

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีแนวทางในการศึกษาค้นคว้า สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ การปฏิบัติงานของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. เพื่อเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติและปัญหาอุปสรรคด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี ที่มีเพศต่างกัน มีการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี ที่มีอายุต่างกันมีการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารงานบุคคลในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ต่างกันมีการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 องค์กรที่มีขนาดต่างกันมีการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 ลักษณะองค์กรที่ต่างกันมีการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 องค์กรที่มีประเภทองค์กรหรือกลุ่มอุตสาหกรรมที่ต่างกันมีการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี ที่มีเพศต่างกัน มีอุปสรรคและปัญหาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 8 ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี ที่มีอายุต่างกัน มีอุปสรรคและปัญหาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 9 ผู้บริหารงานบุคคลในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน มีอุปสรรคและปัญหาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 10 องค์กรที่มีขนาดต่างกัน มีอุปสรรคและปัญหาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 11 ลักษณะองค์กรที่ต่างกัน มีอุปสรรคและปัญหาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 12 องค์กรที่มีประเภทองค์กรหรือกลุ่มอุตสาหกรรมที่ต่างกัน มีอุปสรรคและปัญหาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

การรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง
2. ติดต่อประสานงานกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือผู้เกี่ยวข้อง ที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย เพื่อทำการขออนุมัติในการเข้าไปขอข้อมูลการกรอกแบบสอบถามที่จัดทำขึ้น
3. ขอลงหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี ถึงผู้บริหารเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ออกแบบสำรวจจำนวน 200 ชุด และได้กลับคืนมาทั้งสิ้น 200 ชุด คิดเป็น 100%
4. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลอีกครั้ง

วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อุปสรรคและ

ปัญหาในด้านต่างๆ ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยหวังที่จะนำผลการศึกษาวิจัยนี้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหาร และการแก้ปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาครั้งนี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่สำคัญที่ใช้ในการวิจัย คือ การใช้แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี

แบบสอบถามได้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งใช้ในการวิจัย ได้แก่ ขนาดองค์กร ลักษณะธุรกิจ และประเภทธุรกิจ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี

แบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบประมาณค่าแบบลิเกิร์ต กล่าวคือ ในแต่ละข้อนั้นจะมีให้เลือก 5 คำตอบ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ

1. ค่าร้อยละ สำหรับใช้อธิบายวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของประชากรกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ย สำหรับในการอธิบายวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปฏิบัติ อุปสรรคและปัญหาในการปฏิบัติงานบริหารค่าตอบแทน
3. ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สำหรับอธิบายลักษณะการกระจายข้อมูล
4. การทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงานกับปัญหาและอุปสรรคด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์

เพศ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.5 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 37.5

อายุ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีช่วงอายุ 36 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 37.0 อายุ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.5 อายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.5 และ อายุไม่เกิน 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.0

ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์มากกว่า

5 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.5 2-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.0 อายุ 4-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.0 และน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.5 ตามลำดับ

ขนาดองค์กร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีขนาดองค์กรมากกว่า 200 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 58.5 จำนวน 101-200 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 น้อยกว่า 50 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 และ 50-100 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0

ลักษณะองค์กร จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะองค์กรแบบลงทุนโดยชาวต่างชาติ 100% คิดเป็นร้อยละ 41.5 ลงทุนโดยคนไทย 100% คิดเป็นร้อยละ 28.0 บริษัทร่วมลงทุนชาวไทยและชาวต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 27.0 และ เป็นบริษัทร่วมลงทุนชาวต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 3.5

ประเภทธุรกิจ/ประเภทอุตสาหกรรม จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทยานยนต์ และผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์ คิดเป็นร้อยละ 29.5 อุตสาหกรรมอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 19.0 ผลิตภัณฑ์จากยาง สารเคมี พลาสติก สี คิดเป็นร้อยละ 16.0 กระจก เฟอร์นิเจอร์ อาหาร เครื่องดื่ม คิดเป็นร้อยละ 13.5 อุตสาหกรรมเหล็กและโลหะ คิดเป็นร้อยละ 12.5 และผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ คิดเป็นร้อยละ 9.5 ตามลำดับ

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์แยกเป็น 8 ด้าน พบว่า

2.1 ผู้บริหารบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยของสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด คือ องค์กรได้มีการกำหนดนโยบายการให้การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.53$) และค่าเฉลี่ยของสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่น้อยที่สุด คือ องค์กรจัดกิจกรรมส่งเสริมความรักความเข้าใจและปลุกเร้าให้เกิดความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานทุกระดับโดยสนับสนุนให้ใช้ระบบและการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.42$)

2.2 ผู้บริหารบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมากที่สุด คือ องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรจากการสรรหาทั่วไปมากกว่าการจ้างจากภายนอก ($\bar{X} = 3.72$) และค่าเฉลี่ยของสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารในด้านการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่น้อยที่สุด คือ ในองค์กรมีการจ้างงานชั่วคราวทดแทนการจ้างพนักงานใหม่เมื่อองค์กรต้องขาดแคลนพนักงาน ($\bar{X} = 2.73$)

