

ผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
ของรัฐบาลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs
อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
มิถุนายน 2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
ของรัฐบาลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs
อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
มิถุนายน 2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

IMPACTS OF GOVERNMENT MEASURES TO ALLEVIATE THE SITUATION OF COVID-19
ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF SMES IN MUEANG PHAYAO DISTRICT,
PHAYAO PROVINCE



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Public Administration Degree
in Public Policy
June 2021

Copyright 2021 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ของรัฐบาลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs

อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

ของ ภาครณ ไชยวัง

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. วีระ เลิศสมพร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชศรี เกียรติบุตร)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นัตริพิทย์ ชัยฉกรรจ์)

..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ พรรณนุภา นพรัตน์)

เรื่อง:	ผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของรัฐบาลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	ภรณ์ ไซยวัง, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: ร.ป.ม. (นโยบายสาธารณะ), มหาวิทยาลัย พะเยา, 2563
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชต์ศรี เกียรติบุตร
คำสำคัญ:	ผลกระทบ, มาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019, บริหารทรัพยากร มนุษย์, ผู้ประกอบการ SMEs

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ของรัฐบาลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา และเพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการ SMEs ภาคการผลิต ภาคการค้าและการบริการ ในอำเภอเมืองพะเยา มีวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยกำหนดคุณสมบัติ 2 ประการ คือ เป็นผู้บริหาร หรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ ที่อาศัยในเขตอำเภอเมืองจังหวัดพะเยา และดำเนินกิจการมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 30 คน เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ผลการศึกษาพบว่า ผลกระทบจากมาตรการแก้ไขสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ของรัฐบาล ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 3 ด้าน ได้แก่ ด้าน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ มีการวางแผนปรับลดขนาดธุรกิจ ด้านการบริหารค่าตอบแทน คือ การปรับฐาน เงินเดือนและจ่ายเงินเดือนน้อยลง ด้านการให้สวัสดิการ มีการเพิ่มประกันสุขภาพพนักงานและการให้หยุดงานได้โดย ไม่นับเป็น วันลา (ไม่ได้รับค่าตอบแทน) เป็นต้น สำหรับแนวทางแก้ไข ได้แก่ การทำงานแบบ Work From Home และ ข้อเสนอจากการวิจัย คือ ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับบริบทของธุรกิจแต่ละประเภท และมาตรการต่าง ๆ ของภาครัฐ และภาคเอกชนที่ส่งผลต่อธุรกิจ ควรมีการอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน และปรับเปลี่ยนรูปแบบ หรือสถานที่ทำงาน แล้วนำเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานยุคใหม่มาประยุกต์ใช้ ให้การทำงานสามารถทำได้อย่างมี ประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ปกติ

Title: IMPACTS OF GOVERNMENT MEASURES TO ALLEVIATE THE SITUATION OF COVID-19 ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF SMES IN MUEANG PHAYAO DISTRICT, PHAYAO PROVINCE

Author: Phakorn Chaiwang, Independent Study: M.P.A. (Public Policy), University of Phayao, 2020

Advisor: Assistant Professor Raksi Kiattibutra , Ph.D.

Keywords: Impact, Government Measures, Coronavirus 2019 Disease Situation, Human Resource Management, SMEs

ABSTRACT

This research aimed to study the effects of the government's measures to mitigate the coronavirus outbreak situation on the human resource management of SMEs entrepreneurs in Muang District, Phayao Province, and to study solutions. Problems and suggestions in human resource management Of SMEs entrepreneurs in Muang District, Phayao Province. The population used in the study was SMEs entrepreneurs in the manufacturing, trade and service sectors In Muang Phayao District. There was a method for selecting a sample group of key informants (Purposive Selection) by specifying 2 qualifications: executive or the human resource department of the establishment who live in Muang District, Phayao Province and have operated for at least 2 years, Totaling 30 people, was a qualitative research. The tools used to In-depth interview.

The results of the study showed that measures to correct the situation of the COVID-19 epidemic effected to HR planning, payroll, and compensation management. Work from home strategy was applied and less salary was introduced. Recommendations were more study on the context of each type of business should be done, and development of employees' knowledge and skills should be provided.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษา คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชต์ศรี เกียรติบุตร ที่ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาให้การติดตาม แก้ไขงานวิจัยให้มีความถูกต้องสมบูรณ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงอาจารย์คณะรัฐศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา ทุกท่านที่มีส่วนในการสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มากกว่านั้น คือผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายนอกคณะและภายในคณะที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย การแนะนำต่าง ๆ ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น จึงขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณท่านอื่นๆ ที่ไม่ได้กล่าวชื่อนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้กรุณาให้ความสะดวก ความร่วมมือ และข้อเสนอแนะอื่นๆ รวมถึงครอบครัวที่เป็นกำลังใจในการศึกษาจนประสบความสำเร็จ

ภกรณ์ ไชยวัง



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	2
นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
1. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานการณ์โรคระบาดไวรัสสายพันธุ์ใหม่ 2019	5
2. เรื่องมาตรการแก้ไขที่รัฐจัดให้กับประชาชนทั่วไปและ SMEs	7
3. ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs.....	10
4. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	13
5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ	35
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	64

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	65
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	66
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
ระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	67
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	68
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์.....	68
ส่วนที่ 2 ผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs.....	69
ส่วนที่ 3 แนวทางการแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา.....	77
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	79
สรุปผลการวิจัย.....	79
การอภิปรายผล.....	82
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	83
บรรณานุกรม.....	85
ภาคผนวก.....	90
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์.....	91
ประวัติผู้วิจัย.....	94

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 อัตราการคืนภาษี มาตรการช้อปดีมีคืน.....	8
ตาราง 2 ลักษณะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543.....	13
ตาราง 3 ลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....	64



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1	ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวนมีเตอร์และแวนฮอร์น.....	40
ภาพ 2	ตัวแบบการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (General Model of Implementation Process).....	41
ภาพ 3	ตัวแบบทางการเมือง (Political Model).....	42
ภาพ 4	การนำนโยบายไปปฏิบัติโดยใช้ตัวแบบทางการเมืองของระบบราชการของลิปสกี (Lipsky).....	44
ภาพ 5	ตัวแบบการวิเคราะห์หน่วยงานในระดับล่างและข้าราชการระดับพื้นฐาน.....	45
ภาพ 6	ตัวแบบการวิเคราะห์โครงสร้าง (The Model of Structure).....	46
ภาพ 7	ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interactions Between Factor Models).....	47
ภาพ 8	ตัวแบบการกระจายอำนาจ (A Model of Decentralization Program Implementation Process).....	48
ภาพ 9	ตัวแบบยึดหลักเหตุผล (Rational Model).....	49
ภาพ 10	ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model).....	50
ภาพ 11	ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร.....	51
ภาพ 12	ตัวแบบกระบวนการ (The Policy–Program–Implementation Process, PPIP).....	53
ภาพ 13	ตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integrative Model).....	55
ภาพ 14	ทฤษฎีเชิงบูรณาการของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ.....	56
ภาพ 15	กรอบแนวคิดการวิจัย (จากทฤษฎีเชิงบูรณาการของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ).....	63

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากประเทศไทย ได้ประสบปัญหาการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ที่เริ่มระบาดในประเทศจีนเมื่อปลายปี 2562 และในวันที่ 24 มีนาคม 2563 พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 มีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 และรัฐบาลได้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อการควบคุมการแพร่ระบาดดังกล่าว เช่น การงดเว้นใช้สถานที่ของหน่วยงานราชการ สถานศึกษา โรงมหรสพ และสถานบันเทิง การเว้นระยะห่างทางสังคม การกำหนดเวลาการให้บริการของผู้ประกอบการร้านอาหาร การควบคุมการเดินทางเข้าจังหวัด เป็นต้น ทำให้ภาคส่วนต่าง ๆ ต้องปรับตัวตามสถานการณ์และนโยบายของรัฐบาลอย่างเคร่งครัด จากสถานการณ์โรคระบาดดังกล่าว ได้เกิดผลกระทบเป็นวงกว้างทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม การบริหารจัดการองค์กร การดำเนินงานและลงพื้นที่ที่ตรงงานต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เช่น ต้องจัดการประชุมการดำเนินงานผ่านระบบออนไลน์แทนการดำเนินงานแบบปกติ อาจจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่มากเท่ากับการประชุมหรือการลงพื้นที่ติดตามงานจริง ในส่วนของภาคเอกชน ลูกจ้างบางส่วนถูกเลิกจ้างหรือถูกปรับลดเงินเดือน ครั้วเรือนประกอบอาชีพอิสระต้องขาดรายได้จากความต้องการซื้อที่ลดลง นอกจากนี้ผลกระทบที่จากมาตรการดังกล่าวยังส่งถึงการดำเนินชีวิตที่ยากขึ้นของภาคประชาสังคม ครั้วเรือนที่พึ่งพาเงินจากการทำงานของบุตรหลานก็ได้รับผลกระทบจากการที่บุตรหลานมีรายได้ลดลง เกิดความหวาดวิตกกังวล ความไม่สะดวกในการดูแลสุขภาพ และต้องหลีกเลี่ยงพื้นที่แออัดซึ่งบางครั้งกระทำได้ยากและขัดกับหลักการใช้

สำหรับธุรกิจรายย่อยขนาดกลางและขนาดย่อมหรือธุรกิจ SMEs (กำหนดขนาดตามมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวรรวมค่าที่ดิน สำหรับกิจการแต่ละประเภท เช่น กิจการการผลิต และ กิจการการบริการ ขนาดกลางไม่เกิน 200 ล้านบาท และขนาดย่อมไม่เกิน 50 ล้านบาท (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) ก็ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ไม่ต่างกัน ซึ่งธุรกิจดังกล่าว มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจเป็นอย่างมากเนื่องจากเป็นแหล่งของการจ้างงาน และการเจริญเติบโต

ทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างรอบด้าน จะเห็นได้ว่าภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับผลกระทบที่รุนแรงที่สุดจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เนื่องจากผู้ประกอบการบางรายไม่สามารถปรับตัวกับมาตรการของภาครัฐและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้มีรายได้น้อยลงจนบางรายจำเป็นต้องปิดตัวธุรกิจลง หรือปรับลดรายจ่ายด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การปรับลดจำนวนพนักงาน การเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงาน เป็นต้น เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้จนสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 คลี่คลายลง

ผู้วิจัยในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดพะเยา ได้รับผลกระทบเชิงประจักษ์ในการปรับตัวจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จึงมีความสนใจจะศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา อีกทั้งยังต้องการศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ ขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเฉพาะอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา โดยเฉพาะด้านวางแผนองค์กร ด้านการบริหารค่าตอบแทนและการสวัสดิการบุคลากร ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาดังกล่าวยังสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมอื่นๆ ด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา จากมาตรการในข้อ 1

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากร คือ ผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

1.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาวิจัยกรณีศึกษาผู้ประกอบการ SMEs ในอำเภอเมืองพะเยา ได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ประกอบการ SMEs หรือวิสาหกิจขนาดย่อมหรือขนาดกลาง โดยกำหนดคุณสมบัติ 2 ประการ คือ เป็นผู้ประกอบการ SMEs ประเภทกิจการการผลิต

และการบริการ ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองพะเยา และดำเนินกิจการมาแล้วไม่ต่ำกว่า 2 ปี เพื่อการทำวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ประกอบไปด้วย

ประเภทกิจการการบริการ

1. ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร จำนวน 8 ราย
2. ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร จำนวน 7 ราย
3. ผู้ประกอบการธุรกิจสอนพิเศษ จำนวน 3 ราย

ประเภทกิจการการผลิต

1. ผู้ประกอบการธุรกิจโรงน้ำดื่ม จำนวน 3 ราย
2. ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายอุปกรณ์ก่อสร้างและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 6 ราย
3. ผู้ประกอบการธุรกิจตู้ซอมรถยนต์ จำนวน 3 ราย

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

หรับเนื้อหางานวิจัยเป็นขอบเขตแนวทางการแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้เลือกสถานที่เก็บข้อมูล คือ สถานประกอบการ SMEs ในอำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

4. ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการตั้งแต่วันที่ มิถุนายน พ.ศ. 2563 จนถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2564

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันผู้จัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผนเตรียมการต่างๆ เพื่อรองรับ สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าจะต้องมีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการตามที่ตั้งไว้ จนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้
 ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน
 ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งของ เงิน หรือรางวัลที่พนักงานได้มาจากการทำงานให้ นายจ้าง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส รางวัลเหมาจ่ายหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลที่จะทำให้พนักงานเต็มใจ ทำงานอย่างเต็มที่ การจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมไม่มีความเหลื่อมล้ำจะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การให้สวัสดิการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของนายจ้าง สภภาพแรงงาน หรือรัฐบาลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ลูกจ้างสามารถมีระดับความเป็นอยู่ที่ดี พอสมควร มีความผาสุกทั้งกายและใจ และมีสุขภาพอนามัยที่ดี มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีความเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงในการดำเนินชีวิต ไม่เฉพาะแต่ตัวลูกจ้างเท่านั้น แต่รวมถึงครอบครัวของลูกจ้างด้วย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายความว่า กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง กิจการค้าปลีก หรือกิจการอื่น ได้แก่ ธุรกิจที่มีจำนวนการจ้างงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว ตามจำนวนที่กำหนดในกฎกระทรวงจากพระราชบัญญัติส่งเสริมธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543

ไวรัสโคโรนา (Coronavirus) เชื้อไวรัสโคโรนา (CoVs) เป็นไวรัสชนิดอาร์เอ็นเอสายเดี่ยว (single stranded RNA virus) ใน Family Coronaviridae สามารถติดเชื้อได้ทั้งในคนและสัตว์ เช่น หนู ไก่ วัว ควาย สุนัข แมว กระต่าย และสุกร ประกอบด้วยชนิดย่อยหลายชนิด และทำให้มีอาการแสดงในระบบต่างๆ เช่น ระบบทางเดินหายใจ (รวมถึงโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง หรือซาร์ส; SARSCoV) ระบบทางเดินอาหาร ระบบประสาท หรือระบบอื่นๆ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

2. ทำให้ทราบถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา จากผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

3. ทำให้ทราบถึงแนวทางข้อเสนอแนะ จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ในการบริหารจัดการธุรกิจให้อยู่รอด ในสภาวะที่ได้รับผลกระทบ สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ ผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานการณ์โรคระบาดไวรัสสายพันธุ์ใหม่ 2019
2. มาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่รัฐจัดให้กับประชาชนทั่วไปและ SMEs
3. ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs
4. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการนโยบายนโยบายไปปฏิบัติ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานการณ์โรคระบาดไวรัสสายพันธุ์ใหม่ 2019

สถานการณ์โรคระบาดไวรัส ที่ก่อโรคปอดอักเสบ (pneumonia) ในเมืองอู่ฮั่น (Wuhan) มณฑลหูเป่ย์ (Hubei) ประเทศจีน เริ่มจากช่วงปลายปี ค.ศ. 2019 จนถึงปัจจุบัน ในช่วงแรกคาดว่า เป็นการติดเชื้อจากสัตว์สู่คน เมื่อมีข่าวการระบาดนี้ ทั่วโลกก็เฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด เพราะมีประสบการณ์มาจากโรคทางเดินหายใจร้ายแรงที่เกิดจากไวรัสโคโรนา ได้แก่ โรคซาร์ (severe acute respiratory syndrome, SARS) ที่ระบาดในช่วงปี ค.ศ. 2002-2003 ซึ่งมีสาเหตุจากไวรัสโคโรนา สายพันธุ์ SARS-CoV ที่เป็นไวรัสโคโรนาข้ามสปีชีส์ จากค้างคาวผ่าน civet cat (ชะมด) มาติดเชื้อในคน โดยเริ่มระบาดจากประเทศจีนและกระจายไปทั่วโลก มีผู้ติดเชื้อกว่าแปดพันคน อัตราการตายร้อยละ 10 และเพิ่มเป็นร้อยละ 50 ในผู้สูงอายุ ต่อมาในปี ค.ศ. 2012-2014 ก็มีการระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ ชื่อ Middle East respiratory syndrome coronavirus (MERS-CoV) ที่เป็นไวรัสโคโรนาข้ามสปีชีส์ จากค้างคาวผ่านอูฐ มาติดเชื้อในคน เริ่มจากผู้ป่วยในประเทศซาอุดีอาระเบีย มีผู้ติดเชื้อรวม 1,733 คน อัตราการตายร้อยละ 36 (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล (2563))

ไวรัสโคโรนา เป็นไวรัสที่มีขนาดใหญ่ที่สุดที่มีสารพันธุกรรมเป็นอาร์เอ็นเอ และมีเปลือกหุ้มด้านนอกที่ประกอบด้วยโปรตีนคลุมด้วยกลุ่มคาร์โบไฮเดรตเป็นปุ่มๆ (spikes) ยื่นออกไปจากอนุภาคไวรัส ทำให้เมื่อดูด้วยกล้องจุลทรรศน์อิเล็กตรอน จะเห็นเป็นเหมือนมงกุฎ (ภาษาละติน corona แปลว่า crown หรือ มงกุฎ) ล้อมรอบ จึงเป็นที่มาของชื่อเชื้อไวรัสในกลุ่มนี้ที่มีสมาชิกหลากหลาย ติดเชื้อก่อโรคได้ในคน และสัตว์หลายชนิด เช่น สัตว์ปีก สัตว์เลี้ยงลูกด้วยนม (ม้า วัว แมว สุนัข ค้างคาว กระต่าย หนู อูฐ และสัตว์ป่าอื่นๆ) และสัตว์เลื้อยคลาน เช่น งู ดังนั้น ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ที่ก่อโรคในสัตว์ทั้งระบบทางเดินหายใจและทางเดินอาหาร อาจแพร่มาสู่คนและก่อโรคในคนได้ (zoonotic infection) ไวรัสโคโรนา ถูกแบ่งเป็น 4 ยีนส์ คือ Alphacoronavirus, Beta coronavirus, Gamma coronavirus และ Delta coronavirus โดยไวรัสโคโรนาที่ก่อโรคในคนที่ทำให้มีอาการของระบบทางเดินหายใจที่ไม่รุนแรง และมักมีการติดเชื้อ แบบไม่มีอาการ จัดอยู่ในยีนส์ Alphacoronavirus ส่วนไวรัสโคโรนา ที่ก่อโรครุนแรงในคน และข้ามสปีชีส์ มาจากสัตว์ เช่น SARS-CoV และ MERS-CoV จัดอยู่ในยีนส์ Beta coronavirus ไวรัสโคโรนามีสารพันธุกรรมเป็นอาร์เอ็นเอ จึงมีโอกาสกลายพันธุ์สูง และสามารถก่อการติดเชื้อข้ามสปีชีส์ ได้มากขึ้นในสถานที่ที่นำสัตว์เหล่านี้มาอยู่รวมกันอย่างหนาแน่น ดังเช่น ในตลาดค้าสัตว์เพื่อเป็นอาหาร ที่เป็นแหล่งแพร่เชื้อ SARS-CoV จาก civet cat สู่คน (สมาคมโรคติดเชื้อแห่งประเทศไทย (2563)

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือ 2019-nCoV จากประเทศจีน นับจากที่มีการรายงานครั้งแรกเมื่อ 31 ธันวาคม ค.ศ. 2019 นั้น พบผู้ป่วยโรคปอดอักเสบที่ไม่รู้สาเหตุในเมืองอู่ฮั่นเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ต่อมาได้มีการรายงานเป็นทางการเมื่อ 3 มกราคม ค.ศ. 2020 ว่าโรคปอดอักเสบที่ระบาดที่อู่ฮั่น มีสาเหตุจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (novel coronavirus 2019, 2019-nCoV) และพบการแพร่เชื้อจากคนสู่คนได้

จากรายงานถึงวันที่ 24 มกราคม ค.ศ. 2020 มีผู้ติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ในประเทศจีนจำนวน 571 ราย เสียชีวิต 18 ราย โดย 17 รายอยู่ในเมืองอู่ฮั่น และอีก 1 รายเสียชีวิตนอกเมืองอู่ฮั่นที่มณฑลเหอเป่ย์ (Hebei) ส่วนใหญ่ผู้เสียชีวิตเป็นผู้สูงอายุ และยังมีรายงานการพบผู้ติดเชื้อ 2019-nCoV นอกประเทศจีนจำนวน 10 ราย คือจากประเทศไทย ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ไต้หวัน ฮองกง มาเก๊า และล่าสุดจากสหรัฐอเมริกา โดยทั้งหมดมีประวัติ การเดินทางจากเมืองอู่ฮั่น และในประเทศจีนเองก็มีการรายงานผู้ติดเชื้อ 2019-nCoV ที่เมืองอื่นนอกจากอู่ฮั่น แล้ว เช่น กวางตุ้ง ปักกิ่ง เชียงไฮ้ เป็นต้น ทั้งนี้จากการประชุมขององค์การอนามัยโลก เมื่อวันที่ 23 มกราคม ค.ศ. 2020 ได้แถลงว่า ตอนนี้จะยังไม่ประกาศ Global health emergencies โดยให้มีการป้องกันระมัดระวัง อย่างพิเศษในพื้นที่การระบาดของประเทศจีน ซึ่ง

ทางประเทศจีนได้ประกาศปิด (lockdown) เมืองอู่ฮั่น ควบคุมการเดินทางจากเมืองนี้ และได้ขยายมาปิดเมืองหวงกวาง (Huan gang) ที่อยู่ติดกับอู่ฮั่นห่างออกมาทางตะวันออก 30 ไมล์ และจะไม่มี การฉลองเทศกาลตรุษจีนในที่สาธารณะของกรุงปักกิ่ง (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล (2563)

1.1 การป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (2019-nCoV)

ประกอบด้วย

1. การหลีกเลี่ยงการเดินทางไปยังเมืองอู่ฮั่น
2. หากไปประเทศจีนมาในช่วงสองสัปดาห์ที่ผ่านมา แล้วมีอาการไข้ ไอ มีน้ำมูก เจ็บคอ หายใจเหนื่อยหอบ ให้ไปพบแพทย์ที่โรงพยาบาลทันที พร้อมทั้งแจ้งประวัติการเดินทางด้วย
3. หลีกเลี่ยงการอยู่ในสถานที่แออัด ในที่ชุมชนควรสวมหน้ากากอนามัย
4. อยู่ห่างจากผู้มีอาการของทางเดินหายใจ เช่น ไอ จาม
5. หมั่นล้างมือด้วยสบู่และให้น้ำไหลผ่านอย่างน้อย 20 วินาที หรือใช้แอลกอฮอล์เจลล้างมือ
6. ไม่นำมือมาสัมผัสตา จมูก ปาก โดยไม่จำเป็น

2. เรื่องมาตรการแก้ไขที่รัฐจัดให้กับประชาชนทั่วไปและ SMEs

2.1 มาตรการช้อปดีมีคืน ลดหย่อนภาษี 30,000 บาท

ACCESSTRADE. (2020). มาตรการช้อปดีมีคืน ลดหย่อนภาษี 30,000 บาท. (สืบค้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2563 , จาก <https://acesstrade.in.th>) ได้สรุปรายละเอียดและข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับมาตรการดังนี้

การช้อปสินค้า-บริการ รวมกันไม่เกิน 30,000 บาท ลดหย่อนภาษีได้ตามจริง หลังจากที่รัฐบาลได้ลงมติเห็นชอบ เคาะมาตรการเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ในไตรมาสที่ 4 ของปีนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นกำลังซื้อ 2 แสนล้านบาท ผ่านมาตรการ “ช้อปดีมีคืน” ซึ่งมาตรการนี้จะคล้ายกับมาตรการ “ช้อปช่วยชาติ” ที่เคยออกมาในปีก่อนๆ ในส่วนของมาตรการล่าสุดนั้น คาดว่าจะสามารถกระตุ้นการบริโภคของประชาชนได้ถึง 3.7 ล้านคน คณะกรรมการบริหารสถานการณ์เศรษฐกิจจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ คบศ. โดยมี พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้มีการประชุมทั้งหมด 4 ครั้งโดยแต่ละครั้ง จะมีการปรับปรุงมาตรการ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจไทยให้ดีขึ้น เนื่องจากว่าเราได้รับผลกระทบอย่างหนักจากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน

ภาคการท่องเที่ยวในประเทศไทยของเรา ซึ่งถือว่าเป็นเศรษฐกิจหลักของประเทศไทย ทางด้าน
 เลขานุการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม หรือ สศช. ได้ออกมาเปิดเผยข้อมูลของที่ประชุม
 ว่า ได้มีการลงมติเห็นชอบมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มการบริโภคเพิ่มเติม โดยจะใช้ชื่อ
 มาตรการนี้ว่า ช้อปดีมีคืน ตามที่กระทรวงการคลังได้มีการเสนอ เพื่อเป็นการกระตุ้นการ
 บริโภคของประชาชนในประเทศพร้อมกับสนับสนุนผู้ประกอบการที่อยู่ในระบบภาษี

2.2 มาตรการช้อปดีมีคืน ลดหย่อนภาษีบุคคลธรรมดาในปีภาษี 2563

ACCESSTRADE. (2020).มาตรการช้อปดีมีคืน ลดหย่อนภาษีบุคคลธรรมดาในปี
 ภาษี 2563. (สืบค้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2563 , จาก <https://accesstrade.in.th>) มาตรการ
 ดังกล่าวสามารถลดหย่อนภาษีบุคคลธรรมดาในปีภาษี 2563 สำหรับการซื้อสินค้าและบริการ
 ผ่านผู้ประกอบการที่ได้จดทะเบียนตามจำนวนที่มีการจ่ายจริง แต่รวมกันไม่เกิน 30,000 บาท
 สำหรับกลุ่มเป้าหมายของมาตรการนี้ก็คือ กลุ่มผู้เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา และ
 กลุ่มผู้ประกอบการค้าสินค้า และบริการที่จดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มรวมไปถึงผู้ประกอบการ
 ขายหนังสือและสินค้า OTOP เป็นต้น

เงื่อนไขมาตรการ ช้อปดีมีคืน ซื้อสินค้าและบริการ รวมกันไม่เกิน 30,000 บาท
 สามารถใช้ลดหย่อนภาษีได้ตามจริง สามารถช้อปบั้งเพื่อนำไปลดหย่อนภาษีได้ตั้งแต่วันที่ 23
 ตุลาคม 2563 ไปจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563สามารถยื่นลดหย่อนภาษีได้ มีนาคม 2564 (ยื่น
 ภาษีปี 2563) สินค้าที่ไม่เข้าร่วม – เครื่องดื่ม ที่มีแอลกอฮอล์, ยาสูบ, สลากกินแบ่งรัฐบาล,
 น้ำมัน, ค่าที่พัก และ ค่าตัวเครื่องบิน ใครที่ไม่สามารถใช้สิทธิ์ของโครงการ ช้อปดีมีคืนได้
 สำหรับกลุ่มคนที่ไม่สามารถใช้สิทธิ์โครงการ ช้อปดีมีคืนได้นั้น คือกลุ่มคนที่อยู่ในโครงการเพิ่ม
 กำลังซื้อให้แก่ผู้ประกอบการสวัสดิการแห่งรัฐ หรือใช้สิทธิ์ โครงการ คนละครึ่ง ไปแล้ว

ตาราง 1 อัตราการคืนภาษี มาตรการช้อปดีมีคืน

เงินได้สุทธิต่อปี (บาท)	อัตรากำไรเงินได้ บุคคลธรรมดา	เงินภาษีที่ได้คืนสูงสุด (บาท)
0 – 150,000	ยกเว้นภาษี	0
150,001 – 300,000	5%	1,500
300,001 – 500,000	10%	3,000
500,001 – 750,000	15%	4,500
750,001 – 1,000,000	20%	6,000
1,000,001 – 2,000,000	25%	7,500
2,000,001 – 5,000,000	30%	9,000
5,000,001 ขึ้นไป	35%	10,500

2.3 มาตรการเราไม่ทิ้งกัน

กรุงเทพมหานคร. (2564) . มาตรการเราไม่ทิ้งกัน. (สืบค้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2563 , จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/916905>) ได้สรุปรายละเอียดและข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับ มาตรการต่างๆ โดยสรุปเป็น 5 มาตรการ ดังนี้

มาตรการที่ 1 : ลดค่าไฟฟ้า 2 เดือนตามใบแจ้งหนี้ตั้งแต่ กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2564 โดยให้ใช้ไฟฟ้าฟรี 90 หน่วยแรก มาตรการนี้ มีข้อกำหนดสำคัญให้สำหรับบ้านพักอาศัยที่ใช้ไฟไม่เกิน 150 หน่วยต่อเดือนเท่านั้นสำหรับบ้านพักอาศัยที่ใช้ไฟเกิน 150 หน่วยต่อเดือน จะเป็นการให้ส่วนลดค่าไฟตามเงื่อนไขทั้งนี้ ไม่รวมส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ที่ให้สิทธิ์ใช้ไฟฟ้าฟรี 50 หน่วยแรกเท่านั้น

