

## การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของ บริษัท ออเรนทอล แอโร จำกัด

## A Study of Factors Influencing Operations of Oriental Aero Company Limited

อัฐพล มุลกลาง\* และก้องภู นิมาพันธ์\*\*

## บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทออเรนทอล แอโร จำกัด โดยการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิการดำเนินงานของบริษัทและทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – structure Interview) กับกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาคือบุคลากรจำนวนทั้งหมด 4 คน เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์การทำงานภายในบริษัทมากกว่า 3 ปี โดยเป็นผู้บริหาร 2 คน ที่ปรึกษาของบริษัท 1 คน และพนักงานระดับอาวุโส 1 คน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทออเรนทอล แอโร จำกัด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบแนวคิดทฤษฎี AMO (AMO Theory) และแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นปัจจัยที่มีผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานของบริษัทออเรนทอล แอโร จำกัด ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของสรรหาคัดเลือกบุคลากร การจัดฝึกอบรม และการพัฒนาสายงานอาชีพ มีผลต่อปัจจัยด้านความสามารถ ความรู้ และทักษะ 2) วัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของประเมินผลการปฏิบัติงาน รางวัลและค่าตอบแทน มีผลต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน 3) วัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของออกแบบงาน ระบบการติดต่อสื่อสาร และระบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลต่อปัจจัยด้านโอกาสการมีส่วนร่วม 4) วัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร การทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร 5) วัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม ส่งผลต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

## ABSTRACT

The objective of this independent was to Study Factors Influencing Operations of Oriental Aero Company Limited. This was done by studying secondary data also learning from management and employees who have been worked for Oriental Aero Company Limited at least 3 years, total 4 persons

The results indicated that human resource practices in line with a framework of AMO Theory and related research theory frameworks had direct positive impacts on operations of Oriental Aero Company Limited, which were as follows; 1) Human resource practices in recruitment and selection, training and career development had impact on ability, knowledge and skill factors. 2) Human resource practices in appraisal and compensation had impact on motivation factor. 3) Human resource practices in job design, communication and participation in decision making had impacts on opportunity factor. 4) Human resource practices in identification of acceptance of organization's goals, willingness in putting in great efforts and passion for had impact on commitment factor. 5) Human resource practices in physical environment, social environment and cultural environment had impact on working environment factor.

\* นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

## บทนำ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทออเรนทอล แอโร จำกัด เพื่อศึกษาว่า บริษัทมีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อบุคลากรของบริษัทอย่างไรที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัท โดยศึกษาตามกรอบแนวคิดทฤษฎี AMO และจากการทบทวนทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงตลอดถึงทบทวนลักษณะสภาพโครงสร้างขององค์กร แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวทางในการศึกษาวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เป็น 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านความสามารถ ความรู้และทักษะ มีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้าน การคัดเลือกสรรหาบุคลากร การจัดฝึกอบรม การพัฒนาสายงานอาชีพ 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและรางวัล 3) ปัจจัยด้านโอกาสการมีส่วนร่วม มีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านการออกแบบงาน ระบบการติดต่อสื่อสาร และระบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และปรับประยุกต์เพิ่มอีก 2 ปัจจัย ได้แก่ 4) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้าน การแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร การทุ่มเทในการทำงาน 5) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม

## แนวคิดและทฤษฎี

กรอบแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากนับตั้งแต่ช่วงปลายปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน นักวิชาการได้เริ่มให้ความสำคัญกับการศึกษาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงระบบ หรือการจัดกลุ่มเครื่องมือเข้าด้วยกันและมีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะใกล้เคียงสอดคล้องกันมากขึ้น กรอบแนวคิดและทฤษฎี AMO (AMO Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่สำคัญและได้รับความนิยมนับเป็นอย่างมากในการนำมาใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สุขุมาล เกิดนอก (2559) จึงนับเป็นบริบทใหม่ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยอธิบายและชี้ให้เห็นกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเหตุเป็นผลกันชัดเจนมากขึ้น วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ (2552) มีขอบเขตขององค์ความรู้ที่ขยายตัวออกไปมากกว่าที่จะใช้เพียงชุดเครื่องมือ หรือเทคนิคของการบริหารงานบุคคล (Personal Management) ตามที่เคยปฏิบัติมา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน ทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส (AMO Theory) จะช่วยอธิบายและชี้ให้เห็นกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือ วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเหตุเป็นผลมากยิ่งขึ้น

