน	3.37	1.077	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีการนำเครื่องจักรเข้ามาทดแทนคนในบางส่วนของแผนก	3.49	0.930	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมด้านวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.49	0.989	มาก
3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน			
องค์กรของท่านมีการจัดอบรมหลักสูตรออนไลน์เพื่อพัฒนาทักษะแก่พนักงาน	3.85	0.819	มาก
องค์กรของท่านมีการอบรมทักษะการใช้งานเทคโนโลยีที่จำเป็นในการสื่อสาร และการประชุมออนไลน์	3.77	0.939	มาก
องค์กรของท่านมีการเสริมทักษะและสร้างประสิทธิภาพการทำงานประจำตามมาตรฐานต่าง ๆ ตามส่วนงานที่รับผิดชอบ	3.65	0.907	มาก
องค์กรของท่านมีการนำแอปพลิเคชัน บนโทรศัพท์มือถือ มาพัฒนางานและใช้สำหรับการฝึกอบรม	3.67	0.919	มาก

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร (ต่อ)

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการสินค้าขององค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน			
ค่าเฉลี่ยรวมด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	3.70	0.922	มาก
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
องค์กรของท่านมีการแจ้งหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานทราบล่วงหน้า	3.67	0.898	มาก
องค์กรของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน	3.64	1.003	มาก
องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนด้วยความเท่าเทียม และยุติธรรม	3.68	0.934	มาก
องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนด้วยความเท่าเทียม และยุติธรรม	3.68	0.934	มาก
องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงาน	3.61	0.935	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.65	0.942	มาก
5. ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ			
องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลตอบแทนของพนักงาน (เช่น เงินพิเศษ เบี้ยเลี้ยง เงินเดือน)	3.62	0.922	มาก
องค์กรของท่านมีการปรับรูปแบบสวัสดิการให้สอดคล้องกับยุคสมัยและพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชัน (เช่น ที่พักอาศัย รถรับ-ส่ง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การให้คำปรึกษาทางการเงินและการลงทุน)	3.73	0.939	มาก
องค์กรของท่านมีการเพิ่มสวัสดิการที่เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานในช่วงโรคโควิด-19 (เช่น การซื้อประกันภัยคุ้มครอง COVID-19)	3.45	1.065	มาก
องค์กรของท่านมีการปรับลดหรือตัดสวัสดิการบางส่วน (เช่น โบนัส งานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี)	3.29	1.189	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร (ต่อ)

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการสินค้าขององค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
5. ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ			
องค์กรของท่านมีการจัดสวัสดิการและเตรียมอุปกรณ์สำหรับ ป้องกันความปลอดภัย (เช่น หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ)	3.83	0.973	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ	3.58	1.017	มาก
6. ด้านนโยบายและรูปแบบการทำงาน			
องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและรูปแบบการ ทำงาน ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19	3.92	0.825	มาก
องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ให้แก่พนักงาน ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19	3.65	1.017	มาก
องค์กรของท่านมีการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid) ที่ให้ พนักงานทำงานไม่จำกัดสถานที่และเวลาทำงาน ในช่วงการ ระบาดโรคโควิด-19	3.45	1.129	มาก
องค์กรของท่านมีการชี้แจงนโยบายที่ชัดเจนและพนักงาน สามารถปฏิบัติตามได้ ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19	3.87	0.937	มาก
องค์กรของท่านมีการตัดสินใจออกมาตรการที่สำคัญ เพื่อรับมือ อย่างทันท่วงที ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19	3.89	0.973	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมด้านนโยบายและรูปแบบการทำงาน	3.75	0.976	มาก
7. ด้านแรงงานสัมพันธ์			
องค์กรของท่านมีการนำหลักแรงงานสัมพันธ์ มาใช้ในการ เจรจาจะเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างงาน และสภาพการ ทำงาน	3.77	0.939	มาก
พนักงานในองค์กรของท่านมีการเรียกร้องเงินค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น และเงินโบนัสประจำปี	3.27	1.226	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีการนำแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการเลิกจ้างที่ เป็นธรรมและเป็นไปตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานมาใช้	3.76	1.044	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมด้านแรงงานสัมพันธ์	3.60	1.07	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด	3.64	0.966	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ทั้ง 7 ตัวแปร นั้น ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน ด้านแรงงานสัมพันธ์ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความคิดเห็น ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 โดยด้านนโยบายและรูปแบบการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.75 รองลงมา คือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ด้านแรงงานสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ด้านการบริหารจัดการสินค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก

วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ ความ รับผิดชอบ			
องค์กรของท่านมีการปรับลดลักษณะงานประจำของพนักงาน	3.15	1.151	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีการปรับการทำงานของพนักงานให้สามารถ ทำงานได้หลากหลาย	3.61	1.006	มาก
องค์กรของท่านมีการสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือสายงาน	3.36	1.018	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีการหมุนเวียนงาน ในช่วงการระบาดโรคโค วิด-19	3.35	1.040	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวมการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ	3.37	1.054	ปานกลาง
2. การปรับเปลี่ยนงานขององค์กร			
องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กรเพื่อรองรับ รูปแบบการทำงานลักษณะใหม่	3.48	1.007	มาก
องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและสถานที่ ทำงาน	3.41	1.085	มาก

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก (ต่อ)

วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
2. การปรับเปลี่ยนงานขององค์กร			
องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติและระบบคลาวน์ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร	3.45	0.976	มาก
องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมและพัฒนางานในรูปแบบออนไลน์	3.70	1.008	มาก
องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กร (เช่นแผนกำลังคน การหมุนเวียนงาน และชะลอการจ้างงานใหม่)	3.42	1.053	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมการปรับเปลี่ยนงานขององค์กร	3.49	1.026	มาก
3.การปรับลดเวลาทำงาน			
องค์กรของท่านมีการปรับลดจำนวนวันทำงานของพนักงาน (เช่น เดิมปกติทำงาน 5 วัน คงเหลือ 3 วัน)	3.24	1.289	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีการลดการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน	3.48	1.116	มาก
องค์กรของท่านมีการลดเวลาการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพงานลดลง	3.29	1.221	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวมการปรับลดเวลาทำงาน	3.33	1.209	ปานกลาง
4.การปรับลดค่าจ้าง			
องค์กรของท่านมีการปรับลดค่าจ้างพนักงาน โดยได้รับการเซ็นยินยอมจากพนักงาน	2.89	1.226	ปานกลาง
องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการปรับลดค่าจ้างพนักงาน เพื่อให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้	3.08	1.228	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีการชะลอการจ้างพนักงานใหม่ ในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19	3.33	1.094	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวมการปรับลดค่าจ้าง	3.10	1.183	ปานกลาง
5.การปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น			
องค์กรของท่านลดใช้การจ้างงานจากหน่วยงานภายนอก	3.48	0.966	มาก

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก (ต่อ)

วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
5.การปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น			
องค์กรของท่านมีการลดเวลาการทำงานแบบกะลง ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19	3.22	1.142	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีการลดค่าใช้จ่ายส่วนที่เป็นสวัสดิการที่เป็น ประโยชน์ต่อพนักงานลง	3.25	1.167	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวมการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น	3.31	1.092	ปานกลาง
6.การปฏิบัติงานที่บ้าน			
องค์กรของท่านมีการให้พนักงานนำงานกลับไปทำที่บ้าน เพื่อ ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย	3.12	1.258	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีแนวทางและมาตรการสำคัญในการปฏิบัติงาน ที่บ้าน	3.27	1.286	ปานกลาง
องค์กรของท่านมีคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการทำงานที่บ้าน (Work From Home) ให้แก่พนักงาน	3.30	1.185	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวมการปฏิบัติงานที่บ้าน	3.23	1.243	ปานกลาง
7. ผู้บริหารระดับสูงได้รับโบนัส งดรับเงินเดือน			
ผู้บริหารมีการงดรับโบนัสและเซ็นยินยอมงดรับเงินเดือน เพื่อ นำไปจ้างพนักงาน	3.01	1.244	ปานกลาง
ผู้บริหารเซ็นยินยอมให้นำเงินเดือนของตนเอง จัดตั้งเป็น เงินกองทุนเยียวยาให้แก่พนักงาน	2.96	1.281	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวมผู้บริหารระดับสูงได้รับโบนัส งดรับเงินเดือน	2.98	1.263	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด	3.29	1.128	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชนโดยไม่เลือกวิธีปลดออก ทั้ง 7 ตัวแปร นั้น ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การปรับเปลี่ยนงานขององค์กร การปรับลดเวลาทำงาน การปรับลดค่าจ้าง การปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น การปฏิบัติงานที่บ้าน ผู้บริหารระดับสูงได้รับโบนัส งดรับเงินเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ระดับความ

คิดเห็น ในภาพรวม อยู่ที่ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 โดยด้านการปรับเปลี่ยนงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.49 รองลงมา คือ การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 การปรับลดเวลาทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 การปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 การปฏิบัติงานที่บ้าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 การปรับลดค่าจ้าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 และผู้บริหารระดับสูงงดรับโบนัส งดรับเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 ตามลำดับ

4.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการจัดการข้อมูลแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ที่ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก

การวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ผู้วิจัยใช้วิธีการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลของตัวแปรต้นและตัวแปรอิสระ คือ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ด้วยวิธีการสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยเทคนิค Enter และผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามตัวแปรภาพรวมและตัวแปรย่อยแต่ละด้าน ดังนี้

สมมติฐานหลักที่ 1 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก

สมมติฐานย่อยที่ 1 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

สมมติฐานย่อยที่ 2 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กร

สมมติฐานย่อยที่ 3 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดเวลาทำงาน

สมมติฐานย่อยที่ 4 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าจ้าง

สมมติฐานย่อยที่ 5 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าของ ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น

สมมติฐานย่อยที่ 6 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าของ ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปฏิบัติงานที่บ้าน

สมมติฐานย่อยที่ 7 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีผู้บริหารระดับสูงงดรับโบนัส งดรับเงินเดือน