มาตรการที่ 2 : ลดค่าน้ำร้อยละ 10 เป็นระยะเวลา 2 เดือนตามใบแจ้งหนี้ กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2564 การเยียวยาโควิดตามมาตรการนี้ สงวนไว้เฉพาะบ้านที่อยู่อาศัย และกิจการขนาดเล็ก ไม่รวมส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ

มาตรการที่ 3 : ช่วยเหลือ ค่าอินเทอร์เน็ต รายละเอียดเราไม่ทิ้งกันเรื่องนี้ ที่ประชุม ครม. ได้มอบหมายให้กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมหารือร่วมกับผู้ประกอบการ และ คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เพื่อเพิ่มความเร็วอินเทอร์เน็ตบ้าน และโทรศัพท์มือถือ ในการสนับสนุนการทำงานที่บ้านหรือ Work From Home รวมทั้ง สนับสนุนการโหลดแอปพลิเคชันหมอลงทะเบียนฟรีโดยไม่คิดค่าตัดต่อ เป็นระยะเวลา 3 เดือน

มาตรการที่ 4 : โครงการคนละครึ่ง ให้ขยายสิทธิ์เพิ่มอีก 1 ล้านสิทธิ์ นี้ถือเป็นหนึ่งในความช่วยเหลือที่มีประชาชนสนใจที่สุดเรื่องหนึ่ง สำหรับความคืบหน้าของการเปิดลงทะเบียนคนละครึ่งรอบใหม่ โดยโครงการดังกล่าวจะเริ่มเปิดให้ลงทะเบียนในวันที่ 20 มกราคม นี้ ก่อนที่จะสามารถใช้สิทธิได้ในวันที่ 25 มกราคม 2564 เป็นต้นไป

มาตรการที่ 5 : มาตรการ เราชนะ จ่ายเงินเยียวยารายละ 3,500 บาท 2 เดือน เป็นมาตรการล่าสุดจากรัฐบาล หลังที่ประชุม ครม.สรุปรายละเอียดความช่วยเหลือเยียวยาโควิดรอบใหม่ครั้งนี้ ได้กำหนด เงินเยียวยา ที่เหมาะสม อยู่ที่ประมาณ 3,500 บาทต่อคนต่อเดือน เป็นกลุ่มคล้ายๆ เราไม่ทิ้งกัน คือ อาชีพอิสระ และแรงงานนอกระบบ รวมทั้งเกษตรกร เป็นระยะเวลา 2 เดือน โดยรับเงินเยียวยาภายใต้โครงการ เราชนะ โดยจะมีการนำไปเสนอคณะรัฐมนตรีในวันอังคารที่ 19 มกราคม 2564 ซึ่งประชาชนได้รับเงินเยียวยาาก่อนนี้ ภายในสิ้นเดือนมกราคม หรือไม่กี่ช่วงต้นเดือนกุมภาพันธ์ 2564 ต้องรอรายละเอียดที่ชัดเจนต่อไป

นอกจากนี้ ก็ยังมีมาตรการอื่นๆ เพื่อลดภาระค่าครองชีพและช่วยประชาชนในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจจากโควิด-19 ได้แก่ ขยายเวลาลดภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างร้อยละ 90 อีก 1 ปี และ ยกเว้นค่าธรรมเนียมการโอนเหลือ 0.01% (เสนอกรม.อีก 2 สัปดาห์) มาตรการแบงก์รัฐเติมสภาพคล่อง 2.68 แสนล้านบาท มาตรการสำหรับผู้ใช้งาน มีดังนี้

- ขยายเวลาลดหย่อนส่งเงินสมทบ ประกันสังคม
- กรณีว่างงานจากการถูกเลิกจ้าง ได้เงินชดเชย ร้อยละ 70 ของค่าจ้าง ปีละไม่เกิน 200 วัน
- กรณีว่างงานจากการลาออก ได้เงินชดเชย ร้อยละ 45 ของค่าจ้าง ปีละไม่เกิน 90 วัน

3. ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs

SMEs ย่อมาจากภาษาอังกฤษ Small and Medium Enterprises หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า “วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตาม พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 กำหนดว่า “วิสาหกิจ” หมายความว่ากิจการผลิตสินค้ากิจการให้บริการกิจการค้าส่งกิจการค้าปลีก หรือกิจการอื่นตามที่ รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา และ “วิสาหกิจขนาดกลางหรือวิสาหกิจขนาดย่อม” ได้แก่ วิสาหกิจที่มีจำนวนการจ้างงานมูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วตามจำนวนที่กำหนด ในกฎกระทรวง ในรายละเอียดแล้วความหมายของวิสาหกิจที่ครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่ม ใหญ่ๆ นั้น

1. กิจการการผลิต (Production Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining)
 2. กิจการการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) และการค้าปลีก (Retail)
 3. กิจการบริการ (Service Sector) ครอบคลุมกิจกรรมจำนวนมาก
- จากความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมข้างต้นนั้น มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สุธิดา เสถียรมาศ (2555) กล่าวถึงความหมายของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามที่ คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ดังนี้

1. มีการบริหารงานอย่างเป็นอิสระโดยปกติแล้ว ตัวผู้จัดการมักจะมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของธุรกิจนั้นอยู่ด้วย

2. เจ้าของธุรกิจและเงินลงทุน มักจะมาจากเจ้าของเพียงคนเดียว หรืออาจจะ เป็น กลุ่มคนเล็ก ๆ ที่มารวมลงชั้นกัน

3. พื้นที่ปฏิบัติการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั้น จะอยู่ในบริเวณ ท้องถิ่น ต่าง ๆ ทั้งเจ้าของและคนทำงาน (ลูกจ้าง) ส่วนใหญ่ก็จะอาศัยอยู่ในชุมชนนั้น ท้องที่นั้น แต่ที่สำคัญ การตลาดของผลิตภัณฑ์กลับเปิดกว้างออกไปทั่วประเทศหรือทั่วโลก

4. การกำหนด แบ่งขนาดธุรกิจไว้ชัดเจน ตายตัว อาจจะทำให้ยากกว่าขนาดใด จึงจะเรียก ธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อม ซึ่งถ้าอยู่ในประเภทเดียวกันแล้วก็อาจจะพอ เปรียบเทียบกันได้ แต่ธุรกิจนานาประเภทแล้ว ขนาดย่อมของประเภทธุรกิจหนึ่งอาจกลายเป็น ขนาดกลางในธุรกิจประเภทอื่นก็ได้

กัตัญญุ หิรัญสมบุรณ์ (2549, ออนไลน์) นิยามของลักษณะวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม มักจะอ้างอิงกับจำนวนพนักงานและจำนวนเงินทุนเป็นหลัก แต่จำนวน เหล่านี้มักเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยและ ค่าของเงินจึงควรพิจารณาลักษณะของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมจากสภาวะธุรกิจ ประกอบด้วย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมจะมีสภาวะดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานเป็นไปอย่างอิสระ ส่วนใหญ่แล้วผู้ประกอบการหรือเจ้าของ จะ บริหารงานเองวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ย่อมจะใช้แรงงานและทักษะการ บริหารงานของ ตัวผู้ประกอบการเป็นส่วนใหญ่แม้ว่าอาจจะมีบุคคลภายในครอบครัว เพื่อนฝูง หรือลูกจ้างจำนวน ไม่กี่คนมาช่วยงานบ้างแต่การตัดสินใจดำเนินการส่วนใหญ่กระทำโดย ผู้ประกอบการมากกว่าที่จะ ใช้ผู้บริหารมืออาชีพไม่ว่าธุรกิจนั้นจะอยู่ในรูปแบบเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทจำกัดก็ตาม

2. เงินทุนในการดำเนินงานค่อนข้างจำกัด เพราะมาจากเงินทุนของ ผู้ประกอบการเองหรือ เกิดจากการระดมทุนจากกลุ่มบุคคลเล็ก ๆ วิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมจะเริ่มต้นด้วยการผลิต หรือค้าขายเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ยังไม่ต้องการเงินทุนมากนัก เมื่อ ธุรกิจมีกำไรเงินที่ได้มาส่วนหนึ่ง จะ กลายเป็นเงินทุนดำเนินงานซึ่งสามารถนำมาใช้ขยายธุรกิจ ทีละเล็กละน้อย จนเมื่อถึงจุดหนึ่งที่ธุรกิจ เริ่มมั่นคงและต้องการขยายกิจการให้เจริญเติบโต ต่อไปจึงจะมีการกู้ยืมเงินทุนจากภายนอกหรือเปิด ขายหุ้นแก่สาธารณชนซึ่งจะกลายเป็น วิสาหกิจขนาดใหญ่ต่อไป

3. ขอบเขตการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อยู่ในเขต พื้นที่ท้องถิ่น หนึ่งเท่านั้นในปัจจุบันนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหลายแห่งได้มีการ ขยายเครือข่ายสาขา ทั่วภูมิภาค ทั่วประเทศและทั่วโลกโดยใช้การให้สิทธิทางการค้า

4. องค์กรมีขนาดเล็กจนมีผลกระทบต่อธุรกิจอุตสาหกรรมส่วนใหญ่อย่างมาก ธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มียอดขายจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับยอดขายรวมทั้ง อุตสาหกรรม นั้น หรืออีกนัยหนึ่งคือมีส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ที่ต่ำมากและมีจำนวน พนักงานน้อย มี สินทรัพย์อยู่น้อย เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมนั้นทั้งหมดด้วย ดังนั้นการเข้าหรือ ออกจาก อุตสาหกรรมนั้นของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แห่งหนึ่งจึงไม่มี ผลกระทบต่อ อุตสาหกรรมนั้นโดยส่วนรวมเลย

3.1 การกำหนดขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

หลักเกณฑ์ในการกำหนดขนาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสำหรับประเทศไทยนั้น สถาบันการเงินและ หน่วยงานด้านการเงินและอุตสาหกรรมหลายหน่วยงาน ได้ร่วมกัน กำหนดให้ใช้มูลค่าทรัพย์สิน ถาวรสุทธิเป็นตัวกำหนดขนาดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำหรับธุรกิจ แต่ละประเภท ในขณะที่เดียวกันก็มีหลายหน่วยงานที่ใช้จำนวนคนทำงานเป็น ตัวกำหนดขนาดของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม เนื่องจากความน่าเชื่อถือมากกว่า ข้อมูล มูลค่าสินทรัพย์สินถาวร

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2551) ได้กำหนดคำนิยาม หรือความหมายของธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวรรวมค่าที่ดินของธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม สำหรับกิจการแต่ละประเภท ดังนี้

ประเภทกิจการ	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม
กิจการผลิต	ไม่เกิน 200 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
กิจการบริการ	ไม่เกิน 200 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 100 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 60 ล้านบาท	ไม่เกิน 30 ล้านบาท

กลุ่มบริหารการเสียภาษีธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (2552, ออนไลน์)

กำหนดลักษณะธุรกิจ SMEs ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อม พ.ศ.2543 ตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของ วิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545 อาศัยอำนาจพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจ ขนาดกลางและ ขนาดย่อม พ.ศ.2543 ได้กำหนดลักษณะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ตาราง 2 ลักษณะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543

ลักษณะวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างงาน(คน)		จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26-50	ไม่เกิน 50	51-200
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16-30	ไม่เกิน 50	31-50
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200

สรุปวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs หมายถึง กิจการที่ครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่มคือ กิจการการผลิต กิจการการค้าและกิจการบริการขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมกำหนดโดยจากมูลค่า ชั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร และกำหนดจากจำนวนการจ้างงาน และมีการบริหารธุรกิจเป็นการบริหารงานอย่างอิสระ

4. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคำสองคำคือ “การบริหาร” กับ “ทรัพยากร มนุษย์” โดยที่ “การบริหาร” หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อ บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่ “มนุษย์” เป็นทรัพยากร ที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร (4M's) อันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) ได้มีผู้ให้ความหมายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เดิมเรียกกันว่า การ บริหารงานบุคคล (Personnel Management) เมื่อโลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโต ขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยาย และพัฒนาให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเพียง ผู้รับคำสั่งตามที่มองหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร หรือในปัจจุบันเรียกว่า “ทุน มนุษย์” ที่มีส่วนร่วมส่งเสริม และสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ของ องค์กรดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยการออกแบบระบบการทำงานของ

องค์การอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Mathis and Jackson 2000, หน้า 4) และมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องไวต่อสถานการณ์ที่สามารถนำทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถที่อยู่ในสังคมเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารต้องสนใจพัฒนาความรู้ความสามารถ อำนวยรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์การ และมีมาตรการในการอุปการะทรัพยากรมนุษย์เมื่อสิ้นวาระทำงานแล้ว ตลอดจนต้องตระหนักถึงมนุษย์คือสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดน

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545, หน้า 162) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากร “มนุษย์” ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย ขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับมนุษย์ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จที่ช่วยหรือร่วมกัน รั้งสรรรค์องค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นทั้ง ศาสตร์และศิลป์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องผสมผสานศาสตร์อื่นในการจัดการ บุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

พะยอม วงศ์สารศรี (2540, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่ากระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์การดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ ทั้งสนใจในการพัฒนา อำนวยรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลสุขภาพเกษียณอายุหรืออื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 9) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในการทำงานว่าเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ ในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและ ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

เสนาะ ดีเยาว์ (2545, หน้า 7) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบบุคคลและบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้

ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์การ

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554, หน้า 1- 9) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การ และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์การและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติการดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์การ 3 ช่วงระยะเวลา คือ

1. ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจูงใจ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้ และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์การต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป

2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์การแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องดำรงรักษาให้บุคคลากรขององค์การมีคุณภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดีมีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์การ โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้ามาร่วมปฏิบัติงานได้

3. หลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากรเข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความเอาใจใส่เช่นเดียวกัน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือ บุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลา ด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์การจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546, หน้า 2) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การ

บำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับในองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ได้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะช่วยส่งผลให้ งานสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

Byars and Rue (2000, หน้า 4) ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรม ที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

Ivancevich (1998, p. 708) ให้ความหมายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่ง ขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จากการใช้บุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายเฉพาะบุคลากร

Mondy, Noe, and Premeaux (1999, p. 5) ให้ความหมายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Wendel L. French (1947) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในองค์กร

แกรี่ เดสเลอร์ (2003, หน้า 2) ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกระบวนการที่ได้มาการฝึกอบรม การประเมิน และการจ่ายค่าทดแทนให้พนักงาน และให้ความสนใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์สุขภาพอนามัยและความปลอดภัย และด้านความยุติธรรม

เรย์มอนด์ โน และ คนอื่น ๆ (Raymond Noe, et al. 2006, p. 5) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจ และไวต่อสถานการณ์โลก เพื่อที่จะสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้ ตั้งแต่กระบวนการสรรหา การพัฒนา การดำรงรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรบุคคลในองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ตั้งไว้ขององค์กร

4.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารองค์กร

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554) จากการศึกษาความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น คงจะทำให้เข้าใจและยอมรับว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่างๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ จะเห็นได้ว่าทุกองค์การประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันการให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

1. การแข่งขันของโลกธุรกิจยุคใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร ผู้บริหาร และที่สำคัญบุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องปฏิบัติงานให้องค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น หากแต่ได้มีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในที่อื่นๆ ที่พอใจมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นอยู่ และที่สำคัญผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งแนวคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยเรื่องเกียรติยศ ความมั่นคงในการปฏิบัติงานประกอบด้วย โดยเฉพาะภาวะการแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของบุคลากรแต่ละคนมีอิสระที่จะตัดสินใจเลือกปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

2. กฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ จากความเอาใจใส่เปรียบระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง รัฐบาลจึงได้เข้ามาควบคุมการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจนการเลิกธุรกิจ กฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่างๆ ที่บัญญัติขึ้นมาทำให้ระบบเศรษฐกิจปัจจุบันถือเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวมและความเป็นธรรมในสังคมเป็นหลัก โดยเฉพาะรัฐเข้ามามีบทบาทในเรื่อง สวัสดิการ รายได้ สภาพการปฏิบัติงาน การจ้างแรงงานในวันหยุด และเงินทดแทน

ต่างๆ ตามกฎหมาย แรงงาน เพื่อไม่ให้ผู้บริหารเอาเปรียบบุคลากรในองค์กร และเน้นกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

3. ความเติบโตด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือ เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องทุ่นแรง การปฏิบัติงานย่อมมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน มีรายได้เพียงพอ ดำรงชีพ มีสวัสดิการเกื้อหนุน มีเกียรติยศชื่อเสียง และมีความมั่นคงพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด

4. ความซับซ้อนขององค์กร การดำเนินงานปัจจุบันต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กร จำเป็นจะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่งและรองรับสภาพต่างๆ ได้ เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ ความต้องการเงินทุนและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมมีมากขึ้น โครงสร้างที่ซับซ้อนนี้เอง จำเป็นต้องกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างมีระบบและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในฝ่าย ต่าง ๆ ให้มากขึ้น โดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ และพร้อมที่จะปฏิบัติงาน จึงจะทำให้ไม่เกิดปัญหาตามมา

5. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไป คือจากการบริหารงานที่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมขององค์กรจะเป็นรูปแบบใดย่อมมีผลมาจากปัจจัยทางสังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่องค์กรกำหนดไว้ เว้นแต่สภาพแวดล้อมปัจจุบันไม่ได้ทำให้ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตมีอิทธิพลเหนือผู้บริหารแต่ฝ่ายเดียวเหมือนแต่ก่อน ดังนั้น วัตถุประสงค์ใหม่ของธุรกิจจึงมุ่งสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร ลูกค้า และสังคม ขณะเดียวกันก็ต้องได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไร

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร

2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และยังสามารถส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย

4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเยี่ยมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มุ่งงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

4.3 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิลลาร์ด รพีพิศาล (2554) แนวคิดพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานขององค์กรจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นพื้นฐาน เพื่อสามารถควบคุมการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยจะต้องคำนึงว่ามนุษย์มิใช่เครื่องจักร แต่เป็นผู้สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ย่อมต้องการขวัญกำลังใจรวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยกันทุกคน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความสามารถของตนเอง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม และวินัยในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสำคัญ

ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าว มิได้เน้นในเรื่องความรู้ ความสามารถเพียงอย่างเดียว หากแต่มีการขยายแนวคิดในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แผนใหม่ให้มีขอบเขตกว้างยิ่งขึ้น ถือเป็นส่งเสริมกระบวนการบริหารให้มีคุณธรรม โดยผู้รับผิดชอบงานด้านนี้จะต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการใช้กลยุทธ์ที่จะช่วยให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนผลักดันให้องค์กรหาจุดยืน และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถยกระดับการบริหารงานให้มีคุณภาพ โดยเน้นหลักปฏิบัติต่อไปนี้

1. มุ่งสร้างประสิทธิภาพของบุคลากร ในเรื่องประสิทธิภาพนอกจากจะได้ตระหนักว่าประสิทธิภาพของงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเป็นสำคัญแล้ว ยังจะต้องมองให้ไกลออกไปว่า บุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องรับรู้บทบาทและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม และที่สำคัญแต่ละคนจะต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะอะไร จะต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสม ซึ่งแนวคิดเหล่านี้มุ่งเป้าหมายที่จะได้เห็นการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และให้เป็นไปในทิศทางที่จะสนับสนุนเกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์กรให้เติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

2. มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า เป็นแนวคิดที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่เป็นคุณ (Position Approach) คือมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยให้ความสนใจว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา หากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยเท่าเทียมกัน ดังนั้น แนวคิดในเรื่องนี้จึงเป็นการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเสริมสร้างความรู้ และพยายามทำให้บุคลากรทุกคนมีความอบอุ่นเกิดความมั่นใจ รู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

3. เน้นการจัดองค์การให้อยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดที่เน้นในเรื่องประสิทธิภาพขององค์การเป็นสำคัญ ซึ่งจะมองครอบคลุมไปถึงบทบาทและวิสัยทัศน์ของผู้นำในการบริหารจัดการ ที่จะทำให้องค์การเป็นเสมือนศูนย์กลางที่คอยทำหน้าที่กระตุ้น และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้ทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ยากต่อการควบคุมก็ตาม

ปัจจุบันแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนามากขึ้น ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 20 ที่เป็นการบริหารตามแนวคิดใหม่ เน้นความเป็นระบบโดนผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนี้จะต้องเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยถือว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะช่วยเป็นแรงผลักดันให้องค์การมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และมีความก้าวหน้าต่อไอย่างมั่นคง ท้ามกลาง สภาพะการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่นับวันจะรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นได้อย่างมั่นใจ จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดหรือสมรรถนะใหม่ให้อยู่ในกรอบที่เสริมสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้แก่องค์กรโดยจะมุ่งเน้นบุคลากรอย่างเดี่ยว แต่จะมีมุมมองที่กว้างขึ้นให้ครอบคลุมแนวคิดในเรื่องต่อไปนี้

1. แนวคิดด้านธุรกิจ เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โอกาสทางตลาด ข้อจำกัดในการแข่งขัน รวมถึงความรู้เชิงวิเคราะห์ด้านการเงิน เทคโนโลยี จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร เพื่อแสวงหากกลยุทธ์ที่ดีในการดำเนินธุรกิจให้ก้าวหน้า และสู้คู่แข่งในโอกาสต่างๆ ได้

2. แนวคิดด้านเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สามารถบริหารกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจ้างงาน การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดใหม่

3. แนวคิดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กร ไปเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การบริหารเชิงรุกที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาและสนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ ความพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ท้าทายตลอดจนให้ความสำคัญต่อการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

นอกจากจะทราบแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามที่กล่าวมาแล้วเราจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) ได้แก่ สภาพฐานะทางการเงิน การตลาด การผลิต การศึกษาค้นคว้าวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารข่าวสารข้อมูล บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร วัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบวินัยข้อปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของรัฐบาล ความก้าวหน้าทางวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน ในลักษณะเดียวกันสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และปัจจัยอื่นๆ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะสงคราม เป็นต้น ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะช่วยขยายบทบาทหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีขอบข่ายของการปฏิบัติที่กว้างขึ้น เพื่อครอบคลุมดูแลการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เพื่อช่วยองค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน

4. เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

5. เพื่อพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์การ

นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมยังสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่างๆ ได้ดังนี้

สนองความต้องการระดับสังคม (Society's Requirement) โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ ให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของสังคม

สนองความคาดหวังระดับการบริหารขององค์การ (Management's) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การมีความคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์การเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องตระหนักภาระหน้าที่ที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยดูแลตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธา ให้แก่บุคลากรทุกคนที่จะเข้ามาร่วมงาน และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์การต่อไป

สนองความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Need) องค์การจะต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิถีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัวมีความสุข สังคมยอมรับยกย่อง และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรละเลยต่อความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับ เพราะ สิ่งเหล่านี้จะย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์การในท้ายที่สุด

4.5 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บุรฉัตร จันทร์แดง และคณะ (2561) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการจัดการ บุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานกับองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ดังนี้

4.5.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์พบว่า Jaturong Sriwongwana (2015, หน้า 71) Kanyarat Theerathanachaiikul (2014, หน้า 48) Nattapan Khajonnan (2002, หน้า 67) Bunlert Klinrat (1999, หน้า 99) และ Payom Wongsarasri (1997, หน้า 50) ได้ให้ความหมาย

คำว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง กระบวนการที่ เป็นการ คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเพื่อทำให้องค์กรทราบว่าองค์กรต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวน เท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่า จะได้มาจากแหล่งใดด้วยวิธีอย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญ เพื่อประสิทธิภาพความมั่นคงและการเจริญเติบโตขององค์กรบุคลากรและสังคมต่อไป ทั้งนี้การ ดำเนินการดังกล่าว องค์กรต้องคำนึงถึงความ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรด้วย

1. กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ Nattapan Khajonnan (2002, หน้า 73-80) สรุปว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญเป็นลำดับ แรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันผู้จัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการ วางแผน เตรียมการต่างๆ เพื่อรองรับ สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าจะต้องมีการ วางแผนเพื่อให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของ กิจกรรมต่างๆ ทำให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับ ความต้องการตามที่ตั้งไว้ จนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) ผู้ดำเนินการวางแผนจะต้อง ศึกษา วัตถุประสงค์ขององค์กร วิเคราะห์สถานการณ์จากแหล่งข้อมูลทั้งภายใน และภายนอก องค์กร ทำการ คาดการณ์อนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่าต้องการ บุคลากรในสายงานใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ตลอดจนพิจารณาการโยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่ง เกษียณอายุ หรือการเปลี่ยนแปลง อื่นใด ในระยะเวลา และปริมาณเท่าใด เพื่อนำ ข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนทรัพยากร มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) ผู้ดำเนินการวางแผน จะทำการ กำหนดรายละเอียดของกิจกรรมด้านบุคลากรต่างๆ ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อน ขั้น การโยกย้าย หรือการ เปลี่ยนแปลงอื่นๆ เพื่อเลือกทางเลือกที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด โดยจะต้องพิจารณาถึงข้อได้เปรียบ และข้อจำกัดของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ประกอบการ ตัดสินใจ แล้วนำมาเขียนเป็นแผนการให้ ชัดเจน เพื่อให้แผนการมีความรอบคอบ และชัดเจน ต่อการปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของ องค์กร และเหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) เป็นขั้นตอนการนำแผนงาน ที่ถูกสร้างขึ้นไปปฏิบัติ โดยจะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน สร้างความเข้าใจ ร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันตามแผนที่สร้างไว้ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ จะต้องมีการควบคุม และมีการติดตามผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนการที่วางไว้มีความเหมาะสมกับ สถานการณ์ ตลอดจนให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation) เพื่อให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มี ประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้วางแผนจำเป็นต้องมีการประเมินผลว่าแผนการที่สร้างมา สามารถทำให้บรรลุ เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้หรือไม่การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนการที่สร้างไว้ หรือไม่ อย่างไร โดยผลลัพธ์จากการประเมินจะเป็นข้อมูล ย้อนกลับเพื่อใช้ในการปรับปรุงแผนการ หรือการวางแผนในครั้ง

4.5.2. การสรรหา การสรรหาเป็นกระบวนการต่อเนื่องมาจากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำให้ได้มาซึ่งแผนบุคลากรขององค์กร ซึ่งจะเป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดสรรกำลังคนเข้าไปทำงานตาม โครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นระบบ ช่วยให้ง่ายต่อการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาร่วมงาน ซึ่ง การสรรหาถือเป็นกระบวนการที่มีสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อีกกระบวนการหนึ่ง เพราะเป็นกระบวนการที่จะทำให้ได้บุคลากรที่เป็นทุนมนุษย์มาเป็นองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งคนจะเป็นผู้จัดการงาน ในทุกมิติขององค์กร ขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และทำให้องค์กรประสบ ความสำเร็จในที่สุด ดังนั้น ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ มีทักษะต่างๆ ในการดำเนินการแสวงหาบุคคลมีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ ดึงดูดบุคคลดังกล่าวเข้ามาปฏิบัติงานกับ องค์กร จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการสรรหาพบว่า Jaturong Sriwongwana (2015, หน้า 119) Kanyarat Theerathanachaikul (2014, หน้า 104) Kumnai Apiprachyasakul (2014, หน้า 102) Wichien Wittaya-Udom (2014, หน้า 4-2) และ Nattapan Khajonnan (2002, หน้า 88) ให้ความหมายของ การสรรหาไปในทิศทางเดียวกันว่า หมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความต้องการแรงงาน โดยความต้องการขององค์กรนั้น อาจจะเกิดขึ้นได้จากการเป็นองค์กรเปิดใหม่ เป็นองค์กรที่กำลังปรับปรุงโครงสร้าง เป็นองค์กรที่มีบุคลากรออกจากงาน หรือแม้แต่องค์กรที่กำลังมีการขยายขนาด หรือ มีการเติบโต ทั้งหมดเหล่านี้ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงาน ซึ่งนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการแสวงหาผู้ที่มีคุณสมบัติ