2.3 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสภาพปฏิบัติของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารค่าตอบแทนมากที่สุด คือ การบริหารค่าตอบแทนนั้นมีความชัดเจนและสามารถที่จะยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.26$) และค่าเฉลี่ยของสภาพปฏิบัติของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการบริหารค่าตอบแทนที่น้อยที่สุด คือ มีการเขียนลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานเพื่อประโยชน์ในการบริหารค่าตอบแทนของพนักงาน นายจ้าง และองค์กร ($\bar{X} = 3.15$)

2.4 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสภาพปฏิบัติของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านแรงงานสัมพันธ์มากที่สุด คือ ในองค์กรของท่านมีการกำหนดบทลงโทษของพนักงานไว้อย่างชัดเจนเมื่อพนักงานทำผิดระเบียบขององค์กร ($\bar{X} = 3.58$) และค่าเฉลี่ยของสภาพปฏิบัติของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านแรงงานสัมพันธ์ที่น้อยที่สุด คือ เสริมสร้างและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการร่วมเจรจาต่อรองให้เกิดความเป็นธรรมในด้านสภาพการจ้างและสภาพการทำงาน ($\bar{X} = 3.13$)

2.5 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสภาพปฏิบัติของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนามากที่สุด คือ องค์กรมีการปฐมนิเทศ ฝึกอบรม และการแนะนำพนักงานใหม่ ให้รู้จักกฎระเบียบวัฒนธรรมองค์กร จุดมุ่งหมาย ทิศทาง และเป้าหมายของบริษัท ($\bar{X} = 3.68$) และค่าเฉลี่ยของสภาพปฏิบัติของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาที่น้อยที่สุด คือ องค์กรได้ให้การสนับสนุนให้พนักงานงานออกไปฝึกอบรมและดูงานในต่างประเทศเพื่อกลับมาพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 2.99$)

2.6 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสภาพปฏิบัติของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านมีความสำคัญกับการสนับสนุนการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง ($\bar{X} = 3.42$) และค่าเฉลี่ยของสภาพปฏิบัติของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่น้อยที่สุด คือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านมีประสิทธิภาพและเที่ยงตรงสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 3.16$)

2.7 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสภาพปฏิบัติของผู้บริหารทรัพยากร มนุษย์ในด้านการพัฒนาองค์การมากที่สุด คือ องค์กรได้ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายและ การวางแผนโดยใช้กลยุทธ์และกลวิธีต่างๆเพื่อให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ วางแผนไว้ ($\bar{X} = 3.36$) และค่าเฉลี่ยของสภาพปฏิบัติของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการ พัฒนาองค์การที่น้อยที่สุด คือ องค์กรได้มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ แม้ว่าจะเกิด หรือไม่เกิดสถานการณ์วิกฤต ($\bar{X} = 3.17$)

2.8 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการบริหาร ความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสภาพปฏิบัติ ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาองค์การมากที่สุด คือ องค์กรของท่านมีนโยบายให้ ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในทุกระดับ ($\bar{X} = 3.21$) และค่าเฉลี่ยของ สภาพปฏิบัติของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพที่สุดคือ ใน ความเห็นของท่าน หัวหน้าที่ได้เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าเป็นผู้ที่จะ สนับสนุนความก้าวหน้า ($\bar{X} = 2.80$)

3. ข้อมูลเกี่ยวกับอุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร ทรัพยากรมนุษย์แยกเป็น 8 ด้าน พบว่า

3.1 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีอุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยของ อุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมากที่สุด คือ องค์กรได้มีการให้สิ่งจูงใจอื่นนอกจากค่าตอบแทนในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานเพื่อเป็นแรง เสริมจูงใจให้ผู้สมัครงาน ($\bar{X} = 2.45$) และค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากร มนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่น้อยที่สุด คือ องค์กรของท่านมีการใช้แบบทดสอบ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ($\bar{X} = 2.28$)

3.2 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีอุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มากที่สุด คือ องค์กรมีกำหนดนโยบายให้มีการออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดแบ่ง ตำแหน่งงานให้ถูกต้อง ($\bar{X} = 2.66$) และค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากร มนุษย์ในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์น้อยที่สุด คือ องค์กรได้มีการกำหนดนโยบายการให้

การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.30$)

3.3 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีอุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารค่าตอบแทนมากที่สุด คือ การบริหารค่าจ้างเงินเดือนในองค์กรนั้นมีความสอดคล้อง กันทั้งในเรื่องของเงินเดือนและเรื่องของสวัสดิการ ($\bar{X} = 2.72$) และค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารค่าตอบแทนที่น้อยที่สุด คือ กำหนดให้มีการเบิกและจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่สะดวกและรวดเร็วเมื่อมีความต้องการกะทันหัน ($\bar{X} = 2.42$)

