

การวิเคราะห์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลก  
Analysis of Human Resource Management System of Provincial Electricity Authority,  
Phitsanulok Province

สุปวีณ์ พิมพ์โพธิ์\* และณฤณดา ศรีราษฎร์วานิช\*\*

### บทคัดย่อ

การศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลกด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพที่เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 10 คน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยใช้เทคนิควิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบทและจำแนกข้อมูล เพื่อหาความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นและแปลความหมายเพื่อตอบปัญหาการศึกษาวิจัย ภายใต้กรอบแนวคิดที่หน้าทีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 หน้าที คือ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์

ผลการศึกษาพบว่า

- 1) ด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน พบว่า มีตำแหน่งที่ว่างหลายอัตรา ทำให้ภาระงานของพนักงานมีมาก ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เชื่อว่าหากมีคนมาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างนั้น จะทำให้ภาระงานลดลง
- 2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีนโยบายและการปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน อีกทั้งยังสร้างการรับรู้ให้กับพนักงาน ว่าองค์กรมีการอบรมในด้านใดบ้าง ที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาช่วยพัฒนาองค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์ พบว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลกยึดถือปฏิบัติเช่นเดียวกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ มีระบบการให้ผลตอบแทนและผลประโยชน์ที่ตีมากให้กับพนักงาน ทั้งในด้านผลตอบแทนที่ให้ในรูปแบบเงินเดือน และด้านสวัสดิการต่าง ๆ มากมาย ที่ให้กับพนักงาน
- 4) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่า มีนโยบายและการปฏิบัติที่ให้ความสำคัญชัดเจนมากในด้านนี้ มุ่งเน้นการสร้างการรับรู้ให้พนักงานเข้าใจนโยบายและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง พนักงานทุกคนให้ความสำคัญและเข้าร่วมตรวจสอบสุขภาพเป็นประจำทุกปีตามนโยบายขององค์กร ด้านของความปลอดภัยพนักงานทุกคน ให้ความสำคัญของความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน พนักงานทุกคนรับรู้รับทราบนโยบายขององค์กรที่มุ่งเน้นความปลอดภัยในการปฏิบัติงานมาเป็นอันดับแรก และได้ปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด
- 5) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ พบว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลกให้ความสำคัญด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ มีสหภาพแรงงาน ที่เป็นตัวแทนในการนำความคิดเห็นของพนักงาน หรือ เรื่องร้องเรียนต่างๆ ของพนักงานไปเจรจากับผู้บริหาร เพื่อนำข้อเสนอแนะต่างๆ ไปพัฒนาหรือช่วยเหลือพนักงานได้ อีกทั้งยังมีการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงได้มีการยืนยันข้อค้นพบเพื่อเปรียบเทียบกับแหล่งและมุมมองที่ต่างกัน พบว่า หน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวถึงทั้ง 3 ระดับ ในส่วนนโยบายมีอยู่ 5 หน้าที่ คือ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และในส่วนของปฏิบัติ มีอยู่ 4 หน้าที่ คือ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความปลอดภัยและสุขภาพ และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์

## ABSTRACT

The study of “Analysis of Human Resource Management System of Provincial Electricity Authority, Phitsanulok Province” aimed to investigate the human resource management system of the Provincial Electricity Authority, Phitsanulok Province. It was the qualitative study of which data were gathered from the semi-structured interview with 10 purposive samples from 3 position levels: top manager, middle manager, and practitioner. Data obtained were analyzed by the contextual content and data sorting techniques to seek connections between data and interpret them in an attempt to answer the research questions. The analysis was conducted within the framework of 5 human resource management functions: recruitment, human resource development, compensation and benefits, safety and health, and employee and labor relations.

Results of the study were presented as follows.

1) In recruitment function, the findings revealed that there was a number of job vacancies, which caused the heavy workload for the existing staff. The majority believed that if those job vacancies were filled in, their workloads would be lessened.

2) In human resource development function, the results indicated that the studied organization had a good human resource development system. Policies and practices emphasizing on human resource development were obviously noticed. In addition, the staff had been acknowledged on available training programs offered by the organization to enhance staff working capacity and push the organization to achieve its objective.

3) In compensation and benefits function, the findings revealed that the Provincial Electricity Authority, Phitsanulok Province took the same practice of the Provincial Electricity Authority Headquarter in having a systematic consideration in providing good compensation and benefits in forms of salary and other welfares to the staff.

4) In safety and health function, the findings demonstrated that the studied organization had explicit policies and practice emphasizing on staff safety and health. The organization had a strong intention to construct perception and understating on these policies among its staff and ensure that these policies were implemented correctly. In term of health, all staff were aware of this regards and conducted annual health check-up every year in response to the organization policies. In term of safety, all staff were aware of the safety at work. All of them were also aware of the organization policies, especially on the safety first, and seriously took these safety policies implemented.