Guest (1997 อ้างในวัชรพงษ์ อินทรวงศ์, 2552) ได้อธิบายให้เห็นมิติต่าง ๆ ของผลลัพธ์ที่ควรจะต้องเกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์โดยผ่านตัวแบบ AMO ว่า มนุษย์จะทำงานได้ดีขึ้นก็ต่อเมื่อ ประการที่หนึ่งคนผู้นั้นเป็นผู้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และมีความสามารถ (Ability) ซึ่งหมายความว่า รู้วิธีการที่จะนำความรู้ ทักษะที่ตนมีไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน (Ability/A) ประการที่สอง คนผู้นั้นจะต้องมีแรงจูงใจในการทำงานและปรารถนาจะทำให้ได้ผลงานที่ดี (Motivation/M) และประการที่สาม คนผู้นั้นต้องได้รับโอกาส (Opportunity) จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและระบบงานในการที่จะสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งสามองค์ประกอบตามตัวแบบ AMO ต้องถูกนำมาใช้ควบคู่พร้อมๆ กันไป

Appelbaum และคณะ (2000) นักวิชาการชาวสหรัฐอเมริกา มีข้อเสนอที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับหลักการของทฤษฎี AMO โดยได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านความสามารถ (A) แรงจูงใจ (M) และโอกาส (O) ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ทำให้พนักงานเกิดความอูสาหะอย่างเต็มใจในการที่จะทำงานให้เกิด

ประสิทธิภาพ ซึ่งก่อให้เกิดผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายคน Huselid (1995); Appelbaum, et al., (2001); Delery and Shaw (2001 อ้างใน Kehoe & Wright, 2013) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ว่ามีลักษณะใกล้เคียงสอดคล้องกัน ซึ่งวิธีปฏิบัติเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อทักษะหรือความสามารถ (Skill/Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity) ของบุคลากรภายในองค์กร วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกนำมาจัดกลุ่มนี้ มีข้อสังเกตว่า ไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน แต่ต้องผ่านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจึงเป็นตัวแปรแทรก หรือ ตัวเชื่อมที่อยู่ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

Guest (2006) ได้พัฒนากรอบแนวคิด AMO ให้ขยายขอบเขตเพิ่มเติมมากขึ้น โดยยังคงปัจจัยหลัก 3 ประการและขยายเพิ่มเติมปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) เป็นปัจจัยที่ 4 ซึ่งเกิดจากอิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ การเลื่อนขั้นจากภายใน ความมั่นคงในการทำงานและความเป็นธรรม

นอกจากนี้ Moorhead and Griffin (2003) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจ (Motivation) ความสามารถ (Ability) และสภาพแวดล้อม (Environment) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยอธิบายว่า สภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วยเครื่องมือและทรัพยากรจะถูกนำมาใช้ช่วยการทำงานจนบรรลุเป้าหมาย การขาดการสนับสนุนหรือความไม่เพียงพอของปัจจัยทั้ง 3 ประการ ย่อมส่งผลกระทบต่อระดับของผลการปฏิบัติงานได้

โดยภาพรวมแล้วจะเห็นว่า กรอบแนวคิดทฤษฎี AMO มีลักษณะรูปแบบและเนื้อหาในการอธิบายการรวมกลุ่มเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานสำคัญ ที่จะช่วยให้การอธิบายกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานมีความเป็นเหตุเป็นผลมากยิ่งขึ้นในบริบทใหม่ของการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวความคิดและทฤษฎีของ Guest (1997 อ้างในวัชรพงษ์ อินทรวงศ์, 2552); Appelbaum, et. al. (2000); Moorhead & Griffin, (2003); Guest, (2004); Huselid (1995); Appelbaum, et. al. (2001); และ Delery and Shaw (2001 อ้างใน Kehoe & Wright, 2013) รวมทั้ง ผลการศึกษาของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัท ออเรนทอล แอโร จำกัด โดยผู้ศึกษากำหนดตัวแบบและกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังภาพประกอบ

องค์ประกอบ (ปัจจัย)	วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์
1. ความสามารถ ความรู้และทักษะ	1. การสรรหาและการคัดเลือก 2. การฝึกอบรมและพัฒนา 3. การพัฒนาสายงานอาชีพ
2. แรงจูงใจ	1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. รางวัลและค่าตอบแทน
3. โอกาสในการมีส่วนร่วม	1. การออกแบบงาน 2. การสื่อสาร 3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ความผูกพันต่อองค์กร	1. การแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร 2. การทุ่มเทในการทำงาน
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