3.4 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีอุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านแรงงานสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านแรงงานสัมพันธ์มากที่สุด คือ มีการส่งเสริมให้ความรู้ในเรื่องของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้แก่ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 2.58$) และค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านแรงงานสัมพันธ์ที่น้อยที่สุด คือ ในองค์กรของท่านมีการกำหนดบทลงโทษของพนักงานไว้อย่างชัดเจนเมื่อพนักงานทำผิดระเบียบขององค์กร ($\bar{X} = 2.23$)

3.5 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีอุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมและการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมและการพัฒนามากที่สุด คือ องค์กรได้ให้การสนับสนุนให้พนักงานงานออกไปฝึกอบรมและดูงานในต่างประเทศเพื่อกลับมาพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 2.58$) และค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมและการพัฒนาที่น้อยที่สุด คือ องค์กรมีการปฐมนิเทศฝึกอบรม และการแนะนำพนักงานใหม่ ให้รู้จักกฎระเบียบวัฒนธรรมองค์กร จุดมุ่งหมาย ทิศทาง และเป้าหมายของบริษัท ($\bar{X} = 2.26$)

3.6 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีอุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านมีความสำคัญกับการสนับสนุนการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง ($\bar{X} = 2.62$) และค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่น้อยที่สุด

คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านเป็นปัจจัยส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.45$)

3.7 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีอุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาองค์การอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาองค์การมากที่สุด คือ องค์กรได้มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ แม้ว่าจะเกิดหรือไม่เกิดสถานการณ์วิกฤต ($\bar{X} = 2.70$) และค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาองค์การที่น้อยที่สุดคือ องค์กรได้ถือว่าพนักงานทุกคนนั้นมารึกถึงที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าเสมอ ($\bar{X} = 2.53$)

3.8 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีอุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาองค์การมากที่สุด คือ องค์กรนั้นได้มีการส่งเสริมให้ท่านวางเส้นทางการพัฒนาอาชีพของตนเอง ($\bar{X} = 2.80$) และค่าเฉลี่ยของอุปสรรคและปัญหาของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพที่สุดคือ ในองค์กรของท่าน เมื่อมีตำแหน่งว่าง จะมีการประกาศภายใน เพื่อให้พนักงานนั้นทราบและเปิดโอกาสให้พนักงานที่สนใจและมีคุณสมบัติเหมาะสมแสดงความต้องการ โยกย้ายภายในได้ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน ($\bar{X} = 2.61$)

4. ข้อมูลเกี่ยวกับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติในการบริหารค่าตอบแทน โดยจำแนกเป็น 6 ด้านดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบด้วยทีเทส พบว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงยอมรับ H0 และปฏิเสธ H1

4.4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามขนาดองค์กร โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามขนาดขององค์กร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามลักษณะองค์กร โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียวว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามลักษณะองค์กร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทธุรกิจ โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่าการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทธุรกิจ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ข้อมูลเกี่ยวกับการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพอุปสรรคและปัญหาในการบริหารค่าตอบแทน โดยจำแนกเป็น 6 ด้านดังนี้

5.1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยอุปสรรคและปัญหาในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบด้วยค่าที่ทดสอบพบว่าอุปสรรคและปัญหาในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยอุปสรรคและปัญหาในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่าอุปสรรคและปัญหาในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยอุปสรรคและปัญหาในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่าอุปสรรคและปัญหาในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยอุปสรรคและปัญหาในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามขนาดองค์กร โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่าอุปสรรคและปัญหาในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามขนาดขององค์กร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านแรงงานสัมพันธ์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและโดยรวม

5.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยอุปสรรคและปัญหาในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามลักษณะองค์กร โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่าอุปสรรคและปัญหาในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามลักษณะองค์กร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยอุปสรรคและปัญหาในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทธุรกิจ โดยใช้สถิติทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว พบว่าอุปสรรคและปัญหาในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทธุรกิจ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบรรดาผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี เปรียบเทียบเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านแรงงานสัมพันธ์ การฝึกอบรมและการพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยที่เพศหญิงนั้นมีมากกว่าเพศชาย

สมมติฐานที่ 2 การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบรรดาผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี เปรียบเทียบอายุ โดยรวมพบว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรีที่มีอายุแตกต่างกันนั้นมีสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบรรดาผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี เปรียบเทียบประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมพบว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรีที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันนั้นมีสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

น้อยกว่า 1 ปีนั้น มีสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 2-3 ปี 4-5 ปี และมากกว่า 5 ปี