เหมาะสมกับตำแหน่งที่ องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ และดึงดูดจิตใจให้ผู้มีคุณสมบัติที่ดี ดังกล่าวนั้น เกิดความ สนใจที่จะร่วมงานกับองค์กร

1. แหล่งที่มาในการสรรหา การเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรออกเป็น 2 แหล่ง ดังนี้ (Wanida Wadechareon, Athiwat Karnjanawanitkul and Sombut Theekasab. 2013, หน้า 63-70)

1.1 การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายใน องค์กรได้มีสิทธิ์เข้ารับการพิจารณาในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดใหม่ อาจทำได้ด้วยวิธีการ สอบเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ถือเป็นการสร้างขวัญ และ กำลังใจเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และยังเป็นการพัฒนาสายอาชีพแสดงถึงความก้าวหน้าในอนาคตด้วย ทั้งนี้การสรรหา ดังกล่าวถือเป็นการประหยัดเวลาและ ค่าใช้จ่ายในการสรรหา และคัดเลือกอีกด้วย แต่การสรรหา ดังกล่าวจะถูกจำกัดอยู่ภายใต้เงื่อนไขของ บุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น อาจทำให้องค์กร ขาดความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากองค์กรยึดติดกับกรอบ แนวคิดเดิม บุคลากรเดิม วิธีการ ประเมิน และแก้ไขปัญหาแบบเดิม ๆ เกิดเป็นวัฒนธรรมที่ยึดติดกับสิ่งที่เคย ปฏิบัติมาจนเคยชิน ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาพนักงานไม่สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใหม่ได้

1.2 การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร การสรรหาบุคลากรจาก ภายนอกองค์กรเป็น อีกหนึ่งแนวทางเพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรจากหลากหลายสาขาที่เกี่ยวข้อง กับตำแหน่งที่องค์กรเปิดรับเข้า มาร่วมงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจมีแนวคิดที่แตกต่าง ทำให้เกิด ความหลากหลายในองค์กรอันนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็แนวทางในการแก้ปัญหา หรือแนวคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงแผนงานในองค์กร แต่การสรรหาวิธีดังกล่าว อาจมี ผลกระทบต่อขวัญ และกำลังใจของบุคลากรภายในองค์กร หากองค์กรไม่ เปิดโอกาสให้ บุคลากรในองค์กรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ อาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการ ทำงาน ตลอดจนความจงรักภักดีที่จะมีให้กับองค์กรด้วย นอกจากนี้ อาจเกิดความขัดแย้งทาง ความคิด ระหว่างบุคลากรใหม่กับบุคลากรเดิม โดยเฉพาะกรณีที่บุคลากรใหม่เข้ามาดำรง ตำแหน่งในฝ่ายบริหาร อาจ มีประสบการณ์หรือแนวคิดที่ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรเดิม ส่งผลให้บุคลากรเดิมขาดความเชื่อมั่น อาจเป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานตลอดจน บรรยากาศในการทำงานขององค์กรด้วย ทั้งนี้การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร อาจใช้ระยะเวลา นาน และมีค่าใช้จ่ายที่สูงอีกด้วย

2. วิธีการสรรหา วิธีการสรรหาของบุคลากรเป็น 2 แหล่ง ดังนี้ (Kanyarat Theerathanachaikul. 2014, หน้า 108-111)

2.1 วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร โดย การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างให้บุคลากรในองค์กรทราบอย่างทั่วถึง อาจทำควบคู่ไปกับการประกาศรับ สมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน หรืออาจมีการเสนอชื่อของบุคลากรภายในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ถือเป็นการส่งเสริม การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานด้วย

2.2 วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เนื่องจากความต้องการของบุคลากรแต่ละ ตำแหน่งมีความแตกต่างกันในด้านคุณสมบัติ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และทัศนคติ ดังนั้นแหล่งที่มา ของบุคลากรต้องมีความหลากหลาย และสามารถตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรได้ ผู้มีหน้าที่ในการสรร หาจึงต้องใช้ช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นสื่อให้เข้าถึงผู้สมัครมากที่สุด เช่น การติดต่อกับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ การติดต่อสถาบันการศึกษา สำนักงานจัดหางาน ตลาดนัดแรงงาน สหภาพแรงงาน หรืออาจใช้วิธีการโฆษณา ผ่านสื่อต่างๆ การปิดประกาศ รวมถึงอินเทอร์เน็ต หรือเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีสนใจสมัครเข้ามาสมัครด้วยตนเองส่งประวัติพร้อมเอกสารประกอบการพิจารณา เมื่อองค์กรตำแหน่งว่างหรือสนใจผู้สมัครเป็นพิเศษก็จะ ติดต่อกลับ ถือเป็นการประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายในการสรรหา

2.3 กระบวนการสรรหา กระบวนการสรรหาบุคลากรสามารถสรุปได้ดังนี้ Kanyarat Theerathanachaikul. (2014, หน้า 114-121) การสรรหาเป็นขั้นตอนต่อจากกระบวนการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้มีแผนบุคลากรขององค์กร ซึ่งแผนดังกล่าวจะกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับ ประเภทของบุคลากร จำนวนต้องการเมื่อใดลักษณะของงานที่รับผิดชอบ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่องค์กรต้องการ และเมื่อหน่วยงานมีความต้องการรับบุคลากรใหม่ อาจเนื่องมาจากมีบุคลากรเดิมลาออกเกษียณอายุหรือหน่วยงานมีภาระงานมากขึ้น ทำให้ต้องมีบุคลากรใหม่เข้ามาช่วยปฏิบัติงานเพิ่ม กระบวนการสรรหาก็จะเริ่มขึ้น โดยหน่วยงานที่มีความต้องการบุคลากรใหม่จะต้องจัดทำเอกสารขอ อนุญาตผู้บริหารขององค์กร เพื่อขอรับบุคลากรใหม่ ทั้งนี้จะต้องระบุความต้องการ เหตุผล ความจำเป็น คำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) คุณสมบัติของบุคลากร (Job Specifications) และ คุณสมบัติอื่นๆ ที่หน่วยงานต้องการ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้บริหาร และการขอตำแหน่งใหม่จะต้องคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรเป็นหลักด้วย เมื่อผู้บริหารตัดสินใจจ้างพนักงานใหม่ ผู้สรรหาจะต้องกำหนดวิธีการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร และดำเนินการสรรหา ตามวิธีที่กำหนดไว้โดยจะต้องหาวิธีการเพื่อดึงดูดใจให้ผู้มี

คุณสมบัติตรงตามที่ต้องการเกิดความสนใจ ที่จะร่วมงานกับองค์กร ในกรณีนี้ ผู้บริหารอาจพิจารณาใช้ทางเลือกอื่นเพื่อทดแทนการสรรหาด้วยความจำเป็นทางภาวะเศรษฐกิจ และนโยบายการลดขนาด (Downsizing) เพราะหากองค์กรมีการจ้างแล้ว จะไม่สามารถไล่ออกได้ แม้ว่าบุคลากรนั้นจะมีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจก็ตาม องค์กรอาจต้อง ลีนเปลืองค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ดังนั้นองค์กรอาจพิจารณาทางเลือกอื่น เช่น การให้ปฏิบัติงานล่วงเวลา การจ้างงานชั่วคราว การใช้ผู้รับเหมาแทน เป็นต้น

3. การคัดเลือก การคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรถือเป็นอีกกระบวนการหนึ่งของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญ เพราะการได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งมาร่วม ปฏิบัติงานกับองค์กร ต้องอาศัยการคัดเลือกที่มีคุณภาพผ่านการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า คน ที่องค์กรคัดเลือกมานั้นเหมาะสมตำแหน่งหน้าที่ และองค์กรมากที่สุด จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการคัดเลือก Jaturong Sriwongwana (2015, หน้า 119) และ Kanyarat Theerathanachaikul (2014, หน้า 104) ให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้คัดกรองบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร โดยจะต้องมีความสอดคล้องกับคุณสมบัติต่าง ๆ ที่องค์กรได้ตั้งไว้ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ และความสามารถด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือเอื้อให้การทำงานมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านขั้นตอนการทดสอบต่างๆ เช่น การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบทางจิตวิทยา การทดสอบภาษาอังกฤษ เป็นต้น โดย Nattapan Khajonnan (2002, หน้า 88) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการ และมีความเข้าใจในเทคนิค หรือมีศิลปะในการคัดเลือก บุคคลที่ต้องการ ออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 กระบวนการการคัดเลือกบุคลากร Wanida Wadeechareon, Athiwat Karnjanawanitkul and Sombut Theekasab (2013, หน้า 71-75) ได้ กำหนด กระบวนการคัดเลือกบุคลากร ดังนี้

1. ขั้นตอน การเตรียมการต่างๆ โดยฝ่ายคัดเลือกจะต้องดำเนินการเตรียมข้อมูลต่างๆ เช่น ตำแหน่งที่ต้องการรับสมัคร คุณสมบัติของผู้สมัคร เอกสาร และหลักฐานต่าง ๆ ที่จะใช้ประกอบการพิจารณา รวมทั้ง กำหนดการ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้สมัครได้เตรียมการล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้การคัดเลือกเป็นไปด้วยความราบรื่น

2. การกรอกใบสมัคร ฝ่ายคัดเลือกจะต้องชี้แจงรายละเอียดของการกรอกใบสมัครให้กับผู้สมัคร และสามารถตอบข้อสงสัยให้กับผู้สมัครได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ใบสมัครที่ดีจะต้องเข้าใจง่าย ไม่มีความซับซ้อน ซึ่งในขั้นตอนการกรอกใบสมัครนี้ ฝ่ายคัดเลือก

สามารถบันทึกพฤติกรรมของผู้สมัครได้ในเบื้องต้นเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา 3. การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด ทั้งนี้การคัดเลือกจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใดจะขึ้นอยู่กับวิธีการ และรูปแบบของการสอบคัดเลือก ข้อสอบที่ดีจะต้องทำการวัดความรู้ ความสามารถ แนวคิด และวิธีการแก้ปัญหาของผู้สมัครได้

4. การสัมภาษณ์ เป็นขั้นตอนที่จะเปิดโอกาสให้ฝ่ายคัดเลือกได้พิจารณาผู้สมัครโดยภาพรวมจาก บุคลิกภาพ ทักษะการสื่อสาร ทศนคติ อุทิศการณ์ส่วนตัว การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น ทั้งนี้หากตำแหน่งที่กำลังดำเนินการเป็นตำแหน่งทางการบริหาร ฝ่ายคัดเลือกอาจให้ผู้สมัครนำแสดงวิสัยทัศน์เพื่อให้ทราบภาพรวมของผู้สมัครชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5. การสอบประวัติ หลังจากที่ฝ่ายคัดเลือกได้คัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งแล้ว เพื่อให้ได้ทั้งคนเก่ง และคนดี ฝ่ายคัดเลือกควรมีการตรวจสอบภูมิหลังทั้งประวัติส่วนตัว ประวัติอาชญากรรม ความถูกต้องของข้อมูล ตำแหน่งงานในอดีต ว่าตรงตามที่แจ้งไว้ในใบสมัครหรือไม่ ผ่านหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเรื่องสุขภาพโดยการขอใบรับรองแพทย์ เพื่อตรวจสอบสุขภาพเบื้องต้นว่าไม่เป็นโรคร้ายแรงที่จะส่งผลกับการปฏิบัติงาน

6. การรับเข้าทำงาน ก่อนการปฏิบัติงานจริง ฝ่ายบุคคลจะต้องทำการชี้แจงข้อตกลงตามเงื่อนไขหรือสัญญาจ้างให้เป็นไปตามระเบียบ และนโยบายขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรที่รับมาจะสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ที่องค์กร มอบหมายได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ควรมีการปฐมนิเทศเพื่อเป็นการแนะนำองค์กรให้บุคลากรใหม่ เข้าใจภาพรวมขององค์กรประวัติความเป็นมาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยความพัฒนาทางวิทยาการ เทคโนโลยีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และความซับซ้อนขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ทุกองค์กร ต่างต้องปรับตัวแข่งขันกันเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสอดคล้องกับกระแสสังคม จึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องเตรียมพร้อมด้านบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้ความรู้ การฝึกอบรม การให้ประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยน พฤติกรรม และแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งได้ในระยะยาว จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง กับ เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า Jaturong Sriwongwana (2015, หน้า 160-161) และ Kanyarat Theerathanachaikul (2014, หน้า 147) ได้ให้ความหมายคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของ

บุคคลในองค์กรผ่าน กระบวนการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มีการ พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และ บุคลากร

4.1 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอาจทำได้หลากหลายวิธี แต่วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการเพิ่มประสิทธิผลให้บุคลากรในองค์กร Kanyarat Theerathanachaikul (2014, หน้า 148-194) ได้สรุปกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การปฐมนิเทศบุคลากร คือการแนะนำองค์กรในมิติต่างๆ ทำให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักองค์กรดียิ่งขึ้น เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ภาวะเป็ยบต่างๆ วัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการปฐมนิเทศถือเป็นกิจกรรมแรกที่บุคลากรใหม่จะได้ทำการเรียนรู้กับองค์กร ดังนั้น ความประทับใจในครั้งแรก (First Impression) จะฝังอยู่ในความรู้สึกของบุคลากรซึ่งเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลง และจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน Nattapan Khajonnann (2002, หน้า 108) จึงเป็นหน้าที่ของฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำให้การปฐมนิเทศมีประโยชน์ต่อองค์กรที่สุด

2. ฝึกอบรม เป็นหน้าที่หลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องวิเคราะห์ความ ต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม สสำรวจความต้องการของบุคลากร โดยลำดับความสำคัญก่อนหลัง ตามความจำเป็น รวมทั้งจำนวนผู้ต้องการฝึกอบรม ความเป็นไปได้ที่บุคลากรจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงาน การคัดเลือกวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เหมาะสมกับเรื่องที่จะจัดอบรม งบประมาณที่ใช้ ระยะเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้นักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะสร้างหลักสูตร และภายหลังจากการฝึกอบรม จะต้องทำการติดตามผลการทำงานของบุคลากรว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือไม่ เป็น ข้อมูลย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุง และวางแผนการฝึกอบรมครั้งต่อไป ทั้งนี้การฝึกอบรมจำเป็นต้องใช้ ทั้งเงิน และระยะเวลาในการดำเนินการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องแน่ใจว่าจะได้รับผลตอบแทน ที่คุ้มค่าต่อการลงทุนในการฝึกอบรม

3. การสอนงาน เป็นการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์จากผู้ที่มีความรู้มากกว่าไปยังผู้ที่ มีความรู้น้อย จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องชี้แจงวิธีปฏิบัติงาน รายละเอียดของงาน กระบวนการของงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว นอกจากนี้ยัง

เป็นการช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีในการ ทำงานร่วมกันของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์กร

4. การย้ายหน่วยงาน เป็นการหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานของบุคลากรจากหน่วยงาน หนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งภายในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ เพิ่ม ทักษะและเพิ่มประสบการณ์ และยังถือเป็นการพัฒนาความก้าวหน้า ในสายงานอาชีพทำให้บุคลากร สามารถเติบโตในองค์กรได้

5. การศึกษาดูงาน ประชุม สัมมนา อบรม หรือการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ภายนอกองค์กร ถือเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสวงหาประสบการณ์ ความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ จากภายนอกหน่วยงาน เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา แต่เทคนิควิธีการเหล่านี้จะได้ผลที่คุ้มค่า และนำไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริงจะต้องมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนเพื่อให้ คุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ไป

6. การลาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งหลายองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานได้ช่วงระยะเวลาหนึ่งสามารถลางาน เพื่อศึกษาต่อ โดยองค์กรอาจมีการสนับสนุนทุนการศึกษา หรือให้ได้รับเงินเดือนระหว่างลา ศึกษาต่อ นอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรแล้ว ยังเป็นการสร้างความผูกพันและ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร อย่างเต็มที่ Nattapan Khajonnan (2002, หน้า 166-167)

7. การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ โดยทั่วไปการกำหนดเส้นทางการ พัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการพิจารณาคุณสมบัติ ต่าง ๆ ของ บุคลากรที่มีความเหมาะสมจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญภายในองค์กร คอยให้ ความช่วยเหลือ สนับสนุน และกำกับดูแลให้อยู่ในกรอบตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด เพื่อให้ได้บุคลากรที่จะนำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ให้บุคลากรมีความเข้าใจและมั่นใจว่า องค์กรจะสนับสนุนให้บุคลากรไปสู่ตำแหน่ง งานที่สูงขึ้น Nattapan Khajonnan (2002, หน้า 179)

4.6 การกำหนดค่าตอบแทน

นักวิชาการได้ให้ความหมายค่าตอบแทนในเชิงวิชาการไว้หลากหลาย ดังนี้
ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ที่องค์การให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล (ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์, 2542, หน้า 238)

ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายให้กับการทำงาน อาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ เงิน ค่าจ้าง หมายถึง เงินที่คือนงานได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงทำงาน ส่วนเงินเดือน ได้แก่ รายได้ที่ได้ประจำ ในจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือจำนวนผลผลิต โดยปกติขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน (เสนาะ ตีเขาว์, 2543, หน้า 144)

ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานให้องค์การ โดยทั่วไปมักหมายถึงค่าตอบแทนโดยปกติ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยที่เป็นตัวเงินกับปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 247)

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้ความหมายของการบริหารค่าตอบแทนว่าเป็น การบริหารค่าจ้างและ เงินเดือน ซึ่งให้ความหมายว่า หมายถึง การวางแผน การจัดระบบงานและการควบคุมกิจกรรม ที่ เกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทนทั้งที่เป็นประโยชน์ทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อ แลกกับ ผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 1)

การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนหรือค่าตอบแทน หมายถึง การวางแผนการจัดรูปงานและ การควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่ลูกจ้าง ซึ่งทำงานหรือให้บริการตามที่ได้ตกลงกันไว้ (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 257)

กล่าวโดยสรุป คือ ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือให้ตามบริการที่ตกลงกันไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เงินชดเชย บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น

ลูกจ้าง หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงทำงานให้นายจ้างโดยรับค่าจ้างไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไร

ผู้ว่าจ้าง หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงว่าจ้างบุคคลอีกบุคคลหนึ่งให้ดำเนินงานทั้งหมดหรือแต่ บางส่วนของงานใด เพื่อประโยชน์แก่ตน โดยจะจ่ายสินจ้างตอบแทนผลสำเร็จแห่งการงานที่ทำนั้น

สัญญาจ้าง หมายความว่า สัญญาไม่ว่าเป็นหนังสือหรือด้วยวาจาระบุชัดเจนหรือเป็นที่เข้าใจ โดยปริยาย ซึ่งบุคคลหนึ่งเรียกว่าลูกจ้างตกลงจะทำงานให้แก่บุคคลอีกบุคคลหนึ่งเรียกว่านายจ้างและ นายจ้างตกลงจะให้ค่าจ้างตลอดเวลาที่ทำงานให้

ค่าจ้าง หมายความว่า เงิน ที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงาน ตามสัญญาจ้างสำหรับระยะเวลาการทำงานปกติเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือ ระยะเวลาอื่น หรือจ่ายให้โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้ในเวลาทำงานปกติของวันทำงาน และ ให้หมายความรวมถึงเงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในวันหยุดและวันลาที่ลูกจ้างมิได้ทำงาน แต่ ลูกจ้างมีสิทธิได้รับตามพระราชบัญญัติ

ใน “สัญญาจ้าง” ที่นายจ้างและลูกจ้างมีข้อผูกพันต่อกันนั้น จะใช้คำ ว่า “ค่าจ้าง” แทนคำว่า “ค่าตอบแทน” ซึ่งหมายความรวมถึง ทั้งเงินค่าจ้าง (Wage) คือการจ่ายเป็นรายชั่วโมง และเงินเดือน (Salary) คือการจ่ายแบบเหมาจ่าย (ดูหัวข้อประเภทของค่าตอบแทน) องค์การจำเป็นต้องมีการจ่าย ค่าตอบแทนหรือค่าจ้างหรือเงินเดือนให้กับบุคคลที่เข้ามาทำงาน เนื่องจากวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

4.7 วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อดึงดูดบุคคลทั่วไปเข้ามาทำงานในองค์การ เนื่องจากทุกคนย่อมต้องการค่าตอบแทนในการทำงาน ฉะนั้นหากองค์การต้องการให้ บุคคลต่างๆ เข้ามาร่วมงานด้วยต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนให้ในระดับที่บุคคลนั้น ๆ พอใจ เป็นระดับ ที่รับได้
2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าแรงงาน องค์การจะต้องกำหนดค่าตอบแทนอย่างมีหลักเกณฑ์และต้องมีการวางแผนไว้ก่อน เพื่อที่องค์การจะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายไว้ได้ เนื่องจากค่าตอบแทนของพนักงานในองค์การก็คือ ค่าใช้จ่ายอย่างหนึ่งขององค์การนั่นเอง
3. เพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าตอบแทนมีหลายชนิดหลายประเภท หลายชนิดที่การสร้างผลผลิตและผลงานของ พนักงานมีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทนไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ดังนั้นพนักงานจึงพยายามที่จะทำงานมากขึ้น เพื่อจะได้ค่าตอบแทนมากขึ้น
4. เพื่อสร้างความพอใจรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์การต่อไป การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม สมเหตุสมผล คือมีความยุติธรรมและพอเพียง ทำให้ พนักงานทำงานด้วยความ

พอใจ ไม่มีการลาออกหรือการร้องทุกข์และพอใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป นานๆ เป็นการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างหนึ่งที่สำคัญ

4.8 ความหมายเกี่ยวกับสวัสดิการ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความหมายของคำว่า การบริการสวัสดิการ พบว่ามีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

ดารณี คงเอียด (2554, หน้า 11) สวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่ หน่วยงานราชการหรือองค์กรธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้น เพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกัน ที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีเพื่อจะได้ใช้กำลังกายกำลังใจและสติปัญญาความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ไม่ต้อง วิตกกังวล ปัญหายุ่งยากทั้งในส่วนตัวและครอบครัวทำให้มีความพอใจในงาน มีความรัก และตั้งใจที่จะทำงานนั้น ให้นานที่สุด สำหรับสวัสดิการที่สมบูรณ์แบบนั้นย่อมาหมายถึง สวัสดิการ ที่ให้แก่ลูกจ้าง

ทั้งนี้ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้คนงานมีขวัญและกำลังใจดีมีความพอใจในงาน มีความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะทำงานให้มีคุณภาพดีเป็นผลประโยชน์และบริการที่หน่วยงานจัดให้ บุคลากร ของหน่วยงานทั้งในขณะที่ปฏิบัติงาน หยุดพักงานชั่วคราวและเมื่อออกจากงาน เพื่อ บำรุงขวัญกำลังใจ ของบุคลากรให้ทำงานด้วยความสบายใจและได้รับความสะดวกสบายจะได้ มีความพอใจ ในงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สวัสดิการดังกล่าวอาจจะเป็นเงิน สิ่งของ หรือให้เป็นบริการความสะดวกสบายเช่น บริการเกี่ยวกับสุขภาพ ความปลอดภัย การศึกษา ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือสันทนาการให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับงาน และปัญหาส่วนตัว

กิตตินันต์ พิศสุวรรณ (2553 อ้างใน ดารณี คงเอียด, 2554, หน้า 12) สวัสดิการในองค์กร แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย เช่น ยา เวชภัณฑ์จำเป็นสำหรับการปฐมพยาบาล ห้องพยาบาล บริการตรวจสุขภาพประจำ ปีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านการ ป้องกันโรค การจัดสภาพแวดล้อมที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ
2. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจเช่น การจัดการที่พักอาศัยอาหารกลางวัน สหกรณ์ ออกทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้ากองทุนฌาปนกิจสงเคราะห์เงินกู้เพื่อสวัสดิการที่พักอาศัย

3. สวัสดิการด้านสังคมและนันทนาการ เช่น การจัดกิจกรรมพักผ่อน การตั้งชมรมกีฬา การจัดการแข่งขันกีฬาภายในมหาวิทยาลัย ฯ และภายนอกมหาวิทยาลัย การจัดทำทัศนศึกษาการจัดเลี้ยงประจำปี

4. สวัสดิการด้านการศึกษา เช่นการให้ลาศึกษาต่อ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ให้ทุนการศึกษาต่อ/ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศการจัดให้กู้เงินยืมเพื่อการศึกษาคือ ของบุคลากร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2542) ให้ความหมายสวัสดิการ หมายถึงการให้สิ่งที่มีค่าอันช่วยให้ปฏิบัติงานมีชีวิตและสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและสะดวกสบาย เช่น มีสถานพยาบาลให้ที่พักรักษาตัว จัดรถรับส่ง

วลัญช์อร ชูแก้ว (2553) กล่าวว่า สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนและบริการต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อเป็นขวัญ และกำลังใจในการทำงาน นอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้างที่ได้รับเป็นประจำปกติ ซึ่งผลประโยชน์ตอบแทนและบริการนั้น ก่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัย และสะดวกสบายในการทำงานและการดำรงชีวิต อันจะช่วย เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานและจงรักภักดีต่อองค์การ การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

Torrington (1994 อ้างถึงใน พรทิพย์ สัมปัตตะเวนิช, 2537) กล่าวว่า สวัสดิการคือ การกินดีอยู่ดีซึ่งหมายถึงสุขภาพและความปลอดภัยทั้งร่างกายและจิตใจ สวัสดิการด้านร่างกาย จะเป็นสวัสดิการพื้นฐานในการดำรงชีวิตทั่ว ๆ ไป เช่น วันหยุด เป็นต้น ส่วนสวัสดิการทางด้าน จิตใจเช่น การให้คำปรึกษาการส่งเสริมสนับสนุนด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการสวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนและบริการต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อเป็นขวัญ และกำลังใจในการทำงานสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและสะดวกสบาย เช่น มีสถานพยาบาล ให้ที่พักรักษาตัว จัดรถรับส่ง เป็นต้น

5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การทำความเข้าใจความหมาย หรือการนิยามศัพท์ “การนำนโยบายไปปฏิบัติ” จะทำให้ทราบถึงสาระสำคัญ เบื้องต้น ของขอบข่ายขอบเขตของเนื้อหาสาระ ในเรื่องดังกล่าว และในการนี้ มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมาย “การนำนโยบายไปปฏิบัติ” ดังนี้

Pressman and Wildavsky (1973, หน้า 3) คือ ผู้ที่บุกเบิกการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางจนกระทั่ง การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติได้รับการยอมรับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญตอนหนึ่งของ กระบวนการนโยบายสาธารณะ และได้ให้คำนิยามของการนำนโยบายไปปฏิบัติไว้ว่า คือการ ดำเนินงานให้ลุล่วงให้ประสบความสำเร็จให้ครบถ้วนให้เกิดผลผลิตและให้สมบูรณ์ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งที่รัฐบาลกำลังปฏิบัติอยู่และเป็นธรรมชาติของนโยบาย จะเห็นได้ว่าในการนำนโยบายไป ปฏิบัติเป็นการกระทำขององค์การราชการที่จะต้องรับผิดชอบในการนำนโยบายของรัฐบาลไป ปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จในทุกด้าน และให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ครบถ้วนสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และก่อให้เกิดผลผลิตที่ถึงปรารถนา

Bardach (1980, หน้า 9) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นเกมของ กระบวนการทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด ทฤษฎี และการวิจัยการนำนโยบายไป ปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าเป็นกิจกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นและเป็นไปตามข้อกำหนดของนโยบาย ซึ่ง เน้นความสำคัญของกระบวนการอย่างชัดเจน และแสดงให้เห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น เป็นผลผลิตของกระบวนการทางการเมือง การนำนโยบายไปปฏิบัติถือเป็นโอกาสแรกที่จะได้ นำการตัดสินใจทางเลือกนโยบายไปปฏิบัติในสถานการณ์ที่เป็นจริง และขั้นตอนทั้งหมดของ กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติแสดงให้เห็นถึงความหวังในการแก้ไขปัญหของสังคม ความ กลัวเกี่ยวกับอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน และจินตนาการของผู้ที่มีส่วนร่วมที่ ต้องการจะเน้นการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ ดังนั้นการนำ นโยบายไปปฏิบัติจึงครอบคลุมกระบวนการแปลงนโยบายเป็นนามธรรมให้เป็นแผนงาน รูปธรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติและตรวจสอบวัดระดับความสำเร็จได้ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการ วิเคราะห์นโยบายสาธารณะ