5) In employee and labor relations function, the findings indicated that the Provincial Electricity Authority, Phitsanulok Province paid concerns on the employee and labor relations function. There was an establishment of the Labor Union to represent the staff in bringing their opinions or petitions to the attention of administrators, finding ways to get the staff improved or assisted in the bases of recommendations and suggestions proposed by the staff, and arranging activities to strengthen staff relations.

The results of findings verification in comparing data obtained from different sources and perspectives showed that in all 3 studied position levels, the human resource management functions were divided into a policy component, in which 5 following functions: recruitment, human resource development, compensation and benefits, safety and health, and employee and labor relations, were included and a implementation component, in which 4 following functions: recruitment, human resource development, safety and health, and employee and labor relations, were include.

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่ง ในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสิ่งที่สำคัญนั้นคือการนำแผนไปปฏิบัติ (Guest & Conway, 2011) ซึ่งผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะมีประสิทธิภาพที่ดีนั้นจะต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีด้วยเช่นกัน ทั้งนี้จากงานวิจัยของ Bowen & Ostroff (2004) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร อีกทั้งสรุปได้ว่าในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับการศึกษากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการอธิบายปฏิสัมพันธ์ (Interrelationships) ระหว่างระดับทุกระดับในองค์กร

การศึกษานี้ได้ทำการศึกษาในพื้นที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งเป็นการไฟฟ้าในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก และเนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลกเป็นการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคชั้น 1 แห่งเดียวของการไฟฟ้าในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) อีกทั้งยังมีผู้ใช้ไฟในความดูแลมากเนื่องด้วยในเขตจังหวัดพิษณุโลกที่เป็นจังหวัดที่มีความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจ

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลก

## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
2. ใช้เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กรต่อไป

## แนวคิดและทฤษฎี

หน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions) Mondy, Noe & Permeux (2002) ได้กล่าวถึงหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 หน้าที่ คือ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงานให้เกิดความราบรื่น สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีแล้วนั้น ยังมีหน้าที่ในการตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร

ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System) คือ การสะท้อนให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับของการทำงานในองค์กร สามารถอธิบายให้เห็นถึงความสอดคล้องของการดำเนินงานเรื่องทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ ประกอบไปด้วยโครงสร้างของระบบ การสื่อสารระหว่างระดับ หน่วย หรือบุคคล และนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นโยบายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policies) คือ หลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ นโยบายจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแนะแนวทางให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายจึงมีลักษณะที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง (พยอม วงศ์สารศรี, 2538)

การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices) คือ กระบวนการที่เกิดจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Armstrong, 2011)

## วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ขอบเขตการศึกษา เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยเฉพาะกรณี (Case studies) ภายใต้กรอบทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency theory) เพื่อวิเคราะห์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions) 5 หน้าที่ ได้แก่ 1) การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การบริหารผลตอบแทนและผลประโยชน์ 4) การจัดการความปลอดภัยและสุขภาพ 5) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง องค์กรมีประชากรทั้งสิ้น 112 คน ซึ่งได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 10 คน โดยเป็นกลุ่มที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 1 คน ผู้ระดับกลางจำนวน 2 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 7 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นการสัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งใช้กรอบคำถามเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในสำนักงาน และพยายามให้ผู้ตอบให้ข้อมูลตามความเป็นจริงมากที่สุดและสามารถปรับเปลี่ยน หรือเพิ่มเติมข้อความเพื่อให้เกิดความชัดเจน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับการศึกษาวิจัย โดยมีเนื้อหาเป็น 3 ส่วน คือ 1. นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร 2. ลักษณะของการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ 5 หน้าที่เป็นอย่างไร 3. การดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์มีการนำแผนและนโยบายไปปฏิบัติอย่างไรบ้าง

## ผลการศึกษา การอภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

1. **ผลการศึกษาผู้บริหารระดับสูง (Top level)** พบว่า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติตามนโยบาย โดยมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึง ในการสัมภาษณ์ คือ “การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้มีแผนงานการรับบุคลากร”, “มีนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากร”, “การพิจารณาความดีความชอบในเรื่องการขึ้นเงินเดือนเป็นประจำทุกปี”, “ส่งเสริมให้พนักงานไปตรวจสุขภาพประจำปี เรื่องนโยบายความปลอดภัยก็ได้เน้นย้ำ”, “ด้านแรงงานสัมพันธ์ทางการไฟฟ้าของเรามีสหภาพแรงงาน” เป็นต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญด้านนโยบายเรื่องการจัดบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงาน และในด้านการปฏิบัติเรื่องการจัดบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์