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₁
X ₁	1														
X ₂	.553**	1													
X ₃	.611**	.540**	1												
X ₄	.537**	.393**	.669**	1											
X ₅	.493**	.630**	.567**	.436**	1										
X ₆	.561**	.529**	.698**	.691**	.596**	1									
X ₇	.327**	.524**	.421**	.305**	.553**	.493**	1								
Y ₁	.463**	.606**	.445**	.305**	.635**	.503**	.648**	1							
Y ₂	.607**	.665**	.665**	.580**	.646**	.692**	.576**	.649**	1						
Y ₃	.308**	.509**	.292**	0.089	.569**	.354**	.583**	.688**	.497**	1					
Y ₄	.351**	.504**	.306**	.154**	.593**	.350**	.546**	.711**	.490**	.798**	1				
Y ₅	.391**	.514**	.338**	.203**	.550**	.372**	.488**	.646**	.454**	.712**	.755**	1			
Y ₆	.313**	.508**	.460**	.250**	.457**	.471**	.537**	.632**	.646**	.635**	.542**	.583**	1		
Y ₇	.189**	.429**	.194**	-0.009	.468**	.188**	.540**	.614**	.359**	.742**	.717**	.692**	.664**	1	
Y ₁	.430**	.631**	.447**	.245**	.663**	.484**	.672**	.840**	.681**	.884**	.867**	.835**	.819**	.850**	1

หมายเหตุ ** ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 , * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.6 แสดงค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก พบว่า

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ในทิศทางเดียวกันทั้งหมด หากพิจารณาเป็นรายคู่ระหว่างแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้า กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ได้แก่ ด้านแรงงานสัมพันธ์ (X_7) $r = 0.672$ ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ (X_5) $r = 0.663$ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (X_2) $r = 0.631$ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน (X_6) $r = 0.484$ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (X_3) $r = 0.447$ ด้านการบริหารจัดการสินค้า (X_1) $r = 0.430$ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_4) $r = 0.245$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในทิศทางเดียวกันทั้งหมด หากพิจารณาเป็นรายคู่ระหว่างแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้า กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ได้แก่ ด้านแรงงานสัมพันธ์ (X_7) $r = 0.648$ ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ (X_5) $r = 0.635$ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (X_2) $r = 0.606$ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน (X_6) $r = 0.503$ ด้านการบริหารจัดการสินค้า (X_1) $r = 0.463$ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (x_3) $r = 0.445$ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_4) $r = 0.305$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กรในทิศทางเดียวกันทั้งหมด หากพิจารณาเป็นรายคู่ระหว่างแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้า กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กร คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ได้แก่ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน (X_6) $r = 0.692$ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (X_2) $r = 0.665$ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (X_3) $r =$

0.665 ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ (X_5) $r = 0.646$ ด้านการบริหารจัดการสินค้า (X_1) $r = 0.607$ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_4) $r = 0.580$ และด้านแรงงานสัมพันธ์ (X_7) $r = 0.576$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดเวลาทำงานในทิศทางเดียวกันทั้งหมด หากพิจารณาเป็นรายคู่ระหว่างแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้า กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดเวลาทำงาน คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านแรงงานสัมพันธ์ (X_7) $r = 0.583$ ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ (X_5) $r = 0.569$ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (X_2) $r = 0.509$ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย ได้แก่ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน (X_6) $r = 0.354$ ด้านการบริหารจัดการสินค้า (X_1) $r = 0.308$ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (X_3) $r = 0.292$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อย่างไรก็ตามแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_4) $r = 0.089$ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดเวลาทำงาน จึงไม่สามารถนำไปทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าของ ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าจ้างในทิศทางเดียวกันทั้งหมด หากพิจารณาเป็นรายคู่ระหว่างแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้า กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าจ้าง คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ (X_5) $r = 0.593$ ด้านแรงงานสัมพันธ์ (X_7) $r = 0.546$ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (X_2) $r = 0.504$ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสินค้า (X_1) $r = 0.351$ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน (X_6) $r = 0.350$ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (X_3) $r = 0.306$ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_4) $r = 0.154$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่นในทิศทางเดียวกันทั้งหมด หากพิจารณาเป็นรายคู่ระหว่างแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้า กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ (X_5) $r = 0.550$ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (X_2) $r = 0.514$ ด้านแรงงานสัมพันธ์ (X_7) $r = 0.488$ และคู่ที่มี

ความสัมพันธ์กันในระดับน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสินค้า (X_1) $r = 0.391$ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน (X_6) $r = 0.372$ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (X_3) $r = 0.338$ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_4) $r = 0.203$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปฏิบัติงานที่บ้านในทิศทางเดียวกันทั้งหมด หากพิจารณาเป็นรายคู่ระหว่างแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้า กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (X_2) $r = 0.514$ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (X_3) $r = 0.460$ ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ (X_5) $r = 0.457$ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน (X_6) $r = 0.471$ ด้านแรงงานสัมพันธ์ (X_7) $r = 0.537$ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสินค้า (X_1) $r = 0.313$ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_4) $r = 0.250$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีผู้บริหารระดับสูงได้รับเงินเดือนในทิศทางเดียวกันทั้งหมด หากพิจารณาเป็นรายคู่ระหว่างแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้า กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีผู้บริหารระดับสูงได้รับเงินเดือน คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านแรงงานสัมพันธ์ (X_7) $r = 0.540$ ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ (X_5) $r = 0.468$ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (X_2) $r = 0.429$ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย ได้แก่ ด้านนโยบายของรูปแบบการทำงาน (X_6) $r = 0.188$ ด้านการบริหารจัดการสินค้า (X_1) $r = 0.189$ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (X_3) $r = 0.194$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อย่างไรก็ตาม แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_4) $r = -0.009$ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีผู้บริหารระดับสูงได้รับเงินเดือน จึงไม่สามารถนำไปทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้

ตารางที่ 4.7 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์การรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	76.825	7	10.975	46.220	.000*
Residual	45.590	192	0.237		
Total	122.415	199			

a. Dependent Variable : การรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก
หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.7 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.792	0.628	0.614	0.48729

จากตารางที่ 4.8 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรสามารถพยากรณ์วิธีการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ได้ ร้อยละ (Adjusted R Square = 0.614) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (R = 0.792)

ตารางที่ 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	-0.347	0.248		-1.395	0.164
ด้านการบริหารจัดการสินค้า	0.116	0.082	0.086	1.405	0.162
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.268	0.077	0.222	3.495	0.001*
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	0.038	0.086	0.032	0.441	0.660
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-0.221	0.072	-0.205	-3.087	0.002*
ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ	0.360	0.077	0.302	4.662	0.000*
ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน	0.091	0.091	0.074	0.999	0.319
ด้านแรงงานสัมพันธ์	0.361	0.054	0.373	6.626	0.000*

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.9 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ได้เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน และด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน ไม่ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรง ได้ดังนี้

$$Y_1 = -0.347 + 0.268(X_2) - 0.221(X_4) + 0.360(X_5) + 0.361(X_7)$$

โดย

- Y_1 = การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก
- X_2 = ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- X_4 = ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- X_5 = ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ
- X_7 = ด้านแรงงานสัมพันธ์

ตารางที่ 4.10 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์การรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	76.061	7	10.866	37.305	.000*
Residual	55.924	192	0.291		
Total	131.985	199			

a. Dependent Variable : การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับวิธีการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.759 ^a	0.576	0.561	0.53969

จากตารางที่ 4.11 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรสามารถพยากรณ์วิธีการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้ร้อยละ (Adjusted R Square = 0.561) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (R = 0.759)

ตารางที่ 4.12 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	-0.441	0.275		-1.603	0.111
ด้านการบริหารจัดการสินค้า	0.196	0.091	0.140	2.153	0.033*
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.235	0.085	0.187	2.762	0.006*
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	-0.039	0.095	-0.031	-0.411	0.682
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-0.120	0.079	-0.107	-1.509	0.133
ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ	0.320	0.085	0.259	3.750	0.000*
ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน	0.112	0.101	0.087	1.107	0.270
ด้านแรงงานสัมพันธ์	0.365	0.060	0.364	6.058	0.000*

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.12 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และด้านการบริหารจัดการสินค้า ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน ไม่ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรง ได้ดังนี้

$$y_1 = -0.441 + 0.196(X_1) + 0.235(X_2) + 0.320(X_5) + 0.365(X_7)$$

โดย

- y_1 = การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
- X_1 = ด้านการบริหารจัดการสินค้า
- X_2 = ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- X_5 = ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ
- X_7 = ด้านแรงงานสัมพันธ์

ตารางที่ 4.13 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กร

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74.222	7	10.603	57.195	.000*
	Residual	35.594	192	0.185		
	Total	109.816	199			

a. Dependent Variable : การปรับเปลี่ยนงานขององค์กร

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.822 ^a	0.676	0.664	0.43056

จากตารางที่ 4.14 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรสามารถพยากรณ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กร ได้ร้อยละ (Adjusted R Square = 0.664) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (R = 0.822)

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กร

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	-0.772	0.219		-3.520	0.001
ด้านการบริหารจัดการสินค้า	0.171	0.073	0.134	2.355	0.020*
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.249	0.068	0.218	3.680	0.000*
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	0.141	0.076	0.124	1.851	0.066
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.111	0.063	0.109	1.753	0.081
ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ	0.133	0.068	0.118	1.952	0.052
ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน	0.211	0.080	0.181	2.626	0.009*
ด้านแรงงานสัมพันธ์	0.163	0.048	0.178	3.389	0.001*

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กรได้เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน ด้านแรงงานสัมพันธ์ ด้านการบริหารจัดการสินค้า ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ไม่ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กร ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรง ได้ดังนี้

$$y_2 = -0.772 + 0.171(X_1) + 0.249(X_2) + 0.211(X_6) + 0.163(X_7)$$

โดย

- y_2 = การปรับเปลี่ยนงานขององค์กร
- X_1 = ด้านการบริหารจัดการสินค้า
- X_2 = ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- X_6 = ด้านนโยบายรูปแบบการทำงาน
- X_7 = ด้านแรงงานสัมพันธ์

ตารางที่ 4.16 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดเวลาทำงาน

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.554	6	15.259	26.998	.000*
	Residual	109.080	193	0.565		
	Total	200.635	199			

a. Dependent Variable : การปรับลดเวลาทำงาน

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ ทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีปรับลดเวลาทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.676 ^a	0.456	0.439	0.75179

จากตารางที่ 4.17 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรสามารถพยากรณ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดเวลาทำงาน ได้ร้อยละ (Adjusted R Square = 0.439) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (R = 0.676)

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดเวลาทำงาน

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	-0.262	0.382		-0.686	0.494
ด้านการบริหารจัดการสินค้า	0.052	0.125	0.030	0.412	0.681
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.286	0.118	0.185	2.420	0.016*
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	-0.223	0.126	-0.144	-1.766	0.079
ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ	0.522	0.119	0.342	4.385	0.000*
ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน	-0.073	0.128	-0.047	-0.570	0.569
ด้านแรงงานสัมพันธ์	0.460	0.084	0.371	5.485	0.000*