องค์ประกอบ (ปัจจัย)	วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์
	2. สภาพแวดล้อมทางสังคม 3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม

รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัท ออเรนทอล แอโร จำกัด

### วิธีการดำเนินการวิจัย

เนื้อหาที่ดำเนินการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของ บริษัท ออเรนทอล แอโร จำกัด ครั้งนี้ ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของ บริษัท ออเรนทอล แอโร จำกัด 5 ด้าน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านความสามารถ ความรู้ และทักษะ 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ 3) ปัจจัยด้านการได้รับโอกาส 4) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และ 5) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม โดยข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – structure Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำตอบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแต่สามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่จริง เป็นข้อมูลในอดีตที่ได้ผ่านการวิเคราะห์เบื้องต้นมาแล้ว โดยใช้ในการสนับสนุนงานศึกษาวิจัย แต่ไม่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ รายงานสรุปผลการดำเนินงานระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ 2557-2561) และหนังสือรับรองการจดทะเบียนนิติบุคคล 2561

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์และสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของ บริษัท ออเรนทอล แอโร จำกัด รวมถึงข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาระดับในการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สาขาวิชาที่เรียนมา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของ บริษัท ออเรนทอล แอโร จำกัด แยกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1) ปัจจัยด้านความสามารถ ความรู้ และทักษะของพนักงาน โดยสอบถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน การจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานและการพัฒนาสายงานอาชีพ

2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ สัมภาษณ์สอบถามเกี่ยวกับรูปแบบหรือลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงาน รางวัลและค่าตอบแทน ที่คาดว่าจะมีส่วนกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงาน

3) ปัจจัยด้านโอกาสการมีส่วนร่วมของพนักงานจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน สัมภาษณ์สอบถามเกี่ยวกับลักษณะของการออกแบบงาน ระบบการติดต่อสื่อสาร และระบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน

4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน สัมภาษณ์สอบถามเกี่ยวกับการจัดการด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคมและสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

5) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สัมภาษณ์สอบถามเกี่ยวกับการ การแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร การทุ่มเทในการทำงาน ที่แสดงออกถึงทัศนคติ ความรู้สึก พฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร มีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของตนเองมีความสอดคล้องกับองค์กร จงรักภักดีและตั้งใจที่จะอุทิศตน มีความเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เป็นเพศชายจำนวน 4 คน โดยเป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัท 1 คน ผู้อำนวยการด้านกฎหมายการเดินอากาศและที่ปรึกษาบริษัท 1 คน ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการบินอาวุโส 1 คน จบหลักสูตรอำนวยการบินโดยตรงและมีใบอนุญาตพนักงานอำนวยการบิน จำนวน 3 คน ผ่านการฝึกอบรมอีกหลายหลักสูตรเช่น หลักสูตรการขนส่งสินค้าอันตรายทางอากาศ หลักสูตรมาตรฐานความปลอดภัยภาคพื้น ทุกคนมีประสบการณ์การทำงานด้านอำนวยการบินมาก่อนเข้าร่วมงานในบริษัท ออเรนทอล แอร์ จำกัด

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัท ออเรนทอล แอร์ จำกัด ตามกรอบแนวคิดทฤษฎี AMO และทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 5 ด้าน

1) ปัจจัยด้านความสามารถ ความรู้และทักษะ พบว่า บริษัทมีมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานโดยพิจารณาผู้ที่มีลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมตามข้อกำหนดของตำแหน่งงานนั้นๆ โดยพิจารณาจากผู้ที่มีพื้นฐาน ความรู้งาน อำนวยการบิน ความรู้งานขนส่งสินค้าทางอากาศ การใช้งานคอมพิวเตอร์และทักษะด้านภาษาอังกฤษเป็นอันดับแรก ด้วยวิธีการคัดเลือกจากประสบการณ์การทำงาน การสอบสัมภาษณ์ ถามข้อมูลจากบุคคลอ้างอิง เมื่อได้บุคลากรที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งงานแล้ว บริษัทมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพทางด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมโดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ อันจำเป็นต่อการปฏิบัติงานซึ่งรวมถึงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ และการศึกษาต่อเพื่อให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน นำความรู้ที่ได้มาพัฒนาองค์กร แต่ยังไม่มีการวางแผนการพัฒนาสายงานอาชีพบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทาง แนวโน้มการเติบโตขององค์กรที่ชัดเจน