2. **ผลการศึกษาผู้บริหารระดับกลาง (Middle level)** พบว่า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติตามนโยบาย โดยมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับกลาง ได้กล่าวถึง ในการสัมภาษณ์ คือ “การรับคนในส่วนของพนักงานก็จัดให้มีการสอบทั้งภาคทฤษฎีและการสัมภาษณ์”, “จัดทำแผนงานในการฝึกอบรม”, “กิจกรรม Safety Talk”, “ส่งเสริมให้พนักงานไปตรวจสุขภาพ”, “มีตัวแทนสหภาพ”, “มีการทำกิจกรรมร่วมกัน” เป็นต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลาง ให้ความสำคัญด้านนโยบายเรื่องการจัดบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และในด้านการปฏิบัติทั้ง 5 หน้าที่

3. **ผลการศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational level)** พบว่า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติตามนโยบาย โดยมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งพนักงานระดับปฏิบัติการได้รับรู้ข้อมูลและได้กล่าวถึง ได้กล่าวถึง ในการสัมภาษณ์ คือ “การรับคนจากการสอบ, ลูกจ้างขึ้นมาเป็นพนักงาน”, “ฝึกอบรม”, “พิจารณาเงินเดือน”, “เบิกค่าการศึกษาบุตร, ค่ารักษาพยาบาล”, “ความปลอดภัย, สุขภาพ”, “สหภาพแรงงาน, กิจกรรมที่ทำร่วมกัน” เป็นต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความรู้ความเข้าใจ ในด้านนโยบายเรื่องการจัดบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และในด้านการปฏิบัติเรื่องการจัดบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทนและผลประโยชน์ ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์

## อภิปรายผลการศึกษา

**การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน** การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลก มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยได้กำหนดงานสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล ในด้านการวางแผนกำลังคน เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรในอนาคต ตอบสนองต่อแนวทางนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้วางเป้าหมายไว้ สอดคล้องกับ จิตรลดา ตรีสาร (2559) ที่ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ผลการศึกษาพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ โดยด้านที่มีผลได้แก่ ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นด้านแรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้ประกอบการหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญต่อการเลือกพนักงานที่มีความสามารถ และคุณสมบัติสอดคล้องกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร

**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลก ให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม/สัมมนาในหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะงานให้สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ ศุภณัฐ ปัญญาแก้ว (2557) การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันวิจัยและ พัฒนาพื้นที่สูง (องค์กรมหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร

**ผลตอบแทนและผลประโยชน์** การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลกได้มีการดำเนินงานในด้านของการให้ผลตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นไปประปรายว่าด้วยอัตราแรงบรรจพพนักงาน และอัตราค่าจ้างลูกจ้างรายเดือน มีนโยบายด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงานอยู่ 2 ส่วน คือในส่วนของเงินเดือน และสวัสดิการ สอดคล้องกับ สิริพร สังข์คง และ จิรประภา อัครบวร (2561) การศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ปี พ.ศ. 2559 – 2560 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายออกของบุคลากรเป็นสาเหตุให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรณีการ สุวรรณศรี (2558) ที่ระบุว่า การที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้าง และคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

**ความปลอดภัยและสุขภาพ** การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลกได้มีการดำเนินงานในด้านของความปลอดภัยและสุขภาพ มีการคุ้มครองด้านความปลอดภัยให้แก่พนักงานทั้งในสำนักงานและทั้งที่ออกไปปฏิบัติงานนอกพื้นที่สำนักงานในด้านของสุขภาพ ก็ส่งเสริมให้พนักงานไปตรวจสุขภาพประจำปี สอดคล้องกับ อีรพงศ์ บูรณวรศิลป์ (2553) ที่ศึกษาเรื่องผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า การสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**พนักงานและแรงงานสัมพันธ์** การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลกได้มีการดำเนินงานในด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ โดยใช้การทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับ ศุภณัฐ ปัญญาแก้ว (2557) พบข้อมูลว่า มีนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ชัดเจนและเปิดเผย เน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันแก่องค์กร และยังสอดคล้องกับ กฤติยา จินตเศรณี (2557) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา ผลการศึกษาพบว่า การชำระรักษาไว้ควรมีการกำหนด Job description ให้ชัดเจน เพื่อสร้างความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานสร้างองค์กรแห่งความสุข และยังสอดคล้องกับ ปาลิตา วิบูลากร (2555) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีแนวทางการวางแผนพัฒนารายบุคคลให้กับพนักงาน ที่ชัดเจนมากขึ้น

## ข้อค้นพบ

ด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลที่ตรงกันว่า ยังมีตำแหน่งที่ว่างหลายอัตรา ทำให้ภาระงานของพนักงานมีมาก ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เชื่อว่าหากมีคนมาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างนั้น จะทำให้ภาระงานลดลง

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลกมีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีนโยบายและการปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน อีกทั้งยังสร้างการรับรู้ให้กับพนักงานว่าเมื่อพนักงานเข้ารับการอบรมแล้วจะสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาช่วยพัฒนาองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร



ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์ พบว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลกยึดถือปฏิบัติเช่นเดียวกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่ มีระบบการให้ผลตอบแทนและผลประโยชน์ที่ดีมากให้กับพนักงาน ทั้งในด้านผลตอบแทนที่ให้ในรูปแบบเงินเดือน และด้านสวัสดิการต่าง ๆ มากมาย ที่ให้กับพนักงาน ดังจะเห็นได้จาก พนักงานทุกคนสามารถอธิบายผลตอบแทนและผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับว่ามีดีด้านใดบ้าง

ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลกมีนโยบายและการปฏิบัติที่ให้ความสำคัญชัดเจนมากในด้านนี้ มุ่งเน้นการสร้างการรับรู้ให้พนักงานเข้าใจนโยบายและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ พบว่าพนักงานทุกคนรับรู้นโยบายและวิธีปฏิบัติในด้านความปลอดภัยและสุขภาพ

ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ พบว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลกให้ความสำคัญด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ จะเห็นได้จาก มีการประชุมเพื่อรับรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการทำงานของพนักงานและลูกจ้าง มีสมาชิกสหภาพแรงงาน และยังมีกรทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันภายในองค์กร เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะ

ด้านการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน ในเรื่องของตำแหน่งงานที่ว่างหลายอัตรา อาจเกิดจากสาเหตุหลายสาเหตุ เช่น องค์กรมีนโยบายในการจัดหาบุคคลเข้าทำงานที่ความเข้มงวด หรือ มีกระบวนการจัดหาบุคคลเข้าทำงานที่ล่าช้า เนื่องจากการสรรหาบุคคลเข้าทำงานต้องดำเนินการจากส่วนกลาง ทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการนี้ จึงทำให้ตำแหน่งงานว่าง ดังนั้น ข้อเสนอแนะองค์กรจึงควรทบทวนในเรื่องนโยบายการรับคนและปรับปรุงระบบการจัดหาบุคคลเข้าทำงานให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการและปริมาณงาน

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีระบบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่แล้วควรรักษาต่อไป แต่ควรต้องเพิ่มรูปแบบการจัดอบรม หรือมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสายงานโดยตรงแต่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานได้ จะช่วยให้บุคลากรสามารถส่งผ่านงานของแต่ละฝ่ายให้สามารถเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้ามฝ่ายกันได้

ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ มีระบบและการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพที่ดีมากอยู่แล้ว ดังนั้นเพื่อการพัฒนาาระบบด้านความปลอดภัยและสุขภาพให้ดียิ่งขึ้น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพิษณุโลก ควรส่งเสริม สนับสนุนให้มีกิจกรรมความปลอดภัยต่าง ๆ ที่จะช่วยกระตุ้นจิตสำนึกของพนักงาน เช่น การอบรม จูงใจ ประชาสัมพันธ์ การแข่งขันด้านความปลอดภัย และทบทวน ประเมินระบบการดำเนินงานด้านความปลอดภัยเป็นระยะ ๆ เพื่อนำมาวางแผนในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ องค์กรควรจะมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมด้านนันทนาการต่างๆ หรือกิจกรรมช่วยเหลือสังคม (CSR) ซึ่งถ้าหากเพิ่มการรับรู้ทางด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรควบคู่ไปกับการทำกิจกรรมต่างๆ ก็จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นจนนำไปสู่การบริการของพนักงานที่มีคุณภาพและมีความสุขในการทำงานภายในองค์กร

**บรรณานุกรม**

- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (เอกสารประกอบการสอน). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- กฤติยา จินตเศรณี. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ของมหาวิทยาลัยบูรพา*. (วิทยานิพนธ์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา).
- จิตรลดา ตีรสาศรี. (2559). ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 5(2), 28-44.
- ธีรพงศ์ บุรณวรศิลป์. (2553). ผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี. *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 21(3).
- ปาไลตา วิบุลากร. (2555). *การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)*. (สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- พยอม วงศ์สารศรี. (2538). *องค์การและการจัดการองค์การ*. กรุงเทพฯ. สาขาวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ศุภณัฐ ปัญญาแก้ว. (2557). *การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)*. (การค้นคว้าแบบอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- สิริพร สังข์คง และจิรประภา อัครบวร. (2561). การศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ปี พ.ศ. 2559-2560. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (5th ed.). London: Kogan Page.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The Impact of Hr Practices, Hr Effectiveness and a "Strong HR System" on Organisational Outcomes: A Stakeholder Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.
- Mondy, W. R., Noe, R. M., & Permeux, S. R. (2002). *Human Resource Management* (8<sup>th</sup> ed.). NJ: Prentice-Hall.