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดเวลาทำงานได้เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน ไม่ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดเวลาทำงาน ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรง ได้ดังนี้

$$y_3 = -0.262 + 0.286(X_2) + 0.522(X_4) + 0.460(X_6)$$

โดย

- y_3 = การปรับลดเวลาทำงาน
- X_2 = ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- X_4 = ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ
- X_6 = ด้านแรงงานสัมพันธ์

ตารางที่ 4.19 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าจ้าง

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	84.610	7	12.087	23.660	.000*
	Residual	98.089	192	0.511		
	Total	182.698	199			

a. Dependent Variable : การปรับลดค่าจ้าง

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.681 ^a	0.463	0.444	0.71476

จากตารางที่ 4.20 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรสามารถพยากรณ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าจ้าง ได้ร้อยละ (Adjusted R Square = 0.444) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (R = 0.681)

ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าจ้าง

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	-0.398	0.364		-1.091	0.276
ด้านการบริหารจัดการสินค้า	0.201	0.121	0.122	1.666	0.097
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.205	0.113	0.139	1.821	0.070
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	-0.112	0.126	-0.076	-0.889	0.375
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-0.237	0.105	-0.180	-2.249	0.026*
ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ	0.587	0.113	0.404	5.189	0.000*
ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน	-0.003	0.134	-0.002	-0.026	0.979
ด้านแรงงานสัมพันธ์	0.352	0.080	0.298	4.405	0.000*

จากตารางที่ 4.21 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าจ้างได้เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านแรงงานสัมพันธ์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน ไม่ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าจ้าง ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรง ได้ดังนี้

$$y_4 = -0.398 - 0.237(X_4) + 0.587(X_5) + 0.352(X_7)$$

โดย

- y_4 = การปรับลดค่าจ้าง
- X_4 = ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- X_5 = ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ
- X_7 = ด้านแรงงานสัมพันธ์

ตารางที่ 4.22 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55.993	7	7.999	18.118	.000*
	Residual	84.766	192	0.441		
	Total	140.759	199			

a. Dependent Variable : การปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.631 ^a	0.398	0.376	0.66445

จากตารางที่ 4.23 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรสามารถพยากรณ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น ได้ร้อยละ (Adjusted R Square = 0.376) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (R = 0.631)

ตารางที่ 4.24 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	0.149	0.339		0.441	0.660
ด้านการบริหารจัดการสินค้า	0.225	0.112	0.155	2.002	0.047
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.241	0.105	0.186	2.305	0.022*
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	-0.063	0.118	-0.049	-0.535	0.593
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-0.162	0.098	-0.140	-1.654	0.100
ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ	0.393	0.105	0.308	3.732	0.000*
ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน	0.033	0.124	0.025	0.270	0.788
ด้านแรงงานสัมพันธ์	0.228	0.074	0.220	3.077	0.002*

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่นได้เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านแรงงานสัมพันธ์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน ไม่ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรง ได้ดังนี้

$$y_5 = 0.149 + 0.241(X_2) + 0.393(X_5) + 0.228(X_7)$$

โดย

- y_5 = การปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น
- X_2 = ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- X_5 = ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ
- X_7 = ด้านแรงงานสัมพันธ์

ตารางที่ 4.25 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปฏิบัติงานที่บ้าน

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.545	7	13.649	19.291	.000*
	Residual	135.847	192	0.708		
	Total	231.393	199			

a. Dependent Variable : การปฏิบัติงานที่บ้าน

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปฏิบัติงานที่บ้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.643 ^a	0.413	0.392	0.84115

จากตารางที่ 4.26 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรสามารถพยากรณ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปฏิบัติงานที่บ้าน ได้ร้อยละ (Adjusted R Square = 0.392) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (R = 0.643)

ตารางที่ 4.27 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปฏิบัติงานที่บ้าน

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	-0.822	0.429		-1.918	0.057
ด้านการบริหารจัดการสินค้า	-0.126	0.142	-0.068	-0.888	0.376
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.367	0.132	0.221	2.771	0.006*
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	0.390	0.149	0.235	2.622	0.009*
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	-0.297	0.124	-0.201	-2.402	0.017*
ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ	0.030	0.133	0.019	0.228	0.820
ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน	0.358	0.157	0.212	2.278	0.024*
ด้านแรงงานสัมพันธ์	0.386	0.094	0.290	4.105	0.000*

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปฏิบัติงานที่บ้านได้เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ไม่ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปฏิบัติงานที่บ้าน ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรง ได้ดังนี้

$$y_6 = -0.822 + 0.367(X_2) + 0.390(X_3) - 0.297(X_4) + 0.358(X_6) + 0.386(X_7)$$

โดย

- y_6 = การปฏิบัติงานที่บ้าน
- X_2 = ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- X_3 = ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
- X_4 = ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- X_6 = ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน
- X_7 = ด้านแรงงานสัมพันธ์

ตารางที่ 4.28 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความสัมพันธ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีผู้บริหารระดับสูงงดรับโบนัส งดรับเงินเดือน

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.414	6	17.902	20.906	.000*
	Residual	165.274	193	0.856		
	Total	272.689	199			

a. Dependent Variable : ผู้บริหารระดับสูงงดรับโบนัส งดรับเงินเดือน

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ ทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีผู้บริหารระดับสูงงดรับโบนัส งดรับเงินเดือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าความสามารถในการพยากรณ์

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.628 ^a	0.394	0.375	0.92539

จากตารางที่ 4.29 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรสามารถพยากรณ์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีผู้บริหารระดับสูงงดรับโบนัส งดรับเงินเดือน ได้ร้อยละ (Adjusted R Square = 0.375) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก (R = 0.628)

ตารางที่ 4.30 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเชิงพหุคูณของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีผู้บริหารระดับสูงงดรับโบนัส งดรับเงินเดือน

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Model					
(Constant)	-0.046	0.471		-0.098	0.922
ด้านการบริหารจัดการสินค้า	-0.057	0.154	-0.028	-0.366	0.714
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.355	0.145	0.197	2.439	0.016*
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	-0.155	0.155	-0.086	-1.001	0.318
ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ	0.553	0.147	0.311	3.775	0.000*
ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน	-0.433	0.158	-0.236	-2.738	0.007*
ด้านแรงงานสัมพันธ์	0.615	0.103	0.427	5.969	0.000*

หมายเหตุ * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีผู้บริหารระดับสูงงดรับโบนัส งดรับเงินเดือน ได้เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการด้านด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ไม่ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีผู้บริหารระดับสูงงดรับโบนัส งดรับเงินเดือน ซึ่งสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรง ได้ดังนี้

$$y_7 = -0.046 + 0.355(X_2) + 0.553(X_4) - 0.433(X_5) + 0.615(X_6)$$

โดย

- y_7 = ผู้บริหารระดับสูงงดรับโบนัส งดรับเงินเดือน
- X_2 = ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- X_4 = ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ
- X_5 = ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน
- X_6 = ด้านแรงงานสัมพันธ์

4.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ด้วยการใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.31 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานหลักที่ 1 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 1 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 2 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับเปลี่ยงานขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 3 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดเวลาทำงาน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 4 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าจ้าง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 5 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าของ ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 6 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าของ ส่งผลต่อวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยวิธีการปฏิบัติงานที่บ้าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 7 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าของ ส่งผลต่อวิธีผู้บริหารระดับสูง งดรับโบนัสงดรับเงินเดือน	ยอมรับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง “การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชนยุคโรคระบาดโควิด-19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก กรณีศึกษา : กลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา” สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาแนวคิดว่าวิชาการมีวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก มีวิธีการอย่างไร ที่นำหลักการของ SDGs มาใช้ในการดำเนินการ และ (2) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ นักวิชาการแรงงาน และนักวิชาการประกันสังคม รวม 12 คน และการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา จำนวน 200 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งในบทนี้เป็นการสรุปผลการการศึกษาและอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ แสดงรายละเอียดที่ได้ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาแนวคิดว่าวิชาการมีวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก มีวิธีการอย่างไร ที่นำหลักการของ SDGs มาใช้ในการดำเนินการ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สรุปข้อมูล แยกเป็นรายประเด็น ดังนี้

5.1.1 การนำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มาใช้ในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัท

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การนำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มาใช้ในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัท มากที่สุด คือ เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ รองลงมา คือ เป้าหมายที่ 7 สร้างหลักประกันให้สามารถเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 2 ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร เป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพ เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน และเป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามลำดับ

5.1.2 หลักการและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้พนักงานคงอยู่ในบริษัท

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การหลักการและแนวคิดอื่น ๆ มาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้พนักงานคงอยู่ในบริษัท มากที่สุด คือ สมรรถนะในการทำงาน การพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ทักษะในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ลดค่าจ้าง/ลดปริมาณงาน การจัดการงานที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันในองค์กร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หลักถ้อยทีถ้อยอาศัย ตามลำดับ

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก สามารถสรุปข้อมูลได้ ดังนี้

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.0 มีอายุอยู่ในช่วง 34-41 ปี ร้อยละ 33.5 ปี ประสบการณ์การทำงาน อยู่ในช่วง 5-10 ปี ร้อยละ 36.5 จบการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 55.5 โดยตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการฝ่าย ร้อยละ 34.0 และดำรงตำแหน่งในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 14.5

5.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร

ผลการศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร อยู่ในระดับมาก โดยหากจำแนกตามรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ด้านการบริการจัดการสินค้าขององค์กร มีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 สินค้าอาหารทะเลแปรรูปเป็นที่ต้องการของตลาดและผู้บริโภค อันดับ 2 องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการสินค้าที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค อันดับ 3 องค์กรของท่านได้รับผลกระทบจากการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ

2. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 องค์กรของท่านมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และทบทวนอัตราค่าจ้างคนใหม่ อันดับ 2 องค์กรของท่านมีการนำเครื่องจักรเข้ามาทดแทนคนในบางส่วน of แผนก อันดับ 2 อันดับ 3 องค์กรของท่านมีการปรับขนาด/โครงสร้าง

3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน มีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 องค์กรของท่านมีการจัดอบรมหลักสูตรออนไลน์เพื่อพัฒนาทักษะแก่พนักงาน อันดับ 2 องค์กรของท่านมีการอบรมทักษะการใช้งานเทคโนโลยีที่จำเป็นในการสื่อสาร และการประชุมออนไลน์ อันดับ 3 องค์กรของท่านมีการเสริมทักษะและสร้างประสิทธิภาพการทำงานประจำตามมาตรฐานต่าง ๆ ตามส่วนงานที่รับผิดชอบ

4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนด้วยความเท่าเทียม และยุติธรรม อันดับ 2 องค์กรของท่านมีการแจ้งหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานทราบล่วงหน้า อันดับ 3 องค์กรของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน

5. ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ มีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 องค์กรของท่านมีการจัดสวัสดิการและเตรียมอุปกรณ์สำหรับป้องกันความปลอดภัย เช่น หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ อันดับ 2 องค์กรของท่านมีการปรับรูปแบบสวัสดิการให้สอดคล้องกับยุคสมัยและพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น เช่น ที่พักอาศัย รถรับ-ส่ง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การให้คำปรึกษาทางการเงินและการลงทุน อันดับ 3 องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลตอบแทนของพนักงาน เช่น เงินเพิ่มพิเศษ เบี้ยเลี้ยง เงินเดือน

6. ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน มีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและรูปแบบการทำงาน ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19 อันดับ 2 องค์กรของท่านมีการตัดสินใจออกมาตรการที่สำคัญ เพื่อรับมืออย่างทันท่วงที ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19 อันดับ 3 องค์กรของท่านมีการชี้แจงนโยบายที่ชัดเจนและพนักงานสามารถปฏิบัติตามได้ ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19

7. ด้านแรงงานสัมพันธ์ มีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 องค์กรของท่านมีการนำหลักแรงงานสัมพันธ์ มาใช้ในการเจรจาก่อนจะเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างงานและสภาพการทำงาน อันดับ 2 องค์กรของท่านมีการนำแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการเลิกจ้างที่เป็นธรรมและเป็นไปตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานมาใช้ อันดับ 3 พนักงานในองค์กรของท่านมีการเรียกร้องเงินค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นและเงินโบนัสประจำปี

5.1.5 สรุปผลการวิเคราะห์วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก

ผลการศึกษารักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก พบว่าระดับความคิดเห็นในภาพรวมของวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยหากจำแนกตามวิธีการที่ไม่เลือกไม่ปลดพนักงานออก สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 องค์กรของท่านมีการปรับการทำงานของพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลาย อันดับ 2 องค์กรของท่านมีการสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือสายงาน อันดับ 3 องค์กรของท่านมีการหมุนเวียนงาน ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19

2. การปรับเปลี่ยนงานขององค์กร มีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมและพัฒนางานในรูปแบบออนไลน์ อันดับ 2 องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติและระบบคลาวด์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร อันดับ 3 องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กร

3. การปรับลดเวลาทำงาน มีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พบว่า ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 องค์กรของท่านมีการลดการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน อันดับ 2 องค์กรของท่านมีการลดเวลาการทำงานซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพงานลดลง อันดับ 3 องค์กรของท่านมีการปรับลดจำนวนวันทำงานของพนักงาน (เช่น เดิมปกติทำงาน 5 วัน คงเหลือ 3 วัน)

4. การปรับลดค่าจ้าง มีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พบว่า ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 องค์กรของท่านมีการปรับลดค่าจ้างพนักงาน โดยได้รับการยินยอมจากพนักงาน อันดับ 2 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการปรับลดค่าจ้างพนักงาน เพื่อให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้ อันดับ 3 องค์กรของท่านมีการชะลอการจ้างพนักงานใหม่ ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19

5. การปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น มีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$ S.D. = 1.092) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 องค์กรของท่านลดใช้การจ้างงานจากหน่วยงานภายนอก อันดับ 2 องค์กรของท่านมีการลดค่าใช้จ่ายส่วนที่เป็นสวัสดิการที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานลง อันดับ 3 องค์กรของท่านมีการลดเวลาการทำงานแบบกะลงในช่วงการระบาดโรคโควิด-19

6. การปฏิบัติงานที่บ้าน มีความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใน 3 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 องค์กรของท่านมีคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการทำงานที่บ้านให้แก่พนักงาน อันดับ 2 องค์กรของท่านมีแนวทางและมาตรการสำคัญในการปฏิบัติงานที่บ้าน อันดับ 3 องค์กรของท่านมีการให้พนักงานนำงานกลับไปทำที่บ้าน เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย

7. ผู้บริหารระดับสูงได้รับโบนัส งดรับเงินเดือน ความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ใน 2 ลำดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 ผู้บริหารมีการงดรับโบนัสและเซ็นยินยอมงดรับเงินเดือน เพื่อนำไปจ้างพนักงาน อันดับ 2 ผู้บริหารเซ็นยินยอมให้นำเงินเดือนของตนเองจัดตั้งเป็นเงินกองทุนเยียวยาให้แก่พนักงาน

จากวัตถุประสงค์ แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก พบว่า ผลการศึกษา ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการสินค้า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายรูปแบบของการทำงาน และด้านแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อย่างไรก็ดี จากสมมติฐานที่ 1 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ได้ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมด้านที่ดีที่สุดของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก ใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regresstion Analysis) ด้วยเทคนิค Enter พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ($R = 0.792$) มีค่าความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ (Adjusted R Square = 0.614) และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ มีค่า 0.487 โดยตัวแปรพยากรณ์ด้านที่ดีที่สุดส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชนโดยไม่เลือกวิธีออก ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงงานสัมพันธ์ (X_7) ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ (X_5) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (X_2) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_4) ซึ่งสามารถเขียนในรูปของสมการคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = -0.347 + 0.268(X_2) - 0.221(X_4) + 0.360(X_5) + 0.361(X_7)$$

$$\hat{Z} = 0.373(X_7) + 0.302(X_5) + 0.222(X_2) - 0.205(X_4)$$

5.2 อภิปรายผล

การนำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มาใช้ในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัท โดยไม่ปลดออกในยุคโรคระบาดโควิด 19 คือ เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 ประการ ของสหประชาชาติเพื่อโลกอนาคต พบว่า ความมั่นใจในการพัฒนาที่ยั่งยืน วิฤตเศรษฐกิจ ทำให้ประชาชนที่พ้นจากสภาวะยากจนแล้วต้องกลับไปเผชิญสถานะเดิม เนื่องจากไม่มีงานทำ ดังนั้นการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน ผ่านการสร้างงาน โดยเฉพาะการสร้างงานที่มีคุณค่าจึงมีความสำคัญ รวมถึงการส่งเสริมการศึกษาที่เน้นคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานด้วย และหลักการและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้พนักงานคงอยู่ในบริษัท (สยาม อรุณศรีมรกต และ ยงยุทธ วัชรกุล, 2559) และหลักการหรือแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้พนักงานคงอยู่ในบริษัท คือ สมรรถนะในการทำงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับคุณภาพการให้บริการขององค์กร พบว่า จากผลการศึกษสมรรถนะที่ประกอบด้วย สมรรถนะหลักสมรรถนะในด้านการจัดการ และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานหรือเกินกว่าที่มาตรฐานของงานนั้น ๆ กำหนดไว้ ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับในหลายองค์กรว่า การที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้น บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (สมรรถนะ) และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรจึงจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้ (แก้วตา ผู้พัฒน์พงศ์ และนิคม เจียรจินดา, 2561)

จากสมมติฐานข้อที่ 1 ของการวิจัยที่ว่า เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก โดยสรุปแล้วเมื่อเกิดวิกฤติโควิด-19 ระบาด ยอดการขายของทุกบริษัทจะลดลง บางบริษัทผลิตต้นทุน บางบริษัทผลิตกลางทาง บางบริษัททำกิจการปลายทางประการเดียว หรือผสมก็ตาม ยอดขายจะลดลงทั้งระบบ บริษัททั้งหลายจึงลดพนักงาน เพื่อลดค่าใช้จ่าย แต่อีกหลายบริษัทไม่ลดพนักงาน ด้วยมีเมตตาธรรม และพิจารณาเห็นว่า หากสถานการณ์ดีขึ้น กลับสู่สภาวะปกติ การต้องการพนักงานเพื่อทำงาน หากลดลงแล้ว จะหาคนมีทักษะเหมือนเดิมกลับมาไม่ทัน จึงลดค่าใช้จ่ายด้วยวิธีการอื่น ๆ ไม่เลือกปลดพนักงาน ซึ่งในภาพรวมของงานวิจัยนี้ได้ด้านที่ดีที่สุดของแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร ทั้งหมด 4 ด้าน คือ ด้านแรงงานสัมพันธ์ ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า

5.2.1 ด้านแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สอาด บรรเจิด

ฤทธิ์ (2565) เรื่อง ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรธุรกิจในประเทศไทย กล่าวว่า การลดค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการ เป็นแนวปฏิบัติของธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ในช่วงการระบาดของโควิด-19 ยอดการสั่งซื้อหรือจำนวนการบริการมีน้อยลงแต่ยังคงต้องการอัตราค่าจ้างคนเพื่อการปฏิบัติงานอยู่แต่ไม่อาจจ่ายอัตราค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ เท่าเดิมได้เหตุเพราะขาดสภาพคล่อง ดังนั้น การเจรจาเพื่อขอลดอัตราค่าจ้างฯ จึงบังเกิดขึ้นได้ ในส่วนของลูกจ้างหากอัตราที่ลดลงไม่มากเกินไปคือไม่เกิน 20 เปอร์เซ็นต์ ส่วนใหญ่ลูกจ้างจะรับได้ และสอดคล้องกับ Emily Atieno Odhong และ Jacob Omolo (2014) ที่กล่าวว่า พนักงานจะได้รับข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานของบริษัทผ่านสหภาพแรงงานหรือตัวแทนลูกจ้างซึ่งสามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีตัวแทนลูกจ้างก็เพื่อการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในสถานประกอบการ

5.2.2 ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ยกสมน เจ๊ะเฮง สิญูธร นาคพิน และจิรติ พูนเอียด (2564) กล่าวว่า การจัดการด้านสวัสดิการและด้านผลตอบแทน ธุรกิจสามารถจัดการด้านสวัสดิการให้กับบุคลากรได้โดยการเพิ่มสวัสดิการที่เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานระหว่างภาวะวิกฤต และการพิจารณาลดหรือตัดสวัสดิการบางส่วนออก รวมถึงจัดการด้านผลตอบแทน โดยใช้กลยุทธ์การให้ค่าตอบแทนเท่าเดิม การพิจารณาตัดบางส่วน และการงดให้ผลตอบแทนตามระยะเวลาที่กำหนด และในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 หลายองค์กรเลือกที่ปรับการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับนโยบายการทำงานรูปแบบใหม่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิมลมาศ ศกุนตนาคุณธิ์ (2563) กล่าวว่า สถานการณ์โควิด-19 นำไปสู่การปรับเปลี่ยนองค์ประกอบของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจ้างงาน ด้านการฝึกอบรม การปรับคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ Work From Home การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานเน้นที่ผลลัพธ์วัดผลจากการตอบสนอง ต่อการทำงานที่ดีของพนักงานและองค์กร และการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ

5.2.3 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ กฤษณา กิมเล่งจิว และรพีพัฒน์ ศรีศิลารักษ์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี พบว่า ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 แบ่งได้เป็น 5 หน้าทำงาน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา ความปลอดภัยและสุขภาพ และการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ในส่วนกลยุทธ์การจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ในภาวะปกติใหม่ มี 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ก่อนการจ้างและกลยุทธ์การจ้าง กลยุทธ์การจูงใจและการบำรุงรักษา และกลยุทธ์การให้ออกจากงาน

5.2.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับบทวิเคราะห์ของกรุงเทพมหานคร (2563) ที่รายงานองค์กรในยุคความปกติถัดไปจะพิจารณาความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างรัดกุมมากยิ่งขึ้น ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัด เพื่อใช้ในการปฏิบัติผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Kubheka And Naidoo (2021) ได้สนับสนุนว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานยังถือเป็นงานสำคัญที่ช่วยให้องค์กรกำหนดกิจกรรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานได้ตรงจุด ซึ่งอริยะ พนมยงค์ ให้สัมภาษณ์ในประชาชาติธุรกิจออนไลน์ (2563) ว่าการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานช่วยให้องค์กรทราบถึงกิจกรรมการพัฒนาทักษะที่จะต้องจัดขึ้นให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมกับการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ๆ และเพื่อยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ วัลลภา ช้างมลพิสุทธิ์ (2565) กล่าวว่า บางองค์กรปรับวิธีการทำงานให้พนักงานปฏิบัติงานจากที่บ้าน ซึ่งแนวทางนี้อาจส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงไป โดยการใช้ประเมินรายไตรมาสจากเดิมประเมินแบบรายปีแทน และการกำหนดตัวชี้วัดน้อยลง เปลี่ยนมาใช้ในการประเมินแบบตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลสำเร็จของงาน หรือที่เรียกว่า Objective And Key Results (OKR) มากขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

5.3.1.1 ผู้บริหารควรจัดทำและออกนโยบาย เพื่อรองรับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่เกิดขึ้นแบบรวดเร็ว รวมถึงการปรับเปลี่ยนงานและการวางแผนกำลังคนในองค์กรอย่างทันถ่วงที และพึงพิจารณาจากปัจจัยภายในร่วมด้วย หากเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดบรรเทาลง เข้าสู่ภาวะความปกติใหม่การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ทั้งนี้เพื่อการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น และเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับภาวะความปกติใหม่ โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาบุคลากรในรูปแบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น แม้กระทั่งการปรับระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เปลี่ยนแปลงตามไลฟ์สไตล์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการชี้แจงข้อมูลที่เป็นธรรม และการเน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

5.3.1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ในยุคความปกติใหม่ถัดไป ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต โดยหากมีการนำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs มาสนับสนุนและปรับใช้กับองค์กร อาจส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนในอนาคต และ

พนักงานยังคงมีงานทำจากการทำธุรกิจที่เติบโตขึ้นจากการขายสินค้าออนไลน์ในยุคดิจิทัล ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ตลอดจนการหันมาใช้พลังงานทดแทนหรือพลังงานธรรมชาติในการลดต้นทุนการผลิตของธุรกิจ กอปรกับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานก็เป็นสิ่งสำคัญ องค์กรควรเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงาน โดยการพัฒนาและอบรม เช่น การอบรมการใช้โปรแกรมประชุมออนไลน์ (Zoom Meeting) เป็นต้น ซึ่งจะสามารถทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กรในอนาคตอย่างยิ่งยั้ง

5.3.2 ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

5.3.2.1 เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กร ผู้บริหาร และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทเอกชน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการนำวิธีการรักษาพนักงานในองค์กร โดยไม่เลือกปลดออก หากเมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคชนิดอื่นอย่างเหมาะสม และทันต่อสถานการณ์มากที่สุด

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

5.3.3.1 การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากับกลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเลในจังหวัดสงขลา เท่านั้น ทำให้อาจจะได้ข้อมูลในทางเดียว ซึ่งในอนาคตอาจจะมีกรวิจัยในกลุ่มอุตสาหกรรม และสถานประกอบการ อื่น ๆ ที่ต่างกัน ว่ามีแนวทางการรักษาพนักงานในองค์กรท่ามกลางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ก่อนและหลังอย่างไร

5.3.3.2 ควรมีการสัมภาษณ์พนักงานในเชิงลึกกว่า หากเมื่อองค์กรมีการใช้นโยบายการรักษาพนักงาน โดยไม่เลือกปลดออก แต่เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การลดชั่วโมงการทำงาน การลดค่าจ้าง การปฏิบัติงานที่บ้าน เป็นต้น แต่พนักงานยังคงมีงานทำอยู่ พนักงานมีความคิดเห็นอย่างไร

5.3.3.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานโดยไม่เลือกวิธีปลดออก เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เพื่อที่ผลการศึกษาอาจนำไปสู่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมกับความปกติใหม่หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 บรรเทา