2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ พบว่า บริษัทมีเกณฑ์การประเมินผลโดยพิจารณาคุณค่าของผลงานที่ได้รับเป็นการ เปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับความต้องการที่ตั้งไว้ ให้ความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน จึงสามารถกระตุ้นให้พนักงานพัฒนา ตนเอง มีการกำหนดค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาและยังคงอยู่ในองค์กรหรือบริษัทตลอดไป อีกทั้งยังเป็นรางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานส่งผลให้ความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร

3) ปัจจัยด้านโอกาสการมีส่วนร่วม พบว่า บริษัทให้อิสระกับบุคลากรในการออกแบบงาน ภายใต้กรอบระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับงาน ทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของ พนักงานในองค์กรตามความเหมาะสม ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับการได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการทำงาน จะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่องมีรูปแบบการสื่อสารหลายช่องทาง โดยเฉพาะยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการสื่อสารไร้พรมแดน การใช้ช่องทางสื่อ เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตจะช่วยเปิดเสรีด้านข่าวสารข้อมูลระหว่างบุคลากรกับองค์กร นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติ ที่เหมาะสมและความสำเร็จขององค์กร

4) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร บุคลากรรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี และรู้สึกภูมิใจกับความเป็น สมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเชื่อว่าองค์กรจะนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้ มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรม การทุ่มเทพลังกายและพลังใจในการทำงาน และมีความอดทนไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญหน้ากับอุปสรรคและความยากลำบาก มีศรัทธา แรงกล้าที่จะดึงเอาความสามารถ ความรู้ ทักษะ ออกมาใช้ เพื่อช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จ

5) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม พบว่า สำนักงานเป็นที่ตั้งของศูนย์บริหารงาน มีการจัดพื้นที่เป็นสัดส่วน มีพร้อมทั้งห้องทำงาน ห้องพักผ่อน ห้องอาหาร ดูแลให้บริการความสะดวกสบายต่างๆ แก่พนักงานเป็นอย่างดี บรรยากาศโดยรวมอบอุ่น

มีกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน มีการจัดเครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี อุปกรณ์ปลอดภัยต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ และมีจำนวนเพียงพอพร้อมใช้งานตลอดเวลา บริษัทให้ความสำคัญกับการเคารพ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ความปลอดภัย ในสถานที่ปฏิบัติงาน ทั้งความปลอดภัยตัวบุคคลและความปลอดภัยของการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

### การอภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านความสามารถ ความรู้และทักษะ คือ การคัดเลือกที่มีวิธีการที่มีคุณภาพ การฝึกอบรมและพัฒนาและการพัฒนาสายงานอาชีพ ด้านแรงจูงใจ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและรางวัล ด้านโอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ การได้รับโอกาสจากการปฏิบัติงาน เช่น การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และมีความอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน Appelbaum, et. al. (2000); Kehoe and Wright (2013) อันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ทำให้พนักงานเกิดความอดุสาหะอย่างเต็มใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งก่อให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น และด้านความผูกพันต่อองค์กร Guest (2004) การทุ่มเทในการทำงาน การเลื่อนขั้นภายใน ความมั่นคงในการทำงาน วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานั้น มีผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานของบริษัทหอเร็นทอล แอร์ จำกัด ซึ่งสอดคล้องสัมพันธ์ สุกใส (2553) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของกำลังคนในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในอีก 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2554-2558) ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์ในอีก 5 ปีข้างหน้า คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานและการพัฒนาวิชาชีพ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์และการพัฒนาตนเอง คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านอื่นๆ ประกอบด้วย มีความรู้รอบตัว ติดตามข่าวสารเสมอ และมีทักษะในการบริหารจัดการ สอดคล้องวัชรพงษ์ อิททรงศ์ (2552) ที่ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิด AMO model AMEC ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถ แรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และความผูกพันต่อองค์กร พบว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ แรงจูงใจ การมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับอรสุด ศุสิทธิ์ตนกุล (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล ด้านความผูกพันกับหน่วยงาน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในระดับมาก ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ดีที่สุด มีระดับประสิทธิภาพในการทำงานด้านความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงาน และความซื่อสัตย์ ภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง

### ข้อเสนอแนะ

ประการที่หนึ่ง บริษัทมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานโดยพิจารณาผู้ที่มีลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมตามข้อกำหนดของตำแหน่งงานนั้นๆ ด้วยวิธีการคัดเลือกจากประสบการณ์การทำงาน การสอบสัมภาษณ์ ในโอกาสต่อไปวันข้างหน้าหากมีการสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน ควรมีการจัดทำรายละเอียดต่างๆ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550) ทั้งคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ข้อกำหนดตำแหน่งงาน (Job Specification) อัตราค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และจำนวนตำแหน่งที่เปิดรับสมัครในการสรรหาให้ชัดเจน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะตามที่บริษัทมีความต้องการ

ประการที่สอง บริษัทควรมีกระบวนการในการวางแผนการพัฒนาสายงานอาชีพ ที่จะรองรับการขยายตัวของบริษัท การรับพนักงานเพิ่ม การทดแทนสืบทอดตำแหน่ง ดังที่ ไมตรี สุทรวรรณ (2557 อ้างในพิเชษฐ์ เทพสุวรรณ, 2558) ได้กล่าวว่าการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นกระบวนการสำคัญที่จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานและพัฒนาสายอาชีพให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

ประการที่สาม บริษัทควรจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการประเมินโดยใช้เกณฑ์พิจารณาคุณค่าของผลงาน ในอนาคตหากมีพนักงานเพิ่มมากขึ้น จะทำให้สามารถเปรียบเทียบผลการประเมินได้ดียิ่งขึ้น และจะทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ดังที่ Brown and Benson (2003 อ้างใน สุนิตา จิตอารีรัตน์, 2560) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่จะต้องปรับปรุงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอจะส่งผลให้พนักงานมีพันธะสัญญากับองค์กรและช่วยเพิ่มผลิตภาพขององค์กร

ประการที่สี่ เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น ค่าตอบแทนและสวัสดิการของบริษัทก็ควรจะต้องมีการจัดสรรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ความรับผิดชอบหน้าที่ ด้วยความเป็นธรรม จรรยาบรรณ สุจริต (2561) เพื่อความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม โดยเน้นการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่ต้องนำเอาทั้งผลงานและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ผู้พิจารณาจะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม รวมถึงการดูแลสุขภาพของพนักงานที่เพิ่มมากกว่าตามที่กฎหมายกำหนดตั้งเช่นข้อคิดเห็นของพนักงาน “ในอนาคตอยากให้มีการทำประกันสุขภาพ ประกันการเดินทาง มีอะไรฉุกเฉินก็อุ่นใจ สามารถใช้ได้เลย” ดังที่ กฤษณะ สุขพันธ์ และคณะ (2556) กล่าวว่าสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงานเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบและจงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## บรรณานุกรม

- กรมราชทัณฑ์. กองการเจ้าหน้าที่. (2559). *การประเมินความผูกพันและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมราชทัณฑ์* (รายงานการศึกษา). นนทบุรี: กรมราชทัณฑ์.
- กองพัฒนาระบบบริการจัดหางาน. (2562). *คู่มือปฏิบัติงานการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครงาน 2562*. กรุงเทพฯ: กองชู้ชัย สมितिโกรม. (2556). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- ปริญญา เฉลิมเกียรติกุล. (2554). การประยุกต์ใช้เครือข่ายสังคมเพื่อสรรหาทรัพยากรบุคคล. *วารสารนักบริหาร*, 31(1).
- รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเหนื่อยล้าทางจิตใจและสุขภาพของพนักงานโรงงานผลิตเลนซ์*. (วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- วัชรพงษ์ อินทรวงศ์. (2552). *อิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์).
- สันติชัย เอื้อจงประสิทธิ์. (2551). *การศึกษาวิจัยในหน่วยงานท่องเที่ยวของรัฐ*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2558). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- สุขุมล เกิดนอก. (2559). *อิทธิพลปัจจัยพหุระดับ ของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม*. (วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี).

- สุนิตา จิตอารีรัตน์. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมบลิสตัน สุวรรณ พาร์ค วิว.* (การค้นคว้าอิสระคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม).
- อังคณา แสนปัญญา. ( 2553). *การประเมินวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานซีดีแบงก์.* (การค้นคว้าอิสระคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off.* Ithaca: Cornell University Press.
- Guest, D. (2004). Using Sequential Tree Analysis to Search for Bundles of HR Practices. *Human Resource Management Journal*, 14, 79-96.
- Kehoe and Wright. (2013). The Impact of High Performance HR Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-392.
- Moorhead and Griffin. (2003). *Organizational Behavior* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.