สมมติฐานที่ 4 การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบรรดาผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี เปรียบเทียบขนาดองค์กรโดยรวมพบว่า ขนาดขององค์กรในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรีที่มีขนาดองค์กรแตกต่างกันนั้นมีสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบรรดาผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี เปรียบเทียบลักษณะองค์กรโดยรวมพบว่า ลักษณะองค์กรในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี ที่มีลักษณะแตกต่างกันนั้นมีสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบรรดาผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี เปรียบเทียบประเภทองค์กรโดยรวมพบว่า ประเภทองค์กรในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรีที่มีประเภทองค์กรแตกต่างกันนั้นมีสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 อุปสรรคและปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี เปรียบเทียบเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านแรงงานสัมพันธ์ การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยที่เพศชายนั้นมีมากกว่าเพศหญิง

สมมติฐานที่ 8 อุปสรรคและปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี เปรียบเทียบอายุโดยรวมพบว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรีที่มีอายุแตกต่างกันนั้นมีอุปสรรคและปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 9 อุปสรรคและปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี เปรียบเทียบประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมพบว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรีที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันนั้นมีอุปสรรคและปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 10 อุปสรรคและปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี เปรียบเทียบขนาดองค์กร โดยรวมและรายด้านพบว่า

ขนาดขององค์กรในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรีที่มีขนาดองค์กรแตกต่างกันนั้นมีอุปสรรคและปัญหา งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 11 อุปสรรคและปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี เปรียบเทียบลักษณะองค์กรโดยรวมพบว่า ลักษณะ องค์กรในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรีที่มีลักษณะแตกต่างกันนั้นมีอุปสรรคและปัญหาด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 12 อุปสรรคและปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี เปรียบเทียบประเภทองค์กรโดยรวมพบว่า ประเภท องค์กรในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรีที่มีประเภทองค์กรแตกต่างกันนั้นมีอุปสรรคและปัญหาด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

จากสมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี ที่มีเพศต่างกันมีสภาพการ ปฏิบัติงาน ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน โดยเพศหญิงนั้นจะมีมากกว่าเพศชายเพราะเพศ หญิงให้ความสนใจ ละเอียดลออในการทำงานและเข้าใจในทิศทางขององค์กรมากกว่าเพศชายจึง ส่งผลให้เพศชายนั้นมีอุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเพศหญิง

ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี ที่มีอายุต่างกันมีสภาพการ ปฏิบัติงาน อุปสรรคและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน เพราะไม่ว่าจะมีอายุ เท่าใดผู้บริหารต่างก็มีสภาพการปฏิบัติงาน อุปสรรคและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 8 ด้านที่เหมือนๆ กัน เพราะจากสภาพการปฏิบัติงานกับอุปสรรคและปัญหานั้นผู้บริหารทุกวัยล้วน ต่างก็มีทัศนคติที่คล้ายคลึงกันว่าสภาพการปฏิบัติงานของตนเองนั้นอยู่ในระดับที่ปานกลางองค์กร ให้ความสนใจในทุกๆ ด้าน ส่วนในด้านของอุปสรรคและปัญหานั้นก็มีความเห็นที่คล้ายคลึงกันว่า อยู่ในระดับปานกลางปัญหาขององค์กรนั้นผู้บริหารสามารถรับและเข้าใจได้

ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี ที่มีประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงานต่างกันมีสภาพการปฏิบัติงาน อุปสรรคและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มี ความแตกต่างกัน เพราะไม่ว่าผู้บริหารนั้นจะมีประสบการณ์ในการทำงานมากหรือน้อยนั้น องค์กร ก็ให้สิทธิเท่าเทียมกันในการทำงาน การสั่งการ หรืออำนาจในการทำงาน จึงทำให้ผู้บริหารนั้นมี ทัศนคติในด้านการปฏิบัติงานอุปสรรคและปัญหาที่คล้ายคลึงกัน ยกเว้นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ น้อยกว่า 1 ปีนั้น มีสภาพการปฏิบัติงานที่มากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า เพราะว่าผู้ที่มี

ประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปีนั้น เหมือนผู้ที่เริ่มทำงานใหม่ จึงต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และยังไม่ค่อยได้เห็นปัญหาในองค์กรมากเท่าที่ควร

องค์กรที่มีลักษณะองค์กรประเภทองค์กรหรือกลุ่มอุตสาหกรรม ต่างกันมีสภาพการปฏิบัติงาน อุปสรรคและปัญหาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน เพราะทุกองค์กรนั้น ตั้งอยู่ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรี ซึ่งมีชมรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์และมีการจัดประชุม การฝึกอบรมด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง จึงทำให้องค์กรต่างๆ ในเขตนิคมอมตะนคร ชลบุรีมีทิศทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางที่คล้ายคลึงกันเป็นเหตุให้สภาพในการปฏิบัติงาน อุปสรรคและปัญหานั้นไม่มีความแตกต่างกันมากเท่าไร เพราะทุกองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