Ernest R. Alexander (1985) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึงการ นำชุดการปฏิบัติซึ่งเป็นแผนการทำงานที่มุ่งส่งผลไปยังผู้ที่ตั้งใจจะให้ได้รับประโยชน์จาก นโยบายเป็นการเฉพาะ และเป็นการปฏิบัติในภาคสนาม

Putt & Springer (1989) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึงอนุกรมของกิจกรรมและ การตัดสินใจที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดขึ้นจากการแปลงข้อความนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยการกระตุ้นการทำให้ข้อความนโยบายชัดเจน และการมีความคิดริเริ่มการ แสดงเจตนาจะช่วยการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล

Mazmanian and Sabatier (1989, หน้า 20-21) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติและนโยบายสาธารณะ โดยชี้ให้เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการนโยบายสาธารณะ ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึง การนำการตัดสินใจนโยบายที่ได้กระทำไว้ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จและเป็นการร่วมกันทำงานภายใต้กฎหมายที่ผ่านความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ หรือคำสั่งของฝ่ายบริหาร หรือคำพิพากษาของศาลสูงสุด หรือศาลฎีกา ซึ่งตามอุดมคติแล้วการตัดสินใจนโยบาย คือ การบ่งชี้ปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดโครงสร้างกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการกำหนดนโยบายไปปฏิบัติประกอบด้วยขั้นตอนหลายขั้นตอน เริ่มด้วยการกำหนดกฎหมายพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติการคาดหมายผลลัพธ์จากการนำนโยบายไปปฏิบัติ การยินยอมปฏิบัติตามของกลุ่มเป้าหมาย การพิจารณาผลกระทบจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เจตนาและไม่ได้เจตนาผลกระทบจากการตัดสินใจของหน่วยปฏิบัติ และการปรับปรุงกฎระเบียบพื้นฐานที่ใช้ในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เหมาะสม การบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การพิจารณาผลลัพธ์ของนโยบายของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมุ่งให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้
2. การยินยอมปฏิบัติตามของกลุ่มเป้าหมายต่อการตัดสินใจนโยบายของผู้กำหนดนโยบาย หากนโยบายใดที่กลุ่มเป้าหมายไม่ยินยอมปฏิบัติ จะก่อให้เกิดอุปสรรคสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ
3. พิจารณาจากผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของหน่วยปฏิบัติ เพื่อจำแนกว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นผลกระทบในทางบวกหรือทางลบ ถ้าเกิดผลในทางลบก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขต่อไป
4. พิจารณาผลกระทบจากการรับรู้ของผู้ตัดสินใจนโยบาย ซึ่งผู้ตัดสินใจนโยบายจะประเมินได้ว่าเป็นผลกระทบที่พึงปรารถนาหรือไม่
5. การประเมินกระบวนการทางการเมืองที่มีบทบาทในการบัญญัติกฎหมาย เพื่อพิจารณาปรับปรุงกฎหมายให้มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

วเรเดช จันทรศร (2542) กล่าวว่า “การนำนโยบายไปปฏิบัติ” ดูจะเป็นที่สอดคล้องกันในหมู่นักวิชาการชั้นนำทางด้านนี้ ที่ให้ความหมายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็น เรื่องของการศึกษาว่า “องค์กร บุคคล หรือ กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำ และกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมดปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุ ไว้หรือไม่แค่นั้น เพียงใด” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติ ให้ความ สนใจเกี่ยวกับเรื่องของ “ความสามารถที่จะผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญ ทั้งหมดสามารถบรรลุผลตามนโยบายที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้” โดยได้สรุปว่า การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการ แสวงหาวิธีการ และแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงาน ในโครงการให้ ดีขึ้น เนื้อหาสาระ ของการศึกษาการนำ นโยบายไปปฏิบัติจึงเน้นการแสวงหาคำอธิบาย เกี่ยวกับปรากฏการณ์ หรือสภาพความเป็นจริง ที่เกิดขึ้น ภายในกระบวนการของ การนำ นโยบายไปปฏิบัติ (implementation processes) เพื่อที่จะศึกษาบทเรียนพัฒนาแนวทางและสร้าง กลยุทธ์เพื่อที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติบังเกิดความสำเร็จ

ศุภชัย ยาวะประภาส (2545) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึงการ นำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการมีความต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง มีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม แต่ละขั้นตอนมี ความสัมพันธ์กันตลอดเวลา และประเด็นที่สองคือการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็น การดา เนินการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของนโยบาย

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2549) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ความพยายามที่จะตัดสินใจความสามารถในการรวบรวมคนและทรัพยากรทางการบริหาร และ กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

กล่า ทองขาว (2551) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึงการแสวงหา ความรู้ความเข้าใจ ปรากฏการณ์เป็นจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อเป็น บทเรียนและพัฒนาแนวทางสร้างกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและความสามารถขององค์กร และกลุ่มบุคคลที่นำนโยบายไป ปฏิบัติให้สามารถจัดการและประสานกิจกรรมให้บรรลุผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการ บรรลุผลสำเร็จของนโยบาย

การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญหลายประการทั้งนี้ นโยบายสาธารณะมี ผลกระทบโดยตรงต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของพลเมือง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการ นำนโยบายไปปฏิบัติ อาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ตัดสินใจนโยบายรวมถึง หน่วยงานผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติการตลอดจนถึง ประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบจาก นโยบาย ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจึงมี

การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการนโยบายสาธารณะอย่างลึกซึ้ง โดยได้รับความสนใจจากกลุ่มนักรัฐศาสตร์และนักรัฐประศาสนศาสตร์ ช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1970 (Nimpanich, 2004, หน้า 137-138) อย่างไรก็ตามก็ตีตัวแบบทางทฤษฎีของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1. ทฤษฎี การนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่าง (Top-down Theories of Implementation) 2. ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Theories of Implementation) 3. ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบผสม (Hybrid Theories of Implementation) รายละเอียดจะนำเสนอดังต่อไปนี้

5.1 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่าง (Top-down Theories of Implementation)

แนวทางตามทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้กำหนดนโยบายในการกำหนดวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างชัดเจนรวมถึงการติดตามกำกับดูแลและควบคุมการนำนโยบายไปปฏิบัติสำหรับสมมติฐานของทฤษฎีนี้ คือ (1) การนำนโยบายไปปฏิบัติเริ่มต้นมาจากการตัดสินใจของรัฐบาลกลาง (2) เน้นที่กระบวนการทางการเมืองตามทฤษฎีระบบ (3) มักไม่สนใจผลกระทบของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติที่มีต่อการให้บริการตาม นโยบาย (4) นโยบายเป็นปัจจัยนำเข้า (inputs) และการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นผลผลิต (outputs) และ (5) แนวการศึกษาที่เน้นบทบาทการใช้อำนาจของผู้นำ สำหรับผลงานของนักวิชาการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ได้แก่ ผลงาน ของเพรสแมน (Pressman) และวิลดาฟสกี (Wildavsky) ในปีค.ศ.1973 ผลงานของฟาน มีเตอร์ (Van Meter) และฟาน ฮอร์น (Van Horn) ปี ค.ศ.1975 ผลงานของบาร์แดช (Bardach) ปีค.ศ. 1977 และผลงานของซา บาเตียร์ (Sabatier) และ แมซแมนเนียน (Mazmanian) ปี ค.ศ.1979, 1980 และ 1983 ฯลฯ

1. ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวน มีเตอร์และแวน ฮอร์น

1.1 แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ ตัวแบบนี้พัฒนาโดย Van Meter, Donald S. & Van Horn, Carl E. (1976, หน้า 445-488) ได้กล่าวถึงตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเมื่อปี ค.ศ. 1975 เรื่อง “The Policy Implementation Process A Conceptual Framework” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกระบวนการของการ นำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งได้ตั้งชื่อตัวแบบนี้ว่า “A Model of the Policy Implementation Process” ตัวแบบนี้ เป็นการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยใช้ตัวแบบทั่วไป ซึ่งเป็นผลงานของแวน มีเตอร์ (Van Meter) และแวน ฮอร์น (Van Horn) ที่พัฒนามาจากตัวแบบการวิเคราะห์ระบบการเมืองของอีสตัน(Easton) ผสมกับการนำผล การศึกษาทางทฤษฎีองค์การที่ส่งผลหรือเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์เข้าด้วยกัน ตัวแบบนี้ แม้จะไม่ใช้เป็นการพยายามแปรโดยตรงที่จะประสานตัวแบบต่าง ๆ

ตามหาแนวทางข้างต้นก็ตาม แต่กรอบของตัวแบบก็ได้รวมตัวแปรบางส่วนของตัวแบบอื่น ๆ เข้าไว้ด้วยกันมากพอที่จะช่วยให้การศึกษาสภาพทั่วไปของปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติในลักษณะที่กว้างกว่าตัวแบบอื่น

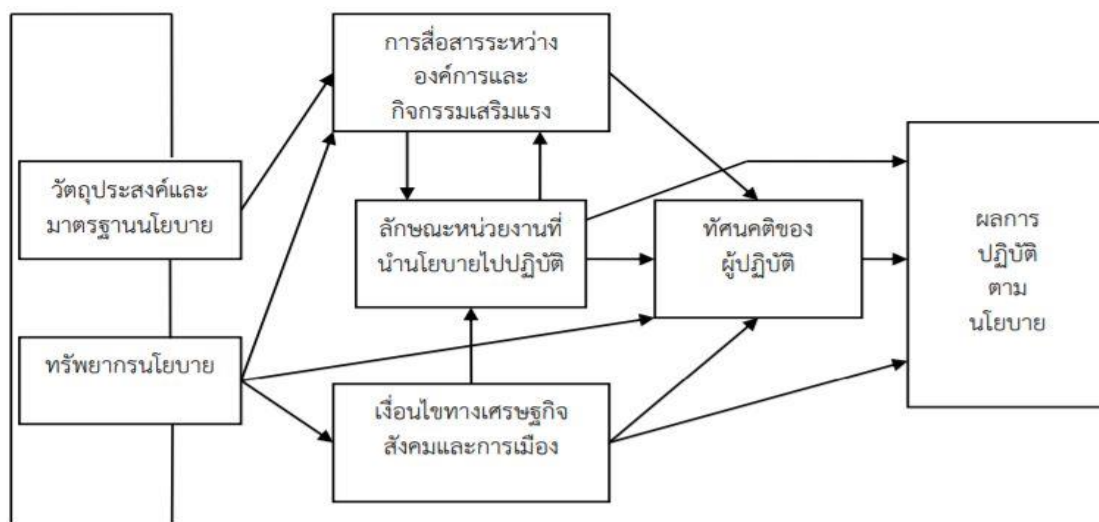
1.2 องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบ ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (Policy Standards and Objectives) ทรัพยากรนโยบาย (Policy Resources) การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมการเสริมแรง (Inter-Organizational Communication and Enforcement Activities) ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (The Characteristics of Implementing Agencies) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง (Economic, Social and Political Conditions) และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ (The Disposition of Implementers)

1.3 จุดเด่นของตัวแบบ แวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น ได้ตั้งข้อสังเกตในการนำตัวแบบไปใช้อธิบาย ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติไว้ 3 ประการ คือ

1. กระบวนการสื่อสาร ถือได้ว่าเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานและวัตถุประสงค์ ของนโยบาย การสื่อสารระหว่างหน่วยงานและกิจกรรมการส่งเสริม ลักษณะของ หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และการยอมรับในตัวผู้ปฏิบัติ

2. ปัญหาด้านความสามารถ แวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น ได้กล่าวว่าความสำเร็จ ของการนำนโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับความสามารถของหน่วยงานที่นำนโยบายไป ปฏิบัติว่าสามารถปฏิบัติตามนโยบายได้หรือไม่ ปัญหาด้านความสามารถนี้เกี่ยวข้องกับตัว แปร 4 ประการ ได้แก่ ทรัพยากรของนโยบายการสื่อสารและกิจกรรมส่งเสริม ลักษณะของ หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง

3. ความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติ ไม่ยอมรับในสิ่งที่ต้องทำ ปัญหานี้จะเกี่ยวข้องกับตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรของนโยบาย การสื่อสารและ กิจกรรมการส่งเสริม ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง



ภาพ 1 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวนมีเตอร์และแวนฮอร์น

ที่มา : Van Meter, Donald S. & Van Horn, Carl E. (1976, หน้า 488)

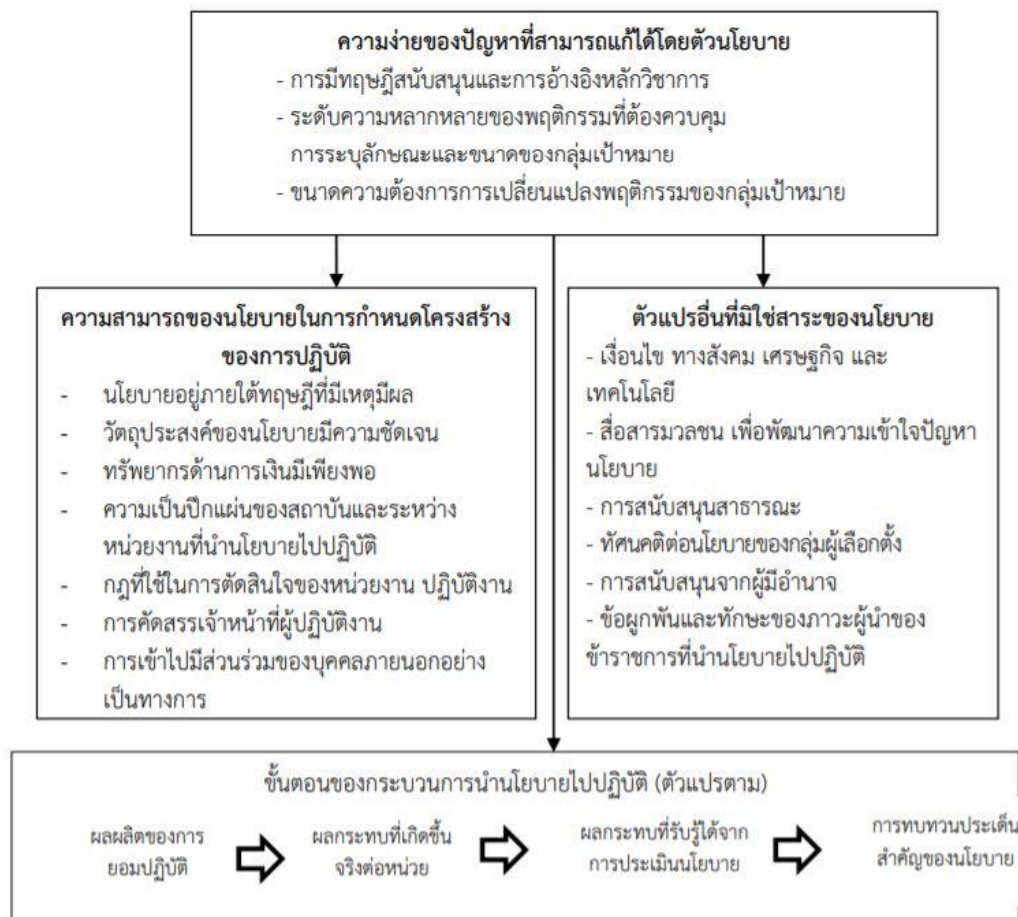
2. ตัวแบบการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของซาบาเตียร์และแมชมาเนียน

2.1 แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ พอล ซาบาเตียร์และเดเนียล แมชมาเนียน (Paul Sabatier & Daniel Mazmanian, 1980) ได้แบ่งลักษณะของนโยบายออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อสร้างให้เกิดความเข้าใจของ การศึกษาโดยรวมและได้ทำการศึกษาการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติโดยการมองจากตัวแบบที่เป็นเหตุเป็นผล โดยพิจารณาจากความซับซ้อนของนโยบายและความหลากหลายของปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว

2.2 องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบ ตัวแบบของซาบาเตียร์ และแมชมาเนียน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของนโยบาย ซึ่งถูกระบุไว้ในนโยบายแล้ว ความสามารถของนโยบาย ที่ช่วยกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้และผลกระทบโดยรวม ของตัวแปรด้านอื่น ๆ ที่มีต่อการสนับสนุนในการดำเนินนโยบายให้บรรลุวัตถุประสงค์

2.3 จุดเด่นของตัวแบบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ชัดเจนและมีความแน่นอนนโยบายจะต้องมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีที่เหมาะสม ต้องมีการให้อำนาจแก่หน่วยปฏิบัติอย่างเพียงพอในการดำเนินการ ผู้นำของหน่วยปฏิบัติมีความสามารถทางการบริหาร และทักษะทางการเมืองนโยบายต้องได้รับการสนับสนุนอย่าง เต็มที่จากประชาชนและผู้นำคน

สำคัญทางฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายบริหาร ตลอดทั้งกระบวนการในการนำนโยบาย ไปปฏิบัติ ส่งผลให้การนำตัวแบบของซาบาเตียร์และแมชมาเนียนไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ



ภาพ 2 ตัวแบบการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (General Model of Implementation Process)

ที่มา : Sabatier & Mazmanian (1980)

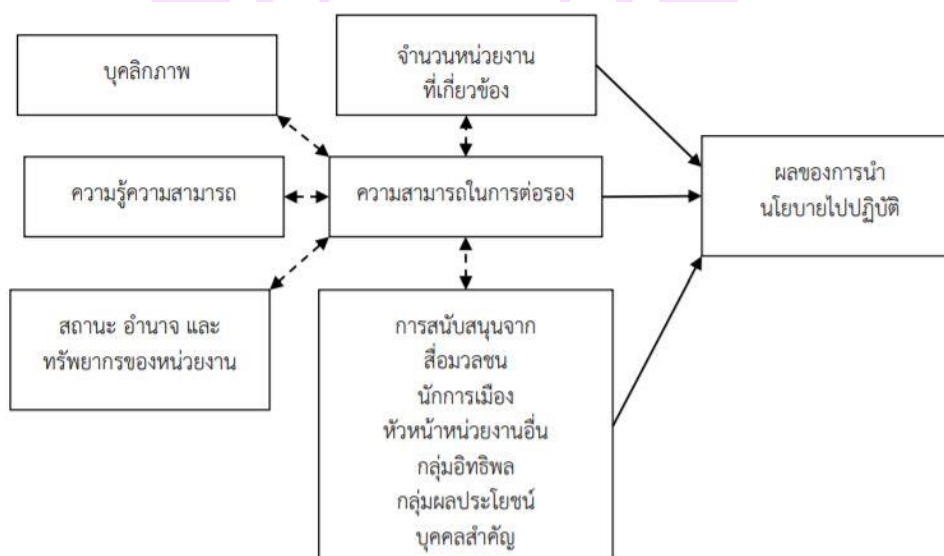
3. ตัวแบบทางการเมือง (Political Model)

3.1 แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ ตัวแบบการวิเคราะห์นี้มีพื้นฐานที่มาจากการศึกษาของ อัลลิสัน (Alison), เพรสแมน (Pressman), วิลดาฟสกี (Wildavsky), บาร์แดช (Bardach), ซาบาเตียร์ (Sabatier) และแมช เมเนียน (Mazmanian) ตามลำดับ ตัวแบบวิเคราะห์นี้เชื่อว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเกิดจากความสามารถของผู้เล่น หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์การ กลุ่มหรือสถาบัน และความสัมพันธ์กับปัจจัย ภายนอกองค์การ โดยเห็นว่าการพึ่งพิงกัน วิธีการมีส่วนร่วม เป็นสิ่งที่ยากที่จะเกิดขึ้นได้ ความขัดแย้ง เป็น ปรากฏการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นในองค์การ และในระบบสังคมทั่วไป การตั้งความคาดหวัง หรือการหวังจะให้ทุกฝ่าย เห็นชอบและปฏิบัติตามนโยบายเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก ทั้งนี้เพราะ

นโยบายก็คือการเมืองซึ่งเป็นเรื่องของการ จัดสรรแบ่งปันสิ่งที่มีคุณค่าเพื่อสังคม ซึ่งแน่นอน ย่อมจะมีทั้งผู้ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ ดังนั้น จึงเป็นเรื่อง ธรรมดาที่ทุกฝ่ายจะต้อง คอยปกป้องผลประโยชน์ของตน

3.2 องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบ ตัวแบบทางการเมือง (Political Model) มีองค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบ ได้แก่ ความสามารถในการเจรจา สถานะของอำนาจ และ ทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงานใน ฐานะที่จะใช้เป็นเครื่องมือต่อรองของบุคคลที่เป็นตัวแทนของ องค์การ (Players) จำนวนหน่วยงานที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง การสนับสนุนจากนักการเมือง สื่อมวลชน กลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ บุคคลสำคัญต่าง ๆ รวมถึง สภาพความ แตกต่างทางด้านบุคลิกภาพความรู้ ความสามารถความชำนาญในการต่อรองของผู้เล่น

3.3 จุดเด่นของตัวแบบ ตัวแบบนี้จุดเด่น คือ การบริหารความขัดแย้งการ แสวงหาผู้สนับสนุนหรือการยอมรับการโฆษณาชวนเชื่อการรู้จักสร้างเงื่อนไขและหาข้อต่อรอง ในการจัดสรรทรัพยากรทั้งระหว่างบุคคล กลุ่ม บุคคลหน่วยงาน ตลอดจนองค์การต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง



ภาพ 3 ตัวแบบทางการเมือง (Political Model)

ที่มา : Pressman and Wildavsky, 1973 ; Bardach, 1977; Sabatier and Mazmanian, 1980

5.2 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Theories of Implementation)

ทฤษฎีนี้เน้นผู้ปฏิบัติเชิงพื้นที่ในฐานะผู้ให้บริการและมองการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการต่อรอง ที่เกิดในเครือข่ายของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติทฤษฎีนี้เกิดขึ้นช่วงปลาย ทศวรรษ 1970 ถึงทศวรรษ 1980 สมมติฐานของทฤษฎีนี้ได้แก่

(1) ผลลัพธ์ทางการที่เกิดขึ้นไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย

(2) การเชื่อมโยงเชิงสาเหตุและผลตามความเชื่อของทฤษฎีจากบนลงล่างก็อาจไม่เป็นจริงเสมอไปหรืออาจไม่ได้ผลจริงตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย

(3) สนใจศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในระดับของการรับบริการและสาเหตุที่แท้จริงที่มีผล ต่อการปฏิบัติในระดับล่าง

(4) การศึกษาจะเริ่มจากการระบุเครือข่ายของตัวแสดงในการให้บริการที่แท้จริงเป็นอย่างไร และ

(5) ปฏิเสธแนวคิดนโยบายเริ่มมาจากระดับบนและส่งนโยบายลงมาให้ผู้ปฏิบัติ เพื่อปฏิบัติตามจะให้ ผลสำเร็จมากที่สุด แต่มีแนวคิดว่าการใช้ดุลพินิจการให้บริการระดับล่าง เป็นปัญหาที่แท้จริงมากกว่าการพิจารณา จากระดับบน สำหรับผลงานนักวิชาการที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ ลิปสกี(Lipsky) ปีค.ศ.1971 และ เอลมอร์ (Elmore) ปีค.ศ.1980 และเฮิน (Hjern) ปีค.ศ.1982 ฯลฯ

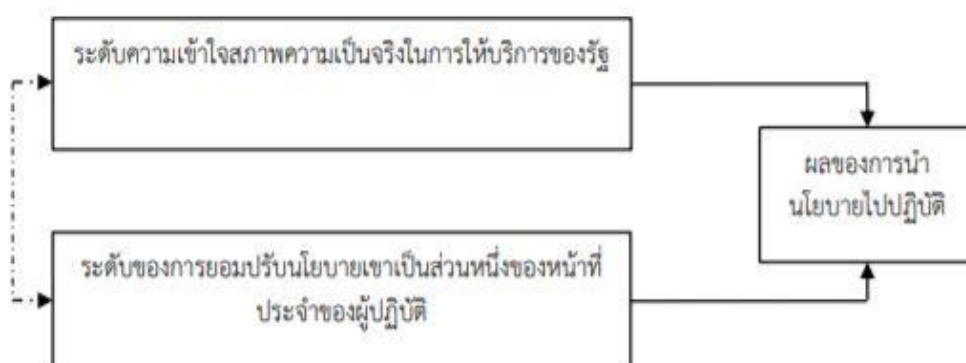
1. ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Process Model) ของ ลิปสกี (Lipsky)

แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ ตัวแบบนี้ได้ชื่อว่าอำนาจขององค์การไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งทางรูปนัยแต่ อำนาจที่แท้จริง จะอยู่กระจัดกระจายทั่วไปไป้องค์การ ในแง่ที่ว่า สมาชิกองค์การทุกคนมีอำนาจในการใช้ วิจารณ์ญาณ ของตนเองได้ ดังนั้นตัวแบบนี้จึงเชื่อว่า ผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นขึ้นอยู่กับระดับ ความเข้าใจ สภาพความเป็นจริงในการ ให้บริการของผู้กำหนดนโยบายและระดับการยอมรับนโยบายเข้าเป็นส่วนหนึ่งของ หน้าทีประจำวันของผู้ปฏิบัติตัวแบบนี้พัฒนามาจากนักสังคมวิทยาพยายามจะสร้างกรอบการมองหา สภาพความเป็นจริง (Social Reality)

2. องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบ ตัวแบบนี้เชื่อว่าอำนาจขององค์การไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งทางรูปนัย (Formal Positions) ซึ่งได้แก่ หัวหน้าองค์การหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด โดยเฉพาะในทางตรงกันข้าม อานาจที่ แท้จริงอยู่กระจัดกระจายกันทั่วไปในองค์การซึ่ง หมายความว่าสมาชิกขององค์การทุกคน มีอำนาจในแง่ของการใช้ วิจารณ์ญาณโดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการมีหน้าที่ต้องติดต่อกับประชาชนอย่างใกล้ชิดหรือที่ลิปสกี (Lipsky) เรียกว่า “Street-Level Bureaucrats” (Jantarasorn. 2011, หน้า 145) สามารถใช้วิจารณ์ญาณ ในการ ปฏิบัติหน้าที่ ของตนโดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้ การยืดเยื้อโครงการใหม่ๆ ที่จะ ไปมีผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวันของข้าราชการเหล่านี้ มักจะไร้

ผล นอกเสียจากข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติจะยอมรับ หรือปรับนโยบาย แนวทางการปฏิบัติ เหล่านี้เข้าไป เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของเขาเอง ดังนั้นการที่จะนำเทคนิคทางการบริหารหรือวิธีการ พัฒนาใหม่ๆ มาใช้ก็ดี การออกกระเปียบแบบแผน เพื่อหวังจะให้ข้าราชการที่รับผิดชอบในด้านการบริการประชาชนทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นก็มักจะไร้ผลคุณค่าของตัวแบบนี้อยู่ที่การแสดงให้เห็นว่าในบางครั้งการกำหนดนโยบายการออกแบบโครงการเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติ ซึ่ง อาจจะเป็นข้าราชการหรือประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมด้วยก็ดีจำเป็นที่ จะต้องพัฒนามาจากเบื้องล่าง และการ พัฒนาในลักษณะดังกล่าวที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์นั้น จำเป็นจะต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) เพื่อให้เข้าใจสภาพความเป็นจริงและ พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ อย่างชัดเจน (Jantarasorn. 2011, หน้า 145)

3. จุดเด่นของตัวแบบ ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับอำนาจการใช้วิจารณญาณของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวข้าราชการซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญในการปฏิบัติกรนโยบาย



ภาพ 4 การนำนโยบายไปปฏิบัติโดยใช้ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการของลิปสกี (Lipsky)

ที่มา : Woradech Jantarasorn. 2009, หน้า 145

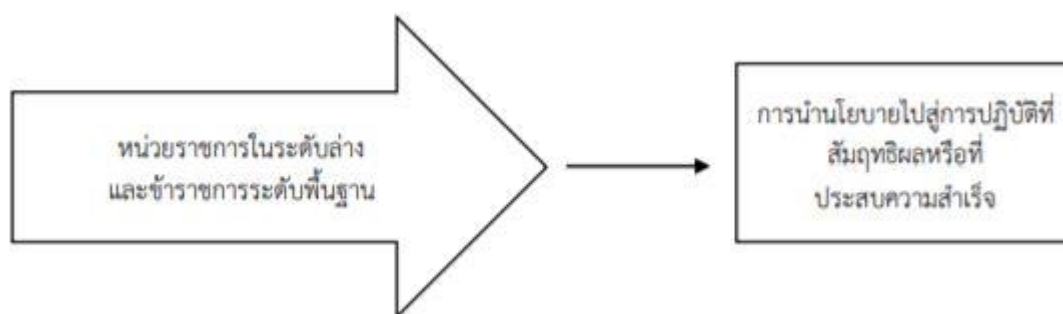
2. ตัวแบบการวิเคราะห์หน่วยงานในระดับล่างและข้าราชการระดับพื้นฐาน (Backward Mapping or Bottom up Perspective Model)