บรรณานุกรม

- กรมควบคุมโรค. กระทรวงสาธารณสุข. (2563ก). *คู่มือการป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับประชาชน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กรสรรรค์ เอนกศักยพงศ์. (2556). *กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กรุงเทพธุรกิจ. (2563). 4 เทรนด์เด่น HR ปี 2021. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/910105>
- กฤษณา กิมเล่งจิ๋ว และรพีพัฒน์ ศรีศิริรักษ์. (2565). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี. *วารสารมทรส. (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 12(2), 225-248
- กวีวุฒิ เต็มภูวภัทร. (2563). *ลดเงินเดือนผู้บริหาร ก่อนปลดพนักงาน*. สืบค้นจาก https://www.matichonweekly.com/column/article_295899
- กองบริหารข้อมูลตลาดแรงงาน กรมแรงงาน. (2563). *รายงานสถานการณ์การว่างงานและการเลิกจ้างประจำเดือนพฤศจิกายน ปี 2563*. สืบค้นจาก https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/lmia_th/922d63db186ebc737b4816fdd5552264.pdf
- การถดถอยในการวิจัย. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*, 10(1), 7
- แก้วตา ผู้พัฒน์พงศ์ และนิคม เจียรจินดา. (2561). สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับคุณภาพการให้บริการขององค์กร. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 19(ฉบับพิเศษ), 11.
- จันทน์ อ้นเจริญ. (2561). *การอำนวยการรักษาพนักงานของธุรกิจโรงแรมในอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- จันต์จุฑา จันท์ประสิทธิ์. (2558). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- จุไรวรรณ บินดุหลีม. (2562). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชีวะศิลป์ สิริจินดาวิโรจน์. (2556). *แนวทางการอำนวยการรักษาพนักงาน โรงแรมอนันตรากรุงเทพฯ ริเวอร์ไซด์รีสอร์ทแอนด์สปา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ถวิลดี บุรีกุล, นิตยา โพธิ์นอก และเลิศพร อุดมพงษ์. (2563). การขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) กรณีศึกษาการใช้แนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมในกลุ่มเยาวชนไทยเพื่อเสริมสร้างความปลอดภัยทางถนน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า
- ธนาคารกสิกรไทย. (2560). *ส่งออกอาหารทะเลแปรรูปของไทย*. สืบค้นจาก https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/ksmeknowledge/article/ksme-analysis/pages/export_thai_processed-seafood_2017.aspx
- ธิดารัตน์ ฉิมหลวง. (ม.ป.ป.). *ปลดล็อกธุรกิจสู่ความยืดหยุ่นด้วยการบริหารบุคลากรยุคใหม่*. สืบค้นจาก <https://home.kpmg/th/en/home/media/press-releases/2021/10/unlocking-business-resilience-through-a-successful-hr-management-strategy-th.html>
- ธีระวุฒิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการโรงแรมระดับ 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นพคุณ ชีวิธรักษ์. (2563). ภารกิจและวิกฤติที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องทบทวนก่อนถึงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558. *วารสารนักบริหาร*, 33(4), 64-71.
- นริภัทร์ ลพานุกรม. *วิธีจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กร เมื่อบริษัทเริ่มปรับมาทำงานตามปกติในยุค COVID- 19*. สืบค้นจาก <https://www.easysunday.com/blog/motivate-employees-stay-with-organization-in-covid19/>
- บุญศรี พรหมมาพันธ์ (2561). เทคนิคการแปลผลการใช้สถิติพารามेटริกและนันทพารามेटริกในการวิจัยทางสังคมศาสตร์. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*, 10(1), 1-11.
- เบญจมาศ ทองเรือง. (2560). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทไทย พีที-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปริญญา ปันทอง. (2561). *อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานวิศวกรกลุ่มเจเนอเรชันวายในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2563). HR Day รวมมุมมองอนาคตองค์กรปี 2021. สืบค้นจาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-579536>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปรัชญา สมบูรณ์. (2564). ปัญหาในการใช้มาตรการหยุดงานและการเลิกจ้าง ในอุตสาหกรรมยานยนต์ช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ Covid 19 (บทความทางวิชาการ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรกนก ศรีงาม และคณะ. (2557). การพัฒนาโปรแกรมประยุกต์กิจกรรมทดสอบคำศัพท์พื้นฐานภาษาไทยสำหรับนักศึกษาต่างชาติ
- พรชัย องค์กร์สกุล. (2559). Management Tip of the Month เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารเพื่อความก้าวหน้าในวงการวิศวกรรมและอุตสาหกรรม, 3(153), 78.
- เฟื่องฟ้า ปัญญา. (2558). กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังวิกฤตน้ำท่วม. กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมนวนคร. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 10(1), 75-83
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิและคณะ. (2559). การศึกษาอิสระ Independent Studies. กรุงเทพมหานคร: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวีดีโอ.
- มุกลินท์ ชลรัตน์. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับสมรรถนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ยกสมน เจ๊ะเฮง, สิญญาธร นาคพิน และจีรติ พูนเอียด. (2564). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจที่พักแรมในภาวะวิกฤต โควิด 19. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 8(1), 10-12
- รพีรัฐ ธีญวัฒน์พรกุล. (2565). โดรนลดเงินเดือนในช่วงโควิด – บริษัทสามารถลดเงินเดือนพนักงานได้หรือไม่. สืบค้นจาก <https://bit.ly/3Q58yUK>
- วรรณิ วิริยะก้านานนท์. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- วัฒน์ศักดิ์ วิบูลย์ชัยกุล. (2563). 3 ขั้นตอน Layoff ด้วยจิตเมตตา – จะเตรียมตัวอย่างไรหากต้องจากกันด้วยดี. สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/tips/how-to-manage-layoffs-with-compassion/>
- วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์, พรรัตน์ แสดงหาญ และอธิพล เครือปอง (2556). การดำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี. วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, (2)2, 64.
- วัลลภา ช้างกลมพิสุทธิ. (2565). โควิดทำให้ HR ไม่เหมือนเดิม. สืบค้นจาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-701209>
- วิมลมาศ ศกุนตนาคุณิธิส. (2563). HR trends of new normal. สืบค้นจาก <https://www.hrconsultant.training/post/hr-trends-of-new-normal>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิลาสินี สุทธิชล และสัญญาธร นาคพิน. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่พนักงานของธุรกิจโรงแรมไทยในเขตพื้นที่ระยองเศรษฐกิจภาคใต้. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบาทปฏิบัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 7(3), 848.
- ศิระประภา เอื้อวิวัฒน์สกุล. (2563.). ผลกระทบและทิศทางของภาคอุตสาหกรรมหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19. สืบค้นจาก <https://shorturl.asia/cnXZE>
- ศิริพงษ์ สุนทรวัฒน์กิจ. (2554). ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงาน ให้คงอยู่กับองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding studio ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิวพร วิยะวงศ์. (2564). แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization). สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมนึก ภัททิยนิ. (2546). การวัดผลการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กทม. : ประสานการพิมพ์.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2553). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. กทม. : ประสานการพิมพ์.
- สยาม อรุณศรีมรกต และยงยุทธ วัชรกุล. (2559). เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 ประการของสหประชาชาติเพื่อโลกอนาคต. *วารสารวิจัยสหวิทยาการไทย*, 11(3), 6.
- สอาด บรรณเจตฤทธิ. (2565). ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรธุรกิจในประเทศไทย. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 12(2), 292-206
- สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา. (2565). รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดสงขลา ไตรมาสที่ 1-4 ปี 2563 ถึง 2564. สืบค้นจาก <https://songkhla.mol.go.th/>
- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสงขลา. (2565). เกตินี อุปมนต์, ผู้ให้ข้อมูล, 7 มีนาคม 2565
- สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2552). *มาตรการและแนวทางการบรรเทาปัญหาการเลิกจ้างและแนวปฏิบัติว่าด้วยการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ปี 2551*. สืบค้นจาก <https://bit.ly/3tedz3a>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สินี พุ่มพวง. (2559). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุปราณี เอกอ. (2550). *การคงอยู่ของพนักงานบริษัทโรงพยาบาลธนบุรี จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อมรศิริ ดิสสร. (2550). *การบริหารสินค้าคงคลัง (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์
- Chandler, A. D. (1990). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Emily Atieno Odhong and Jacob Omolo. (2014). An Analysis Of The Factors Affecting Employee Relations in the Flower Industry in Kenya, a Case of Waridi Ltd, Athi River. *International Journal of Business and Social Science*, 5(1), 147-160.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis a global perspective*. (8th ed.). New Jersey: Prentice – Hall International.
- IE BUSINESS SOLUTION. (ม.ป.ป.). *การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)*. สืบค้นจาก <https://shorturl.asia/tcvGg>
- Israeli, A. A. And Reichel, A. (2003). Hospitality crisis management practices: the Israeli case. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 353-372.
- Jamaramarn,U., And Thanaratchataphoom,T. (2003). Synthesis of research related to selection of candidates to study in higher education institutions. *Journal of Education, Prince of Songkhla University, Pattani Campus*, 15(2), 35-45.
- Jaussaud, J. (2001). The Japanese model of HRM in crisis. *In the Changing Economic Environment in Asia* (pp. 152-165). London: Palgrave Macmillan.
- Kubheka, S., & Naidoo D. (2021). BizTrends2 021: 4 trends in employee skills development and training you need to know for 2021. Retrieved from <https://www.bizcommunity.com/Article/196/722/212233.html>
- Lee And Li Attorneys At Law. (2021). *The Implementation of "Reduction of Working Hours" and the Relating Subsidies in Response to COVID-19*. Retrieved from <https://bit.ly/3mllBDv>
- Likert, Rensis. (1967). The Method of Constructing and Attitude Scale. In Reading in Fishbein, M (Ed.), *Attitude Theory and Measurement* (pp. 90-95). New York: Wiley&Son.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., And Andres Coca-Stefaniak, J. (2020). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 1-19.
- Mathis, R. L. And J. H. Jackson. 2011. *Human Resource Management*. 13th ed. USA: South- Western Cengage Learning.
- Mitsakis, F. V. (2014). Human Resource Management (HRM), Economic Crisis (EC) and Business Life Cycle (BLC): A Literature Review and Discussion. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 189-203.
- Mondy, R. W., And Noe, M. R. (2004). *Human Resource Management*. 9th ed, Upper Sadler River, New Jersey: Prentice-Hall
- Mosre, J. M. (1994). *The cognitive processes of analysis in qualitative inquiry*. In J. M. Morse (Ed.), *Critical issues in qualitative research methods* (pp. 23-43). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rowley, C., And Bae, J. (2004). Human Resource Management in South Korea After the Asian Financial Crisis: Emerging Patterns from the Labyrinth. *International Studies of Management & Organization*, 34(1), 52-82.
- Smith, W., And Abdullah, A. (2004). The Impact of the Asian Financial Crisis on Human Resource Management in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 10(3-4), 402-421.
- Teague, P., & Roche, W. K. (2013). Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 176-192.
- Wendell French. (1994). *Human Resource Management*. 3rd ed. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin
- Wimolmas S. (2020). HR Trends of New Normal. Retrieved from <https://www.hrconsultant.training/post/hr-trends-of-new-normal>

ภาคผนวก ก
(แบบสอบถาม)



แบบสอบถาม

เรื่อง การรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชนยุคโรคระบาดโควิด-19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก
กรณีศึกษา : กลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กร

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออก

2. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ คำตอบของท่านจะถูกนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ขอความร่วมมือท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกขั้นตอน เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัยมีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

3. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามมานั้น จะเป็นความลับสำหรับการนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามนี้มา ณ โอกาสนี้

(นางสาวอภิวรรณ ใจสว่าง)

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () เพียงหนึ่งข้อเท่านั้นที่ตรงกับข้อมูลความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. 18-25 ปี

2. 26-33 ปี

3. 34-41 ปี

4. 42-49 ปี

5. 50 ปีขึ้นไป

3. ประสบการณ์การทำงาน

1. น้อยกว่า 5 ปี

2. 5 - 10 ปี

3. 11 - 15 ปี

4. มากกว่า 15 ปี

4. ระดับการศึกษา

1. อนุปริญญา

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. ปริญญาเอก

5. ตำแหน่งงาน

1. หัวหน้างาน/หัวหน้าแผนก

2. รองผู้จัดการฝ่าย

3. ผู้จัดการฝ่าย

4. ผู้บริหาร

6. ดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน

1. บริหาร

2. การตลาด

3. พัฒนาธุรกิจ

4. บัญชี

5. อุตสาหกรรม

6. จัดซื้อ

7. ทรัพยากรมนุษย์

8. คลังสินค้า

9. การผลิต

10. เทคโนโลยีสารสนเทศ

11. อื่น ๆ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรในช่วงการระบาดโรคโควิด-19

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับข้อมูลความเป็นจริงของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น และแต่ละข้อมีระดับความคิดเห็นและความรู้สึกไว้ให้ท่านเลือกตอบ 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ข้อ	แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรในช่วงการระบาดโรคโควิด-19	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด	น้อย
		5	4	3	2	1
ด้านการบริหารจัดการสินค้า						
1.	สินค้าอาหารทะเลแปรรูปเป็นที่ต้องการของตลาดและผู้บริโภค					
2.	องค์กรของท่านได้รับผลกระทบจากการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ					
3.	องค์กรของท่านประสบปัญหาการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ					
4.	องค์กรของท่านมีการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านทางระบบออนไลน์ หรือคำสั่งซื้อออนไลน์					
5.	องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการสินค้าที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค					
ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์						
6.	องค์กรของท่านมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และทบทวนอัตรากำลังคนใหม่					
7.	องค์กรของท่านมีการปรับขนาด/โครงสร้างองค์กร					
8.	องค์กรของท่านมีการสลับสับเปลี่ยนพนักงานเข้ามาทำงาน					
9.	องค์กรของท่านมีการนำเครื่องจักรเข้ามาทดแทนคนในบางส่วนของแผนก					

ข้อ	แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรในช่วงการระบาดโรคโควิด-19	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด	น้อย
		5	4	3	2	1
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน						
10.	องค์กรของท่านมีการจัดอบรมหลักสูตรออนไลน์เพื่อพัฒนาทักษะแก่พนักงาน					
11.	องค์กรของท่านมีการอบรมทักษะการใช้งานเทคโนโลยีที่จำเป็นในการสื่อสาร และการประชุมออนไลน์					
12.	องค์กรของท่านมีการเสริมทักษะและสร้างประสิทธิภาพการทำงานประจำตามมาตรฐานต่าง ๆ ตามส่วนงานที่รับผิดชอบ					
13.	องค์กรของท่านมีการนำแอปพลิเคชัน บนโทรศัพท์มือถือ มาพัฒนางานและใช้สำหรับการฝึกอบรม					
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
14.	องค์กรของท่านมีการแจ้งหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานทราบล่วงหน้า					
15.	องค์กรของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน					
16.	องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนด้วยความเท่าเทียม และยุติธรรม					
17.	องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงาน					

ข้อ	แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรในช่วงการระบาดโรคโควิด-19	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด	น้อย
		5	4	3	2	1
ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ						
18.	องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลตอบแทนของพนักงาน (เช่น เงินเพิ่มพิเศษ เบี้ยเลี้ยง เงินเดือน)					
19.	องค์กรของท่านมีการปรับรูปแบบสวัสดิการให้สอดคล้องกับยุคสมัยและพนักงานในแต่ละเจนอเรชั่น (เช่น ที่พักอาศัย รถรับ-ส่ง กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การให้คำปรึกษาทางการเงินและการลงทุน)					
20.	องค์กรของท่านมีการเพิ่มสวัสดิการที่เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานในช่วงโรคโควิด-19 (เช่น การซื้อประกันภัยคุ้มครอง COVID-19)					
21.	องค์กรของท่านมีการปรับลดหรือตัดสวัสดิการบางส่วน (เช่น โบนัส งานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี)					
22.	องค์กรของท่านมีการจัดสวัสดิการและเตรียมอุปกรณ์สำหรับป้องกันความปลอดภัย (เช่น หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ)					
ด้านนโยบายและรูปแบบการทำงาน						
23.	องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและรูปแบบการทำงาน ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19					
24.	องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานให้แก่พนักงาน ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19					
25.	องค์กรของท่านมีการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid) ที่ให้พนักงานทำงานไม่จำกัดสถานที่และเวลาทำงาน ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19					