จะมีที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดก็คือในส่วนของอุปสรรคและปัญหาโดยรวมในด้านของขนาดองค์กร เพราะองค์กรที่มีขนาดแตกต่างกัน จำนวนพนักงานมากน้อยไม่เท่ากันนั้นย่อมต้องมีปัญหาแตกต่างกันไปในแต่ละด้านจะมีเพียงไม่กี่ด้านเท่านั้นที่ไม่มีความแตกต่างกันมาก เช่น ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งโดยรวมแล้วองค์กรที่มีจำนวนพนักงาน 50-100 คน 101-200 คน มีอุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมากกว่าองค์กรที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน และองค์กรที่มีจำนวนพนักงาน มากกว่า 200 คน มีอุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมน้อยกว่าองค์กรที่มีจำนวนพนักงาน 101-200 คน

และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ระดับสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับใด

1.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ องค์กรได้มีการกำหนดนโยบายการให้การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับหนังสือ หลักการและแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการพัฒนาพนักงานหรือบุคลากรนั้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในด้านการกำหนดนโยบายการให้การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

นั่นนอกจากจะทำให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ องค์กรมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นแล้ว ยังเป็นการเตรียมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีในอนาคตอีกด้วย

1.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรจากการสรรหาทั่วไปมากกว่าการจ้างจากภายนอก เพราะการคัดเลือกบุคลากรจากการสรรหาทั่วไปหรือการสรรหาแบบทางตรงนั้น จะทำให้องค์กรได้รับพนักงานที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการรวมถึงตรงกับลักษณะงานที่หาอยู่มากที่สุดและยังเป็นการประหยัดต้นทุนในการสรรหาหากทางบริษัทสรรหาทั่วไป จัดหาพนักงานได้ไม่เป็นที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานจึงทำให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เล็งเห็นความสำคัญจากการสรรหาและคัดเลือกทางตรงมากกว่าการจ้างบริษัทสรรหาทั่วไป

1.3 การบริหารค่าตอบแทนโดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารค่าตอบแทน คือ ในการบริหารค่าตอบแทนนั้นมีความชัดเจนและสามารถที่จะยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม สอดคล้องกับหนังสือ หลักการและแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานเพื่อทုံมความรู้และความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หลักสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนนั้น ได้แก่ หลักความสม่ำเสมอ หลักความยุติธรรม หลักความพอเพียง หลักความสมเหตุสมผล หลักความสามารถในการจ่าย และหลักการจูงใจ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน มี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร คุณค่าของงาน คุณค่าเปรียบเทียบของพนักงาน และความสามารถขององค์กรที่จะจ่ายค่าจ้าง สำหรับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทนได้แก่ สภาพตลาดแรงงาน ระดับค่าจ้างทั่วไปในย่านนั้น ระดับค่าครองชีพ และการเจรจาต่อรองกับองค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีการบริหารค่าตอบแทนที่มีความชัดเจนและสามารถที่จะยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมเพื่อให้สามารถสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในรวมถึงความต้องการของพนักงานอีกด้วย

1.4 แรงงานสัมพันธ์โดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานสัมพันธ์ คือ ในองค์กรของท่านมีการกำหนดบทลงโทษของพนักงานไว้อย่างชัดเจน

เมื่อพนักงานทำผิดระเบียบขององค์กร สอดคล้องกับหนังสือ หลักการและแนวทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การที่องค์กรนั้นได้มีการกำหนดบทลงโทษของพนักงานไว้อย่างชัดเจนเมื่อ พนักงานทำผิดระเบียบขององค์กร และผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้นำไปปฏิบัติเมื่อมีพนักงานทำ ผิดนั้น จะทำให้พนักงานนั้นรู้สึกว่ามันไม่ได้ถูกกลั่นแกล้งหรือเอาเปรียบจากเจ้านายเพราะ ได้มี การกำหนดบทลงโทษไว้อย่างชัดเจน และการที่องค์กรนั้นได้มีการกำหนดบทลงโทษของพนักงาน ไว้อย่างชัดเจนเมื่อพนักงานทำผิดระเบียบขององค์กรนั้นยังเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรด้วย เพราะบทลงโทษถือเป็นเครื่องมือมนการที่จะทำให้พนักงานมีความเชื่อถือ ไว้วางใจ และศรัทธา และให้การดำเนินการต่างๆ ตามนโยบายหรือแนวทางขององค์กร

1.5 การฝึกอบรมและการพัฒนาโดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ใน ระดับปานกลาง และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา คือ องค์กรมีการปฐมนิเทศ ฝึกอบรม และการแนะนำ พนักงานใหม่ ให้รู้จักกฎระเบียบวัฒนธรรมองค์กร จุดมุ่งหมาย ทิศทาง และเป้าหมายของบริษัท อาจกล่าวสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นสามารถเอื้อประโยชน์ให้แก่ทั้งองค์กรและ ตัวพนักงานเอง ในส่วนขององค์กรจะได้ผลผลิตที่ได้มาตรฐาน ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม บำรุงรักษาเครื่องจักร ทั้งยังช่วยลดอุบัติเหตุและความเสียหายต่างๆ ในส่วนของพนักงานเองก็จะมี ความมั่นใจในการทำงานรู้ถึงมาตรฐานของงาน รู้นโยบายของหน่วยงาน มีขวัญกำลังใจที่ดีในการ ทำงาน และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนี้ ผู้ที่ได้รับประโยชน์อีกฝ่ายหนึ่ง ได้แก่ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะ ได้ประโยชน์ตรงระยะเวลาในการสอน หรือ แนะนำงาน โดยสามารถนำเวลาไปใช้ในการบริหารด้านอื่น และพนักงานก็สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2546, หน้า 67)