2.1 แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ แนวคิดของตัวแบบการวิเคราะห์หน่วยงานในระดับล่างและ ข้าราชการระดับพื้นฐาน (Backward Mapping or Bottom up Perspective Model) คือ ในทฤษฎีของเอ ลมอร์(Elmore) เห็นว่าการวิเคราะห์การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ผ่านมา มุ่งเน้นไปที่กลุ่มผู้มีตำแหน่งสูงตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ในการวิเคราะห์การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามความเป็นจริงแล้วได้มีการเรียกร้องให้มุ่ง ความสนใจหรือความ

เอาใจใส่ไปที่กลุ่มบุคคลที่มีส่วนรับผิดชอบของการทำให้เกิดผลลัพธ์เกิดขึ้นมากกว่า เมื่อเป็นเช่นนี้ ตัวแบบการวิเคราะห์นี้จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะเสนอตัวแบบการวิเคราะห์การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มี ลักษณะตรงกันข้ามกับตัวแบบหรือแนวทางการวิเคราะห์จากบนลงล่าง

2.2 องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบ องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบการวิเคราะห์หน่วยงานใน ระดับล่างและข้าราชการระดับพื้นฐาน (Backward Mapping or Bottom up Perspective Model) คือ การกำหนดเป้าหมายของนโยบายจะเป็นเรื่องของผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจ

2.3 จุดเด่นของตัวแบบ จุดเด่นของตัวแบบการวิเคราะห์หน่วยงานในระดับล่างและข้าราชการ ระดับพื้นฐาน (Backward Mapping or Bottom up Perspective Model) คือ เน้นให้ความสำคัญกับหน่วยงาน ในระดับล่างและข้าราชการระดับพื้นฐานเป็นสำคัญ



ภาพ 5 ตัวแบบการวิเคราะห์หน่วยงานในระดับล่างและข้าราชการระดับพื้นฐาน

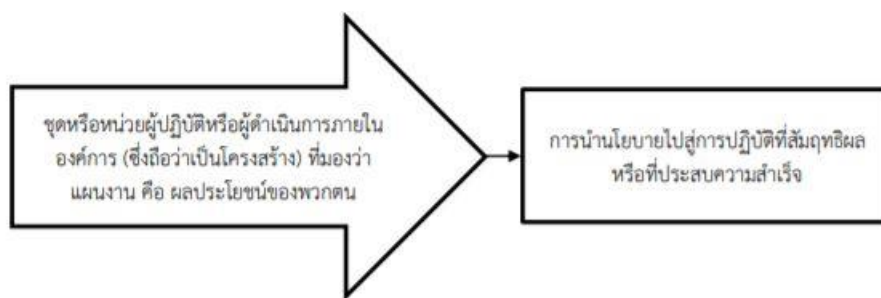
ที่มา : Backward Mapping or Bottom up Perspective Model Elmore (1978, หน้า 185)

3. ตัวแบบการวิเคราะห์โครงสร้าง (The Model of Structure)

3.1 แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ แนวคิดของตัวแบบการวิเคราะห์โครงสร้าง (The Model of Structure) คือ การเน้นไปที่โครงสร้างของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และตรงข้ามกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติแบบบนลงล่าง โดยตัวแบบนี้เชื่อว่าชุดหรือหน่วยปฏิบัติหรือผู้ดำเนินการภายในองค์การที่มองว่าแผนงาน คือผลประโยชน์ของพวกตนมีผลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผล

3.2 องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบ องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบการวิเคราะห์โครงสร้าง (The Model of Structure) คือ ชุดหรือหน่วยของผู้ปฏิบัติหรือผู้ดำเนินการชุดต่าง ๆ ที่เป็นฝ่ายในการนำแผนหรือ แผนงานไปปฏิบัติ

3.3 จุดเด่นของตัวแบบเหมาะสำหรับการวิเคราะห์กระบวนการนโยบายโดยมุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ ที่เกิดขึ้นจากนโยบายสาธารณะว่าเอประโยชน์ต่อองค์การใดในโครงสร้างของรัฐ



ภาพ 6 ตัวแบบการวิเคราะห์โครงสร้าง (The Model of Structure)

ที่มา: Hjern (1982, หน้า 211)

5.3 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบผสม (Hybrid Theories of Implementation)

ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่างและล่างขึ้นบนเป็นประเด็นโต้แย้งทางวิชาการอยู่หลายปี นักวิจัยหลายคนจึงพยายามสังเคราะห์ทฤษฎีทั้งสองเข้าด้วยกัน เช่น เอลมอร์ (Elmore) ปีค.ศ.1985 ซาบาเตียร์ ปีค.ศ.1986 และก็อกกิน (Goggin) และคณะเมื่อปีค.ศ. 1990 ทฤษฎีผสมนี้รวมเอาองค์ประกอบทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อปิดจุดอ่อนของแต่ละฝ่ายเป็นต้นว่า

1. ทฤษฎีบนลงล่างเน้นการเริ่มต้นจากข้างบนมีวัตถุประสงค์เพื่อ สร้างทฤษฎีทั่วไปยึดถือตามแนวกระบวนการและขั้นตอนนโยบาย เน้นการนำการตัดสินใจระดับบนไปปฏิบัติยึดประชาธิปไตยแบบตัวแทนหรือตัวแบบผู้นำ

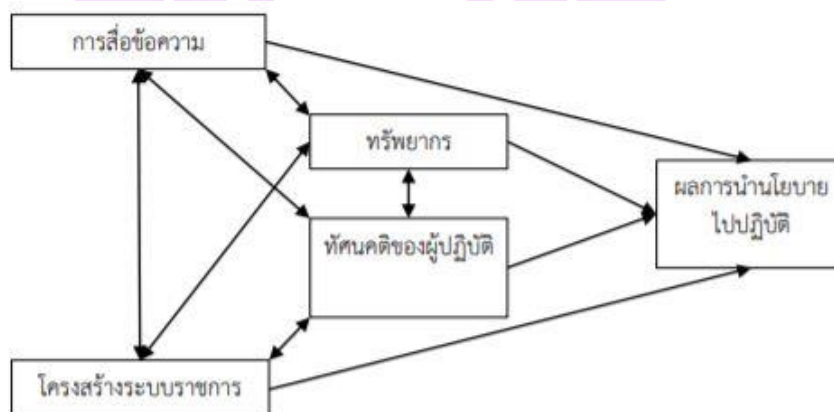
2. ทฤษฎีล่างขึ้นบนเริ่มต้นจากล่างและขยายออกไปทางข้าง มี จุดมุ่งหมายที่จะพรรณนาและอธิบายปฏิกิริยาของตัวแสดงในการให้บริการถือว่าขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติแยก ไม่ออกจากขั้นตอนการก่อรูปหรือยึดถือตามหลักการหลอมรวม (Fusionist model) มากกว่าจะกระจายออกไปปฏิเสธ ขั้นตอนของนโยบายซึ่งอธิบายว่า ไม่มีทางที่ระดับบนจะคุมระดับล่างได้หมดเนื่องจากระดับล่างมีดุลพินิจและ ผลประโยชน์เป็นของตัวเอง ทฤษฎีล่างขึ้นบนยึดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมกล่าวคือนอกจากผู้นำแล้วยังต้อง ดำเนินถึงเจ้าหน้าที่ระดับท้องถิ่นภาคเอกชนและกลุ่มเป้าหมายด้วย ดังนั้นการผสมตามทฤษฎีใหม่ทำให้เกิด แนวทางบูรณาการขึ้นมาจำนวนมาก สำหรับผลงานนักวิชาการที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ผลงานของชาร์ฟ (Scharpf) เมื่อปีค.ศ.1978 ผลงาน ของวิลฮือฟฟ์-ฮีริเอียร์(Heritier) ปีค.ศ.1980 ผลงานของริปลีย์(Ripley) และแฟรงกลิน (Franklin) ปีค.ศ.1982 ผลงานของวินเตอร์(Winter) ปีค.ศ. 1990 ผลงานของ วรเดช จันทรศร (Woradech Jantarasorn, 2009)

1. ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interactions between Factor Models)

1.1. แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interactions Between Factor Models) เป็นตัวแบบที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Edwards, George C.1980, หน้า 148)

1.2 องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interactions Between Factor Models) คือ การสื่อสารข้อความ (Communication) ทรัพยากร (Resources) จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Dispositions or Attitudes of Implementer) และโครงสร้างระบบราชการ (Bureaucratic Structure)

1.3. จุดเด่นของตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interactions Between Factor Models) มี จุดเด่น คือ เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์การที่มีผลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมี ปัจจัยคล้ายคลึงกับกับตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของมิเตอร์และฮอร์น แต่ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อมของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ



ภาพ 7 ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interactions Between Factor Models)

ที่มา : Edwards, George C. (1980, หน้า 148)

2. **ตัวแบบการกระจายอำนาจ** (A Model of Decentralization Program Implementation Process)

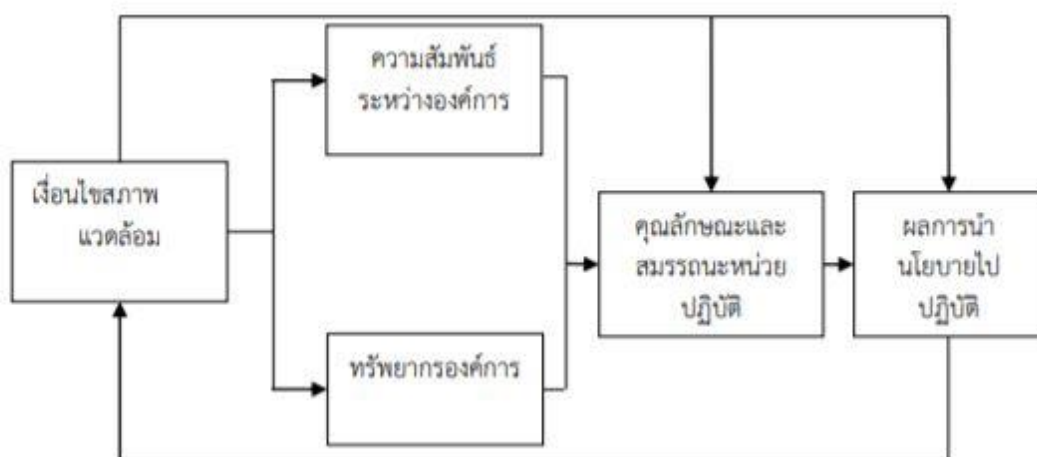
2.1 แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ Cheema, Shabbir G. & Rondinelli, Dennis A. (1983, หน้า 16) ได้ พัฒนาตัวแบบการกระจายอำนาจ (A Model of Decentralization Program Implementation Process) ขึ้น เพื่อใช้ในการศึกษาริวิจัยเกี่ยวกับแผนงานการกระจายอำนาจในการนำนโยบายไปปฏิบัติในเอเชีย โดยมุ่งเน้นศึกษาสมรรถนะขององค์กรท้องถิ่นในการพัฒนาชนบท

2.2 องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบ องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบการกระจายอำนาจ (A Model of Decentralization Program Implementation Process) คือ เงื่อนไขทางสภาพแวดล้อม (Environmental Conditions) โครงสร้างระบบราชการ (Bureaucratic Structure) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ (Interorganizational Relationship) ทรัพยากรองค์การสำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติ (Organizational Resources for Program Implementation) และคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ (Characteristics and Capabilities of Implementing Agencies) การให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจโดยมีสมมติฐานว่าผลการปฏิบัติงาน และผลกระทบจากการนำแผนงานไปปฏิบัติในระดับท้องถิ่นเป็นผลจากอิทธิพลของกลุ่มตัวแปร 4 กลุ่ม ได้แก่ เงื่อนไขสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ ทรัพยากรองค์การสำหรับนำแผนงานไปปฏิบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยงานปฏิบัติ

2.3 จุดเด่นของตัวแบบการกระจายอำนาจ (A Model of Decentralization Program Implementation Process) มีจุดเด่น คือ การประเมินความสำเร็จของแผนงานอาจทำได้ 2 วิธี ดังนี้

วิธีแรก ทำการ ประเมินโดยพิจารณาจากพื้นฐานของวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในเอกสารนโยบายของรัฐบาล โดยตรวจสอบ วัตถุประสงค์เหล่านี้ด้วยการสร้างเครื่องมือชี้วัดที่เหมาะสม

วิธีที่สอง ทำการประเมินผลงานจากผลกระทบทาง สังคมและผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากเป้าหมายของการพัฒนาซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป



ภาพ 8 ตัวแบบการกระจายอำนาจ (A Model of Decentralization Program Implementation Process)

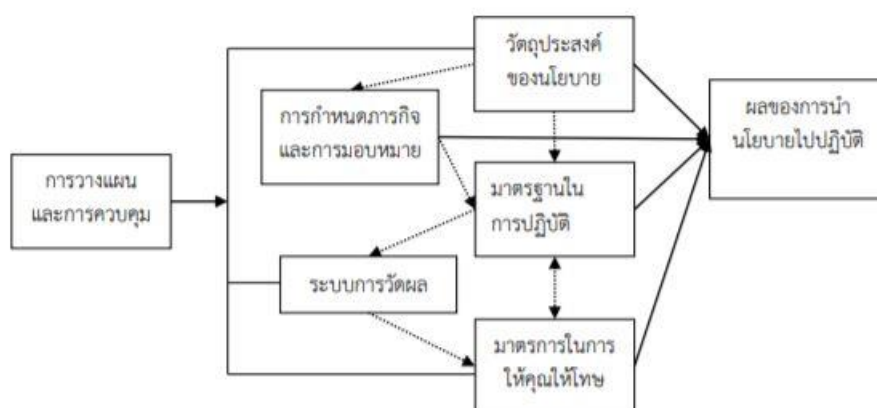
ที่มา : Cheema, Shabbir G. & Rondinelli, Dennis A. (1983, หน้า 16)

3. ตัวแบบยึดหลักเหตุผล (Rational Model)

3.1 แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ ตัวแบบที่ยึดถือฐานคติที่ว่า “นโยบายที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี การกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจที่ชัดเจน มีการมอบหมายงาน และ กำหนดมาตรฐานการทำงานให้แก่หน่วย ย่อยต่าง ๆ ขององค์การ มีระบบวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนระบบการให้คุณให้โทษ”

3.2 องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบ กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเริ่มต้น มาจากการกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายหรือผลลัพธ์ ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถ กำหนดภารกิจ มอบหมายงานหรือ กำหนดความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละฝ่ายให้สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของนโยบาย ซึ่งจะ ช่วยให้การประสานการปฏิบัติงานเป็นไปโดยราบรื่น การกำหนดมาตรฐานใน การทำงาน อำนาจประโยชน์ให้เกิดระบบการประเมินผลที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ เป็นการง่ายที่ ผู้บริหาร นโยบายสามารถควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายได้อย่างตลอดเวลา และต่อเนื่อง และระบบการ ประเมินผลที่สมบูรณ์และการมีมาตรฐานในการทำงานที่เด่นชัด ย่อมส่งผลให้การใช้ระบบการให้คุณให้โทษเป็นไป อย่างเป็นธรรมมากมากยิ่งขึ้น และการสร้าง ความเป็นธรรมในระบบจะช่วยเสริมสร้างให้มาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงขึ้นอีกด้วย

3.3 จุดเด่นของตัวแบบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจ ว่าอะไรเป็นเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการ



ภาพ 9 ตัวแบบยึดหลักเหตุผล (Rational Model)

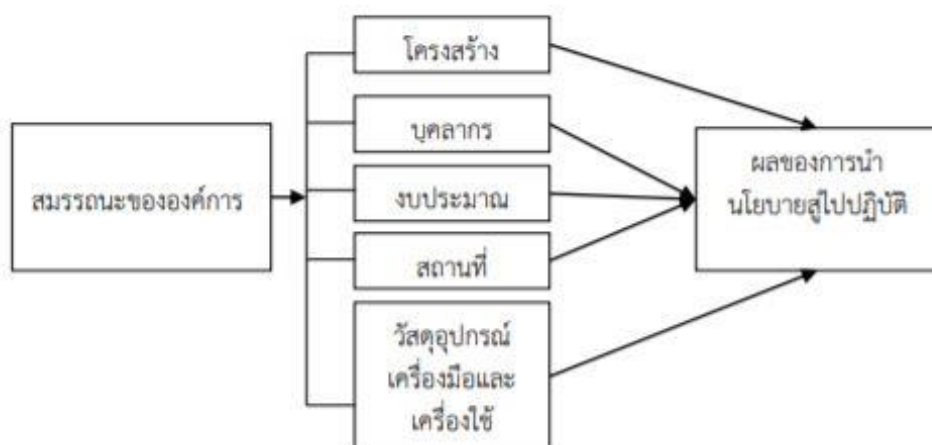
ที่มา: Woradech Jantarasorn (2009, หน้า 131)

4. ตัวแบบทางด้านจัดการ (Management Model)

4.1 แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ ตัวแบบทางด้านจัดการเป็นการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติโดย เน้นให้ความสนใจไปที่สมรรถนะขององค์กรเพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับ องค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด ในลักษณะนี้โครงการจะประสบผลสำเร็จได้จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมบุคลากรที่อยู่ในองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการบริหาร และเทคนิคการจัดการอย่างเพียงพอ (Woradech Jantarasorn. 2011, หน้า 134-135)

4.2 องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบ ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะขององค์กรภาครัฐซึ่ง ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยสำคัญ ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร บุคลากรขององค์กรงบประมาณในการดำเนินการสถานที่ที่ปฏิบัติการนโยบาย และวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือและเครื่องใช้ในการดำเนินการ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการวางแผนเตรียมความเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบย่อยเหล่านี้ให้สมบูรณ์

4.3 จุดเด่นของตัวแบบ ตัวแบบนี้ความพยายามที่จะศึกษาหาแนวทางแก้ไขอุปสรรคของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยมุ่งเน้นการแก้ไขที่ตัวองค์กรเจ้าภาพหลักหรือร่วมในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น การขาด เงินทุน การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความล่าช้าในการสรรหาบุคลากร ความล่าช้าในการจัด ระบบงานต่าง ๆ เป็นต้น (Woradech Jantarasorn (2011, หน้า 134)



ภาพ 10 ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model)

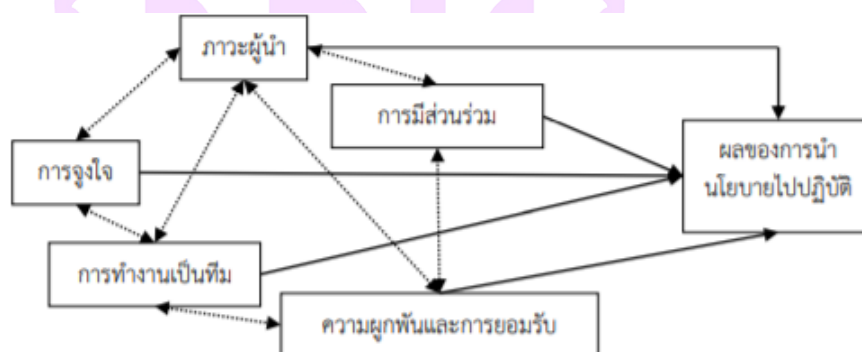
ที่มา : Woradech Jantarasorn (2011, หน้า 134)

5. ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model)

5.1 แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การเป็นการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยการศึกษาในแง่ของการสร้างความผูกพันและการยอมรับ เพื่อสนองตอบความต้องการทางจิตวิทยา และทางสังคมของมนุษย์ ความสนใจในลักษณะนี้ จึงเป็นเรื่องของการนำตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) มาประยุกต์โดยตรง (Woradech Jantarasorn. 2011, หน้า 135–136)

5.2 องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบ ตัวแบบนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม และ ความผูกพันและการยอมรับ กล่าวคือ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มุ่งเน้น การมีส่วนร่วมขององค์การเป็นสำคัญเพราะจะทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องให้ ความสำคัญในเรื่องของการจูงใจ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันโดยวิธีการให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับตลอดจนการสร้างทีมงานมากกว่าการใช้ควบคุม

5.3 จุดเด่นของตัวแบบ การนำนโยบายไปปฏิบัติตามตัวแบบนี้ จึงเป็นเรื่องกระบวนการที่ทำให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือวางกรอบนโยบาย โดยถือว่านโยบายเหล่านั้นมาจากผู้ปฏิบัติเองโดยตรงสามารถอธิบายได้ (Woradech Jantarasorn. 2011, หน้า135–136)



ภาพ 11 ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ

ที่มา : Woradech Jantarasorn (2011, หน้า 136)

6. ตัวแบบกระบวนการ

6.1 แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ ตัวแบบกระบวนการ (The Policy–Program–Implementation Process, PPIP) พัฒนาขึ้นโดย Ernest R. Alexander (1985, หน้า 403–426) โดยเขาเห็นว่า มีข้อจำกัด 2 ประการ ใน การทำความเข้าใจกระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่

1. ความซับซ้อนของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องร่วมกัน ซึ่งจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติขาดความราบรื่น ความซับซ้อนของกิจกรรมซึ่งเป็นต้นตอของปัญหาและ เทคนิคการคำนวณความน่าจะเป็นที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา

2. วิธีการต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติจะช่วยสร้างความเข้าใจเพียงบางส่วนและยังมีข้อบกพร่องอยู่หลายประการ ทฤษฎีเหล่านี้ควร เสนอกรอบทั่วไปในการศึกษาเพื่ออธิบายถึงกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ ชัดเจนและ ครอบคลุมถึงกรอบ ความคิดเชิงทฤษฎีในการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจให้ครอบคลุมทั้งกระบวนการ

6.2 องค์ประกอบของตัวแบบ ตัวแบบกระบวนการให้ความสำคัญต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการเปลี่ยนรูปของความตั้งใจไปสู่กิจกรรมซึ่งเป็นกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง กระบวนการนี้ เริ่มต้นด้วยปัจจัยกระตุ้น (stimulus) การเคลื่อนไหวทางการเมืองเพื่อเป็นนโยบาย (policy) และต่อเนื่องด้วยการ กำหนดรายละเอียดของแผนงาน (program) แล้วจึงนำไปปฏิบัติ (implementation) โดยความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น เป็นขั้นตอน ตระหนักถึงปัญหาและความชัดเจนของปัญหา แนวทางการ พัฒนานโยบาย คุณลักษณะของปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการรับรู้เกี่ยวกับปัญหานโยบาย และ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหรือการรับรู้ถึงผลกระทบจากนโยบายที่เคยปฏิบัติมาแล้ว

2. นโยบาย เป็นจุดที่ปัญหาจะถูกกำหนดให้อยู่ในกรอบนิยามของนโยบาย ดังนั้นใน กระบวนการนโยบาย แผนงานและการนำนโยบายไปปฏิบัติ คำสั่งจากผู้กำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติโดยกำหนด เป้าประสงค์และวิธีการในการบรรลุเป้าประสงค์

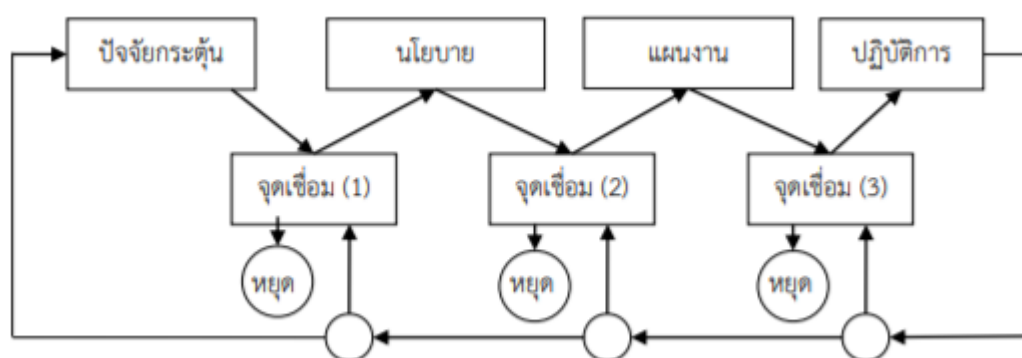
3. แผนงาน แผนงานต้องระบุทรัพยากรที่ต้องใช้และสถานที่ที่เหมาะสม การกำหนดชุดของ การกระทำและประชากรกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์

4. การนำนโยบายไปปฏิบัติ การปฏิบัติเพื่อให้แผนงานบรรลุผลประโยชน์ตามที่ตั้งใจไว้เป็น ตัวแบบที่แสดงถึงการเชื่อมโยงต่อเนื่องของกระบวนการตามลำดับ ตั้งแต่ขั้นตอนปัจจัยกระตุ้นต่อไปยังการพัฒนา นโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยอาศัยจุดเชื่อมโยงเป็นตัวประสานปัจจัยความซับซ้อน ซึ่งจุดเชื่อมโยงจะ เปิดโอกาสให้มีทางเลือกอื่นเข้ามา มีลักษณะดังนี้

(1) จากขั้นตอนที่เกิดขึ้นก่อนหน้า (2) จากขั้นตอนต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นก่อน แต่ไม่รวมขั้นตอนก่อนหน้าที่เพิ่งเกิดขึ้น (3) จากขั้นตอนย่อย หรือขั้นตอนก่อนหน้าอื่น ๆ ในลักษณะ

ผลสะท้อนกลับหรือการประเมินผล (4) ขั้นตอนต่อไป ซึ่งอาจนำไปสู่ขั้นตอนย่อย โดยไม่รวมขั้นตอนที่ติดตามมา (5) ไปสู่ขั้นตอนก่อนความสมบูรณ์ของกระบวนการ

6.3 จุดเด่นของตัวแบบ ตัวแบบนี้ได้อธิบายกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ในแต่ละกรณี ตัวแบบกระบวนการจะแสดงความต่อเนื่องของกระบวนการตามลำดับ ตั้งแต่ขั้นตอน ปัจจัยกระตุ้น (เป้าประสงค์) จนถึงการพัฒนานโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่ละขั้นตอนเชื่อมโยงด้วย “จุดเชื่อมโยง” ซึ่งเป็นตัวประสานความซับซ้อนของปัจจัยเชิงปฏิสัมพันธ์



ภาพ 12 ตัวแบบกระบวนการ (The Policy–Program–Implementation Process, PPIP)

ที่มา : Ernest R. Alexander (1985, หน้า 403–426)

7. ตัวแบบเชิงบูรณาการ

7.1 แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ ตัวแบบนี้ ศาสตราจารย์ ดร. วรเดช จันทรร (2011) ได้ทำการศึกษา และพัฒนาตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติเรียกว่า ตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integrative Model) เป็นตัวแบบที่ ผสมผสานตัวแปรสำคัญที่มาจากทั้ง 5 ตัวแบบ โดยตัวแปรตามคือ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่ง พิจารณาออกเป็น 3 มิติโดยมิติที่ 1 วัดจากผลผลิต ผลลัพธ์และผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้น มิติที่ 2 วัดจากผลกระทบ ของนโยบาย และมิติที่ 3 วัดจากผลของนโยบายที่ส่งผลประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม ส่วนตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยสมรรถนะขององค์การประสิทธิภาพในการวางแผนและการควบคุม ภาวะผู้นำ และความร่วมมือ และการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก (Jantarasorn, 2011)

7.2 องค์ประกอบที่สำคัญของตัวแบบ ตัวแบบการบูรณาการนี้เป็นเสมือนการ ผสมผสานตัวแปรที่เป็น ตัวแปรสำคัญที่มาจากตัวแบบอื่น ได้แก่ การนำตัวแปรจากตัวแบบ ทางด้านการจัดการ ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ และตัวแบบทางการเมือง โดยได้กำหนด ตัวแปรอิสระ 4 ตัวแปร ดังนี้