ข้อ	แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรในช่วงการระบาดโรคโควิด-19	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด	น้อย
		5	4	3	2	1
ด้านนโยบายและรูปแบบการทำงาน						
26.	องค์กรของท่านมีการชี้แจงนโยบายที่ชัดเจนและพนักงานสามารถปฏิบัติตามได้ ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19					
27.	องค์กรของท่านมีการตัดสินใจออกมาตรการที่สำคัญ เพื่อรับมืออย่างทันท่วงที ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19					
ด้านแรงงานสัมพันธ์						
28.	องค์กรของท่านมีการนำหลักแรงงานสัมพันธ์ มาใช้ในการเจรจาจะเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างงาน และสภาพการทำงาน					
29.	พนักงานในองค์กรของท่านมีการเรียกร้องเงินค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นและเงินโบนัสประจำปี					
30.	องค์กรของท่านมีการนำแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการเลิกจ้างที่เป็นธรรมและเป็นไปตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานมาใช้					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออกในช่วงการระบาดโรคโควิด-19

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับข้อมูลความเป็นจริงของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น และแต่ละข้อมีระดับความคิดเห็นและความรู้สึกไว้ให้ท่านเลือกตอบ 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ข้อ	วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออกในช่วงการระบาดโรคโควิด-19	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด	น้อย
		5	4	3	2	1
การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ						
1.	องค์กรของท่านมีการปรับลดลักษณะงานประจำของพนักงาน					
2.	องค์กรของท่านมีการปรับการทำงานของพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลาย					
3.	องค์กรของท่านมีการสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือสายงาน					
4.	องค์กรของท่านมีการหมุนเวียนงาน ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19					
การปรับเปลี่ยนงานขององค์กร						
5.	องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กรเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานลักษณะใหม่					
6.	องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและสถานที่ทำงาน					
7.	องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติและระบบคลาวด์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร					
8.	องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมและพัฒนางานในรูปแบบออนไลน์					
9.	องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กร (เช่น แแผนกำลังคน การหมุนเวียนงาน และชะลอการจ้างงานใหม่)					

ข้อ	วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออกในช่วงการ ระบาดโรคโควิด-19	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย ที่สุด	น้อย
		5	4	3	2	1
การปรับลดเวลาการทำงาน						
10.	องค์กรของท่านมีการปรับลดจำนวนวันทำงาน ของพนักงาน (เช่น เดิมปกติทำงาน 5 วัน คงเหลือ 3 วัน)					
11.	องค์กรของท่านมีการลดการทำงานล่วงเวลาของ พนักงาน					
12.	องค์กรของท่านมีการลดเวลาการทำงาน ซึ่งส่งผล กระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพ งานลดลง					
การปรับลดค่าจ้าง						
13.	องค์กรของท่านมีการปรับลดค่าจ้างพนักงาน โดย ได้รับการเห็นยินยอมจากพนักงาน					
14.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการปรับลด ค่าจ้างพนักงานเพื่อให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้					
15.	องค์กรของท่านมีการชะลอการจ้างพนักงานใหม่ ในช่วงการระบาดโรคโควิด-19					
การปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น						
16.	องค์กรของท่านลดใช้การจ้างงานจากหน่วยงาน ภายนอก					
17.	องค์กรของท่านมีการลดเวลาการทำงานแบบกะ ลงในช่วงการระบาดโรคโควิด-19					
18.	องค์กรของท่านมีการลดค่าใช้จ่ายส่วนที่เป็น สวัสดิการที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานลง					
การปฏิบัติงานที่บ้าน						
19.	องค์กรของท่านมีการให้พนักงานนำงานกลับไป ทำที่บ้าน เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย					

ข้อ	วิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออกในช่วงการ ระบาดโรคโควิด-19	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด	น้อย
		5	4	3	2	1
การปฏิบัติงานที่บ้าน						
20.	องค์กรของท่านมีแนวทางและมาตรการสำคัญในการปฏิบัติงานที่บ้าน					
21.	องค์กรของท่านมีคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการทำงานที่บ้าน (Work From Home) ให้แก่พนักงาน					
ผู้บริหารระดับสูงระดับโบนัส งดรับเงินเดือน						
22.	ผู้บริหารมีการงดรับโบนัสและเซ็นยินยอมงดรับเงินเดือน เพื่อนำไปจ้างพนักงาน					
23.	ผู้บริหารเซ็นยินยอมให้นำเงินเดือนของตนเองจัดตั้งเป็นเงินกองทุนเยียวยาให้แก่พนักงาน					

ภาคผนวก ข
แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
(แบบสอบถาม)

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC)

ข้อที่	ข้อความคำถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม								
1	เพศ							
	1.1 ชาย	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	1.2 หญิง	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
2	อายุ							
	2.1 18-25 ปี	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	2.2 26-33 ปี	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	2.3 34-41 ปี	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	2.4 42-49 ปี	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	2.5 50 ปีขึ้นไป	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
3	ประสบการณ์การทำงาน							
	3.1 น้อยกว่า 5 ปี	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	3.2 5 - 10 ปี	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	3.3 11 - 15 ปี	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	3.4 มากกว่า 15 ปี	1	1	1	3	1	ยืนยัน	

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม								
4	ระดับการศึกษา							
	4.1 อนุปริญญา	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	4.2 ปริญญาตรี	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	4.3 ปริญญาโท	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	4.4 ปริญญาเอก	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
5	ตำแหน่งงาน							
	5.1 หัวหน้างาน/หัวหน้าแผนก	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	5.2 รองผู้จัดการ	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	5.3 ผู้จัดการฝ่าย	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	5.4 ผู้บริหาร	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
6	ดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน							
	6.1 บริหาร	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	6.2 การตลาด	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	6.3 พัฒนารูธุรกิจ	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	6.4 บัญชี	1	1	1	3	1	ยืนยัน	

แสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม								
6	ดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน							
	6.5 ธุรการ	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	6.6 จัดซื้อ	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	6.7 ทรัพยากรมนุษย์	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	6.8 คลังสินค้า	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	6.9 การผลิต	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	6.10 เทคโนโลยีสารสนเทศ	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	6.11 อื่น ๆ	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
1	ด้านการบริหารจัดการสินค้า							
	1.1 สินค้าอาหารทะเลแปรรูปเป็นที่ ต้องการของตลาดและผู้บริโภค	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	1.2 องค์กรของท่านได้รับผลกระทบ จากการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ	1	1	1	3	1	ยืนยัน	

แสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 2 สอดคล้องเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
1	ด้านการบริหารจัดการสินค้า							
	1.3 องค์กรของท่านประสบปัญหาการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	1.4 องค์กรของท่านมีการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านทางระบบออนไลน์ หรือคำสั่งซื้อออนไลน์	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	1.5 องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการสินค้าที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
2	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์							
	2.1 องค์กรของท่านมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และทบทวนอัตรากำลังคนใหม่	1	1	0	2	0.67	ปรับปรุง	กลุ่มตัวอย่างบางตำแหน่งอาจจะไม่ทราบ เพราะเป็นเรื่องงานบุคคล

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
2	ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์							
	2.2 องค์กรของท่านมีการปรับขนาด/ โครงสร้างองค์กร	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	2.3 องค์กรของท่านมีลดอัตรากำลังคน โดยการสลับสับเปลี่ยนพนักงานเข้ามา ทำงาน	1	1	0	2	0.67	ปรับปรุง	การสลับสับเปลี่ยน พนักงาน ไม่น่าจะ เป็นการลดอัตรากำลังคน
	2.4 องค์กรของท่านมีการนำเครื่องจักร เข้ามาทดแทนคนในบางส่วนของแผนก	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
3	ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน							
	3.1 องค์กรของท่านมีการจัดอบรม หลักสูตรออนไลน์เพื่อพัฒนาทักษะแก่ พนักงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
3	ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน							
	3.2 องค์กรของท่านมีการอบรมทักษะการใช้งานเทคโนโลยีที่จำเป็นในการสื่อสาร และการประชุมออนไลน์	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	3.3 องค์กรของท่านมีการเสริมทักษะและสร้างประสิทธิภาพการทำงานประจำตามมาตรฐานต่าง ๆ ตามส่วนงานที่รับผิดชอบ	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	3.4 องค์กรของท่านมีการนำแอปพลิเคชัน บนโทรศัพท์มือถือ มาพัฒนางานและใช้สำหรับการฝึกอบรม	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
4	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน							
	4.1 องค์กรของท่านมีการแจ้งหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานทราบล่วงหน้า	1	1	1	3	1	ยืนยัน	

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
4	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน							
	4.2 องค์กรของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	4.3 องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนด้วยความเท่าเทียม และยุติธรรม	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	4.4 องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
5	ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ							
	5.1 องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลตอบแทนของพนักงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	ควรยกตัวอย่าง

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
5	ด้านการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ							
	5.2 องค์กรของท่านมีการปรับรูปแบบสวัสดิการให้สอดคล้องกับยุคสมัยและพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น	1	1	1	3	1	ยืนยัน	ควรยกตัวอย่าง
	5.3 องค์กรของท่านมีการเพิ่มสวัสดิการที่เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานช่วงโรคโควิด-19 ระบาด (เช่น การซื้อประกันโควิด-19)	1	1	1	3	1	ยืนยัน	ควรเพิ่มคำว่าในช่วงโรคโควิด-19 ระบาด
	5.4 องค์กรของท่านมีการปรับลดหรือตัดสวัสดิการบางส่วน (เช่น โบนัส งานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี)	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	5.5 องค์กรของท่านมีการจัดสวัสดิการและเตรียมอุปกรณ์สำหรับป้องกันความปลอดภัย (เช่น หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ)	1	1	1	3	1	ยืนยัน	