1.6 การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพโดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ คือ องค์กรของท่านมีนโยบายให้ ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในทุกระดับ คือ การที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ตระหนักถึงความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของพนักงานเพราะเนื่องด้วย ปัจจัย ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ทุกคนล้วนแต่มีความต้องการในอาชีพที่มั่นคงผู้บริหาร ทรัพยากรมนุษย์จึงเล็งเห็นความสำคัญในส่วนนี้

1.7 การพัฒนาองค์กรโดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในระดับปาน กลางและส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการ พัฒนาองค์กรคือองค์กรได้ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน โดยใช้กลยุทธ์

และกลวิธีต่างๆ เพื่อให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ อาจกล่าวได้ดังบทความว่า การพัฒนาองค์กรเพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เกือบทุกครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ องค์กรก็จะต้องปรับตัวตามเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไปได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและรุนแรงนั้น นอกจากองค์กรจะต้องมีการวางกลยุทธ์ให้ดีแล้ว การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรในการปรับตัวขององค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร องค์กรที่เรียนรู้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพก็จะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้ดีกว่าส่วนองค์กรที่ไม่สามารถที่จะเรียนรู้ได้ดีก็จะมีโอกาสที่จะประสบความล้มเหลวได้ง่าย

1.8 การบริหารผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านมีความสำคัญกับการสนับสนุนการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง สอดคล้องกับหนังสือ หลักการและแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าพนักงานคนใดมีศักยภาพที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการบริหารผลการปฏิบัติงานยังจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งอื่นที่เหมาะสมได้ด้วย เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถที่จะบอกได้ว่าแต่ละคนนั้นมีความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ เหมาะสมกับตำแหน่งในปัจจุบันหรือไม่ ทั้งนี้การบริหารผลการปฏิบัติงานยังช่วยในเรื่องของการเลื่อนเงินเดือนหรือให้ประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานที่อุทิศตนให้กับองค์กร และการบริหารผลการปฏิบัติงาน นั้นยังช่วยจำแนกหรือระบุผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า ผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานดี ผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ดีพอ ต้องปรับปรุง หรือยังไม่เป็นที่ยอมรับ สำหรับการเลิกจ้างนั้น น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายที่พึงกระทำ เมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ

2. ระดับปัญหาและอุปสรรคของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับใด

2.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ องค์กรไม่มีการกำหนดนโยบายให้มีการออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงานให้ถูกต้อง ผู้บริหารทรัพยากร

มนุษย์ปฏิบัติมาก เพราะคิดว่าไม่จำเป็นและไม่สำคัญต่อการคัดเลือก ซึ่งเป็นความคิดที่ผิดเพราะการวิเคราะห์งานนั้น เป็นกระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของงานอย่างมีระบบ พร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่นๆที่ต้องการสำหรับงานในตำแหน่งนั้นๆ

2.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือองค์กรไม่ได้มีการให้สิ่งจูงใจอื่นๆ นอกจากค่าตอบแทนในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานเพื่อเป็นแรงเสริมจูงใจให้ผู้สมัครงาน กล่าวคือ การมีสิ่งจูงใจอื่นๆ นอกจากตัวเงินนั้น อาจเป็นสิ่งที่จูงใจให้การสรรหาไม่มีประสิทธิภาพทางอ้อม เพราะหากองค์กรมีการเสริมแรงจูงใจในด้านอื่น อาจเป็นการดึงให้คนที่มีความรู้ความสามารถสูง พึงพอใจในค่าตอบแทนและอยากที่จะเข้าทำงานกับองค์กร ทั้งนี้ การเสริมแรงจูงใจ ควรขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกและภายในขององค์กรด้วย