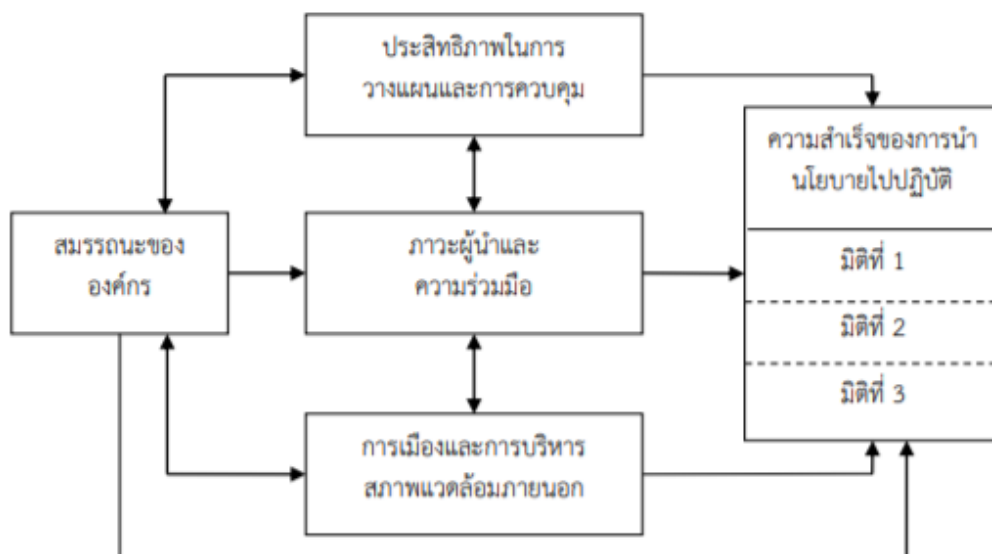
1. ตัวแปรจากตัวแบบประสิทธิภาพในการวางแผนและการควบคุม เป็นเงื่อนไขหนึ่งสำคัญในการสร้างให้เกิดความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ ได้แก่ ความชัดเจนและความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบาย การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน การกำหนด มาตรฐานในการทำงาน ระบบการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนโยบาย และความเป็นธรรมของมาตรการในการให้โทษให้โทษ

2. ตัวแปรจากตัวแบบสมรรถนะขององค์การหรือหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์การงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และสถานที่ นโยบายจะสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากความแข็งแกร่งของสมรรถนะที่องค์การ

3. ตัวแปรจากตัวแบบภาวะผู้นำและความร่วมมือ กล่าวคือการนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้ผู้บริหารในหน่วยงานจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมรู้จักใช้วิธีจูงใจในเชิงบวกแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ สมาชิกในองค์การตั้งสมรรถนะของตนมาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และให้ความร่วมมือมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันและการยอมรับจากสมาชิกคนอื่น จนกลายเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

4. ตัวแปรจากตัวแบบการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นเกิดจากความสามารถของผู้เล่น (Players) หรือตัวแทนขององค์การ กลุ่ม หรือ สถาบัน ตลอดจนความสัมพันธ์กับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ตัวแปรนี้ได้แก่ ระดับความสนับสนุนหรือต่อต้านจากฝ่ายต่าง ๆ จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและระดับการพึ่งพาที่ต้องมีระหว่างหน่วยงาน ความสามารถในการเจรจาต่อรองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

7.3 จุดเด่นของตัวแบบ ตัวแบบนี้ได้บูรณาการคัดเลือกเอาตัวแปรสำคัญๆ ที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ



ภาพ 13 ตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integrative Model)

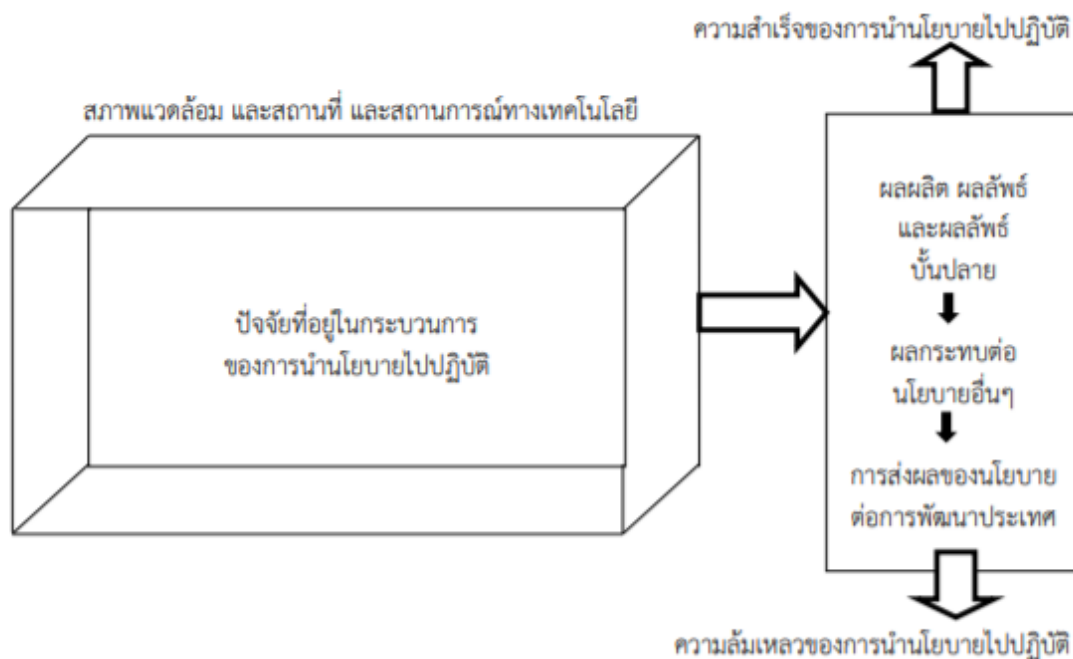
ที่มา : Woradech Jantarasorn, (2011)

8. ตัวแบบทฤษฎีเชิงบูรณาการของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

8.1 แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบ ตัวแบบนี้ถูกสังเคราะห์ขึ้นโดย ศาสตราจารย์ ดร. วรเดช จันทรศร (2011) โดยการสังเคราะห์ผลงานของนักวิชาการโดยใช้ทฤษฎีนิรนัย (Deductive Theory) และทฤษฎีอุปนัย (Inductive Theory) แล้วบูรณาการผลของการศึกษานำมาพัฒนาเป็นตัวแบบทางทฤษฎี เรียกว่า ทฤษฎีเชิงบูรณาการของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (An Integrated Theory of Public Policy Implementation) โดย สรุปแล้วเป็นตัวแบบทางทฤษฎีที่มีโครงสร้าง และปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีลักษณะของการเชื่อมโยงกันอย่าง หลวมๆ เป็นตัวแบบที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) และมีพลวัต (Dynamic)

8.2 องค์ประกอบของตัวแบบ ตัวแบบนี้ประกอบไปด้วยมิติ (Dimension) 3 ด้าน คือ ด้านเวลา (Times) ด้านสภาพแวดล้อม และสถานที่ (Contexts) และด้านสถานการณ์ทางเทคโนโลยี (Technological Circumstances)

8.3 จุดเด่นของตัวแบบ ตัวแบบนี้นับว่าเป็นการสังเคราะห์ตัวแปรที่มีความสำคัญของการนำนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติมาบูรณาการทั้งทฤษฎีนิรนัย (Deductive Theory) และทฤษฎีอุปนัย (Inductive Theory) หลอม รวมมาเป็นตัวแบบที่ยืดหยุ่นอย่างเหมาะสม



ภาพ 14 ทฤษฎีเชิงบูรณาการของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

ที่มา : Woradech Jantarasorn (2011)

5.4 ปัญหาและอุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ความล้มเหลวของนโยบาย (policy failure) ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามโดยเฉพาะอย่างยิ่งความล้มเหลวในนโยบายด้านสังคมและเศรษฐกิจ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับนักทฤษฎีนโยบาย และผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งในความเป็นจริงจะเกี่ยวข้องกับผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่าในการที่จะแสวงหาแนวทางเพื่อความสำเร็จของนโยบาย (Younis & Davidson, 1990, p. 3)

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2546, หน้า 478) พบว่ามีปัจจัย 2 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติ และแนวทางการปฏิบัติที่ระบุนโยบายเฉพาะเจาะจงและพบว่า การเปลี่ยนแปลงงานกิจวัตรขององค์การเป็นงานที่มีต้นทุนที่แพงและหน่วยงานนั้นจะต้องได้รับทรัพยากรที่เพียงพอในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานจะต้องได้รับแนวทางในการปฏิบัติใหม่ที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่มีความสำคัญมาก มิฉะนั้นจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ความล้มเหลวได้ง่าย หลักการสำคัญที่จะป้องกันมิให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบปัญหาและอุปสรรค จนกระทั่งนำไปสู่ความล้มเหลว ได้แก่

ประการแรก ถ้ามีทรัพยากรใหม่แต่แนวทางการปฏิบัติคลุมเครือ จะต้องจัดการเรื่องการตีความนโยบายให้ชัดเจน และทักษะในการจัดการตีความจะต้องสอดคล้องกับผู้กำหนดนโยบาย

ประการที่สอง ถ้ามีทรัพยากรเพียงพอและมีแนวทางการปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจง และชัดเจนเป้าประสงค์ส่วนบุคคลภายในองค์การจะมีความสำคัญน้อยลง และการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีทิศทางที่สอดคล้องกันกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายสูง

ประการสุดท้าย ถ้าไม่มีทรัพยากรเพียงพอและแนวทางการปฏิบัติไม่ชัดเจนสถานการณ์เช่นนี้จำเป็นจะต้องสร้างกิจกรรมให้ผู้ปฏิบัติได้เกิดความรู้สึกที่จะปฏิบัติเพื่อสร้างพลังแห่งความมุ่งมั่นในการปฏิบัติให้เกิดขึ้นมากพอที่จะเอาชนะอุปสรรคในเรื่องการขาดแคลนทรัพยากรและแนวทางการปฏิบัติที่ไม่ชัดเจน

สมบัติ อารงธัญวงศ์ (2546, หน้า 479-480) สรุปว่า ความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจเกิดจาก

ประการแรก การเลือกกลยุทธ์การนำนโยบายไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม

ประการที่สอง กลยุทธ์การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่เหมาะสม แต่การเลือกหน่วยปฏิบัติและกลไกในการปฏิบัติไม่เหมาะสม

ประการที่สาม ถึงแม้ว่าสิ่งที่กล่าวมาแล้วจะมีความเหมาะสมทั้งหมด แต่การเลือกเครื่องมือและวิธีการปฏิบัติไม่เหมาะสม ก็จะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมพิศ ทองปาน (2559) ได้ศึกษา HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง พบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์การ และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ อันได้แก่ ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความหลากหลายของบุคลากร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวโน้มเกี่ยวกับลักษณะของงาน และแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมกับการสร้างความยั่งยืนขององค์การ ในการรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจดังกล่าว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารบุคลากรด้วยการ ใช้แนวปฏิบัติของบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งประกอบด้วย การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การ

ดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของ บุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงบทความนี้จะได้นำเสนอประเด็นของการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมธุรกิจที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งนำเสนอแนว ปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปใช้ในบริหารบุคลากร เพื่อช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์การในสถานการณ์ความท้าทายของโลกในปัจจุบันและอนาคต

นางสาวพัชรกานต์ นิมิตรศติกุล (2558) ได้ศึกษา กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พบว่า การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครปฐม และ2) ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำนวน 14 คน ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้จำนวน บุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทและนโยบายขององค์กรมากที่สุด กระบวนการสรรหา เปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรภายในและบุคคลทั่วไปจากภายนอกหน่วยงานเข้าสู่กระบวนการสรรหา แบ่งวิธีการสรรหา ตามความต้องการขององค์กรแต่เป็นไปตามหลัก เกณฑ์และวิธีการที่กำหนด กระบวนการคัดเลือกนำหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการสอบแข่งขันของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาเป็น แนวทางในการปฏิบัติ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากร ให้มีความเหมาะสมกับบริบทและเป็นไปตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดต่าง ๆ ขององค์กร กระบวนการบริหารค่าตอบแทนออกข้อกฎหมายเพื่อเป็นหลักในการบริหารเงินเดือนและมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์ต่าง ๆ กระบวนการให้สวัสดิการ มีการให้สวัสดิการตามที่กฎหมายบังคับและตามนโยบายขององค์กร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์และวิธีการตามวัตถุประสงค์ของแต่ละการประเมิน นอกจากนี้ยังพิสูจน์ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐมประสบความสำเร็จ ซึ่งวัดจากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น มีความผูกพันและ ความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจนทาให้องค์กรเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

ภัทร พจนพานิช (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐ พบว่า ในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐” ได้ ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวม

ของประเทศ เพื่อ ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นความท้าทาย ปัจจัยส่งเสริมและข้อจำกัด ของการเตรียมความพร้อมทรัพยากรมนุษย์ภายใต้เศรษฐกิจที่วางอยู่บนแพลตฟอร์มดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบายการขับเคลื่อนประเทศหัวข้อ “ประเทศไทย ๔.๐” กับแนวทางในการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ต้นนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ต้นนโยบายประเทศไทย ๔.๐” สังเกต ได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสร้างนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการเชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางการเงิน และโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการวิจัยและพัฒนาเพื่อ ก่อให้เกิดระบบนิเวศ นวัตกรรมบนโครงการพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เป็นแนวทางในการนำพา ประเทศหลุดออกจากกับดัก ประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ในขณะเดียวกัน ได้มีการพัฒนา ความรู้ความสามารถ เสริมทักษะการ เรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศีลธรรม และอัตลักษณ์ความเป็นชาติให้กับคนไทยไป อย่างค้ำคูณาน โดยปลูกฝังตั้งแต่เด็กแรกเกิดไป จนกระทั่งบั้นปลายชีวิต ส่วนประชาชนทั่วไป รัฐบาล จะต้องให้การอบรมเพิ่มเติมความพร้อมรับปรับตัวให้เข้ากับภูมิศาสตร์เศรษฐกิจของโลกที่กำลัง เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยมี ข้อเสนอแนะกับการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ต่อ รากฐานของการ พัฒนาคนคือการพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะ การพัฒนา กลุ่มผู้ทำงานให้สามารถนำ นวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนางานของตนให้มีผลผลิตภาพ/ผลผลิตสูงขึ้น พร้อมกับเทคโนโลยีที่เข้ามา รองรับ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ ระบบการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) หรือ ระบบเทคโนโลยีธุรกรรมทางการเงิน และต้องมีการปรับชุดความคิด (Mindset) ของทรัพยากรมนุษย์ ที่ทันสมัยและมีแผนงานเตรียมความพร้อมทั้งที่อยู่ในตลาดแรงงาน ปัจจุบันและที่จะเข้ามาเสริมใน อนาคตอย่างตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและ ผู้ประกอบการยุคดิจิทัล

สุมาลี จุทอง (2563) ได้ศึกษา การจัดการภัยพิบัติโรคระบาดโควิด 19 ในพื้นที่ชุมชน ริมหาดหลวงหัวหมากน้อย สำนักงานเขตบางกะปิ พบว่า การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา นโยบายและแนวทางของรัฐในการจัดการภัยพิบัติโรค ระบาดโควิด 19 และกระบวนการนำ นโยบายและแนวทางของรัฐมาใช้ในการจัดการภัยพิบัติโรค ระบาด โควิด 19 รวมทั้งอุปสรรค ในการจัดการภัยพิบัติโรคระบาดโควิด 19 ในพื้นที่ชุมชนริมหาดหลวง หัวหมากน้อย ส านักงานเขต บางกะปิโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ข้อมูลเอกสาร (Documentary data) และเน้น การเก็บข้อมูลพื้นที่ด้วยการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม และการสังเกต แบบมีส่วนร่วมและไม่มี ส่วนร่วม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วน และการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก

(key informant) ซึ่งเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงและมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องและประเด็นต่าง ๆ เป็นอย่างดีจำนวน 15 คน ผลการศึกษาพบว่า นโยบายและแนวทางของรัฐในการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 กำหนดนโยบายในรูปแบบของกฎหมายคือ ประกาศ และ ข้อกำหนด หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนต้องถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด กรุงเทพมหานคร แปลงนโยบายของรัฐบาลออกเป็นประกาศกรุงเทพมหานครและให้หน่วยงานในสังกัดน่านโยบายไปปฏิบัติ สำนักงานเขตบางกะปิเป็นหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครมีหน้าที่ลดการแพร่ระบาดของเชื้อ ไวรัสโคโรนา 2019 ในพื้นที่ให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อ จึงนำมาตราการควบคุมและป้องกันโรคโควิด 19 มาปฏิบัติ โดยหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชนร่วมเป็นที่มางานในศูนย์บริหารสถานการณ์ โควิด 19 (ศบค.กทม.) ขับเคลื่อนนโยบายของกรุงเทพมหานครให้เกิดผลสำเร็จ สำนักงานเขตบางกะปิ ได้ดำเนินงานเชิงรุก อาทิ การค้นหาผู้ป่วยในพื้นที่เสี่ยง ตรวจสอบ ควบคุม กำกับ กิจการหรือกิจกรรม ที่สั่งปิดชั่วคราวหรือได้รับการผ่อนคลาย การตั้งจุดตรวจคัดกรอง การทำความสะอาดพื้นที่สาธารณะ สะพานลอย บ้ายรถประจำทาง จัดหาถังขยะและจัดสถานที่ที่วางถังติดเชื้อ จัดเก็บขยะติดเชื้อไปทำลาย สร้างการรับรู้ความเข้าใจในการป้องกันโรคโควิด-19 ในทุกช่องทาง และประสานความร่วมมือกับ ประธานชุมชน เจ้าของกิจการให้ช่วยในการควบคุมและป้องกันโรคโควิด-19 ส่วนในชุมชนริมคลอง หัวหมากน้อย พบผู้ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จำนวน 1 คน หลังจากนั้นไม่พบผู้ติดเชื้อเพิ่มเติมอีก และในพื้นที่เขตบางกะปิวันที่ 3 พฤษภาคม 2563 เป็นวันสุดท้ายที่พบผู้ติดเชื้อในพื้นที่เขตบางกะปิ ดังนั้นการน่านโยบายไปปฏิบัติและกระบวนการจัดการโรคโควิด-19 ของสำนักงานเขตบางกะปิประสบความสำเร็จ

ณัฐวุฒิ วิเศษ (2555) ได้ศึกษา ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จังหวัดนนทบุรี พบว่า งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยในการดำเนินธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี และเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 302คน ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตาราง Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 5% ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวน 172 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ย

ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-Test และ F-test (One – Way ANOVA) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ ระหว่าง 41-50 ปี มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร ใช้เวลาทำงาน 41-50 ชั่วโมง/สัปดาห์ อายุของกิจการอยู่ที่ 1-5 ปี จำนวนพนักงานในกิจการ 1-30 คน ลงทุนของกิจการ ต่ำกว่า 500,000 บาท ประเภทของธุรกิจคือ การบริการ มีลักษณะการดำเนินงานแบบเจ้าของคนเดียว ส่วนใหญ่ไม่เคยประกอบการธุรกิจประเภทอื่นก่อนธุรกิจปัจจุบัน และไม่เคยทำงานที่อื่น ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ ด้านการจัดการมาเป็นอันดับหนึ่ง

บุรฉัตร จันทรแดง และคณะ (2561) ได้ศึกษา กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ แต่ผู้บริหารจะทำอย่างไร จึงจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างได้ยั่งยืน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จคือ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นปัจจัยที่สร้าง ความแตกต่างที่สำคัญในการแข่งขัน” ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี คุณภาพเพื่อสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน กับองค์กร อนุรักษ์ และดูแลบุคลากรให้มีประสิทธิภาพพร้อมปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรในขณะที่ สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะบริหาร จัดการเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพที่สุด หาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรแสดงศักยภาพ อย่างแท้จริง จนปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

บุญเรือน ทองทิพย์ (2564) ได้ศึกษา โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำ ต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Norma พบว่า บทความวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal 2) ศึกษาวิเคราะห์ ศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรแบบ New Normal และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนา องค์กรกับการใช้ชีวิตแบบ New Normal เป็นการศึกษาเชิงพรรณนาโดยวิธีการวิจัยเชิง คุณภาพที่ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า วิธีชีวิตของ ผู้คนมากมาย รวมถึงกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรอย่าง “พนักงาน” สิ่งที่จะช่วยลด ความกังวล และให้ความรู้สึกมั่นคงต่อพนักงานก็คือ การออกนโยบายประกาศสถานการณ์ของ บริษัท รวมถึงมาตรการรับมือกับสถานการณ์พร้อมกับการให้ความช่วยเหลือที่จะให้ต่อ พนักงานได้ เช่น

มาตรการดูแลสุขอนามัยของพนักงาน มาตรการ Work From Home และ Social Distancing เป็นต้น วิทยาลัยฯ ผู้นำต้องเปิดกว้าง และปฏิบัติแผนรับมือ (ฉบับยืดหยุ่น) ต้องพร้อมปรับเปลี่ยนแผนทันทีที่สถานการณ์พลิกผัน รวมไปถึงควร Reset ตำแหน่งในการ แข่งขันทางธุรกิจอยู่เสมอ กระบวนการ “ฟื้นฟูองค์กร” ผู้นำต้องเริ่มคิดว่าจะเริ่มดำเนินการ อย่างไร ทิศทางเป็นแบบไหน และจะทำให้บริษัทกลับมาแข็งแกร่งได้อีกครั้งอย่างไร หลังจากที่ ธุรกิจต้องระงับหลาย ๆ กิจกรรมไปชั่วคราวในช่วงที่มีการระบอบอย่างหนัก และการเพิ่มทักษะผ่าน การจัดอบรมและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้ เทคโนโลยี ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานยุคปัจจุบัน หรือกลุ่มคนที่มีความพิเศษด้านดิจิทัล ที่ กระจายอยู่ในแต่ละหน่วยงานขององค์กร เพื่อช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติของ พนักงานในองค์กรต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาในอนาคต

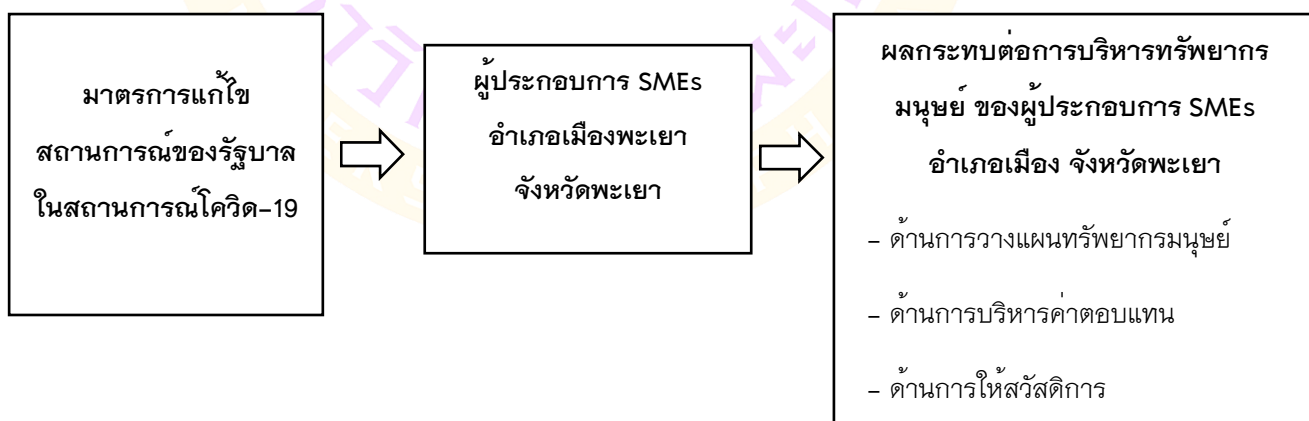
พลวศิษฐ์ หล้ากาศ (2564) ได้ศึกษา ประเด็นความท้าทายที่มีต่อบทบาทนัก ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต พบว่า ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เผชิญเข้าสู่ การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในยุคที่มีพลวัตเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้เข้ามามีอิทธิพลต่อการ ดำเนินงานขององค์กร วิถีชีวิต ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และ สังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัวต่อ การทำงาน ซึ่ง ผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะฉะนั้น นักทรัพยากร มนุษย์ จำเป็นต้องพบเจอกับความท้าทายทั้งที่มีความเข้มข้นที่มากขึ้น ซึ่งใน บทความนี้ได้วิเคราะห์ มาดังนี้ รูปแบบการแข่งขันของโลกในยุคดิจิทัล รูปแบบการทำงานในยุค ดิจิทัล โลกที่กำลังเข้าสู่ สังคมผู้สูงอายุ การสร้างความผูกพันให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน และได้ นำเสนอประเด็นความท้าทาย ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมทั้งบทบาทของนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ในการรับมือกับความท้าทาย ในการทำงานในอนาคต ผ่านกระบวนการ การสร้างความ เข้าใจในบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลง การ สื่อสาร การสร้างระบบความน่าเชื่อถือ การใช้ ความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ใน อนาคตอย่างเต็มศักยภาพและยั่งยืน

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการดำเนินงานวิจัยนี้ได้นำกรอบแนวคิดทฤษฎี ของอาจารย์วรเดช จันทรศร (2542) ในเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ นโยบายสาธารณะของรัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (บุรฉัตร จันทร์แดง และคณะ (2561) ประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
2. การสรรหาทรัพยากรบุคคลและจัดการด้านแรงงาน (Recruitment and Staffing)
3. การคัดเลือกบุคคล (Selection)
4. การอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development)
5. การบริหารค่าตอบแทน (Payroll Management)
6. สวัสดิการ (Compensation)
7. การประเมินประสิทธิภาพการทำงานและผลงาน (Appraisals and Performance Management)

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดมาประยุกต์ใช้ โดยเน้นผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้าน 1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2. ด้านการบริหารค่าตอบแทน 3. ด้านการให้สวัสดิการ ทั้ง 3 ด้าน สามารถสะท้อนถึงผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์ของรัฐบาลในสถานการณ์โควิด -19 ได้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ศึกษาตั้งไว้ อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการ SMEs ในสภาวะวิกฤตดังกล่าว และสามารถอธิบายได้ตามกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพ 15 กรอบแนวคิดการวิจัย (จากทฤษฎีเชิงบูรณาการของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ)

ที่มา : วรเดช จันทรศร. (2542)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษา “ผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยาจังหวัดพะเยา” ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึง สารสำคัญเกี่ยวกับ วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้าคือ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบบแผนการวิจัย เครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้ได้กำหนดประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ผู้ประกอบการ SMEs หรือวิสาหกิจขนาดย่อมหรือขนาดกลาง ที่มีการจ้างงานและรายได้ตามประกาศสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ กำหนดไว้ดังตาราง 1 โดยกำหนดคุณสมบัติ 2 ประการ คือเป็นผู้ประกอบการ SMEs ประเภทกิจการการผลิต และการบริการ ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองพะเยา และดำเนินกิจการมาแล้วไม่ต่ำกว่า 2 ปี

ตาราง 3 ลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ภาคธุรกิจ	วิสาหกิจขนาดย่อม				วิสาหกิจขนาดกลาง	
	วิสาหกิจรายย่อย		วิสาหกิจขนาดย่อม		การจ้างงาน	รายได้
	การจ้างงาน	รายได้	การจ้างงาน	รายได้		
ภาคการผลิต	ไม่เกิน 5 คน	ไม่เกิน 1.8 ลบ.	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 100 ลบ.	ไม่เกิน 100 คน	ไม่เกิน 500 ลบ.
ภาคการค้าและการบริการ	ไม่เกิน 5 คน	ไม่เกิน 1.8 ลบ.	ไม่เกิน 30 คน	ไม่เกิน 50 ลบ.	ไม่เกิน 100 คน	ไม่เกิน 300 ลบ.

ที่มา: ประกาศสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ลงวันที่ 21 มกราคม 2563

ประเภทกิจการบริการ

1. ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าแฟฟ จำนวน 8 ราย
2. ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร จำนวน 7 ราย
3. ผู้ประกอบการธุรกิจสอนพิเศษ จำนวน 3 ราย

ประเภทกิจการบริการ

1. ผู้ประกอบการธุรกิจโรงน้ำดื่ม จำนวน 3 ราย
2. ผู้ประกอบการธุรกิจร้านขายอุปกรณ์ก่อสร้างและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 6 ราย
3. ผู้ประกอบการธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์ จำนวน 3 ราย

2. ขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ประกอบการ SMEs ในอำเภอเมืองพะเยา จำนวน 30 คน

3. การคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ใช้วิธีกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยเลือกจากผู้บริหาร หรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ เพื่อตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวน 30 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อใช้ในประเด็นการศึกษาด้วยเทคนิคต่างๆ ของการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยแนวคำถามการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักโดยแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกจะเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งเนื้อหาของข้อคำถามจะปรับไปตามบริบทของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 ผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs

ส่วนที่ 3 แนวทางการแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้สร้างเครื่องมือในการศึกษาตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีเชิงบูรณาการของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (วรเดช จันทรศร, 2542)) และแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (บุรฉัตร จันทรแดง และคณะ (2561) นำมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังต่อไปนี้

1. ดร. ปิยวดี โรหิตารชุน
2. นายเอกอนันต์ ไชยทิพย์
3. นายณัฐสันต์ จารุโชติรัตนสกุล

ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรายการข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัยด้วยค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยใช้สูตรของ IOC ดังนี้ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์และอัจฉรา ชานีประศาสน์, 2547)

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

เมื่อ IOC แทนดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)

\sum แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

R แทน คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

+1 หมายถึง คำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย หรือนิยามศัพท์

-1 หมายถึง คำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย หรือนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย หรือนิยามศัพท์

เกณฑ์การแปลความหมาย มีดังนี้

ค่า $IOC \geq 0.50$ หมายความว่า คำถามนั้นตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า $IOC < 0.50$ หมายความว่า คำถามนั้นไม่ตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ เรื่องผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของรัฐบาลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา มีค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้เท่ากับ 1.00

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บข้อมูลการวิจัยประกอบด้วย การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิในพื้นที่ และการเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร ตำรา และเว็บไซต์ของหน่วยงานต่าง ๆ
2. ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Selection) และนัดหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก
3. ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการ SMEs และผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถึงผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs รวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะ

ระยะเวลาในการดำเนินงาน

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการตั้งแต่เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2563 จนถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2564

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจัดกลุ่มข้อมูลตามกรอบแนวคิด ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ผลกระทบด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และผลกระทบด้านการบริหารค่าตอบแทน



บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ของรัฐบาลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ปรากฏผลดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. บทบาท / ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลหลัก โดย ภาคการค้าและการบริการ และภาคการผลิต พบว่า ทั้งหมดเป็นผู้บริหาร/เจ้าของ/ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ

2. เพศ

2.1 ภาคการค้าและการบริการ

- เพศชาย จำนวน 15 คน
- เพศหญิง จำนวน 6 คน

2.2 ภาคการผลิต

- เพศชาย จำนวน 6 คน
- เพศหญิง จำนวน 3 คน

3. อายุ

3.1 ภาคการค้าและการบริการ

- อายุ 20 – 40 ปี จำนวน 4 คน
- อายุ 41 – 60 ปี จำนวน 17 คน

2.2 ภาคการผลิต

- อายุ 20 – 40 ปี จำนวน 3 คน
- อายุ 41 – 60 ปี จำนวน 6 คน

4. ระดับการศึกษา

4.1 ภาคการค้าและการบริการ

- ปริญญาตรี จำนวน 19 คน
- ปริญญาโท และ ปริญญาเอก จำนวน 2 คน

4.2 ภาคการผลิต

- ปริญญาตรี จำนวน 8 คน

- ปริญญาโท และ ปริญญาเอก จำนวน 1 คน

5. จำนวนพนักงานในสถานประกอบการ

5.1 ภาคการค้าและบริการ

- 2-5 คน จำนวน 6 สถานประกอบการ
- 5-10 คน จำนวน 10 สถานประกอบการ
- 11-20 คน จำนวน 5 สถานประกอบการ

5.2 ภาคการผลิต

- 2-5 คน จำนวน 2 สถานประกอบการ
- 5-10 คน จำนวน 6 สถานประกอบการ
- 11-20 คน จำนวน 1 สถานประกอบการ

ส่วนที่ 2 ผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs

จากผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้ศึกษาผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติตามกรอบแนวคิดทฤษฎีของวรเดช จันทรศร (2542) ได้แก่ ส่วนของนโยบาย (มาตรการแก้ไขสถานการณ์โควิด-19) ของรัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในที่นี้คือผู้ประกอบการ SMEs จังหวัดพะเยา และผลของการนำมาตรการไปปฏิบัติ ประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาโดย บุรฉัตร จันทรแดง และคณะ (2561) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เน้นเฉพาะ ด้านการวางแผน ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการให้สวัสดิการ พบว่ามาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ของรัฐบาล มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ดังนี้

1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษา นโยบายภาครัฐเกี่ยวกับมาตรการแก้ไขสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 พบว่าส่งผลกระทบโดยตรง เนื่องจากรัฐบาลได้มีมาตรการล็อกดาวน์ (Lockdown) คือ การให้ประชาชนอยู่แต่ในบ้าน ปิดบริการทุกอย่างยกเว้นที่จำเป็น (ร้านอาหาร ร้านยา ธนาคาร) ห้ามจัดกิจกรรมที่คนรวมตัวกันเป็นจำนวนมาก เว้นระยะห่างในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจ ในอำเภอเมืองพะเยานั้น จำเป็นต้องปรับตัว และรับมือ

1.1 ภาคการค้าและการบริการ พบว่า

1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบกิจการร้านกาแฟ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการทุกรายต่างต้องปรับเปลี่ยนในการขายสินค้าและบริการแก่ลูกค้า โดยหันมาขายสินค้าและบริการแบบ Take away หรือ Delivery มากยิ่งขึ้น ซึ่งมีต้นทุนที่สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการขายแบบเดิมจากการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้สอดคล้องกับบริการ และจำนวนการซื้อสินค้าและบริการที่น้อยลง ส่งผลให้ผู้ประกอบการบางรายมีรายได้ลดน้อยลงเป็นอย่างมาก จึงตัดสินใจลดขนาดขององค์กรเพื่อลดรายจ่าย โดยออกประกาศให้พนักงานสมัครใจใช้สิทธิ์การลา แบบไม่รับค่าจ้าง จากก่อนหน้า มีพนักงาน 6 คน ลดเหลือเพียง 3 คนซึ่งในตำแหน่งผู้จัดการนั้น ผู้ประกอบการบริหารด้วยตนเอง และมีพนักงานอีก 3 คนเป็นผู้ช่วย เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายของช่องทางร้าน ในทางกลับกันผู้ประกอบการบางรายกลับมีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น จากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลโดยการกระตุ้นการใช้จ่ายของประชาชนผ่านโครงการต่าง ๆ เช่น คนละครึ่ง ชิมช้อปใช้ เราชนะ เทียบด้วยกัน เป็นต้น และเป็นสินค้าและบริการเป็นที่นิยมของผู้บริโภคและราคาจับต้องได้ ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้โดยที่ไม่จำเป็นต้องลดขนาดขององค์กรและลดรายจ่ายด้านพนักงานลง ซึ่งจากการศึกษานั้น ยังมีผู้ประกอบการร้านกาแฟ A (วันที่ 22 มีนาคม 2564) ได้กล่าวว่า “สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ทางร้านไม่คิดว่าจะเกิดขึ้น เนื่องจากไม่มีแผนสำรองในการบริหารร้าน และไม่มีเงินทุนมากพอที่จะแบกไหว จึงจำเป็นต้องยอมปิดตัวลง” ผลประกอบการของสถานประกอบการแต่ละที่นั้น ก็มีแนวโน้มที่ลดน้อยลงเรื่อย ๆ แต่มีผู้ประกอบการร้านท่านหนึ่งนั้น จากการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการร้านกาแฟ B (วันที่ 22 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “สถานการณ์นั้นแย่งแต่ ทางร้านนั้นไม่มีผลกระทบมาก อีกทั้งผลประกอบการยังดีขึ้น เนื่องจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารร้าน เป็นการใช้ออนไลน์และประสบความสำเร็จจนมียอดขายเป็นอันดับ 1 ของประเทศ จึงมีการจ้างงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากรายได้ที่เติบโตแบบก้าวกระโดด”

2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร ได้มีผู้ประกอบการร้านอาหาร C (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “ได้ประกาศเลิกจ้างพนักงานพาร์ทไทม์ (part time) เนื่องจากทางร้านอาหารไม่สามารถทำการดำเนินงานได้ โดยมาตรการของรัฐบาลนั้น ห้ามลูกค้านั่งในร้าน จึงทำให้ยอดขายลดลงจากเดิม 50 – 60 % จึงได้มีการปรับกลยุทธ์การบริหารโดยการปรับลดขนาดขององค์กรลง” อีกทั้งได้มีผู้ประกอบการส่วนใหญ่กล่าวว่า “เนื่องจากไม่มีรายได้ และปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น จึงไม่มีการสรรหาบุคลากรเข้ามาในองค์กร อีกทั้งต้องฝึกทักษะของพนักงานเดิมให้มีทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

แทนการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น ทั้งยังมีร้านอาหารจำนวนหนึ่งได้ทำการปิดกิจการแบบถาวร” จากสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านอาหาร D (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจแบบนี้ การจ้างงานเพิ่มเป็นไปได้ยาก อะไรที่สามารถทำเองได้ก็ทำเองก่อน” หลังจากการแพร่ระบาดระลอก 2 ผู้ประกอบการท่านนี้ ไม่สามารถแบกรับต้นทุนการจ้างพนักงานได้ จึงลดพนักงาน จาก 6 คน เหลือเพียง 2 คน เท่านั้น เนื่องจากสถานการณ์ระลอก 2 ได้ระบาดขึ้น ผู้ศึกษาได้มีการศึกษาผู้ประกอบการผ่านทางระบบออนไลน์ โดยผู้ประกอบการร้านอาหาร E (วันที่ 24 มีนาคม 2564) เป็นผู้ประกอบการที่ทำการปิดตัวลงตั้งแต่การระบาดระลอกแรก ซึ่งกล่าวว่า “เนื่องจากมาตรการของรัฐบาลในการเว้นระยะห่างนั้น ลูกค้าไม่สามารถนั่งหน้าร้านได้ อีกทั้งผู้ประกอบการไม่ได้เข้าร่วมระบบขนส่งอาหาร จึงทำให้รายได้ลดลงอย่างหน้าตกใจ จนแบกรับต้นทุนไม่ไหวจึงปิดตัวลง”

3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจสอนพิเศษ ทุกรายต่างมีรายได้ลดน้อยลง เนื่องจากการแพร่ระบาดระลอกที่ 1 ธุรกิจต้องปิดให้บริการระยะหนึ่ง ทำให้ขาดรายได้เป็นจำนวนมาก แต่ยังคงจ้างพนักงานในจำนวนเท่าเดิม เนื่องจากมีเงินทุนสำรองในการดำเนินธุรกิจพอที่จะทำให้ผ่านพ้นวิกฤตไปได้ ภายหลังจากนั้นเมื่อสถานการณ์คลี่คลายลงแม้ธุรกิจสามารถกลับมาเปิดให้บริการได้ แต่ธุรกิจจำเป็นต้องปรับลดการสอนเรียนการสอนต่อ ครั้งทีน้อยลงเนื่องจากต้องรักษาระยะห่างตามมาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ของรัฐบาล โดยผู้ประกอบการสอนพิเศษ H (วันที่ 28 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “ปกติ 1 ห้องเรียนสามารถสอนนักเรียนได้ 125 คน เหลือเพียง 72 คน เนื่องจากต้องรักษาระยะห่างของผู้เรียน” อย่างไรก็ตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 กลับรุนแรงและขยายวงกว้างเพิ่มมากขึ้นอีกกว่า 2 ระลอก ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการในการจัดการเรียนการสอนพิเศษใหม่ จากเรียนในห้องเรียนแบบเป็นออนไลน์ผ่านโปรแกรม และให้พนักงานทำงานแบบ Work From Home ผู้ศึกษาได้มีสัมภาษณ์ผู้ประกอบการท่านหนึ่งผ่านทางระบบออนไลน์ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจสอนพิเศษท่านนี้ได้มีผลกระทบเป็นอย่างมาก เนื่องจากได้มีการสอนออนไลน์ ต้องมีการปรับลดพนักงานแผนกประสานลงเนื่องจากทางสถาบันสอนพิเศษนั้นไม่สามารถติดต่อประสานงานผ่านทางหน้าร้านได้ และได้กล่าวว่า “จากการเรียนออนไลน์ทำให้ประสิทธิภาพในการสอนและการเรียนของนักเรียนที่จะเรียนรู้นั้นลดน้อยลงเป็นอย่างมาก เป็นสิ่งที่น่ากังวลถ้าหากโควิด-19 นั้นยังอยู่อีกนาน” ผู้ประกอบการสอนพิเศษ U (วันที่ 28 มีนาคม 2564)

1.2 ภาคการผลิต พบว่า

1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบธุรกิจโรงน้ำดื่ม ทุกราายเปิดให้บริการตามปกติ แม้จะเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่มีการสัมผัสโดยตรงกับลูกค้า และไม่มีการรวมตัวกันของลูกค้า นอกจากนั้นธุรกิจนี้ยังเป็นธุรกิจที่ได้ประโยชน์จากสถานการณ์การแพร่ระบาด เนื่องจากมาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดของรัฐบาลที่ขอความร่วมมือให้ประชาชน Work From home จึงมีการบริโภคน้ำดื่มมากขึ้น ทำให้รายได้เพิ่มมากขึ้นสวนทางกับธุรกิจอื่น ๆ นอกจากนั้นยังมีการเพิ่มจำนวนพนักงานให้สอดคล้องกับ

จำนวนลูกค้าและการใช้บริการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น และมีผู้ประกอบการธุรกิจโรงน้ำดื่ม T (วันที่ 20 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “ปัญหาที่เกิดขึ้นมันเป็นปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตนเองได้เพียงแต่ประครองให้ธุรกิจนั้นดำเนินต่อไปได้ และให้พนักงานนั้นอยู่ได้” และมีผู้ประกอบการธุรกิจโรงน้ำดื่ม O กล่าวว่า “ที่จ้างเพิ่มขึ้นนั้นเพราะขายดีจนผลิตไม่ทัน แต่ก็ต้องเสี่ยงกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19” (วันที่ 20 มีนาคม 2564) ซึ่งมีผู้ประกอบการธุรกิจโรงน้ำดื่ม R ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ผ่านทางระบบออนไลน์ ผู้ประกอบการท่านนี้กล่าวว่า “สถานการณ์โรคระบาดครั้งนี้หนักมากจากประสบการณ์ทำธุรกิจมากกว่า 30 ปี ฟังเคยเจอ ไม่ได้วางแผนสำรองไว้เลย แต่ตนโชคดีที่ลูกค้ามันเพิ่มขึ้นเนื่องจาก คนกลับมาอยู่บ้านมากขึ้น” (วันที่ 20 มีนาคม 2564)

2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการอู่ซ่อมรถยนต์ ได้มีการประกาศให้พนักงานหยุดการทำงานชั่วคราว จำนวน 1 เดือนหลังจากการประกาศมาตรการแก้ไขของรัฐบาล และได้มีการปิดให้บริการชั่วคราว เนื่องจากแรงงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานต่างชาติ ซึ่งก่อนหน้านี้มีแรงงานบางส่วนได้ขอเดินทางกลับบ้านชั่วคราว จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการอู่ซ่อมรถยนต์ทั้ง สามท่านนั้นได้มีการสัมภาษณ์ผ่านทางระบบออนไลน์ทั้งหมด เนื่องจากอู่นี้ปิดให้บริการ และมีผู้ประกอบการอู่ซ่อมรถยนต์ Y (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “สถานการณ์โควิด-19 ครั้งนี้รุนแรงมาก ซึ่งการที่รัฐบาลนั้นได้ประกาศภาวะฉุกเฉิน และมีมาตรการล็อกดาวน์จึงจำเป็นต้องปิดให้บริการ หากไม่ปิดให้บริการชั่วคราวก็ต้องแบกค่าแรงของพนักงานเป็นจำนวนมาก” และมีผู้ประกอบการอู่ซ่อมรถยนต์ M (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “ไม่อยากปิดให้บริการแต่จำเป็นต้องปิดเนื่องจากพนักงานนั้นไม่สามารถที่จะทำงานต่อได้”

3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจร้านขายอุปกรณ์ก่อสร้างและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ผู้ประกอบการขายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มีรายได้ลดลงอย่างมาก จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ทำให้ผู้บริโภคมีกำลังซื้อลดน้อยลง

ประกอบการการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด จนต้องลดจำนวนพนักงานลงเป็นจำนวนมาก และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ แต่ในธุรกิจก่อสร้างนั้นยังดำเนินได้ตามปกติ รายได้ลดลงเพียงเล็กน้อย ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจขายอุปกรณ์ก่อสร้าง A (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “เนื่องจากมีลูกค้าประจำรายได้อาจจะลดน้อยลง แต่ก็ยังมีเงินทุนสำรองในการจ้างพนักงานอยู่” แต่ผู้ประกอบการธุรกิจขายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ A (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “รายได้ที่ลดน้อยลงเรื่อย ๆ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนสถานการณ์โควิด-19 จะระบาดรุนแรงซึ่งก่อนหน้านี้ก็ได้นำเงินทุนสำรองมาใช้เป็นจำนวนมาก ซึ่งเกิดปัญหาโรคระบาดพอดีเลยถือโอกาสลดจำนวนพนักงานลง”

2. ด้านการบริหารค่าตอบแทน หลังเกิดปัญหาสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 นั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้มีการปรับแผนกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนในองค์กร โดยมีการปรับแผนเงินเดือนพนักงาน โบนัส และค่าคอมมิชชั่น

2.1 ภาคการค้าและการบริการ พบว่า

1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟ ได้ตัดสินใจบริหารค่าตอบแทนพนักงาน ซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากสถานการณ์จึงมีการปรับลดเงินผู้บริหารลง 30 % และปรับลดเงินเดือนพนักงานลง 15 % ในส่วนค่าตอบแทนอื่น ๆ เช่น โบนัสรายปี และค่าคอมมิชชั่น ได้มีการยกเลิก และมีผู้ประกอบการอีกท่านได้ตัดสินใจบริหารค่าตอบแทนโดยการลดค่าคอมมิชชั่นของพนักงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านกาแฟ A (วันที่ 22 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “จากการประชุมของร้านนั้น มีข้อตกลงร่วมกันว่าจะประคองธุรกิจให้อยู่รอดโดยการ ลดเงินเดือนผู้บริหาร และคอมมิชชั่นในการขายลง” และมีผู้ประกอบการร้านกาแฟ C (วันที่ 22 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “การตัดสินใจลดเงินเดือนครั้งนี้คิดหนักมากเนื่องจากร้านอยู่ในภาวะวิกฤตจึงไม่สามารถให้เงินเดือนพนักงานแบบเต็มจำนวนได้” ซึ่งการลดเงินเดือนและค่าคอมมิชชั่นนั้น ทำให้พนักงานและผู้บริหารนั้นได้รับผลกระทบไปตาม ๆ กัน แต่มีผู้ประกอบการร้านกาแฟ B (วันที่ 22 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “มีทางเลือกอยู่ไม่กี่ทางที่จะประคองให้ธุรกิจนั้นอยู่รอดได้ คือ 1. การที่คนในองค์กรทุกคนเข้าใจถึงปัญหาร่วมกัน 2. ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน 3. ยอมรับสภาพความเป็นจริงและดำเนินชีวิตต่อไป” แต่จากการศึกษา ก็พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจกาแฟท่านหนึ่งนั้น ได้มีการเพิ่มค่าคอมมิชชั่นหลังจากการขาย เพื่อกระตุ้นให้พนักงานนั้นมีแรงจูงใจในการทำงาน และผู้ประกอบการร้านกาแฟ D (วันที่ 22 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “หากมียอดขายที่เพิ่มขึ้นนั้น ไม่อยากเลยที่จะเพิ่มเงินเดือนและค่าตอบแทนให้” สิ่งสำคัญที่องค์กรจะอยู่รอดได้ คือการร่วมแรงร่วมใจของ

พนักงานในองค์กร และมีผู้ประกอบการร้านอาหาร S (วันที่ 23 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “การลดเงินเดือนมันอาจจะเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ เพราะจะทำให้พนักงานนั้นรู้สึกไม่มีความปลอดภัย และลำบากใจในการทำงาน”

2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร มีการปรับวิธีการจ่ายเงินเดือนเป็นรายเดือน หลังจากมีการปรับลดพนักงานพาร์ทไทม์ (Part time) ลงต้องปรับเปลี่ยนการจ้างงานพนักงานประจำมาเป็นพนักงานรายวัน โดยปกติทำงาน เดือนละ 26 วัน เหลือเพียงครึ่งเดียว และสลับกันเข้างานเป็นวันเว้นวัน ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการ ลดค่าใช้จ่ายลง และดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ผู้ประกอบการร้านอาหาร E (วันที่ 24 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “การปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญ หากเราไม่ปรับตัวให้ธุรกิจอยู่รอดแล้วยังดันทุรังที่จะเปิดแบบปกติ อาจจะทำให้ธุรกิจนั้นต้องปิดตัวลงได้” ซึ่งการบริหารค่าตอบแทนนั้นสำคัญมากเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนมากในการบริหารธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการร้านอาหาร D (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “ตัดสินใจยากมากที่จะต้องลดค่าแรงของพนักงานลง เนื่องจากสงสารพนักงาน และบอกว่าพนักงานนั้นมีรายจ่ายประจำ แต่การแก้ปัญหาและประคองธุรกิจนั้นก็สำคัญซึ่งยากมากที่จะตัดสินใจ” มีอีกส่วนหนึ่งที่ต้องปิดตัวลง เนื่องจากไม่สามารถแบกรับต้นทุนที่มีอยู่ได้ ซึ่งผู้ประกอบการร้านอาหาร O (วันที่ 21 มีนาคม 2564) ได้กล่าวว่า “การปิดตัวชั่วคราวสำหรับเขาแล้วเป็นวิธีที่ดีที่สุด ซึ่งหากทนเปิดให้บริการต่อไปก็ไม่สามารถบริหารและแบกรับต้นทุนพนักงานได้เนื่องจากรายได้หายไปมากกว่า 50 %” และผู้ประกอบการอีกท่านหนึ่งได้มีการลดวันทำงานของพนักงานลง เนื่องจากไม่สามารถจะจ้างด้วยอัตราเงินเดือนเท่าเดิมได้ และผู้ประกอบการร้านอาหาร P (วันที่ 27 มีนาคม 2564) ได้กล่าวว่า “เราเห็นใจพนักงานทุกคน จึงได้คิดทางแก้ปัญหาที่ขึ้นมา อย่างน้อยพนักงานก็ไม่ตงานอีกทั้งยังมีรายได้ที่จะจุนเจือครอบครัวอยู่” ซึ่งหลังจากสถานการณ์คลี่คลายก็อาจจะจ้างเป็นปกติ แต่ก็ผู้ประกอบการร้านอาหาร A (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “หากสถานการณ์ไม่ดีขึ้นก็อาจจะมีการลดพนักงานลงเรื่อย ๆ”

3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจสอนพิเศษ ได้ปรับกลยุทธ์การสอน โดยงดเว้นการเรียนการสอนตามปกติและ จัดให้มีการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ตามนโยบายของรัฐเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรค โดยจ่ายค่าตอบแทนเงินเดือนตามปกติ ไม่มีการลดเงินเดือนแต่อย่างใด และให้ทำงาน แบบ Work From Home ซึ่งการทำงานนั้น หยืดหยุ่นได้ (Flexible Hour) จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการสอนพิเศษ H (วันที่ 28 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “การจ่ายเงินเดือนได้จ่ายตามปกติแต่รายได้นั้นอาจจะลดน้อยลง เนื่องจากผู้ปกครองของนักเรียนก็ได้ไม่มั่นใจในระบบการสอนแบบไลน์มากนัก” และมี

ผู้ประกอบการสอนพิเศษ U (วันที่ 28 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “สถานการณ์โควิด-19 เหมือนเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงระบบการสอนจากปกติ เป็นรูปแบบที่ทันสมัยมากขึ้น แต่ครูทุกคนต้องปรับตัวเป็นอย่างมากในการสอนนักเรียนในสถานการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้” ซึ่งการเรียนในรูปแบบออนไลน์มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งข้อดีนั้น คือลดการแพร่ระบาดของโรค แต่ข้อเสียที่ต้องพบเจอก็คือความยากในการสอน ผู้ประกอบการสอนพิเศษ Y (วันที่ 28 มีนาคม 2564) “การสอนรูปแบบออนไลน์เป็นเรื่องท้าทายของวงการสอนพิเศษเป็นอย่างมาก ครูที่อยู่ในยุคสมัยที่ไม่มีเทคโนโลยีต้องปรับตัวให้ได้” และผู้ประกอบการสอนพิเศษ H (วันที่ 28 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “ซึ่งเป็นความโชคดีที่ ธุรกิจสอนพิเศษนั้นสามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งไม่มีปัญหาในการจ่ายเงินเดือน อีกทั้งยังประหยัดต้นทุนเรื่องค่าไฟ ค่าเช่า และปัญหาการแพร่ระบาดของโรค”

2.2 ภาคการผลิต พบว่า

1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบธุรกิจโรงน้ำดื่ม ได้มีการเพิ่มชั่วโมงการทำงานจากเดิม ทำงานวันละ 8 ชั่วโมง เป็น 10 ชั่วโมงต่อวัน และมีการเพิ่มค่าตอบแทนในส่วนของค่าล่วงเวลา เนื่องจากการดำเนินการธุรกิจมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ผู้ประกอบการผู้ประกอบการธุรกิจโรงน้ำดื่ม T (วันที่ 20 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “หากมีรายได้ที่ดีขึ้น ไม่ยากเลยที่จะตัดสินใจเพิ่มค่าตอบแทนและเงินเดือนให้กับพนักงาน” และผู้ประกอบการผู้ประกอบการธุรกิจโรงน้ำดื่ม O (วันที่ 20 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “ผมรู้สึกดีใจและเสียใจในเวลาเดียวกัน ซึ่งดีใจที่ยอดขายนั้นเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก แต่กลับรู้สึกเสียใจที่การแพร่ระบาดของโรคและการตงงานของคนไทยนั้นเพิ่มมากขึ้น” การทำธุรกิจน้ำดื่มเป็นธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนในทุกกลุ่ม ซึ่งการบริโภคน้ำดื่มชุมชนนั้นเพิ่มมากขึ้น อาจจะต้องด้วยเหตุผลในการประหยัดค่าใช้จ่ายหรือ การบริโภคเพราะ ใจผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ แต่ธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่นำลงทุนมากสำหรับผู้ประกอบการที่สนใจ

2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจร้านขายอุปกรณ์ก่อสร้างและอิเล็กทรอนิกส์ จ่ายเงินเดือนพนักงาน และค่าล่วงเวลาตามปกติ เนื่องจากได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อยจึงสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามปกติ แต่ก็มีผู้ประกอบการธุรกิจขายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ บางส่วน ได้มีการปรับเงินเดือนพนักงานลง 15% และจัดสรรเพิ่มเงินในส่วน of ค่าคอมมิชชั่นมากขึ้น ซึ่งเป็นการทำงานนอกสถานที่ ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจขายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ A (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “ผมจำเป็นต้องปรับตัว ไม่ว่าจะเป็นการปรับรูปแบบธุรกิจ หรือการบริหารการเงิน การบริหารหนี้สินครัวเรือนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากในการประคองให้ธุรกิจนั้นดำเนินต่อไปได้” และมีผู้ประกอบการธุรกิจขายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ B

(วันที่ 21 มีนาคม 2564) (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “การปรับลดเงินเดือนนั้น ลดเพียงชั่วคราวแต่หากสถานการณ์ดีขึ้นจะขึ้นเงินเดือนกลับมาเป็นปกติ” และมีผู้ประกอบการรายชายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ C (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “สถานการณ์ดังกล่าว ทำให้เงินทุนสำรองนั้นลดน้อยลงเรื่อย ๆ ไม่แน่ใจว่าจะประคองธุรกิจได้อีกนานแค่ไหน ซึ่งไม่ได้รับการช่วยเหลือของภาครัฐเลย” ซึ่งมาตรการช่วยเหลือของรัฐบาลนั้น ไม่ได้ครอบคลุมทุกกลุ่มประชาชนที่ได้รับผลกระทบ ซึ่งมีผู้ประกอบการรายชายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ E (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “ตนไม่ได้รับการช่วยเหลือโดยตรงจากรัฐบาล แต่ก็มีรายได้เข้ามาจากการจำหน่ายใช้สอยของลูกค้ำที่ได้รับการเยียวยาจากมาตรการดังกล่าว” และมีมาตรการของรัฐบาล ที่มีมาตรการให้ธนาคารลดดอกเบี้ยเงินกู้ ซึ่งมีผู้ประกอบการรายชายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ A (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “ตนมีหนี้สินที่ต้องจ่ายธนาคารเป็นจำนวนมาก หากไม่ได้รับการผ่อนปรนการลดดอกเบี้ยและการพักชำระหนี้ ตนก็ไม่มีเงินพอที่จะจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานได้”

3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมยนต์ มาตรการล๊อคดาวน์ของภาครัฐทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมยนต์ของผู้ประกอบการบางส่วนไม่สามารถ มาดำเนินกิจการได้ จึงได้มีการปิดกิจการชั่วคราว ซึ่งในการบริหารค่าตอบแทนนั้น ยังคงจ่ายเงินเดือนพนักงานอยู่เพียง 50 % และผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกส่วนหนึ่งได้ปิดกิจการชั่วคราวเช่นกัน จึงให้พนักงานหยุดงานชั่วคราว แต่ไม่ได้จ่ายเงินเดือนตามปกติ เนื่องจากไม่มีรายได้ในช่วงการปิดกิจการ จากการสัมภาษณ์ผ่านทางระบบออนไลน์ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยนต์ Y (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “จำเป็นต้องจ่ายเงินเดือน 50 % เนื่องจากพนักงานของตนนั้นเป็นมืออาชีพ ซึ่งการสรรหาบุคลากรเก่ง ๆ เข้ามานั้นยากมาก” จากการปิดสถานประกอบการชั่วคราวนั้น ก็ได้รับผลกระทบเรื่องรายได้เต็ม ๆ ไม่มีรายได้เข้ามา แต่จำเป็นต้องจ่ายเงินเดือนพนักงานอยู่ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยนต์ M (วันที่ 21 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “การจ่ายเงินเดือนพนักงานนั้นต้องใช้เงินทุนสำรองส่วนตัวจำนวนมาก ซึ่งไม่ทราบว่าสถานการณ์จะดีขึ้นและเปิดให้บริการตามปกติให้เร็วแค่ไหน หากต้องปิดให้บริการนานก็อาจจะแบกรับค่าใช้จ่ายไม่ไหว”

3. ด้านการให้สวัสดิการ

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ทุกกลุ่ม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความสนใจจัดสวัสดิการพนักงานด้านการประกันภัย และมีการจัดสวัสดิการสังคมของพนักงาน เช่น ซื้อประกันภัยกลุ่ม, ซื้อประกันสุขภาพในส่วนประกันโควิดให้กับพนักงานในสถานประกอบการ ซึ่งมีผู้ประกอบการร้านกาแฟ A (วันที่ 22 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “การให้ความสำคัญในเรื่องสวัสดิการของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญและเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน

ของพนักงานในภาวะวิกฤตเช่นนี้” และผู้ประกอบการร้านกาแฟ B (วันที่ 22 มีนาคม 2564) กล่าวว่า “การซื้อประกันภัยไม่ใช่แค่การให้สวัสดิการพนักงาน แต่มองไปถึงเรื่องหากพนักงานนั้นติดเชื้อโควิด-19 ถ้าไม่มีประกันจะนำเงินจากส่วนใดมาเป็นค่ารักษาพยาบาลและเยียวยาได้ ขณะหยุดงาน”

ส่วนที่ 3 แนวทางการแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

จากผลการศึกษาผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของรัฐบาลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ทั้งในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ดังกล่าวข้างต้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ คือ

1. ผู้ประกอบการ SMEs ต้องปรับตัวพร้อมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การบริหารธุรกิจ สิ่งที่สำคัญที่ทำให้องค์กรนั้นขับเคลื่อนไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรนั้นตั้งไว้ผู้ประกอบการ SMEs นั้น ควรให้ความสำคัญเรื่องพนักงานก่อนเรื่องเงิน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วในภาวะวิกฤตสถานการณ์ดังกล่าวผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่จะมีการลดต้นทุน ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนการลงทุน ต้นทุนของพนักงาน แต่หากลดพนักงานมากเกินไป ผลลัพธ์ของงานอาจจะไม่ดี ควรเน้นคุณภาพ สร้างจุดแข็ง สร้างมาตรฐานที่ดี เพื่อเรียกลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น

2. ควรปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ เรื่องการจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทนอื่น การลา สวัสดิการ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งถือเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในองค์กร สิ่งที่จะช่วยลดความกังวล และให้ความรู้สึกมั่นคงต่อพนักงานก็คือ การออกนโยบาย ประกาศสถานการณ์ขององค์กร รวมถึงมาตรการรับมือกับสถานการณ์พร้อมกับการให้ความช่วยเหลือที่จะให้ต่อพนักงานได้ และควรหาจุดสมดุลระหว่างแผนระยะสั้น และแผนระยะยาว หรือการเลือกที่จะลดต้นทุนเพื่อให้อยู่รอดในช่วงวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19

3. ควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ จากการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการธุรกิจสอนพิเศษกล่าวว่า “การปรับตัวเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ในสภาวะวิกฤตเช่นนี้”

4. ควรรักษาความปลอดภัยของทุกคนไม่ว่าจะเป็น ลูกค้ำ พนักงาน เพื่อลดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19

5. กลยุทธ์ระยะยาวในการดำเนินการธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ให้สอดคล้องกับรูปแบบการใช้ชีวิตและพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เช่น การออกแบบโมเดลธุรกิจ หาแผนธุรกิจรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อการเติบโตอย่างก้าวกระโดด



บทที่ 5

สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ของรัฐบาลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ใช้วิธีกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยเลือกจากผู้บริหาร หรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ เพื่อตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวน 30 คน ปรากฏผลดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่า บทบาท / ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลหลัก โดยทั้งหมดเป็นผู้บริหาร/เจ้าของ/ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41 – 60 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวนพนักงานในความรับผิดชอบโดยประมาณ อยู่ระหว่าง 5 – 10 คน

1. ผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs

1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.1 ภาคการค้าและการบริการ

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบกิจการร้านกาแฟ ปรับตัวโดยการลดขนาดขององค์กร โดยจ้างพนักงานจำนวนต่อวันลดน้อยลง และให้พนักงานหยุดงานโดยไม่รับค่าจ้างเพื่อลดรายจ่าย

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร มีการปรับลดขนาดองค์กรเช่นเดียวกัน อีกทั้งมีการฝึกทักษะของพนักงานเดิมให้มีความหลากหลายสามารถทำงานหลายอย่างได้ในคนเดียว

3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีการปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนเป็นแบบ ออนไลน์ และได้มีการทำงานแบบ Work From Home เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดและลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น

1.2 ภาคการผลิต

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบธุรกิจโรงน้ำดื่ม ได้มีวางแผนการสรรหาบุคลากรเพิ่มขึ้น เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดดังกล่าว กลุ่มลูกค้ายังมีการบริโภค น้ำดื่มตามปกติ และมีลูกค้าเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมาตรการล็อคดาวน์ของรัฐบาล ทำให้ประชาชน มีการทำงานอยู่ที่บ้านมากขึ้น จึงทำให้มีการบริโภคน้ำดื่มเพิ่มมากขึ้น

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการอู่ซ่อมรถยนต์ มีการปิดให้บริการชั่วคราว จึงให้พนักงานหยุดการทำงานชั่วคราว จำนวน 1 เดือนหลังจากการประกาศมาตรการแก้ไขของรัฐบาล

3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจร้านขายอุปกรณ์ก่อสร้างและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า มาตรการของรัฐบาลที่มีการล็อคดาวน์นั้น ไม่ได้ส่งผลต่อการปรับลดจ่านั้นพนักงาน เนื่องจากธุรกิจนั้นยังดำเนินได้ตามปกติ

2. ด้านการบริหารค่าตอบแทน

2.1 ภาคการค้าและการบริการ

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจร้านกาแฟ มีการปรับลดเงินผู้บริหารลง 30 % และปรับลดเงินเดือนพนักงานลง 15 % ในส่วนค่าตอบแทนอื่น ๆ เช่น โบนัสรายปี และ ค่าคอมมิชชั่น ได้มีการยกเลิก และมีผู้ประกอบการอีกท่านได้ตัดสินใจบริหารค่าตอบแทนโดยการลดค่าคอมมิชชั่นของพนักงาน

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร มีการปรับวิธีการจ่ายเงินเดือนเป็นรายวัน และลดจำนวนวันทำงานโดยปกติทำงาน เดือนละ 26 วัน เหลือเพียงครึ่งเดียว

3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจสอนพิเศษ จัดให้มีการเรียนการสอนแบบออนไลน์ โดยจ่ายค่าตอบแทนเงินเดือนตามปกติ ไม่มีการลดเงินเดือนแต่อย่างใด และให้ทำงาน แบบ Work From Home ซึ่งการทำงานนั้น หยืดหยุ่นได้ (Flexible Hour)

2.2 ภาคการผลิต พบว่า

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบธุรกิจโรงน้ำดื่ม ได้มีการเพิ่มชั่วโมงการทำงานจากเดิม ทำงานวันละ 8 ชั่วโมง เป็น 10 ชั่วโมงต่อวัน และมีการเพิ่มค่าตอบแทนในส่วนของค่าล่วงเวลา เนื่องจากการดำเนินการธุรกิจมีแนวโน้มที่ดีขึ้น

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจร้านขายอุปกรณ์ก่อสร้างและอิเล็กทรอนิกส์ จ่ายเงินเดือนพนักงาน และค่าล่วงเวลาตามปกติ เนื่องจากได้รับผลกระทบ

เพียงเล็กน้อย แต่ก็มีผู้ประกอบการธุรกิจร้านโทรศัพท์บางส่วน ได้มีการปรับเงินเดือนพนักงานลง 15% และจัดสรรเพิ่มเงินในส่วนของค่าคอมมิชชั่นมากขึ้น ซึ่งเป็นการทำงานนอกสถานที่

3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมยนต์ มาตรการลดค่าตัวของภาครัฐทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมยนต์ของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่สามารถดำเนินกิจการได้ จึงได้มีการปิดกิจการชั่วคราว ซึ่งในการบริหารค่าตอบแทนนั้น ยังคงจ่ายเงินเดือนพนักงานอยู่เพียง 50 %

2.3 ด้านการให้สวัสดิการ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ทุกกลุ่มพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ความสนใจจัดสวัสดิการพนักงานด้านการประกันภัย และมีการจัดสวัสดิการสังคมของพนักงาน เช่น ซื้อประกันภัยกลุ่ม, ซื้อประกันสุขภาพในส่วนประกันโควิดให้กับพนักงานในสถานประกอบการ และหากพนักงานอยู่ในกลุ่มเสี่ยงหรือกลับมาจากต่างจังหวัด สามารถหยุดงานได้เพื่อกักตัวให้ครบตามมาตรการของรัฐบาล การให้หยุดงานของพนักงานนั้นไม่นับเป็นวันลา แต่ไม่ได้รับค่าตอบแทน เป็นต้น

2. แนวทางการแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ คือ

1. ผู้ประกอบการ SMEs ควรให้ความสำคัญเรื่องพนักงานก่อนเรื่องเงิน ควรเน้นคุณภาพ สร้างจุดแข็ง สร้างมาตรฐานที่ดี เพื่อเรียกลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น
2. ควรปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ เรื่องการจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทนอื่น การลา สวัสดิการ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งถือเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในองค์กร
3. ควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์
4. ควรรักษาความปลอดภัยของทุกคนไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า พนักงาน เพื่อลดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
5. กลยุทธ์ระยะยาวในการดำเนินการธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ให้สอดคล้องกับรูปแบบการใช้ชีวิตและพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เช่น การออกแบบโมเดลธุรกิจ หาแผนธุรกิจรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อการเติบโตอย่างก้าวกระโดด

การอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ของรัฐบาล ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ศึกษาผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ผู้วิจัย ได้ศึกษามาตรการแก้ไขสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ของรัฐบาล ซึ่งได้มีการประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อควบคุมการระบาดของโรคระบาด ในวันที่ 26 มีนาคม 2563 ซึ่งมีผลให้เกิดผลกระทบเป็นวงกว้าง ทั้งในภาครัฐภาคเอกชน และภาคประชาสังคม โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ประกอบการมีรายได้ลดน้อยลง เนื่องจากมาตรการของรัฐบาล ซึ่งการควบคุมการแพร่กระจายของโรคระบาดนั้น ต้องมีการเว้นระยะห่าง และต้องปิดสถานบริการ เพื่อป้องกันการระบาดที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการเข้ามาใช้บริการมีจำนวนลดน้อยลง สอดคล้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจ้างงาน และการปรับลดพนักงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ธุรกิจดำเนินอยู่ต่อไปได้ ซึ่งในการแก้ปัญหาของผู้ประกอบการด้วยวิธีการปรับลดขนาดองค์กรโดยลดพนักงานลงและการจัดสรรพัฒนาพนักงานให้สามารถทำหน้าที่ได้มากกว่าหนึ่งอย่าง ในวิกฤติการณ์ดังกล่าวนี้ มีความสอดคล้องกับงานวิจัย ในการศึกษา HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลงของ สมพิศ ทองปาน (2559) เรื่องประเด็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ผู้ประกอบการมีรายได้ลดน้อยลง เนื่องจากมาตรการของรัฐบาล

ด้านการบริหารค่าตอบแทน การแก้ปัญหาของผู้ประกอบการด้วยวิธีการปรับลดขนาดองค์กรโดยลดพนักงานลงและการจัดสรรพัฒนาพนักงานให้สามารถทำหน้าที่ได้มากกว่าหนึ่งอย่าง ซึ่งในส่วนค่าตอบแทนนั้นมีการลดเงินเดือนผู้บริหาร ค่าตอบแทนอื่น และค่าคอมมิชชั่นของพนักงานลง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันและโดยได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลวศิษฐ์ หล้ากาศ (2564) เรื่อง ประเด็นการอยู่รอดขององค์กรในสถานการณ์ความท้าทายของโลกในปัจจุบันและอนาคต พบว่า การนำมาตราการของรัฐบาลมาปรับใช้ในสถานประกอบการโดยการเว้นระยะห่าง Social Distancing หรือ การทำงาน Work From Home นอกจากจะประหยัดค่าใช้จ่าย

แล้ว พนักงานยังสามารถทำงานได้โดยสามารถลดความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสที่อาจ พบเจอ ระหว่างการเดินทาง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้ประกอบการธุรกิจสอนพิเศษ เลือกใช้วิธีการประชุมงาน ผ่านวิดีโอทางไกล (VDO Conference) หรือผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อให้งานขับเคลื่อนต่อไป ได้ตามปกติ ซึ่งการออกนโยบายประกาศสถานการณ์ของบริษัท รวมถึงมาตรการรับมือกับ สถานการณ์พร้อมกับการให้ความช่วยเหลือที่จะให้ต่อพนักงาน นอกจากนี้การสื่อสารจาก ผู้ประกอบการอย่างเดียวยังคงไม่พอ ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดง ความคิดเห็น ความรู้สึก ต่อสถานการณ์นี้ผ่านช่องทางที่เหมาะสม

ด้านการให้สวัสดิการ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ ให้ความสนใจกับการ จัดสวัสดิการพนักงานเป็นสิ่งสำคัญและเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานใน ภาวะวิกฤต ในด้านการประกันภัย และมีการจัดสวัสดิการสังคมของพนักงาน เช่น ซื่อ ประกันภัยกลุ่ม, ตรวจสุขภาพประจำปี, ซื่อประกันสุขภาพในส่วนประกันโควิดให้กับพนักงานใน สถานประกอบการ และหากพนักงานอยู่ในกลุ่มเสี่ยงหรือกลับมาจากต่างจังหวัด สามารถหยุด งานได้เพื่อกักตัวให้ครบตามมาตรการของรัฐบาล การให้หยุดงานของพนักงานนั้นไม่นับเป็นวัน ลา แต่ไม่ได้รับค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดการให้สวัสดิการในองค์การของ **ดารณี คง เอียด (2554)** ในด้านสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย เช่น ยา เวชภัณฑ์จำเป็นสำหรับการปฐม พยาบาล ห้องพยาบาล บริการตรวจสุขภาพประจำปีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านการ ป้องกันโรค การจัดสภาพแวดล้อมที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับบริบทของแต่ละธุรกิจว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อศึกษาถึง ความเหมือนและความแตกต่างของแต่ละธุรกิจในการได้รับผลกระทบ กลยุทธ์ในการปรับตัว และผลของการใช้กลยุทธ์นั้น ๆ อันจะส่งผลให้การนำไปใช้ประโยชน์สามารถเป็นไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2. ควรศึกษาเกี่ยวกับมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขสถานการณ์ปัญหาการ แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในทุกมิติให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้นที่ส่งผลต่อธุรกิจ เช่น การเยียวยาด้านรายได้แก่ประชาชน การให้สินเชื่อฉุกเฉิน การพักชำระหนี้ การลดอัตรา ดอกเบี้ยเงินกู้ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ภาคเอกชนควรมีการอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่หลากหลาย สามารถทำงานได้หลายบทบาทหน้าที่ เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนแผนกำลังคนในภาวะวิกฤต หรือการขาดกำลังคนเนื่องจากติดเชื้อไวรัสโควิด-19 และต้องเข้ารับการรักษาทำให้ไม่สามารถมาทำงานได้อย่างปกติได้

2. ภาคเอกชนควรปรับรูปแบบการทำงาน หรือจัดสถานที่ทำงานในองค์กรให้มีการรักษาระยะห่าง และยังสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้



บรรณานุกรม

- กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562. (2563).
- ราชกิจจานุเบกษา.** เล่ม 137(ตอนที่ 1 ก).
- กัตัญญ หิรัญญสมบูรณ์. (2549). **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: บริษัท เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชัน จำกัด
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท รุ่งเรืองรัตน์ พรินติ้ง จำกัด.
- กรุงเทพธุรกิจ. (2564). **มาตรการเราไม่ทิ้งกัน**. สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2563, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/916905>
- กล้า ทองขาว. (2551). **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน**
หน่วยที่ 6 เรื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กลุ่มบริหารการเสี่ยาธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก. (ม.ป.ป.). **เกี่ยวกับธุรกิจ/รูปแบบธุรกิจ SMEs**. สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2563, จาก <http://www.rd.go.th/publish/38056.0.html>
- การเมืองโพสต์. (2555). **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเมือง**. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2563, จาก <http://kanmoung.blogspot.com/2012/06/blog-post.html>
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2542). **การจัดการทรัพยากรบุคคล** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2545). **หลักการจัดการ หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประชุมช่าง.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2551). **ขอบเขตการประกอบธุรกิจและขอบเขตการทำธุรกรรมของธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย**. สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2563, จาก <https://www.bot.or.th/Thai>
- บรรณาธิการ ไทยรัฐออนไลน์. (2563). **โควิดเปลี่ยนโลก พฤติกรรมมนุษย์ คนไทย 8 ล้าน เตรียม**
ตกงาน ธุรกิจระส่ำ. **ไทยรัฐออนไลน์**. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2563, จาก <https://www.thairath.co.th/news/business/market-business/1816638>.

- บรรณาธิการ ไทยรัฐออนไลน์. (2563). สถานการณ์โรคระบาดไวรัสโคโรนา สายพันธุ์ใหม่ 2019. **ไทยรัฐออนไลน์** สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2563, จาก https://www.thairath.co.th/event_corona
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
- บุญเรือน ทองทิพย์. (2563). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำต่อการพัฒนาองค์การแบบ New Normal. **วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ**, 5(11), 1-12.
- บุรฉัตร จันทร์แดง และคณะ. (2561). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์. **วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**, 5(1), 5-15.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช. (2537). **การตลาดเพื่อสังคม**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พลวศิษฐ หล้ากาศ. (2564). ประเด็นความท้าทายที่มีต่อบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต. **วารสารวิจัยวิชาการ**, 4(2), 1-10.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2540). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- วิลาวรรณ รัฟพิศาล. (2554). **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถการ.
- รัตนภรณ์ แฉวกระโทก. (2553). **การนำนโยบายไปปฏิบัติ**. สืบค้นเมื่อ 22 มิถุนายน 2563, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/448023>
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- วรเดช จันทรร. (2542). **การนำนโยบายไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ: สหายบลิ๊กและการพิมพ์.
- วลัญช์อร ชูแก้ว. (2553). **ปัญหาและความต้องการในการจัดสวัสดิการของครูโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม., บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, กรุงเทพฯ.**
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โพรเพซ.

ศุภชัย ยาวะประภาส. (2545). **นโยบายสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. (2563).

โควิด - 19 คืออะไร. สืบค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2563, จาก
<https://www.nupress.grad.nu.ac.th>

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2563). **ค้าปลีกปี 63 คาดหัวตัวสูง 5-8 % ผู้ประกอบการเผชิญภัย
ท้าทายมากขึ้นหลังโควิด-19**. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2563, จาก
<https://kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/Retail-z3102.aspx>

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2563). **สถานการณ์ โควิด-19**. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2563, จาก
<https://kasikornbank.com/th/News>

สมชาย เกตุใหม่. (2552). **โครงการพระราชดำริฝนหลวงกับงานด้านกิจการพลเรือนของ
กองทัพอากาศ**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซแท็กซ์.

สมบัติ อ่างรัชฎวงศ์. (2546). **นโยบายสาธารณะ** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

สมบัติ อ่างรัชฎวงศ์. (2549). **นโยบายสาธารณะ: แนวความคิดการวิเคราะห์และ
กระบวนการ** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมพิศ ทองปาน. (2559). HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง. **วารสารบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**, 10(3), 1-12. สืบค้นเมื่อ
22 มิถุนายน 2563, จาก
<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JournalGradVRU/article/view/71774/58075>

สมาคมโรคติดต่อแห่งประเทศไทย. (2563). **องค์ความรู้เกี่ยวกับเชื้อไวรัสโคโรนา
(Coronaviruses)**. สืบค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2563, จาก
<https://www.pidst.or.th/A215.html>

สัญญา เคนาภูมิ และบุรฉัตร จันทร์แดง. (2562). **ตัวแบบทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปสู่
การปฏิบัติ**. **วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น**, 3(1), 1-22.

เสนาะ ดิยาวี. (2543). **การบริหารงานบุคคล** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสนาะ ดิยาวี. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุธิตา เสถียรมาศ. (2555). การศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์ในการดำเนินงาน บุคลิกการเป็น
**ผู้ประกอบการและการให้ความสำคัญในหน้าที่ทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน
 การ ดำเนินธุรกิจ SMEs.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม., บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,
 กรุงเทพฯ.
- ACCESSTRADE. (October 8, 2020). **มาตรการช้อปดีมีคืน ลดหย่อนภาษี 30,000 บาท.**
 สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2563, จาก <https://acesstrade.in.th>
- Alexander, E. R. (1985). Interorganizational Coordination: Theory and Practice. **Journal of
 Planning Literature**, 19(9), 23–28.
- Bunlert Klinrat. (1997). **Human Resource Management.** Chiang Mai: Faculty of
 Management Science Chiang Mai Rajabhat University 1999.
- Byars, L. L., & Ruw, L. W., (2000). **Human resource management.** NY: McGraw–Hill.
- Dessler, G. (2003). **Human Resource Management** (9th ed.). NJ: prentice Hall.
- Jantarasorn, W. (2009) . **An integrated theory of public policy implementation.**
 Bangkok: Thai University Researchers Association (TURA).
- Jantarasorn, W. (2011). **Theory of public policy implementation** (5th ed.). Bangkok:
 Graphic sweet pepper.
- Jaturong Sriwongwana. (2015) . **Human Resource Management.** Bangkok:
 Odeon Store.
- Kanyarat Theerathanachakul. (2014) . **Human Resource Management.** Bangkok:
 S. Asia Press.
- Kumnai Apiprachyasakul. (2014). **Human Resource Management** (2nd ed.). Bangkok:
 Focus Media & Publishing.
- Lvancevich, J. M. (1998) . **Human resource management** (pp. 708) . Boston:
 Irwin McGraw–Hill.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A., (1989) . **Implementation and public policy:
 With a new postscript.** Latham, MD: University Press of America.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R., (1999). **Human resource management** (7th
 ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Nattapan Khajonnan. (2002). **Human Resource Management**. Bangkok: Se-Ed Ucation.
- Noe Raymond A., J. R. H., Barry Gerhart; & Patrick M. Wright,. (2006). **Human Resource Management Gaining a Competitive advantage** (5th ed.). NY: McGrew-hill.
- Payom Wongsarasri. (1997) . **Human Resource Management**. Bangkok: Faculty of Management Science: Rajabhat Institute Suan Dusit.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B., (1973). **Implementation**. SFO: University of California Press.
- Putt, T., & Springer, K. (1989). **Policy research: Concepts, methods, and applications**. NY: Prentice-Hall.
- Robert L. Mathis; & John it, J. (2002) . **Human Resource Management** (2nd ed., pp. 104). Nashville, TN: South-Western College Publishing.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, Carl E., (1975). “The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework”. **Administration & Society**, 6(4), 463.
- Wanida Wadechareon, Athiwat Karnjanawanitkul & Sombut Theekasab. (2013). **Human Resource Management from concept, theory into practice**. Bangkok: SE-ED Ucation.
- Wendel L. French. (1947) . **Human Resource Management** (3rd ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Wichien Wittaya-Udom. (2014) . **Human Resource Management**. Bangkok: Thanachai Printing.
- Younis, T., & Davidson, I. (1990). The study of implementation. **Implementation in public policy**. Aldershot, England: Dartmouth.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs

อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ เรื่อง ผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ผู้ศึกษาขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจะเก็บเป็นความลับ และจะใช้เพื่อประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือ

แบบสัมภาษณ์/แบบบันทึกผู้ให้ข้อมูล รายที่.....สถานประกอบการ.....

วันที่.....เวลา.....รายชื่อผู้ให้ข้อมูล.....

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน เติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. บทบาท / ตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ผู้บริหาร/เจ้าของ/ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสถานประกอบการ

2. พนักงานในสถานประกอบการ

2. เพศ 1. หญิง 2. ชาย

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

4. ระดับการศึกษา

1. มัธยมศึกษาตอนต้น - ตอนปลาย 2. ปวช.-ปวส.

3.ปริญญาตรี 4.ปริญญาโท - ปริญญาเอก

5. อื่น ๆ (ระบุ).....

6. จำนวนพนักงานในสถานประกอบการ

1. 2 - 5 คน 2. 5 - 10 คน 3. 11 - 20 คน 4. 21 คนขึ้นไป

**ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวผลกระทบของมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019
ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการ SMEs**

2.1 มาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของรัฐบาล มีผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจ
ของผู้ประกอบการ SMEs ด้านต่างๆ ต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง

2.1.1. ด้านรายได้

.....

2.1.2. ด้านจำนวนลูกค้า

.....

2.1.3. ด้านการจ้างงาน

.....

2.1.4. ด้านการงดหรือลดการจ่ายค่าจ้างพนักงานชั่วคราว

.....

2.1.5. ด้านการปรับลดค่าใช้จ่ายประจำของกิจการ เช่น ค่าเช่า เงินเดือนพนักงาน

.....

2.2 แนวทางการแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ในการปรับตัวของ
ผู้ประกอบการ SMEs ต่อมาตรการแก้ไขสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของรัฐบาล

2.2.1. ด้านการเปิดให้บริการ

.....

2.2.2. ด้านค่าใช้จ่าย

.....

2.2.3. ด้านจำนวนพนักงาน / เงินเดือนพนักงาน

.....

2.2.4. ด้านการใช้เทคนิคช่วยในการดำเนินงาน เช่น “Work From Home” / การให้บริการในระบบ
ออนไลน์ เพิ่มช่องทางในการให้บริการในระบบออนไลน์

.....

2.2.5. ท่านมีการบริหารจัดการหนี้สินอย่างไร

.....

2.2.6. ท่านได้รับมาตรการช่วยเหลือของภาครัฐ เช่น การลดเงินสบทบกองทุนประกันสังคมของ นายจ้างเหลือ 4 % , การขยายกำหนดระยะเวลาการชำระภาษีสรรพสามิตให้กิจการสถานบริการ , มาตรการลดอัตราดอกเบี้ย หรือไม่

.....

2.2.7. หลังจากสถานการณ์กลับสู่ภาวะปกติ ท่านจะดำเนินการอย่างไรต่อไป (เช่น ปรับลดขนาด ธุรกิจ)

.....

2.2.8. ข้อเสนอแนะ

.....

.....

*****ขอบคุณสำหรับที่ให้ข้อมูล การกรอกแบบสอบถาม มา ณ ที่นี้ ขอขอบคุณครับ*****



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ภรณ์ ไชยวัง
วัน เดือน ปี เกิด	18 มกราคม 2539
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2561 รป.บ. (การปกครองท้องถิ่น), มหาวิทยาลัยขอนแก่น , ขอนแก่น
ที่อยู่ปัจจุบัน	9/1 ถนนพหลโยธิน ตำบลแม่ต๋ำ อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000