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
6	ด้านนโยบายและรูปแบบการทำงาน							
	6.1 องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและรูปแบบการทำงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	ตั้งแต่ข้อ 6.1-6.5 เป็นนโยบายช่วงโควิด ไข้ใหม่ ควรระบุให้ชัดเจน
	6.2 องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานให้แก่พนักงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	6.3 องค์กรของท่านมีการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid) ที่ให้พนักงานทำงานไม่จำกัดสถานที่และเวลาทำงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	6.4 องค์กรของท่านมีการชี้แจงนโยบายที่ชัดเจนและพนักงานสามารถปฏิบัติตามได้	1	1	1	3	1	ยืนยัน	

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 2 สอดถามเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการสินค้าขององค์กรในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
6	ด้านนโยบายและรูปแบบการทำงาน							
	6.5 องค์กรของท่านมีการตัดสินใจออกมาตรการที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อรับมืออย่างทันท่วงที	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
7	ด้านแรงงานสัมพันธ์							
	7.1 องค์กรของท่านมีการนำหลักแรงงานสัมพันธ์ มาใช้ในการเจรจา ก่อนจะเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างงาน และสภาพการทำงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	7.2 พนักงานในองค์กรของท่านมีการเรียกร้องเงินค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นและเงินโบนัสประจำปี	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	7.3 องค์กรของท่านมีการนำแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการเลิกจ้างที่เป็นธรรมและเป็นไปตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานมาใช้	1	1	1	3	1	ยืนยัน	

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออกในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
1	การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ							
	1.1 องค์กรของท่านมีการปรับลดลักษณะงานประจำของพนักงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	1.2 องค์กรของท่านมีการปรับการทำงานของพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลาย	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	1.3 องค์กรของท่านมีการสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือสายงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	1.4 องค์กรของท่านมีการหมุนเวียนงาน เพื่อลดกำลังคน	1	1	0	2	0.67	ปรับปรุง	การหมุนเวียนงานกำลังคนไม่น่าจะลดกำลังคน
2	การปรับเปลี่ยนงานขององค์กร							
	2.1 องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนงานขององค์กรเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานลักษณะใหม่	1	1	1	3	1	ยืนยัน	

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออกในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
2	การปรับเปลี่ยนงานขององค์กร							
	2.2 องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและสถานที่ทำงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	2.3 องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติ และระบบคลาวด์ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	2.4 องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบออนไลน์	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	2.5 องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กร แคนกำลังคน การหมุนเวียนงาน และชะลอการจ้างงานใหม่	1	1	0	2	0.67	ปรับปรุง	ควรแยกข้อออกให้ชัดเจน เพราะองค์กรหนึ่งอาจจะใช้นโยบายบางเรื่องเท่านั้น

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออกในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
3	การปรับลดเวลาทำงาน							
	3.1 องค์กรของท่านมีการปรับลดเวลาทำงานของพนักงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	ควรยกตัวอย่าง
	3.2 องค์กรของท่านมีการลดการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	ควรยกตัวอย่าง
	3.3 องค์กรของท่านมีการลดเวลาการทำงานของพนักงานและเป็นประโยชน์ด้านค่าใช้จ่ายต่อบริษัท	1	1	0	2	0.67	ปรับปรุง	ควรเน้นเรื่องผลกระทบด้านใดบ้าง
4	การปรับลดค่าจ้าง							
	4.1 องค์กรของท่านมีการปรับลดค่าจ้างพนักงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	องค์กรของท่านมีการปรับลดค่าจ้าง โดยได้รับการเห็น ยินยอมจากพนักงาน

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออกในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
4	การปรับลดค่าจ้าง							
	4.2 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการปรับลดค่าจ้างพนักงานเพื่อให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	4.3 องค์กรของท่านมีการชะลอการจ้างพนักงานใหม่	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
5	การปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น							
	5.1 องค์กรของท่านลดใช้การจ้างงานจากหน่วยงานภายนอก	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	5.2 องค์กรของท่านมีการลดเวลาการทำงานแบบกะลงในช่วงการระบาดโรคโควิด-19	1	1	1	3	1	ยืนยัน	

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออกในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
5	การปรับลดค่าใช้จ่ายอื่น							
	5.3 องค์กรของท่านมีการลดค่าใช้จ่ายส่วนที่เป็นสวัสดิการที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานลง	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
6	การปฏิบัติงานที่บ้าน							
	6.1 องค์กรของท่านมีการให้พนักงานนำงานกลับไปทำที่บ้าน เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	6.2 องค์กรของท่านมีแนวทางและมาตรการสำคัญในการปฏิบัติงานที่บ้าน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	6.3 องค์กรของท่านมีคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับการทำงานที่บ้าน (Work From Home) ให้แก่พนักงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 3 สอดถามเกี่ยวกับวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรเอกชน โดยไม่เลือกวิธีปลดออกในช่วงการระบาดโรคโควิด-19								
7	ผู้บริหารระดับสูงงดรับโบนัส งดรับเงินเดือน							
	7.1 ผู้บริหารมีการงดรับโบนัสและงดรับเงินเดือน เพื่อนำไปจ้างพนักงานระดับล่าง	1	1	1	3	1	ยืนยัน	ผู้บริหารมีการงดรับโบนัสและเซ็นยินยอมงดรับเงินเดือน เพื่อนำไปจ้างพนักงาน
	7.2 ผู้บริหารนำเงินเดือนของตนเอง จัดตั้งเป็นเงินกองทุนเยียวยาให้แก่พนักงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	ผู้บริหารเซ็นยินยอมให้นำเงินเดือนของตนเอง จัดตั้งเป็นเงินกองทุนเยียวยาให้แก่พนักงาน

ภาคผนวก ค
(แบบสัมภาษณ์)



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การรักษานักงานให้คงอยู่ในองค์กรยุคโรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก
กรณีศึกษา : กลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดทางวิชาการมีวิธีการรักษานักงานให้คงอยู่ในสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก มีวิธีการอย่างไร โดยใช้แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และแนวคิดทฤษฎีอื่น ๆ แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดทางวิชาการมีวิธีการรักษานักงานให้คงอยู่ในสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก โดยใช้แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และแนวคิดทฤษฎีอื่น ๆ

โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ จะถูกนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ โดยให้ข้อมูลตามความเป็นจริงและขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวอภิวรรณ ใจสว่าง)

ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-นามสกุล
2. ตำแหน่งงาน 3. สังกัด / หน่วยงาน
4. อายุ 5. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน
6. ระดับการศึกษา.....
7. ช่องทางที่สามารถติดต่อได้
 - 7.1 โทร
 - 7.2 อีเมล (E-mail)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดทางวิชาการมีวิธีรักษาพนักงานให้คงอยู่ในสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก โดยใช้แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goal : SDGs) และแนวคิดทฤษฎีอื่น ๆ

1.ในฐานะที่ท่านเป็นนักวิชาการ มีความรู้ความสามารถทางด้านทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ท่านคิดว่าหากนำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ตามแนวคิดของสหประชาชาติ ข้อใดบ้างที่ใช้ในการจัดการสำหรับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัท โดยไม่ปลดออกในยุคโรคระบาดโควิด 19 เพราะเหตุใดจึงเลือกข้อดังกล่าว และมีวิธีการใช้หรือนำไปจัดการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2.นอกจากแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ในข้อ 1 ท่านคิดว่าควรนำหลักการใดหรือแนวคิดใดมาใช้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้พนักงานคงอยู่ในบริษัท โดยไม่ปลดออกในยุคโรคระบาดโควิด 19

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง
แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
(แบบสัมภาษณ์)

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC)

ข้อที่	ข้อคำถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์								
1	ชื่อ-สกุล	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
2	ตำแหน่งงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
3	สังกัด / หน่วยงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
4	อายุ	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
5	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
6	ระดับการศึกษา	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
7	ช่องทางที่สามารถติดต่อได้							
	7.1 เบอร์โทรศัพท์	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
	7.2 อีเมลล์	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดทางวิชาการมีวิธีรักษาพนักงานให้คงอยู่ในสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก โดยใช้แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goal : SDGs) และแนวคิดทฤษฎีอื่น ๆ								
1	ในฐานะที่ท่านเป็นนักวิชาการ มีความรู้ความสามารถทางด้านทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ท่านคิดว่าหากนำแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	1	1	1	3	1	ยืนยัน	

ตารางแสดงผลการประเมินดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ข้อความถามในการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3				
<p>ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดทางวิชาการมีวิธีรักษาพนักงานให้คงอยู่ในสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 โดยไม่เลือกวิธีปลดออก โดยใช้แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goal : SDGs) และแนวคิดทฤษฎีอื่น ๆ (ต่อ)</p>								
1	ตามแนวคิดของสหประชาชาติ ข้อใดบ้างที่ใช้ในการจัดการสำหรับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในบริษัท โดยไม่ปลดออกในยุคโรคระบาดโควิด 19 เพราะเหตุใดจึงเลือกข้อดังกล่าว และมีวิธีการใช้หรือนำไปจัดการอย่างไร	1	1	1	3	1	ยืนยัน	
2	นอกจากแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ในข้อ 1 ท่านคิดว่าควรนำหลักการใดหรือแนวคิดใดมาใช้ในการทรัพยากรมนุษย์ ให้พนักงานคงอยู่ในบริษัท โดยไม่ปลดออกในยุคโรคระบาดโควิด 19	1	1	1	3	1	ยืนยัน	

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสัมภาษณ์

1. ดร.อัจฉิมา ศุภจริยาวัตร

ตำแหน่ง : อาจารย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยบูรพา

2. ดร.จิตติมา ปฎิมาประกร

ตำแหน่ง : ผู้บริหารบริษัทเอกชน

3. ผศ.ดร.ศิริกัญญา วิรุณราช

ตำแหน่ง : อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

แบบสอบถาม

1. ดร.ขวัญหทัย ลม้ายจาปา

ตำแหน่ง : ผู้บริหารบริษัทเอกชน

2. ดร.วีณา กรแก้ว

ตำแหน่ง : ผู้บริหารบริษัทเอกชน

3. ดร.สมศักดิ์ สุวรรณสุขกุล

ตำแหน่ง : นักวิชาการ กรมสรรพาสาไมต์

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางสาวอภิวรรณ ใจสว่าง

รหัสนักศึกษา 6410521068

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบันการศึกษา	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)	มหาวิทยาลัยทักษิณ	2561

การตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงาน

อภิวรรณ ใจสว่าง, อธิวัฒน์ หังสพฤกษ์ และบรรพต วิรุณราช. (2565). การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรยุคคนยุคโรคระบาดโควิด-19 : กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทโรงงานแปรรูปอาหารทะเล จังหวัดสงขลา. การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 14, 14 พฤษภาคม 2565 ณ อาคารวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์