2.3 การบริหารค่าตอบแทนโดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารค่าตอบแทน คือ การบริหารค่าจ้างเงินเดือนในองค์กรนั้นไม่มีความสอดคล้องกันทั้งในเรื่องของเงินเดือนและเรื่องของสวัสดิการผู้วิจัยยกบทความโดยสรุปเกี่ยวกับปัญหาด้านนโยบายการบริหารค่าตอบแทนของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง คือ การจัดทำนโยบายบริหารค่าตอบแทนประจำปี (Action Plan) ประเด็นสำคัญอยู่ที่การได้มาซึ่งความจำเป็นในการจัดทำนโยบาย การจัดทำแผน และการวิเคราะห์โอกาสผลสำเร็จที่เกิดจากแผนหรือนโยบายที่มีต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นในปีต่อไปทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานในสายงานต่างๆควรจะมานั่งพูดคุยกันก่อนว่าแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรจะเป็นอย่างไร จะได้ออกมาในแนวทางเดียวกัน รวมถึงทั้งสองฝ่ายต้องมาหาข้อสรุปร่วมกันว่าสิ่งที่คาดหวังจากการนำเสนอแผนปฏิบัติการนั้นคืออะไร ไม่ใช่แค่เพียงมีแผน ไม่ใช่แค่แผนดูดี นำเสนอเก่ง แต่จะต้องมีส่วนที่วิเคราะห์ผลกระทบของแผนที่มีต่อเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ถ้าสามารถทำได้ครบถ้วนกระบวนการความตามที่น่าเสนอมานี้ โอกาสที่แผนปฏิบัติการจะเป็นเพียงกระดาษสำหรับการนำเสนอก็จะมีน้อยลง แผนปฏิบัติการก็จะกลายเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพให้ทั้งกับผู้บริหารและคนทำงานในทุกสายงานอย่างแท้จริง (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550, ออนไลน์)

2.4 แรงงานสัมพันธ์โดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานสัมพันธ์ คือ ไม่มีการส่งเสริมให้ความรู้ในเรื่องของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้แก่ผู้บริหารและ

ผู้บังคับบัญชา องค์กรควรมีการส่งเสริมให้ความรู้ในเรื่องของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้แก่ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดๆ ในการทำงานร่วมกันและเพื่อเป็นการเสริมสร้างให้การบริหารแรงงานสัมพันธ์ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผลด้วย

2.5 การฝึกอบรมและการพัฒนาโดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา คือ องค์กรไม่ได้ให้การสนับสนุนให้พนักงานงานออกไปฝึกอบรมและดูงานในต่างประเทศเพื่อกลับมาพัฒนาองค์กร อาจกล่าวได้ว่าการให้พนักงานนั้นออกไปฝึกอบรมที่ต่างประเทศนั้นใช้งบประมาณสูง และก็ไม่รู้ว่าฝึกอบรมกลับมาแล้วจะกลับมาพัฒนาองค์กรได้มากน้อยเพียงใดผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรไม่ได้ให้การสนับสนุนให้พนักงานงานออกไปฝึกอบรมและดูงานในต่างประเทศ

2.6 การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพโดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ คือ องค์กรนั้นไม่มีการส่งเสริมให้ท่านวางแผนทางการพัฒนาอาชีพของตนเอง อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนพัฒนาตนเองนั้น เป็นแค่เพียงหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น องค์กรไม่จำเป็นที่จะต้องวางแผนให้ จึงทำให้ผู้บริหารนั้นไม่ใส่ใจในเรื่องนี้

2.7 การพัฒนาองค์กรโดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาองค์กร คือองค์กรไม่มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ แม้ว่าจะเกิดหรือไม่เกิดสถานการณ์วิกฤต เพราะองค์กรคิดว่าคงไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรที่จะเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นจึงไม่จำเป็นที่จะต้องทำการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น อีกทั้งองค์กรยังคิดว่าหากเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ก็สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่

2.8 การบริหารผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับบทความของณรงค์วิทย์ แสนทอง การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านไม่มีความสำคัญกับการสนับสนุนการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่นการเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง สอดคล้องกับบทความ ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานจริงๆแล้วมีหลายสาเหตุ เช่น

1. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการวัดผลงานที่ชัดเจนไว้ตั้งแต่ต้นปี ทำให้ผู้ประเมินต้องใช้ประสบการณ์และความรู้สึกของตัวเองเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน หัวหน้าคนไหนมาทำงานเช้าก็มักจะให้คะแนนลูกน้องที่มาทำงานเช้าเหมือนตัวเองสูงกว่าคนที่มาทำงานตามเวลาปกติ
2. ลูกน้องไม่ทราบว่าสิ่งที่ตัวเองถูกประเมินผลนั้นมีอะไรบ้าง ระดับไหน ต้องมานั่งเดาใจเจ้านายว่าทำอะไรจึงจะเข้าตากรรมการ
3. ทุกตำแหน่งงานถูกวัดด้วยหัวข้อการประเมินที่เหมือนกันทุกอย่างที่งานที่มีความแตกต่างกัน เช่น ไม่ว่าจะเป็นคนขับรถ พนักงานบุคคล พนักงานบัญชี พนักงานฝ่ายผลิต ฯลฯ ก็มักจะวัดด้วยหัวข้อ “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” “มนุษยสัมพันธ์” “ความละเอียด” ฯลฯ ซึ่งไม่เหมาะสม
4. ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ในระหว่างปี พอมารู้อีกทีก็สายไปเสียแล้ว แก้ไขอะไรไม่ทันแล้ว
5. ส่วนมากมักจะวัดกันแต่พฤติกรรมไม่ค่อยได้วัดผลของงาน อาจจะมีกำหนดเพียงว่าปริมาณงาน คุณภาพงาน แต่ไม่รู้ว่าจะไบบ้าง คุณภาพหรือที่ปริมาณงานที่ต้องการเป็นเท่าไร ระดับไหนจึงจะได้เกรด A หรือ B

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านสภาพการปฏิบัติงานและ อุปสรรคกับปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 8 ด้านนั้น ข้อมูลนี้ น่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บังคับบัญชาในการปรับปรุงและส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจอันดีในด้านต่างๆของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในส่วนนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ องค์กรควรมีแผนรองรับเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้สามารถยืดหยุ่นได้ในทุกสถานการณ์ ซึ่งความปรวนแปรของเศรษฐกิจมีมากมาย จึงต้องควรมีการวางแผนให้รัดกุม เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และควรที่จะมีการวางแผนร่วมกันทั้งหัวหน้างานระดับต่างจนถึงระดับสูง เพื่อที่แผนนั้นสามารถใช้ได้ง่ายกับทุกคนและควรมีการวางแผน PDCA เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไปในอนาคต
2. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรองค์กรควรมีเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานเพื่อวัดประสิทธิภาพทั้งในด้านความเร็ว และทัศนคติในการทำงาน และ ขั้นตอนสำคัญในการคัดคนเข้ามาทำงานโดยการสัมภาษณ์ ควรที่จะให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสัมภาษณ์ มีคนนำพนักงานใหม่มาเป็นผู้สัมภาษณ์ รวมถึงองค์กรควรมีการจัดทำรายละเอียดของงาน เพื่อการจัดคนให้เหมาะสมกับ

งาน อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้กับผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการทำงานมากยิ่งขึ้น

3. การบริหารค่าตอบแทน องค์กรควรคำนึงถึงค่าครองชีพในปัจจุบัน การแข่งขันทางการตลาด และควรให้สอดคล้องกับการประเมินค่างาน และควรมีการศึกษาจากอัตราค่าจ้างภายนอก ในธุรกิจอุตสาหกรรมในประเภทเดียวกัน เพื่อความเป็นธรรมและเพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. แรเงงานสัมพันธ์ องค์กรต้องเข้าถึง เข้าหา มีความจริงใจในการให้คำแนะนำ โดยที่ไม่แสวงหาประโยชน์จากการทำหน้าที่และควรให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ล่วงละเมิดสิทธิส่วนบุคคล รวมถึงองค์กรควรมีบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านมาปฏิบัติงานและให้ความรู้แก่ในเรื่อง แรเงงานสัมพันธ์ พนักงานอย่างสม่ำเสมอ และควรจัดกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้ทั้งกับผู้บริหารระดับสูงและพนักงานปฏิบัติการเพื่อลดช่องว่างระหว่างตำแหน่ง

5. การฝึกอบรมและการพัฒนา องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากยิ่งขึ้น ให้เห็นว่า นอกจากจะให้พนักงานทำงานเพื่อรับค่าตอบแทนแล้วองค์กรควรให้การฝึกอบรม ให้ความรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตและคุณภาพงานที่ดีขึ้น รวมถึงองค์กรควรมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาให้ตรงกับภาระหน้าที่และลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการทำงานอย่างไม่สูญเปล่า

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กร ควรที่จะมีเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ มีความเป็นธรรมและยุติธรรมกับระดับพนักงานปฏิบัติการ รวมถึงมีการจัดทำเครื่องมือในการประเมินผลให้ได้มาตรฐานในการประเมินผล

7. การพัฒนาองค์กร จัดให้มีการฝึกอบรมในทักษะด้านต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรนั้นมีความสามารถและทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น เพื่อที่จะนำมาพัฒนาองค์กรต่อไป เพราะการที่องค์กรจะพัฒนาได้นั้น บุคลากรในองค์กรมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งและปัจจุบันทุกองค์กรก็ขวนขวายที่จะพัฒนาองค์กรของตัวเองให้ทันสมัยและดีกว่าคู่แข่ง

8. การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และมีการให้คำแนะนำหรือจุดประกายให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ได้อย่างเต็มที่เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรและความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรอีกด้วย รวมถึงองค์กรควรมีการให้คำแนะนำให้กับบุคลากรให้เห็นเป็นรูปธรรมไม่ใช่แค่เพียงเขียนแผนขึ้นมาและปล่อยถึงไว้ไม่นำมาปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ใช่สิ่งถาวร และสามารถมองเห็นได้ชัดเจน อาจจะเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมและกาลเวลา ดังนั้นในการวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับสภาพปฏิบัติ อุปสรรคและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้ จึงควรมีการวัดผลเป็นระยะๆ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพทรัพยากรมนุษย์
2. เนื่องจากในการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีระยะเวลาสำหรับการศึกษาวิจัยที่จำกัด จึงทำให้ศึกษาได้แต่เพียงนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในนิคมอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบผล หรือขยายการศึกษาในภาพรวมในระดับที่ใหญ่ขึ้น
3. ควรมีการศึกษาวิจัยต่อไป เพื่อสร้างและพัฒนาแบบสอบถามหรือมาตรวัดในส่วนของการศึกษาการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรมนุษย์