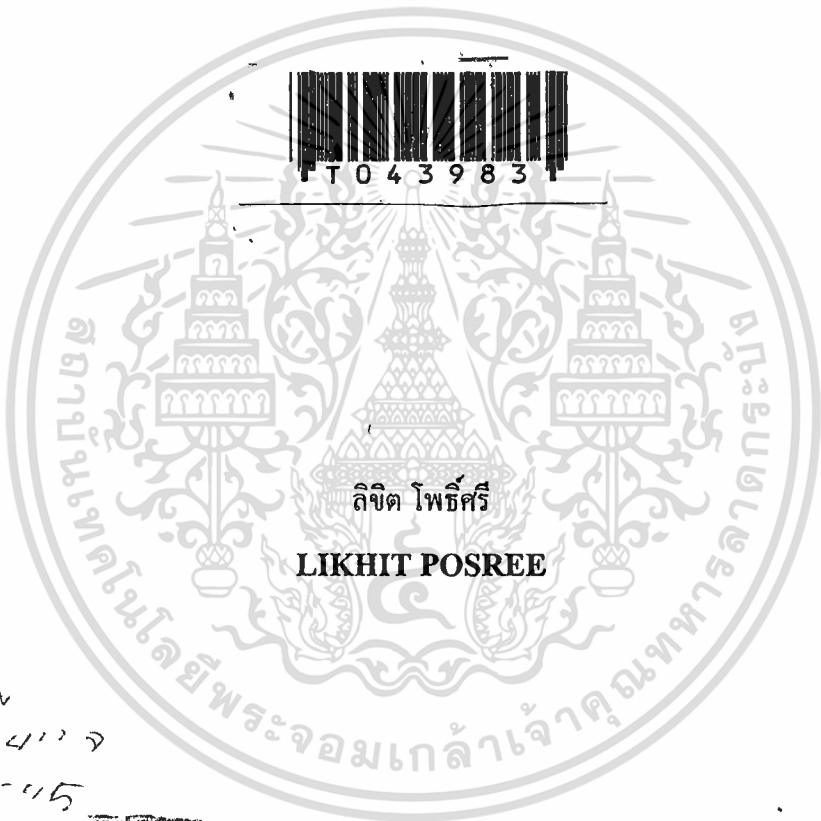


เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา บริษัททีพีไอโพลีน จำกัด (มหาชน)

WORKERS' ATTITUDE TOWARD THE USAGE OF JOB ROTATION SYSTEM FOR HUMAN DEVELOPMENT: A CASE STUDY OF TPI POLENE PUBLIC COMPANY LIMITED



ลิขิต โพธิ์ศรี
LIK HIT POSREE

7.1
ด 411 จ
545

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน..43983
วัน, เดือน, ปี..2 1 ต.ค. 2545

Box with fields labeled 'อ.' and 'ค.' for classification or marking.

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย

**WORKERS' ATTITUDE TOWARD THE USAGE OF JOB ROTATION SYSTEM
FOR HUMAN DEVELOPMENT: A CASE STUDY OF TPI POLENE PUBLIC
COMPANY LIMITED**



**A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

KING MOMKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2002

หัวข้อสารนิพนธ์

เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร
กรณีศึกษา บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน)

นักศึกษา

นายลิขิต โพธิ์ศรี

รหัสประจำตัว

43064420

ปริญญา

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา

2545

อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

ผศ.ดร.วรรณารด แสงมณี

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) และเปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ที่มีต่อการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งงาน และ ลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ ในรายด้านและภาพรวม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเจตคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานปฏิบัติการส่วนโรงงานที่เคยได้รับการหมุนเวียนงาน ของบริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 159 คน โดยได้ข้อมูลจากแบบสอบถามกลับคืน 151 คน จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS 10.0 For Windows ช่วยประมวลผล

ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับเจตคติของพนักงานที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งหมายถึงมีความคิดเห็นที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยในขณะเดียวกัน และไม่สามารถหาข้อสรุปได้ อย่างไรก็ตามเมื่อดูเป็นรายด้านพบว่า มี 2 ด้านที่ผลการศึกษาจะมีระดับเจตคติอยู่ในระดับที่เห็นด้วยคือเจตคติ ในด้านความรู้ความสามารถ และด้านการบริหารและการบังคับบัญชา

2. เมื่อทำการเปรียบเทียบเจตคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ในด้านต่างๆ โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งงาน และลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 6 ปัจจัย คือ เพศ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน สถาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายได้ และตำแหน่งงาน ในขณะที่เมื่อจำแนกตาม อายุ และลักษณะของการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

3. เมื่อทำการเปรียบเทียบโดยทำการพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเฉพาะด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พบว่า ได้ผลดังนี้

- 3.1.เพศชายและเพศหญิงมีเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียนสับ/เปลี่ยนสายงานมาใช้ ในการพัฒนาบุคลากร ในด้านทีมงานและ ด้านความยุติธรรม แตกต่างกัน
- 3.2.พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.6 หรือปวช. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า และ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า จะมีเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียนสับ/เปลี่ยนสายงานมา ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ในด้านความรู้ความสามารถ ขวัญและกำลังใจในการ ทำงาน การบริหารและการบังคับบัญชา ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน ด้านความ ยุติธรรม และด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ แตกต่างกัน
- 3.3.พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 3 ปี 3-5 ปี และมากกว่า 5 ปีขึ้นไปจะมีเจตคติต่อการ นำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ในด้านความ ก้าวหน้า การบริหารและการบังคับบัญชา ความยุติธรรมและด้านหลักเกณฑ์และ วิธีการ แตกต่างกัน
- 3.4.พนักงานกลุ่มที่มีสถานภาพสมรส โสด สมรสแล้ว และ หย่าร้างหรือหม้าย จะมีเจต คติต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ใน ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา และด้านหลักเกณฑ์และวิธีการแตกต่างกัน
- 3.5.พนักงานที่มีระดับรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท 10,000-15,000 บาท และมากกว่า 15,000 บาท จะมีเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสาย งานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ในด้านความรู้ความสามารถ ขวัญและกำลังใจใน การทำงาน และด้านการบริหารและการบังคับบัญชา แตกต่างกัน
- 3.6.พนักงานที่มีตำแหน่งหัวหน้าช่างเทคนิค ช่างเทคนิคและผู้ช่วยช่างเทคนิค จะมีเจต คติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร แตก ต่างกันในด้านความรู้ความสามารถ ความก้าวหน้า และด้านการบริหารและการ บังคับบัญชา
- 3.7.พนักงานที่มีลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับทั้ง ในแบบข้ามฝ่ายและภายใน ฝ่ายจะมีเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนา บุคลากร แตกต่างกัน ในด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

จากผลการวิจัย พบว่า เจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการ

พัฒนาบุคลากร ที่จำแนกตามอายุ ไม่มีด้านใดเลยทั้ง 7 ด้านที่มีความแตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thematic Title	Workers' Attitude toward the Usage of Job Rotation System for Human Development of the TPI Polene Public Company Limited
Student	Mr.Likhit Posree
Student ID	43064420
Degree	Master of Science
Programme	Industrial Management
Year	2002
Thematic Advisor	Asst. Prof. Dr. Woranat Sangmanee

ABSTRACT

The purposes of this research are to study worker's attitude toward the usage of job rotation system for human development of the TPI Polene Public Company Limited and to compare the differences of vision level of workers with reference to sex, age, education level, period of work time, marital status, income, position and experience about job rotation.

Questionnaires were employed in this study. The data were collected from 159 workers in the factory section of TPI Polene Public Company Limited who had experienced about job rotation, and then were analyzed by SPSS 10.0 for windows program.

The results were as follows :

1. The worker's attitude level affecting usage job rotation system for human development : a case study of the TPI Polene Public Company Limited was found to be at inconclusive level. However there were two sides that have vision at agreement level : in knowledge and ability and authority of command.
2. The comparison of the worker's attitude, with respect to sex, age, education level, period of work time, marital status, income, position and experience about job rotation were found to be statistically different at 0.05 significant level.
3. The comparison of worker's attitude affecting usage of job rotation system for human development with respect to sum aspect of worker's characteristics were found as follows :

- 3.1 The attitude of the female group and male group have different level in colleague relationship and justice.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 3.2 The attitude of group having different education level (secondary school, diploma and bachelor degree or more than) will have different level in knowledge and ability ,morale in work ,authority of command ,colleague relationship , justice and management criterion.
- 3.3 The attitude of group having different period of work time (< 3 year , 3-5 year and > 5 year) will have different level in advancement in work , authority of command , justice and management criterion.
- 3.4 The attitude of group having different marital status (single , married and divorce or widow) will have different level in authority of command and management criterion.
- 3.5 The attitude of group having different income level (< 10,000 bath , 10,000-15,000 bath and > 15,000 bath) will have different level in knowledge and ability ,morale in work and authority of command .
- 3.6 The attitude of group having different position (leader technician , technician and skill worker) will have different level in knowledge and ability, advancement in work and authority of command .
- 3.7 The attitude of group having different experience about job rotation. (within department and inter department) will have different level in colleague relationship .

In analysis by sex , there was no statistically significant difference on the study of worker 's attitude toward the usage of rotation system for human development .

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.วรรณารต แสงมณี ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆในทุกขั้นตอนตลอดระยะเวลาที่ทำการจัดทำ ช่วยให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ ข้อคิดและคำแนะนำต่างๆอันจะนำไปประกอบการทำงานและประยุกต์ใช้ต่อไปในอนาคต

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ รศ.ดร.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ และ รศ.ดร.พงษ์หรรดाल ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือในการตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณภรณ์ พิพิธสมบัติ รองผู้จัดการใหญ่ ส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัย รวมถึงได้ช่วยเหลือในการตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ก่อนที่จะมีการเก็บข้อมูลจริง

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผศ.ดร.วรรณารต แสงมณี, รศ.อดิษฐ กาญจนพิบูลย์ และ ผศ.สุขุมลย์ นิลรัตน์ ซึ่งช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆในขั้นตอนสุดท้าย ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวที่ได้ให้ความสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ด้วยดีตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา

ขอขอบพระคุณ พนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามในทุกข้ออย่างสมบูรณ์ รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ธุรการ ภาควิชาภาษาและสังคม ตลอดจนบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม และบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ช่วยเหลือประสานงานและอำนวยความสะดวกในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

คุณประโยชน์ต่างๆอันจะเกิดขึ้นจากสารนิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ลิขิต โพธิ์ศรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	XI
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา.....	1
1.2 แนวคิดของการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน.....	3
1.3 แนวคิดในการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนา บุคลากรของบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน)	4
1.4 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	6
1.5 ขอบเขตและวิธีการศึกษา.....	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
1.7 สมมุติฐานของการวิจัย.....	8
1.8 คำจำกัดความต่างๆที่ใช้ในการศึกษา.....	8
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 การออกแบบงานกับการพัฒนาบุคลากร.....	10
2.2 ทฤษฎีการฝึกอบรมและการเรียนรู้.....	11
2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	14
2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.....	21
2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพในองค์กร.....	26
2.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในงานการพัฒนาองค์กร.....	29
2.7 ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการหมุนเวียน/สับเปลี่ยน สายงาน(Job Rotation).....	37
2.8 ผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
2.9 ประวัติความเป็นมา บริษัท ทีพีไอ จำกัด(มหาชน).....	47

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	หน้า
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	50
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	51
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	59
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	60
4.2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของพนักงานปฏิบัติการ.....	64
4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งงาน และรูปแบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานที่เคยได้รับ.....	75
4.4 ผลการตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นด้านเจตคติที่มีต่อระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน ของพนักงานปฏิบัติการ	83
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	90
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	90
5.2 การอภิปรายผล.....	95
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	105
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	
ก. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	
ข. ผลลัพธ์การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows 10.0	

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	27
4.1	60
4.2	60
4.3	61
4.4	61
4.5	62
4.6	62
4.7	63
4.8	63
4.9	64
4.10	65
4.11	66
4.12	68
4.13	69

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่	หน้า
4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติที่มีต่อระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานของพนักงานปฏิบัติการส่วนโรงงานของ บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)ด้านความยุติธรรม.....	70
4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติที่มีต่อระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานของพนักงานปฏิบัติการส่วนโรงงานของ บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ.....	72
4.16 สรุปผลค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานในด้านต่างๆ 7 ด้าน.....	73
4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ.....	75
4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ	76
4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา.....	77
4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุการทำงาน.....	78
4.21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	79
4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	80
4.23 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน.....	81

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่

หน้า

- 4.24 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ.....82



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบันซึ่งอาจจะเนื่องมาจากสภาวะการถดถอยทางเศรษฐกิจทำให้องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างพยายามสรรหากลยุทธ์ในการแข่งขันต่างๆ เพื่อช่วยให้กิจการมีศักยภาพเหนือคู่แข่ง การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อความเข้มแข็งขององค์กรที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภาวะการณ์ภายนอกได้อย่างมั่นคงในอนาคต ดังนั้นบุคลากรที่มีความสามารถเท่านั้นจึงจะเป็นที่ต้องการขององค์กรต่างๆ เนื่องจากองค์กรเหล่านั้นต่างตระหนักดีถึงความสำคัญของบุคลากร บุคลากรซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อองค์กร เพราะหากว่าองค์กรใด มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถแล้ว ความสำเร็จของกิจการย่อมเกิดขึ้นได้อย่างไม่ต้องสงสัย และยังรวมไปถึงความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่มีต่อคู่แข่งซึ่งมีบุคลากรที่มีคุณภาพต่อยกกว่าในอนาคต

ความสามารถของบุคคลที่มีอยู่แล้วในองค์กรก็เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากเช่นกัน เพราะการที่จะคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถเข้ามาร่วมในองค์กรนั้น เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและประสบการณ์ในการพิจารณา และถึงแม้จะคัดเลือกมาแล้ว ก็เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาเช่นกันในเรื่องของการปรับตัวให้เข้าได้กับสังคมและวัฒนธรรมขององค์กรและสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ

การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการมีขึ้นเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี หากไม่แล้วจะกลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่ด้อยคุณภาพ และล้าสมัย ไร้ซึ่งคุณค่า และยังทำให้ผลผลิตของงานตกต่ำลงไป ซึ่งจะเกิดผลเสียต่อองค์กรและประเทศชาติโดยรวม (พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์ อ่างใน กิตปวีณ์ เกิดขวัญ, 2542: 1)

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลกับสิ่งต่างๆ ในทุก ๆ ด้านของประเทศ เพราะมนุษย์เป็นผู้ทำให้เกิดทุกสิ่งทุกอย่าง ก่อให้เกิดการพัฒนาความแตกต่างขึ้นในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่ต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าทั้งทางด้านความรู้ความสามารถ หลากหลาย และควบคู่ไปกับจริยธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมิใช่เฉพาะเรื่องของกิจการใดกิจการหนึ่งหากแต่เป็นความรับผิดชอบของทุกหน่วยงานที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนเองไปพร้อมๆ กับการพัฒนาหน่วยงาน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พศ. 2540-2544) ได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถจัดการให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนถาวรของประเทศได้จึง

กำหนดให้การพัฒนาคน (Human Development) เป็นวัตถุประสงค์หลักอย่างเดียวของการพัฒนา
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจควรจะเป็นเพียงเครื่องมือของการพัฒนาคนและคุณภาพชีวิตของคนเท่านั้น (นักรบ ระวังการณ. 2538 : 1)

วิธีการที่สำคัญอย่างยิ่งที่นำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์จะเป็นผู้นำทรัพยากรอื่น ๆ มาใช้ ดังนั้นหากมนุษย์ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่แล้ว เชื่อได้ว่าพลังที่เกิดขึ้นจะผลักดันให้การบริหารจัดการในองค์การเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

เหตุผลที่ทำให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์คือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งขององค์การ นั้นเป็นเพราะการที่องค์การหนึ่งๆ จะบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์การนั้น ๆ นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ของการดำเนินงานอันได้แก่ เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร การตลาดและการจัดการแล้ว ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดของการแข่งขันธุรกิจ กล่าวคือ หากองค์การต่างๆ มีทรัพยากรด้านอื่นๆ เหมือนกัน แต่มีผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารที่มีศักยภาพต่างกันแล้ว ผลการดำเนินงานย่อมแตกต่างกันด้วย (จำเนียร จวงตระกูล อ่างใน ชูชัย สมितिโกร. 2538 : 1)

ในการพัฒนาบุคลากรนั้น นอกจากจะเป็นเรื่องของการฝึกอบรม (Training) ในรูปแบบต่างๆ ที่มีอยู่ทั่วไปในหลายๆองค์การแล้ว ยังมีการพัฒนาบุคลากรในเทคนิคอื่นๆซึ่งไม่ใช่การฝึกอบรมโดยตรง แต่เป็นเทคนิคในการเรียนรู้งานบางอย่าง หรือการมอบหมายให้รับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร เทคนิคประเภทนี้มีอยู่หลายอย่างด้วยกัน เช่น

1) การให้การศึกษางาน (Under Study) เทคนิคการพัฒนาบุคคลประเภทนี้เป็นลักษณะของการมอบหมายงาน คือให้ไปศึกษางานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบในโอกาสต่อไป แต่รูปแบบนี้มักไม่มีการเปลี่ยนตำแหน่ง ไม่มีการให้อำนาจในงานที่ศึกษาอยู่เพิ่มขึ้นแต่อย่างใด

2) การให้ปฏิบัติงานแทน (Acting) เป็นวิธีการมอบหมายให้ทำงานแทน ซึ่งต่างจากการศึกษางาน คือ การให้ปฏิบัติงานแทนหรือรักษาการแทนนั้น สามารถใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่งนั้นได้เลย ความมุ่งหมายประการหนึ่งของวิธีการนี้ก็คือ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงกว่า ซึ่งอาจจะเป็นวิธีการเตรียมบุคคลสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น

3) การส่งไปสังเกตการณ์ (Observation) เป็นการส่งผู้ปฏิบัติงานให้ไปสังเกตการณ์ที่ใดที่หนึ่งโดยไม่จำกัดว่าจะป็นหน่วยงานภายในประเทศ หรือต่างประเทศ นิยมใช้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ได้เห็นภาพต่างๆ จากความเป็นจริงสามารถนำเป็นตัวอย่างหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆได้ในคราวที่จำเป็น

4) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง โดยมีเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้น นอกจากนี้การสับเปลี่ยนงาน

ยังช่วยป้องกันการสร้างอาณาจักร (Empire building) อันเกิดขึ้นเนื่องจากการทำงานที่หนึ่งที่ได้นานเกินไป

5) การสอนงาน (Coaching) การสอนงานเป็นเทคนิคการพัฒนาบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นวิธีการที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาสอนงานลูกน้องแบบตัวต่อตัว การสอนงานที่ดีนั้นจะต้องทำเป็นระบบ ทั้งแบบต่อเนื่องและเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จ

1.2 แนวคิดของการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน

การพัฒนาบุคคลโดยการเลื่อนชั้นหรือหมุนเวียนหน้าที่นั้น จะต้องวางหลักเกณฑ์การพิจารณาให้แน่นอน ควรยึดหลักความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นประการแรก และความสามารถในการปรับปรุงงาน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นประการหลัง จากหลักเกณฑ์ทั้งสองประการ นักบริหารจะได้ผลลัพธ์ที่ดีต่อการบริหารงานเป็น 2 ประการคือ ประการที่หนึ่งงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ และประการที่สอง สามารถสร้างหัวหน้างาน และเลือกสรรบรรจุหัวหน้างานได้เหมาะสมกับลักษณะงานอย่างแท้จริง (จิรภรณ์ ศรีประชุม, 2541)

จากรูปแบบของเทคนิคการพัฒนาบุคคลดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นจะเห็นว่ามียุวิธีหนึ่งที่เป็นวิธีในการที่จะทำให้พนักงานสามารถที่จะได้รับความรู้ความสามารถที่หลากหลายและเชื่อถือการรับสถานการณ์ปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรซึ่งก็คือวิธีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน/ ตำแหน่ง (Rotation) นั้น ในช่วงระยะเวลา 12 ปี ที่ผ่านมา (พ.ศ. 2532 –ปัจจุบัน) มีหลายหน่วยงาน อาทิ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (อังกาบพัสร์ภษาณ์ นายแพทย์ไพจิตร ปวบุตร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2534) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มหาชน (อังกาบงานวิจัยของ สันต์ชัย ชินรังษี อังกาบ กิตปวีณ์ เกิดขวัญ, 2542: 2) และกรมทางหลวง ซึ่งในแผนพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวง (พ.ศ. 2544-2546) กรมทางหลวงมีแนวโน้มที่จะนำระบบการหมุนเวียนตำแหน่งมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวง โดยจะกำหนดเป็นเงื่อนไขว่าในการเลื่อนระดับในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จะต้องได้รับการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เพื่อเรียนรู้งานในด้านอื่น ซึ่งขณะนี้แผนดังกล่าวอยู่ในช่วงการกำหนดแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้า และการหมุนเวียนตำแหน่งต่างๆ ในกรมทางหลวง ซึ่งมีทั้งสิ้น 68 สายงาน (ปิยะรัตน์ รื่นไกรฤกษ์, 2542 อังกาบ กิตปวีณ์ เกิดขวัญ, 2542: 3)

จากที่กล่าวมาข้างต้นองค์กรต่างๆเหล่านี้ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากและถือว่าเป็นกิจกรรมการบริหารอย่างหนึ่งที่ผู้บริหาร ที่จะต้องกระทำเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีอื่น อาจทำให้บุคลากรรู้เฉพาะงานหนึ่งงานใดเท่านั้น แต่วิธีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) นี้จะช่วยให้บุคคลมีโอกาสได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์ในงานอื่น ๆ ด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมาข้างต้น องค์กรเอกชนและรัฐบาลต่างๆจึงจำเป็นต้องมีที่จะต้องมีการพัฒนาตัวเองให้มีความก้าวหน้าและมีความรอบรู้ในงานหลายๆด้าน ทั้งภายในหน่วยขององค์กรและภายนอกหน่วยขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องและจำเป็นต้องมีการประสานงานในการดำเนินการของบริษัท วิธีการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนหน่วยงานหรือสายงาน (Job Rotation) จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานของบุคลากรรวมถึงเป็นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี

1.3 แนวคิดในการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)

จากแนวคิดต่างๆของการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน) ได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานมาประยุกต์ใช้กับบุคลากรภายในองค์กร อย่างไรก็ตามด้วยลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรที่มีความหลากหลาย โดยในแต่ละหน่วยขององค์กรประกอบไปด้วยหลายแผนกซึ่งมีบุคลากรที่มีพื้นฐานความรู้ความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้นหากได้ใช้ความรู้ที่หลากหลายนั้นเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากรส่วนปฏิบัติการในสายโรงงาน ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการการทำงานการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้นเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรและเพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จึงได้เริ่มมีการทดลองนำระบบหมุนเวียนตำแหน่งหรือสายงาน (Job Rotation) มาใช้เมื่อประมาณปี 2540

รูปแบบหรือวิธีการที่ใช้ในการหมุนเวียนหน่วยงานหรือสายงานส่วนปฏิบัติการของโรงงาน บริษัท ทีพีไอ โพลีน จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กรเอกชนอื่นๆทั่วไปที่มีลักษณะที่มีสายการผลิตจำนวนมากหรือสำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้ง และแนวราบที่ซับซ้อน มีความเป็นลักษณะของ Mechanisticสูง ในปัจจุบันนี้ทางบริษัท ทีพีไอ โพลีน ได้มีนโยบายในการลดคนงานลงในส่วนของพนักงานไว้ประสิทธิภาพ และนโยบายไม่รับพนักงานเพิ่มในส่วนที่เกินความจำเป็น แต่ให้เน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลที่เหลืออยู่ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นจึงถือเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบวิธีการในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ มีความสามารถ และความรู้มากขึ้น และสามารถทำงานได้มากกว่าเดิม โดยไม่ให้เกิดกระบวนการผลิตของบริษัทเกิดการสะดุดและมีความเสียหายได้

จากประเด็นปัญหาของความจำเป็นในการให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรภายในเพื่อศักยภาพองค์กร บริษัทจะยังคงจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในรูปแบบเดิมต่อไปได้หรือไม่ ถ้าคำตอบคือชัดเจนว่า"ไม่เหมาะสม"อีกต่อไป ก็เป็นสาเหตุให้ต้องคิดหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดีกว่าเดิมขึ้นใหม่ ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า นโยบายการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานจะเป็นมาตรการ
 1. ไม่ว่างกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การหนึ่งที่จะนำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคลในภาวะปัจจุบันของบริษัทเพื่อพัฒนาบุคลากรและเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของภาวะการทางเศรษฐกิจที่อาจจะรุนแรงมากขึ้นในอนาคต พนักงานระดับปฏิบัติการทุกคนจะถูกพิจารณาให้มีการหมุนเวียนงาน เพื่อให้ได้รับการเรียนรู้ในการพัฒนาประสบการณ์ในการทำงานในลักษณะงานที่แตกต่างออกไป ในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมุมมองของเป้าหมายที่ต่างกันตามความเหมาะสม ทั้งในฝ่ายของตนเองและต่างฝ่ายต่างสายงาน ซึ่งพนักงานปฏิบัติการของบริษัทในส่วนโรงงานจะประจำอยู่ตามโครงสร้างของสายงานองค์กร ดังต่อไปนี้

โรงงาน

ฝ่ายซ่อมบำรุงเครื่องกล หน่วยงาน	ฝ่ายผลิต หน่วยงาน	ฝ่ายคลังพัสดุ หน่วยงาน
- ย่อยวัตถุดิบ (Crusher) - ลำเลียงวัตถุดิบ (Reclaimer) - บดหินปูน (Raw Mill) - บดถ่านหิน (Coal Mill) - เตาเผา (Kiln) - บดปูนเม็ด (Cement Mill) - ตักฝุ่นวัตถุดิบ (EP & bag filter) - บรรจุภัณฑ์ (Packing & Mortar) - ระบบลม น้ำ กำล้างอัด (Utility)	- บดวัตถุดิบและเตรียมเชื้อเพลิง (Raw mat&Oil Prepare) - เตาเผา (Kiln & Cooler) - บดปูนเม็ด, ปูนสำเร็จ (Cement) - บรรจุภัณฑ์/ขนส่ง (Packing & Transport) - ปูนสำเร็จรูป (Mortar)	- เครื่องมือ (Tools) - อะไหล่เครื่องจักร Spare part - อะไหล่สิ้นเปลือง (General) - สำเนา (Documentary) - ของสิ้นเปลือง (Consumable)

ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างของสายงานองค์กรในส่วนของบริษัทที่พีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 1.1 จำนวนพนักงานปฏิบัติการในส่วนโรงงานนี้มีจำนวน 902 คนซึ่งถ้าหากรวมจำนวนของบุคลากรที่เป็นพนักงานปฏิบัติการในส่วนบริหาร จะมีจำนวนมากกว่า 2000 คน และทางโรงงานเองก็ไม่เคยมีการนำเอาระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) เข้ามาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรมาก่อน ทั้งนี้เนื่องจากเพิ่งจะเริ่มมีแนวคิดดังกล่าวขึ้นมา

ดังนั้นจึงเป็นมูลเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการนำมาตรการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) มาใช้ปฏิบัติจริง โดยหลังจากที่มีการนำมาใช้กับพนักงานปฏิบัติการบางส่วนในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว พนักงานจะมีเจตคติต่อการนำระบบดังกล่าวมาใช้ปฏิบัติมากขึ้นเพียงใด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกจากนี้ยังทำให้ทราบถึงผลกระทบของการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานที่อาจมีต่องานในด้านต่างๆ

หากกล่าวโดยสรุป จะเห็นความสำคัญของปัญหาก็คือ การหมุนเวียนและสับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) เมื่อนำมาใช้แล้ว จะกระทบต่อความรู้ความสามารถที่พนักงานเคยปฏิบัติงานที่ตนเองถนัดอยู่ แต่ต้องถูกสับเปลี่ยนไปปฏิบัติงานที่พนักงานไม่มีความคุ้นเคยหรือไม่มีความถนัด ความเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการ รวมถึงความก้าวหน้าในสายงานใหม่ที่ตนต้องไปปฏิบัติ ในการทำงานที่จะต้องไปปฏิบัติ อีกทั้งโดยลักษณะของโครงสร้างงานและองค์การของบริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน) ซึ่งน่าจะก่อให้เกิดผลกระทบอย่างไรต่อขวัญและกำลังใจ เพื่อนร่วมงานรวมถึงผลที่จะมีต่อการบริหารและการบังคับบัญชาในอนาคตด้วย และผลการศึกษาดังกล่าว อุปสรรคหรือประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นในการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน(Job Rotation)มาใช้ จะเป็นแนวทางในการนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากรในส่วนปฏิบัติการและองค์การอย่างแท้จริงต่อไป

1.4 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการปฏิบัติงาน เมื่อมีการนำระบบการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนโรงงาน บริษัท พีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน)ในภาพรวมด้านต่างๆดังต่อไปนี้
 - ด้านความรู้ความสามารถ
 - ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - ด้านความก้าวหน้าในงาน
 - ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา
 - ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน
 - ด้านความยุติธรรม
 - ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ
2. เพื่อเปรียบเทียบเจตคติในด้านต่างๆของพนักงานปฏิบัติการ ส่วนโรงงาน บริษัท พีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน) ที่มีต่อการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคลด้านต่างๆ ดังนี้
 - เพศ
 - อายุ
 - ระดับการศึกษา
 - อายุงานปัจจุบัน
 - สถานภาพสมรส

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ภายในเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- รายได้ต่อเดือน
- ตำแหน่งในงาน
- ลักษณะของการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ

1.5 ขอบเขตและวิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ โดยจะเป็นพนักงานตำแหน่งช่างเทคนิคในส่วนของโรงงานบริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ว่ามีเจตคติและความคิดเห็นอย่างไรต่อการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานภายในโรงงาน อาจรวมถึงปัจจัยและผลกระทบต่างๆ ที่อาจมีผลต่อการยอมรับและการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการตลอดจนเปรียบเทียบเจตคติในด้านต่างๆ โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล เมื่อมีการนำระบบการสับเปลี่ยน/หมุนเวียน มาใช้ในโรงงาน โดยกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการศึกษาค้นคว้าจะเป็นกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานปฏิบัติการในตำแหน่งช่างเทคนิคของโรงงาน ทีพีไอ โพลีน ซึ่งมีทั้งหมดในส่วนของโรงงาน 902 คน ประกอบด้วย ฝ่ายซ่อมบำรุงเครื่องกล 402 คน ฝ่ายผลิต 420 คน ฝ่ายคลังพัสดุ 80 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคล) โดยจะทำการสุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิคของทั้ง 3 ฝ่าย ซึ่งจะมีลักษณะการปฏิบัติงานที่บางส่วนจะแตกต่างกันไปในเรื่องของบทบาทและความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ของงานและมุมมองของผลการปฏิบัติงาน และเคยได้รับการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) จำนวนทั้งหมด 263 คน โดยจากการคำนวณ จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 159 คน ที่จะนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและนำเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการศึกษาและเปรียบเทียบที่ได้ จะทำให้ทราบถึงเจตคติ และความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนโรงงาน บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) เมื่อมีการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร
2. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนโรงงาน บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) หรือความพร้อมของบริษัทในการที่จะนำระบบการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้
3. เสนอแนะแนวทางเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อมีการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของโรงงาน บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ของบริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน)และองค์กรอื่นที่มีลักษณะองค์กรเหมือนหรือใกล้เคียงกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.7 สมมติฐานของการวิจัย

- 1.7.1 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน
- 1.7.2 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน
- 1.7.3 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน
- 1.7.4 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีช่วงอายุการทำงานแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน
- 1.7.5 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสถานะภาพสมรสแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน
- 1.7.6 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีรายได้แตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน
- 1.7.7 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน
- 1.7.8 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีลักษณะของการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับแตกต่างกันมีเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

1.8 คำจำกัดความต่างๆที่ใช้ในการศึกษา

เพื่อสร้างความเข้าใจให้สอดคล้องกับเจตนาตามวัตถุประสงค์ของผู้ศึกษาวิจัยจึงได้กำหนดคำจำกัดความของตัวแปรที่ใช้เฉพาะในการศึกษาวิจัย ดังนี้ไว้ ดังต่อไปนี้

บริษัทฯ หมายถึง บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) เลขที่ 299 หมู่ 5 ถ.มิตรภาพ ต. ทับทิม อ.แก่งคอย จังหวัด สระบุรี 18260

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้านดำเนินการงานในส่วน Shop Floor ของหน่วยงานหรือแผนกต่างๆ เช่นซ่อมเครื่องจักร การบำรุงรักษาเครื่องจักร ทำความสะอาดและควบคุมการเดินของเครื่องจักรที่พื้นที่ตั้งเครื่องจักร หรือการจ่ายของ หรืออะไหล่เครื่องจักรโดยพนักงาน 3 ตำแหน่ง คือ หัวหน้าช่างเทคนิค ช่างเทคนิค และ ผู้ช่วยช่าง

การหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) หมายถึงการย้ายพนักงานระดับปฏิบัติการจากหน่วยงานหรือฝ่ายที่ปฏิบัติงานอยู่ไปทำงานในหน่วยงานหรือฝ่ายใหม่ โดยเป็นการย้ายภายในส่วนของโรงงาน บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิการศึกษาของพนักงานปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิค ได้แก่ คุณวุฒิระดับ ปวช./ม.6 ปวส. ปริญญาตรี ปริญญาโท

ความรู้ความสามารถ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิคที่มีต่อการปฏิบัติงานด้านต่างๆในกระบวนการผลิต การซ่อมบำรุง การจัดสินค้าคงคลัง

การบริหารการบังคับบัญชา หมายถึง แนวทางที่ผู้บังคับบัญชานำมาใช้ในการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนความรู้ ความสามารถ ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา

ขวัญและกำลังใจ หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้นๆ

โอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หมายถึง โอกาสของพนักงานปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิค ที่จะได้รับการส่งเสริมความรู้ ความสามารถมากขึ้น และพนักงานปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิค ที่มีความรู้ความสามารถมีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

ความยุติธรรม หมายถึง พนักงานปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิคที่มีการปฏิบัติงานอันมีปริมาณ และคุณภาพของงานทัดเทียมกันย่อมได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งเท่าเทียมกัน เป็นไปด้วยความยุติธรรม

ทีมงานและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิคที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ในหน้าที่รับผิดชอบของตนในฝ่ายต่างๆภายในโรงงาน

หลักเกณฑ์และวิธีการ หมายถึง หลักเกณฑ์และวิธีการที่จะนำมาใช้ในการหมุนเวียน/สลับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) ในตำแหน่ง พนักงานปฏิบัติการโรงงาน เช่น ในส่วนของระยะเวลาในการหมุนเวียนงาน ระดับตำแหน่งของพนักงานปฏิบัติการ ประสบการณ์ในงาน ระดับความรู้ความสามารถ เป็นต้น

ไม่แน่ใจ หมายถึง มีความคิดเห็นที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยในขณะเดียวกัน และไม่สามารถหาข้อสรุปได้

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของการศึกษาวิจัย เรื่อง เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน (job rotation) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) เป็นเรื่องที่มีแนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องอยู่พอสมควร ทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากร ความจำเป็น รวมทั้งปัจจัยร่วมต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากร ในองค์การไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความพึงพอใจในงาน และการเปลี่ยนแปลงงาน ซึ่งล้วนแต่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรทั้งสิ้น และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีหมุนเวียน/ สับเปลี่ยนสายงาน (job rotation) ซึ่งผู้วิจัยได้นำ ทฤษฎีตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษาดังนี้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 การออกแบบงาน กับ การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ต้องเกิดจากการออกแบบงานที่มีความถูกต้องสอดคล้องกับลักษณะขององค์การก่อน หากองค์การใดมีวัตถุประสงค์หรือ การออกแบบงานที่ไม่ชัดเจนถูกต้อง ย่อมก่อให้เกิดความยากลำบากในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรในอนาคต โดยที่การออกแบบงานต้องคำนึงถึงความน่าสนใจ และทำให้งานเหล่านั้น มีความน่าท้าทายมากยิ่งขึ้น จึงจะถือได้ว่าเป็นการออกแบบงานที่ดี ทั้งยังต้องเปิดโอกาสให้ พนักงานมีความเติบโตในหน้าที่การงานได้ด้วย ซึ่งเรื่องราวของการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน (job rotation) การเพิ่มคุณค่าเนื้อหาของงาน(job enrichment) การขยายขอบเขตงาน (job enlargement) และการเพิ่มตัวแบบคุณลักษณะของงาน (job characteristics model) ซึ่งในแต่ละรูปแบบล้วนมีจุดเด่นของตัวเอง

- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการลดความเบื่อหน่าย โดยมีได้เปลี่ยนแปลงการออกแบบ ทั้งนี้ทำได้โดยการเคลื่อนย้ายบุคคลเป็นระยะๆ ไปตามงานต่างๆ โดยมุ่งเพื่อเพิ่มความหลากหลายของงานย่อย ทำให้บุคคลมีโอกาสเรียนรู้งาน ได้หลายงาน ช่วยเพิ่มความรู้สึกมีความสำเร็จในงาน (วรรณรต แสงมณี. 2543)
- การเพิ่มงานให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น (Job Enrichment) การเปลี่ยนแปลงเนื้อหา ความรับผิดชอบเพื่อเพิ่มความสามารถผู้ปฏิบัติงาน และ ความท้าทายในความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือในความสำเร็จ เพิ่มความรับผิดชอบและประสบการณ์ ใหม่ในงานหรือเป็นการขยายในแนวคิด
- การขยายงาน (Job Enlargement) เป็นวิธีที่มากกว่า การหมุนเวียนงานคือเพิ่มขอบเขต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ระดับความรับผิดชอบเท่าเดิม ทำงานปริมาณมากขึ้น เป็นการขยายงานในแนวนอน

- ตัวแบบคุณลักษณะของคน (Job Characteristics Model) ถูกนำเสนอโดย Recharad Hackham และ Grey Oldham เพื่อการออกแบบงานโดยนำคำนิยามของ Herzberg มาขยายความ โดยเสนอว่า การออกแบบเพื่อเพิ่มคุณค่าของงานทำได้มากกว่าการเพิ่มงานวางแผน งานแก้ปัญหา การตรวจสอบโดยเข้าไปในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

2.2 ทฤษฎีการฝึกอบรมและการเรียนรู้

ในสถานการณ์และสภาวะการทางเศรษฐกิจ ทุกวันนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานอย่างรวดเร็วรวมทั้งกิจกรรมงานต่างๆ และการแข่งขันกันในระหว่าง องค์การธุรกิจต่างๆ ก็ล้วนแล้วแต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ความต้องการทางด้านทักษะต่างๆ ของพนักงาน กลายเป็นสิ่งจำเป็นมากขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา ดังจะเห็นได้ว่าการย้ายงานและการปรับปรุงงานตลอดเวลา องค์การจึงจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง (วรนารถ แสงมณี. 2543)

การฝึกอบรมพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน โดยมุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้อย่างมากมายและแตกต่างกัน

สมพงศ์ เกษมสิน (อ้างในงานวิจัย จีรภรณ์ ศรีประชุม. 2541 : 11) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมคือ กรรมวิธีต่างๆที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจงาน ซึ่งการฝึกอบรมนั้น มีทั้งการฝึกอบรมก่อนรับเข้าปฏิบัติงานและเริ่มทำงาน จนกระทั่งพ้นจากหน้าที่การงานทั้งนี้ต้องมีการทำติดต่อกันอย่างต่อเนื่อง

พนาลี ทองประเสริฐ (2535 : 23) ได้ให้ความหมายว่าการฝึกอบรม คือ กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถ ทัศนคติ ความเข้าใจของบุคคล เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพผลอย่างสูงสุด และเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่พึงประสงค์

ดร. ภิญโญ สาร (อ้างในงานวิจัย สุธีระ ประवालพฤกษ์. 2538) เสนอแนวคิดว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะแก่องค์การหรือหน่วยงานต่างๆ

รศ. ศรีอรุณ เรศานนท์ (อ้างในงานวิจัย ชีวระ ประมวลพฤกษ์. 2538) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพพนักงานในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยพัฒนานิสัยแห่งความคิดและการกระทำ ความชำนาญชำนาญ ความรู้และท่าที่ต่างๆ

รศ. วิเชียร ชิวพิมาย (2536) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า เป็นกิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยเป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยให้องค์การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารอันเป็นกิจกรรมที่จะนำไปสู่แนวทางแก้ปัญหาขององค์การที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคที่ต้องระดมทรัพยากรบุคคลทั้งความรู้ ความสามารถและกำลังกาย กำลังสติปัญญา

Edwin B. Flippo (อ้างจากงานวิจัย จีรภรณ์ ศรีประชุม. 2541 : 15) ก็ได้เคยให้ความหมายไว้เช่นกันว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการของการสร้างเสริมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะหรือความชำนาญให้กับผู้ฝึกอบรมในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

จึงพอจะสรุปได้ว่าความหมายของการฝึกอบรม คือ การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ

อาจจะกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ทักษะ ความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรม ซึ่งหมายความว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่พนักงานรู้ วิธีการทำงานของพวกเขา รวมทั้งทัศนคติ ของพวกเขาที่มีต่องานหรือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือกับผู้บังคับบัญชา

2.2.1 การอบรมและการเรียนรู้

ดังที่ได้อธิบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาว่า เป็นเสมือนกระบวนการเรียนรู้มาก่อนหน้านี้แล้วนั้น ต่อจากนี้ไปจะได้ทำการอธิบายถึงความเป็นไปของการที่บุคคลจะมีการเรียนรู้ว่าเกิดขึ้นอย่างไร

ทฤษฎีการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรด้วยประสบการณ์ ซึ่งเกิดขึ้นจากหลายรูปแบบเช่น โดยตรง - โดยการทำเอง หรือโดยทางอ้อม - จากการสังเกต ถ้านำการเรียนรู้ไปใช้งาน โดยไม่คำนึงถึงวิธีการของการเรียนรู้ เราจะไม่สามารถวัดการเรียนรู้ของบุคคลได้ เราสามารถวัดได้เพียงการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้

2.2.2 หลักของการเรียนรู้

การเรียนรู้จะถูกเสริมแรงเมื่อผู้เรียนถูกจูงใจ ในแต่ละบุคคลมีความต้องการการเรียนรู้ และถ้าความต้องการของผู้เรียนมีสูงก็จะทำให้เกิดความพยายามในระดับสูงด้วย

การเรียนรู้ต้องการการตอบสนอง การตอบสนอง หรือ ผลการเรียนรู้จำเป็นต่อการแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดหรือบกพร่องของผู้เรียน การตอบสนองที่เรียว้อมดีว่าการตอบสนองที่ซ้ำ ซึ่งผลการตอบสนองจะถูกนำมาเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุง

การเสริมแรงที่มีมากขึ้นย่อมทำให้โอกาสการเกิดพฤติกรรมมีขึ้นซ้ำอีก หลักการเสริมแรงจะอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นบวก หรือพฤติกรรมที่เป็นลบ เช่นการลงโทษจะทำให้พฤติกรรมนั้นลดลง

หลักการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงาน เมื่อผู้เรียนทำแบบฝึกหัดหรือนำความรู้ไปปฏิบัติ เขาก็จะทำผิดพลาดหรือบกพร่องน้อยลง

การเรียนรู้เริ่มอย่างรวดเร็วจากนั้นก็ช้าลง อัตราการเรียนรู้ในช่วงเริ่มต้นจะมีอัตราที่เพิ่มขึ้น ต่อจากนั้นอีกระยะหนึ่งจะมีอัตราที่ลดลงการเรียนรู้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในงานจะไม่มีผลสมบูรณ์เลย ถ้ามีการฝึกอบรบแบบไม่มีการทดลองงานที่มีการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรบจึงต้องออกแบบให้มีการเปลี่ยนแปลงงานด้วยจึงจะได้ผลดียิ่งขึ้น

2.2.3 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การฝึกอบรบและพัฒนามาภายในองค์กร ที่มีกับพนักงานไปในระยะหนึ่งถือเป็นสิ่งที่จำเป็นและควรกระทำเสมอเพื่อให้คนทำงานกลุ่มนี้ขององค์กร มีความรู้ก้าวหน้าทันวิทยาการและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบข้างองค์กร อย่างไรก็ตาม บุคคลากรกลุ่มนี้มักจะมีอายุ และมีประสบการณ์อยู่บ้างแล้วพอสมควร จึงทำให้การเรียนรู้ของผู้ทำงานที่สูงวัยแล้วย่อมแตกต่างกับการเรียนของบุคคลที่อยู่ในวัยแรกเริ่มทำงาน หรือกำลังศึกษาอยู่ ซึ่ง รศ.วิจิตร อวาระกุล (2537.อ้างในงานวิจัย ปัญญาทิพย์ จันทรา.2541) ได้เคยกล่าวว่า การสอนและการอบรมผู้สูงวัยหรือผู้ที่เป็นผู้ใหญ่แล้วมีข้อพิจารณาที่น่าสนใจดังนี้

1. ผู้สูงวัยจะเรียน เมื่อเผชิญปัญหาที่ตนแก้ไม่ได้ แล้วตระหนักว่าสิ่งที่เรียนเป็นประโยชน์ สาระนำไปใช้ปฏิบัติในชีวิตจริงได้ผลก็จะเลือกสนใจเฉพาะในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ตน
2. ผู้สูงวัยจะเรียนได้ดีเมื่อมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียน และมักจะเรียนได้ดี การเรียนรู้ของผู้สูงวัย ต้องการการเรียนรู้ที่มีลักษณะให้ลงมือปฏิบัติ มากกว่าฟังบรรยายนานๆ หรือท่องจำ
3. ผู้สูงวัยจะเรียนได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิม ชอบการสอนช้าๆ ไม่ชอบเร็ว ไม่ชอบการจำ การสอบ สิ่งใดที่สนใจจะจด จะจำ สิ่งที่ไม่สนใจจะไม่จดและไม่สนใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน

Mclagan (1989.อ้างในงานวิจัย โชคชัย สุเวชวัฒน์กุล. 2542 : 9) ให้คำนิยามว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการผสมผสานระหว่างการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เพื่อประสิทธิผลของการพัฒนาบุคคลกลุ่ม และองค์กร

Pace Smith & Mills (1991.อ้างในงานวิจัย โชคชัย สุเวชวัฒน์กุล. 2542 : 9) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในยุคโลกาภิวัตน์ว่าเป็นการบูรณาการผสมบทบาทต่างๆ ของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบ (ชีวิต องค์กร และสังคม)ให้ดีขึ้น ด้วยการเป็นศาสตราจารย์ เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น ก่อเกิดผลผลิตที่สูงขึ้น สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

มัลลี เวชชาชีวะ (2532:31) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเข้าให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด

ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2534) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรหมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการแสวงหาทางเลือกปฏิบัติการต่างๆ ในการทำให้คนในองค์กรมีความสุขที่ได้เป็นสมาชิกของหน่วยให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และ ได้ทำให้งานที่ตนรับผิดชอบและงานโดยรวมของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ประชา เดรัตน์ (2530) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติอันเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลให้สามารถปรับตนเอง ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กร ได้รับผลประโยชน์สูงสุด ในขณะที่เดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจดี พร้อมทั้งจะทุ่มเททั้งพลังใจ แรงงาน และสติปัญญาให้แก่งาน

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีจุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อให้พนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งตอบสนองต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้องค์กรบรรลุผล สามารถอยู่รอดได้ ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ดังมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ว่า (อ้างในงานวิจัย กิตปวีณ์ .2540:บทนำ)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

“มนุษย์ทุกคนมีอัจฉริยภาพ ศักยภาพสูง ในการเรียนรู้ตามความสามารถ มีปัญญาความสามารถในแง่มุมต่าง ๆ กัน สามารถพัฒนาได้ในทิศทาง วิธีการต่าง ๆ กันไม่มีสิ้นสุด”

จากข้อความข้างต้น วิจิตร อาวะกุล (2540) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรในองค์การว่า บุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์การ องค์การจึงต้องรักและหวงแหน ต้องตั้งใจทะนุบำรุงกำลังคนให้มีสมรรถภาพเพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับงานและภาวะความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดิ้นตัวและปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยมีความหวังตั้งใจว่า

- บุคลากรมีขีดความสามารถที่จะพัฒนาให้รับผิดชอบงานต่างๆ ได้ โดยองค์การต้องมุ่งมั่นที่จะให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล
- บุคลากรมีศักยภาพ มีพลังกำลังแอบแฝงที่ยังไม่ได้พัฒนานำออกมาใช้อย่างเต็มที่ แต่ถ้าให้โอกาสและเพิ่มพูนความรู้ ปรับทัศนคติ ความคิดอ่านและมีมือในการทำงาน ก็จะสามารถนำพลังดังกล่าวของตนและผู้อื่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การได้
- การให้โอกาสบุคลากรได้ปรับปรุงตนให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงเป็นการเพิ่มพูนคุณค่าของบุคลากรให้มีการพัฒนาความสุข ความมั่นคงในชีวิตและอนาคตของตนเอง เป็นการแสดงเจตนารมณ์และความตั้งใจขององค์การที่จะไม่ทอดทิ้งบุคลากรตลอดเวลาของการร่วมงานกับองค์การ
- การพัฒนาบุคลากรจะมีผลต่อการสร้างบรรยากาศ สร้างขวัญ กำลังใจ เสริมสร้าง ความมั่นใจในชีวิตและอนาคต ฝากชีวิตครอบครัว เชื่อมมั่นในองค์การและจะเติบโตร่วมกับองค์การตลอดไป

จากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นกล่าวได้ว่าการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จำเป็นจะต้องมีกิจกรรมการพัฒนาที่ถูกต้อง เหมาะสมกับบุคคล ลักษณะงาน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่แต่ละองค์การกำหนดขึ้นด้วยว่าเป็นกิจกรรมที่จัดเพื่อบุคลากรกลุ่มใด เช่น เพื่อผู้ปฏิบัติงานใหม่ ผู้บริหาร ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ผู้ที่คาดว่าจะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายงาน เป็นต้น อีกทั้งการพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่บุคคลทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาจึงต้องมีการพัฒนาบุคคลให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคม (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2535)

2.3.1 หลักการและแนวคิดพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลักการและแนวคิดพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผู้กล่าวไว้ดังนี้
 ทองศรี กำภู ณ อยุธยาและคณะ (2534 . อ้างจากงานวิจัย โชคชัย สุเวชวัฒน์กุล. 2542) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุน ซึ่งต้องใช้ทั้งเวลา ความรู้ ความสามารถ จัดการ ดำเนินการให้เกิดรูปธรรม
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีระดับการพัฒนา กล่าวคือ มีตั้งแต่ระดับต่อเนื่องตลอดชีวิตของมนุษย์ของสังคม ระดับชาติและระดับองค์การ ซึ่งแต่ละระดับย่อมต้องมีการลงทุนที่แตกต่างกัน
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายรวมที่ชัดเจน คือให้คนเกิดเรียนรู้ นั่นคือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน และการปฏิบัติตนต่อสังคม
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องจัดทำให้มีขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการสร้างเสริมทรัพยากรให้มีประสิทธิผล

दनัย เทียนพุ่ม (2533) มีความเห็นว่าแนวคิดในการพัฒนาองค์การสามารถสรุปเป็นมโนทัศน์ที่สำคัญ ไว้ 2 ประการคือ

1. การวิเคราะห์การพัฒนาศาสนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ควรจะมีมโนภาพที่กว้าง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบซึ่งสามารถชี้ให้เห็นถึงการปะทะสังสรรค์ ระหว่างบุคคลในองค์กรกับปัจจัยที่แวดล้อมอยู่ให้เข้ากัน ได้เป็นอย่างดี
2. การให้ความสนใจกับบุคลากรในองค์กรในฐานะที่เป็นระบบที่มีชีวิต (Living System) ที่เป็นหลักประกันต่อการสร้างสรรค์ผลผลิตให้กับองค์กร

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกัน ไปตลอดชีวิตของบุคลากรในองค์กร และที่สำคัญเป็นประสบการณ์ของการเรียนรู้ที่ไม่ใช่เกิดขึ้นจากการเรียนในห้องเรียนที่จัดไว้อย่างเป็นทางการเท่านั้น หากยังเกิดจากประสบการณ์ ที่ได้จากการปะทะสังสรรค์กับปัจจัยที่แวดล้อมอยู่ในการปฏิบัติงานตลอดชีวิตของเขา เหล่านั้น

2.3.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการมุ่งในการศึกษามากกว่าการอบรมธรรมดา การศึกษาเป็นวิธีที่จะพัฒนาพนักงานด้วยและถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีเหตุผล ส่งเสริมให้มีความสามารถเข้าใจในความรู้ และความชำนาญด้านพิเศษต่างๆ การพัฒนามุ่งจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีการเติบโตทางด้านความคิดในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น บุคลากรในองค์การที่มีความประสงค์จะประสบความสำเร็จอาจจำเป็นต้องเตรียมตัวสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น ต้องรู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์ ขึ้นตอนละความสามารถพิเศษต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สามารถคิดและเข้าใจเรื่องเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่างๆ ได้มากขึ้น การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวไม่สามารถเอาชนะความสามารถของแต่ละคนในการทำความเข้าใจถึงสาเหตุและผลกระทบความสัมพันธ์จากประสบการณ์ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หรือความคิดจากตรรกะ ด้วยเหตุนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีอำนาจและคุณค่าเหนือวิธีการฝึกอบรม (วรนาถ แสงมณี. 2543)

ซึ่งที่ผ่านมา กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายองค์การอาจไม่เห็นความจำเป็นนัก อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันเริ่มตระหนักร่วมกันแล้วว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นมากซึ่งมีผู้สรุปถึงความจำเป็นไว้ดังต่อไปนี้

ประชา เตรีตน์ (2530) กล่าวว่า

1. ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการบันทาลความสำเร็จหรือล้มเหลวมาสู่องค์การได้ ดังนั้นประสิทธิผลขององค์การจึงขึ้นกับประสิทธิผลและศักยภาพของบุคคลเป็นสำคัญ ยิ่งองค์การสามารถพัฒนาประสิทธิผลของบุคคลที่อยู่ในองค์การได้มากเท่าไร ความสัมฤทธิ์ผลขององค์การย่อมสูงมากขึ้นเพียงนั้น
2. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์การ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์การมีผลกระทบต่อ การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การยุบหน่วยงานบางหน่วย เป็นต้น จากสภาพแวดล้อมภายในดังกล่าว ถ้าไม่มีการวางแผนและพัฒนาบุคคลในองค์การย่อมมีผลทำให้เกิดปัญหา การปรับตัวของบุคคลในองค์การทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงงานใหม่ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน การพ้นจากตำแหน่งของพนักงานเก่า การออกจากองค์การ
3. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมนอกองค์การ ในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีการเปลี่ยนแปลงสูง หากไม่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถเท่าทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีแล้ว ย่อมมีผลให้องค์การโดยส่วนรวมไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้
4. ด้านบุคลากรในองค์การทุกคนมีความมุ่งหวังให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ต้องการความมั่นคงในอาชีพ และแต่ละคนยังมีความชอบหรือความถนัดงานที่ต่างกัน การวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องช่วยให้บุคคลในองค์การได้ทราบว่า เขาควรพัฒนาตนเองไปในทิศทางใดให้สอดคล้องกับทักษะ หรือความพอใจของตนและเป้าหมายขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว เครื่องวัด ลิ้มอภิชาติ (อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์. 2533)

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์กรต่างๆ ได้ทันที องค์กรที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมหรือแนะนำการทำงานเพื่อให้บุคลากรใหม่มีความคุ้นเคยกับสถานที่ทำงาน เข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ในฐานะของสมาชิกองค์กร ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ ช่วยไม่ให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงเปล่าจากการที่บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานแบบลองผิดลองถูก การให้ลองศึกษาด้วยตัวเองอย่างขาดระบบการให้คำปรึกษาชี้แนะ แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีค่าใช้จ่าย ซึ่งถือเป็นเรื่องการลงทุนขององค์กร โดยมุ่งหวังให้บุคคลกรปฏิบัติงานได้อย่างประสิทธิผล ก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพต่อองค์กรนำมาซึ่งความเจริญของงานให้มีทิศที่พึงประสงค์

2.3.3 สภาพการทำงานที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

จากกรณีที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกอันสำคัญของการบริหาร เครื่องชี้ที่จะบอกถึงความต้องการของการจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ควรนำมาประกอบการพิจารณา ได้แก่

1. ผลการทำงานหรือผลผลิตของงานตกต่ำ
2. วิธีการทำงาน คนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อย อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยผิดปกติ
3. ระดับการทำงานมีการลาป่วย ลากิจ ขาดงานมาก
4. บริการที่ได้แก่ผู้มาติดต่อล่าช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย
5. ต้นทุนในการทำงานสูงขึ้นกว่าปกติ
- 6.ขวัญ(Morale)ของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี
7. มีการสิ้นเปลืองหมุนเวียนในการทำงานบ่อยๆ
8. วิธีการควบคุมงานไม่ดี
9. ขาดความร่วมมือประสานงาน
10. งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด
11. การปฏิบัติงานล่าช้าต้องเสียเวลามากเกินควร

สภาพการทำงานที่เป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงความจำเป็น ที่จะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคคล ดังที่กล่าวมาแล้วทั้ง 11 ประการนั้น สามารถจำแนกความต้องการในการพัฒนาที่แตกต่างกันได้ 4 ประเภทคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถและมีมือในการทำงาน ซึ่งปฏิบัติอยู่หรือ สำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
2. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไป แต่เกี่ยวกับงาน ในสาขาที่ปฏิบัติงานอยู่
3. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้น ในลักษณะทั่ว ๆ ไปที่เจาะจงว่าจะ เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่
4. ความต้องการที่จะพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการทำงาน

2.3.4 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

รศ.กฤษณ ธนาพงศ์ธร (อ้างในงานวิจัย ปัญญาทิพย์ จันทรา, 2541) ได้กล่าวไว้ดังนี้ ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรครั้งหนึ่ง ๆ ขององค์กรใดก็ตาม มักจะประสบกับปัญหา และอุปสรรคนานาประการ อันอาจจะทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ อาจจำแนกออกได้เป็น 5 ประการคือ

1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ ที่ดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากร นับตั้งแต่ผู้จัดการโครงการจนกระทั่งถึงเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกคน แต่เนื่องจากลักษณะของพนักงานการพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยทั่วไป เป็นงานที่ช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สายงานหลักเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น บุคคลโดยทั่วไปจึงมักจะพอใจในการทำงานในสายงานหลักมากกว่าสายงานช่วยเหลือสนับสนุน

2. ปัญหาด้านวิทยากร

เป็นปัญหาที่พบอยู่เสมอๆ คือผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดั้นด้นมีน้อยมาก ส่วนใหญ่มักจะขาดคุณสมบัติการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี แต่จะมีลักษณะในการเล่าประสบการณ์และผู้บรรยายถึงการทำงานของตนมากกว่า โอกาสที่ผู้เข้ารับการพัฒนาจะได้รับความรู้แปลกใหม่น้อยมาก นอกจากนี้การพัฒนาจะได้ประโยชน์เต็มที่นั้น วิทยากรต้องมีเทคนิควิธีการในการพัฒนาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมอีกด้วย

3. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมักจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาอย่างน้อย 4 ลักษณะคือ

1) ผู้เข้ารับการพัฒนาจำนวนหนึ่งไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาว่าจะได้

ประโยชน์อะไรจากการพัฒนาบ้าง เพียงแต่เข้ารับการพัฒนาตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2) ผู้เข้ารับการพัฒนามาบางคนที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือเล็งเห็นว่าเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องของเด็กนักเรียนในชั้นเรียน ไม่เหมาะกับคนทำงานแล้ว เป็นการเสียเวลาเปล่าประโยชน์
 - 3) บุคลากรบางคนที่มีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยม พอใจที่จะประพฤติปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือ มาช้านานแล้วและจะไม่ยอมรับจนถึงขนาดต่อต้าน
 - 4) บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถมากพอที่จะฝึกสอนตนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจะดีพอที่จะยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติได้
4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้โดยง่าย ถ้าหากมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ อยู่อย่างพร้อมมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสถานที่และอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ แต่เนื่องจากการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ต้องลงทุนสูง อุปกรณ์บางชิ้นมีราคาแพงมาก องค์กรต่างๆ ไม่สามารถซื้อหามาได้อย่างครบถ้วน

5. ปัญหาด้านผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้เข้ารับการพัฒนาบุคลากร

นักบริหารบางคนมีทัศนคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร จึงไม่ให้ความสำคัญสนับสนุน นอกจากนี้บางคนมีความสำคัญผิดว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กรได้ทุกปัญหาและอย่างฉับพลัน เมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันใจจึงเกิดการต่อต้านการพัฒนาบุคลากร และประการสุดท้ายนักบริหารบางคนเล็งเห็นว่าตนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่จัดการพัฒนาและวิทยากร จึงเป็นผู้สั่งการและดำเนินการต่างๆ แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมาย

2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

การพัฒนาและการให้ประสบการณ์ในการเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรพร้อมที่จะเข้าไปในทิศทางที่การเปลี่ยนแปลงขององค์การต้องการ ในกรณีที่ทิศทางได้ถูกกำหนดอย่างแน่นอนแล้วว่าองค์การจะเปลี่ยนแปลงอะไรและอย่างไร การอบรมและการศึกษานั้นเหมาะสมมากกว่าการพัฒนา เพราะการพัฒนาเป็นการเตรียมอนาคตอันไกล ยังไม่มีทิศทางแน่นอนซึ่งจะต้องมีการเตรียมการไว้ และอาจไม่มีการใช้ประโยชน์จากการพัฒนานั้นเลยก็ได้ จุดประสงค์ของการพัฒนาเพื่ออนาคตขององค์การเพียงอย่างเดียว การวางแผนเพื่องานในปัจจุบัน หรืออนาคตอันใกล้ ไม่ใช่วัตถุประสงค์ขององค์การในการพัฒนาส่วนต่างๆ อนาคตของแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไป และการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งไม่แน่นอน การพัฒนาจึงเป็นสิ่งจำเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การพัฒนาถูกจัดเป็นการลงทุนระยะยาว ซึ่งต่างจากการศึกษาและการอบรม การปรากฏผล อาจใช้เวลานานหลังจากการเรียนรู้ การประเมินผลในทางตรงทำได้ยาก และยากต่อการทำอัตราส่วน ต้นทุน- กำไรได้ชัดเจน ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจว่าการพัฒนาอาจไม่ได้ผลตอบแทนคืนมาเลยก็ได้ การเรียนรู้อาจเกิดขึ้นแต่ถ้าองค์กรมีเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงทิศทาง การพัฒนา ก็จะมีศูนย์เปล่า การพัฒนาจึงเป็นกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง ฝ่ายบริหารส่วนใหญ่จึงไม่ค่อยมีกิจกรรม ทางด้านนี้ สำหรับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (โชคชัย สุเวชวัฒน์กุล, 2542)

ดังนั้นการแสวงหาเทคนิควิธีการเพื่อประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรขององค์กรจึงเป็น เรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีเทคนิควิธีการการพัฒนา บุคลากรจำแนกได้เป็น 2 ประเภทที่สำคัญคือ การพัฒนาบุคคล โดยการใช้เทคนิคในการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล โดยเทคนิคที่ไม่ใช่การอบรม แต่เป็นเทคนิคบางประการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่ง จะช่วยพัฒนาบุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

2.4.1 การพัฒนาบุคลากรโดยเทคนิคการฝึกอบรม (จากงานวิจัย นาง จีรภรณ์ ศรประทุม)

เทคนิคการฝึกอบรมมีอยู่มากมายหลายเทคนิค การนำเทคนิคการฝึกอบรมไปในแต่ละหน่วย งานหรือแต่ละแห่ง ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น สถานการณ์ จำนวนผู้เข้ารับการอบรม สถานที่ เป็นต้น ที่นิยมกันแพร่หลายโดยทั่วไปได้แก่

1) การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีที่วิทยากรผู้สอนพูดต่อหน้าคนจำนวนมากโดยวิทยากรเป็นผู้พูดแต่เพียงผู้เดียว โดยหลักการถือว่า ผู้บรรยายเป็นผู้ที่มีความลึกซึ้งในเรื่องที่ทำการบรรยาย การถ่ายทอดความรู้ หรือแนวความคิดของผู้บรรยายโดยอาศัยการพูดอย่างเดียว ผู้บรรยายอาจเปิดโอกาสให้ผู้เข้าฟังซักถามข้อสงสัยต่างๆ ได้โดยการจัดเตรียมเวลาไว้ภายหลังการบรรยายสิ้นสุด

ผลดี ของการบรรยายคือ สามารถนำไปใช้กับผู้เข้าอบรมหรือผู้ฟังจำนวนมากได้ โดย เสียค่าใช้จ่ายต่ำ ไม่ต้องใช้อุปกรณ์การสอนมาก แต่การบรรยายมีข้อจำกัดเพราะเป็น One-way Communication ไม่มีเครื่องมือที่ติดตามผลว่า ผู้ฟังได้รับความรู้เท่าใดจากการบรรยาย ทางด้านการ ซักถามข้อสงสัยคำบรรยายก็มีข้อจำกัด ทั้งนี้เพราะผู้ฟังจะสามารถซักถามได้ก็ต่อเมื่อผู้บรรยายได้ บรรยายแล้ว หรือผู้บรรยายอนุญาตให้ซักถามได้ คำถามที่ผู้ถามจะถามอาจไม่ตรงประเด็นเนื่องจาก จำไม่ได้ นอกจากนี้ การบรรยายยังมีข้อเสียที่สำคัญ คือ ผู้บรรยายอาจใช้ภาษาที่เข้าใจยากหรือพูด ภาษาที่ไม่ชัดเจน เร็วเกินไปซึ่งก็เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้ฟังไม่เข้าใจและไม่ให้ความสนใจฟัง

2) การประชุมอภิปราย (Conference) ได้แก่การประชุมกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมด้วยกัน โดยใช้วิธีการแสดงความคิดเห็นแบบปากเปล่า (Oral Participation) มีวัตถุประสงค์ที่รวบรวมและรับฟังความรู้และแนวความคิดจากผู้เข้าร่วมประชุม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การประชุมอภิปรายดีกว่าการบรรยายในแง่ที่ว่า ผู้เข้าร่วมอบรมหรือผู้เข้าร่วมฟังมีส่วนร่วมในการประชุมเพราะไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องฟังความคิดเห็นจากผู้บรรยายเพียงฝ่ายเดียว การประชุมอภิปรายนี้ นอกจากจะได้รับความรู้จากวิทยากรโดยตรงแล้วยังได้รับแนวความคิดต่างๆ จากผู้เข้าร่วมอบรมอื่นๆ อีกด้วย แต่การประชุมอภิปรายนั้นมีข้อจำกัดอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก วิธีการประชุมอภิปรายนี้ ใช้ได้สำหรับผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนไม่มาก ประการที่สอง การประชุมอภิปรายมักจะดำเนินไปอย่างเชื่องช้าใช้เวลายืดเยื้อยาวมาก เพราะผู้เข้าร่วมประชุมต่างก็แสดงความคิดเห็นต่างๆ ผู้ดำเนินการประชุมอภิปรายต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดเวลา และควบคุมเวลาให้การประชุมจบลงภายในเวลาที่กำหนด มิฉะนั้น จะไม่สามารถสรุปหรือจบการประชุมได้ภายในเวลา

3) การศึกษาจากตัวอย่าง (Case Study) วิธีนี้เป็นวิธีการอบรมที่วิทยากรจะนำเอาปัญหาตัวอย่างพร้อมทั้งข้อมูลประเภทที่เกี่ยวข้องมาให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาวิเคราะห์และหาวิธีทางแก้ปัญหาเหล่านั้น

ผลดีของการอบรมโดยวิธีนี้ คือ ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง จากวิทยากรที่มีประสบการณ์และมีความรู้ดี ซึ่งในสภาพสิ่งแวดล้อมต่างๆ ใกล้เคียงกับของจริง อีกประการหนึ่ง เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมจะยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ส่วนผลเสียของการอบรมวิธีนี้คือ การหาตัวอย่างมาเพื่อใช้ประกอบการศึกษาต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายซึ่งค่อนข้างยุ่งยากและสิ้นเปลือง

4) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทสมมุตินี้ มักใช้ควบคู่หรือใช้ประกอบกับวิธีอื่น เช่น การบรรยายหรือการประชุมอภิปราย โดยลักษณะคล้ายกับวิธีศึกษาจากกรณีตัวอย่าง คือ มีตัวอย่าง หรือ กรณีเรื่องมาประกอบเพื่อความเข้าใจ แต่วิธีการแสดงบทบาทสมมุติจะต่างจากกรณีศึกษาตรงที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมร่วมแสดงบทบาทให้เห็นจริงแทนที่จะใช้วิธีนี้ก็คิดเอาเอง จากเหตุการณ์ที่ยกมาประกอบ

การอบรมนี้ ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสนำเอาความรู้ที่ได้รับจากสิ่งที่ได้อบรมมาจากการบรรยาย หรือการประชุมอภิปรายไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงๆ

ผลดี คือ ช่วยให้ผู้เข้าอบรมทุกคนไม่เบื่อหน่าย แต่วิธีการอบรมนี้ โดยการแสดงบทบาทสมมุตินี้มีข้อจำกัดตรงที่ต้องมีการเตรียมตัวมาก่อนการอบรม

5) การสาธิต (Demonstration) การอบรมวิธีนี้ก็คือ วิทยากรจะต้องแสดงให้ผู้อบรมดูถึงวิธีการใช้เครื่องมือบางอย่าง ซึ่งอาจจะทำอย่างช้า ๆ ให้เห็นถึงขั้นในการปฏิบัติงาน เช่น การประกอบ การถอด การติดตั้ง การควบคุม การบังคับ และวิธีการใช้พร้อมทั้งอธิบายประกอบจนกว่าผู้รับการอบรมจะเข้าใจ เมื่อแสดงให้ผู้เข้ารับการอบรมดูแล้ว จึงให้ผู้เข้ารับการอบรมทำตาม วิธีการสาธิตนี้เหมาะสำหรับการฝึกอบรมงานประเภทที่ต้องใช้ความชำนาญ และเป็นส่วนหนึ่งของ On the job Training

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลดี การสาธิตช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความจำ และความเข้าใจเป็นอย่างดีแต่วิธีนี้มีผลเสียคือ จะต้องจัดหาเครื่องมือต่างๆ สถานที่ เพื่อประกอบการฝึกอบรมซึ่งมีความยุ่งยาก และเสียค่าใช้จ่ายมาก

6) การสอนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) การสอนวิธีการนี้มีลักษณะสำคัญ คือ ผู้ค้นพบต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง ไม่จำเป็นต้องมีผู้สอนหรือบรรยาย แต่ใช้เครื่องมือ เช่น หนังสือคู่มือ หรือเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่สำคัญ อุปกรณ์การเรียนรู้นี้จะมีราคาแพง แต่วิธีนี้ได้ผลดีมาก

7) การอบรมเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม (Sensitivity training) หรือ T- Group Training เป็นการฝึกอบรมที่เน้นไปที่การฝึกให้ผู้รู้จักทำงานร่วมกัน หรือเรียกง่าย ๆ ว่า "ฝึกมนุษยสัมพันธ์" การฝึกแบบนี้เขาจะจัดผู้เข้ารับการอบรมเป็นกลุ่ม และให้สมาชิกของกลุ่มฝึกถึงความรู้สึก อารมณ์ พฤติกรรมของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม และสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อฝึกการทำความเข้าใจตนเอง และสมาชิกอื่น ๆ หรือให้ไวต่อการปรับตัวในกลุ่ม ผลที่ได้จากวิธีนี้ก็เพื่อพัฒนาทักษะในการปรับตัวเมื่อเข้าทำการร่วมกันเป็นกลุ่ม

8) การประชุมเชิงปฏิบัติ (Work Shop) การฝึกอบรมแบบนี้จุดเน้นอยู่ที่การฝึกทักษะวิธีทำงานให้มีความชำนาญมากขึ้น หรือวิชาการที่ต้องการให้ได้รับความรู้กว้างขวางหรือลึกซึ้งขึ้นอีก ในด้านวิธีการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาร่วมกันปรึกษาหารือปัญหาแล้วศึกษาค้นคว้าหรือร่วมกันวิเคราะห์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ห้องหนึ่ง ๆ ประมาณ 20 คน วิธีการนี้ต้องใช้เวลาและผู้ควบคุมหรือแนะนำฝึกอบรมมาก แต่ก็ได้ผลดีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากสามารถได้ร่วมกันประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

9) การประชุมกลุ่มย่อย (Syndicate Method) เทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้มีความคล้ายคลึงกันกับการฝึกแบบที่สอง (การประชุมอภิปราย) แต่มีความแตกต่างตรงที่จะมีการแบ่งผู้เข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มย่อยหลายๆ กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะได้รับมอบหมายปัญหา หรืองานที่ต้องปฏิบัติจากวิทยากร การแบ่งกลุ่มตามแบบนี้กระจายผู้เข้ารับการอบรมที่มีลักษณะแตกต่างกันไปในกลุ่มต่าง ๆ กันให้มากที่สุด เพื่อให้ได้ความเห็นหรือข้อสรุปที่มาจากหลายที่มาหลายความคิดเห็น

10) เกมสการจัดการ (Management Games) การฝึกแบบนี้จะใช้ฝึกอบรมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ โดยวิธีให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ทดลองปฏิบัติงานเป็นหัวหน้างานหรือเป็นผู้บริหารจริง ๆ ในเหตุการณ์ที่สร้างขึ้นมา ให้เหมือนกับชีวิตการทำงานจริง ๆ ให้ผู้รับบทบาทได้เผชิญปัญหา และเรียนรู้สถานการณ์ที่จะต้องตัดสินใจและหาวิธีแก้ไขปัญหา

11) วิธีประสบเหตุการณ์ (Incident Method) วิธีนี้จะนำเอาเหตุการณ์ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานมาแล้วหรือเสนอให้เข้ารับการอบรมได้ฟัง และพิจารณาเหตุการณ์นั้น ๆ เพราะจะได้เข้าใจและนำไปปรับใช้ต่อไป

12) การทำงานในเวลาจำกัด (In Basket Technique) วิธีการนี้จะให้ผู้รับการอบรมสมมติตนเองเป็นหัวหน้างาน แล้วจะมอบตระแกรงใส่เอกสารและเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับเข้ามา ผู้เป็นหัวหน้างานจะต้องนำเรื่องในตระแกรงมาพิจารณาว่าจะตัดสินใจทำอะไรต่อไป จะทำด้วยตนเอง หรือมอบหมาย สั่งการให้ผู้อื่นทำหรือวินิจฉัยไปได้เอง สุดแต่กรณีโดยมีเงื่อนไข 3 ประการคือ

1. จำกัดเวลา
2. ใช้เอกสารเฉพาะที่ได้รับ ไม่มีข้อมูลอื่นช่วย
3. ต้องทำโดยลำพังตนเอง ไม่มีคนอื่นช่วย

เทคนิคที่กล่าวมาทั้ง 12 ประเภทนั้น เป็นเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนา แต่นอกจากการใช้เทคนิคฝึกอบรมแล้ว การพัฒนาบุคคลยังมีเทคนิคฝึกอบรมแล้ว การพัฒนาบุคลากรยังมีเทคนิคอื่น ๆ ซึ่งมีใช้การฝึกอบรมโดยตรง แต่เป็นเทคนิคการเรียนรู้บางอย่าง หรือได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร เทคนิคประเภทนี้มีหลายอย่างด้วยกัน

2.4.2 การพัฒนาบุคลากรโดยเทคนิคที่มีใช้การฝึกอบรม

1. การให้การศึกษา (Under Study) เทคนิคการพัฒนาบุคคลประเภทนี้เป็นลักษณะของการมอบหมายงาน คือให้ไปศึกษางานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบในโอกาสต่อไป หลักการสำคัญของการศึกษา คือ จะไม่มีการเปลี่ยนตำแหน่ง และผู้ที่ไปศึกษา ยังคงดำรงอยู่ในตำแหน่งเดิม และไม่มีสิทธิออกคำสั่งเกี่ยวกับงานที่ตนไปศึกษาอยู่

2. การให้ปฏิบัติงานหรือรักษาการแทน (Acting) เป็นวิธีการมอบหมายให้ปฏิบัติงานแทน แต่มีความแตกต่างจากการให้ศึกษา คือ การให้ปฏิบัติงานแทนหรือรักษาการแทนนั้น สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่บุคคลผู้นั้นไปทำงานแทนได้เสมือนเป็นตัวจริงหรือเป็นตำแหน่ง สามารถที่จะสั่งการต่าง ๆ ได้ ซึ่งความมุ่งหมายประการหนึ่งของวิธีการนี้คือ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นวิธีการเตรียมบุคคลสำหรับตำแหน่งสูงขึ้น

3. การส่งไปสังเกตการณ์ (Observation) เป็นการส่งผู้ปฏิบัติงานให้ไปสังเกตการณ์ที่ใดที่หนึ่ง โดยไม่จำกัดว่าจะเป็นหน่วยงานภายในประเทศ หรือต่างประเทศ การสังเกตการณ์มักนิยมใช้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในการทำงาน วิธีนี้ช่วยพัฒนาบุคคลในด้านที่ทำให้เห็นภาพต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ซึ่งจะสามารถนำมาเป็นแนวทางในการทำงานหรือเป็นตัวอย่งในการแก้ไขปัญหาต่างๆ

4. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง โดยมีเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้น นอกจากนี้การสับ

เปลี่ยนงานยังช่วยป้องกันการสร้างอาณาจักร (Empire Building) อันเกิดขึ้นเนื่องจากการทำงานที่หนึ่งที่ได้เป็นเวลานานๆ

5. การสอนงาน (Coaching) การสอนงานเป็นเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากเป็นวิธีการที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาสอนงานลูกน้องแบบตัวต่อตัว การสอนงานที่ดีนั้นจะต้องทำเป็นระบบ ทั้งแบบต่อเนื่อง และเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน จึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จ

2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพในองค์กร

2.5.1. แนวคิดเรื่องการพัฒนาอาชีพโดยองค์กร (Career Development)

จากการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิธีการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน(Job Rotation) นั้น ผู้ศึกษาเห็นว่ามีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ(Career Plan) ซึ่ง ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2533) ได้กล่าวว่า “ การพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนจะต้องถูกสร้างควบคู่ไปกับการวางแผนกำลังคน โดยส่วนประกอบของแผนกำลังคน จะต้องมีการวางแผนกำลังคนในแต่ละกลุ่มอาชีพหลักขององค์กรนั้นๆ ด้วย นอกเหนือจากแผนพัฒนากำลังคนในแต่ละกลุ่มอาชีพแล้ว ก็ควรมีการวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Plan) ของข้าราชการแต่ละคนด้วย ”

ชูชัย สมितिไกร (2538) ได้กล่าวถึงการพัฒนาอาชีพในองค์กรว่า สามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ และวิธีการ เช่น การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assignments) การแจ้งผลการปฏิบัติงาน และการสอน (Performance Feedback and Coaching) และการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

จากการวิจัยได้พบว่า บุคคลที่ถึงจุดอิ่มตัว (Plateaued Employees) ซึ่งไม่ค่อยจะมีความกระตือรือร้นเหลืออยู่มากนัก จะมีความพึงพอใจและมีผลการทำงานที่ดีขึ้น หากเขายอมรับในบทบาทใหม่ ที่มีความท้าทาย และมีเป้าหมายการทำงานสูงขึ้น นอกจากนั้นการหมุนเวียนงาน เพื่อให้บุคลากรได้เผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ควรจะได้กระทำทุกๆ 3 ปี ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรที่อยู่ในขั้นมัชฌิม (Mid-Career) มีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป (กิตปวีณ์ เกิดขวัญ, 2542)

วรารภรณ์ รัชตะวรรณ (2540) ได้แบ่งระยะเวลาของการพัฒนาการด้านอาชีพไว้ 4 ระยะ และในแต่ละระยะจะมีความจำเป็นในการพัฒนาอาชีพ และเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาอาชีพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางระบบการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน ให้กับบุคลากรได้เหมาะสมกับช่วงระดับอายุ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับวงจรชีวิตของบุคคล ตลอดจนความต้องการ และความคาดหวังของบุคคลกับความต้องการขององค์กรดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงถึงขั้นตอนการพัฒนาการด้านอาชีพ 4 ระยะ

ช่วงอายุ	ความต้องการของบุคคลและ ความจำเป็นในการพัฒนาอาชีพ	เทคนิคการพัฒนาอาชีพ
1. อายุ 21-26 ปี ระยะเริ่มต้นของการ ทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีงานเหมาะสม - มีกิจกรรมในการทำงานหลายด้าน - มีการพัฒนาทักษะ 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ทราบถึงลักษณะงานที่แท้จริง - มอบหมายงานหลายด้าน - ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผล การปฏิบัติงาน
2. อายุ 26-40 ปี ระยะกำลังก้าวหน้า	<ul style="list-style-type: none"> - งานที่ทำหาย - เปรียบเทียบโอกาสความก้าวหน้าของตน กับผลประโยชน์และความรับผิดชอบภาย นอกองค์การ 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายงานที่ทำหาย - ให้มีที่ปรึกษา - ให้บริการโดยศูนย์ประเมินผล
3. อายุ 40-60 ปี ระยะที่สามารถให้ ความช่วยเหลือ บุคคลอื่นได้	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นตัวของตัวเอง - มีโอกาสช่วยพัฒนาบุคคลอื่น - กำหนดบทบาทใหม่ในหน่วยงานของตน เอง 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาทักษะเพื่อให้สามารถช่วย พัฒนาบุคคลอื่นได้ - มอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นที่ เลี้ยงบุคคลอื่น
4. อายุ 60 ปีขึ้นไป ระยะถดถอย	<ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสใช้ประสบการณ์และความสามารถ - เตรียมตัวและพร้อมที่จะปรับตัวเข้าหาบท บาทใหม่ที่จะต้องออกจากงานในอีกไม่ช้า 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้มีบทบาทเป็นที่ ปรึกษา - ให้บริการด้านผลประโยชน์

ที่มา : วราภรณ์ รัชตะวรรณ, 2540

จากตารางจะเห็นได้ว่า วราภรณ์ รัชตะวรรณ ได้แบ่งระยะเวลาของการเข้าสู่อาชีพไว้ 4 ระยะ และในแต่ละระยะเวลาก็จะมีความจำเป็นในการพัฒนาอาชีพ และเทคนิคการพัฒนาอาชีพ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ระยะเริ่มแรกของการทำงาน (อายุ 21-26 ปี)

เป็นระยะเริ่มแรกของชีวิตการทำงาน ซึ่งบุคคลจะต้องเลือกอาชีพ เลือกงาน และหน่วยงานที่เหมาะสมตั้งแต่แรก ดังนั้น หน่วยงานจึงต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน โอกาสและความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานใหม่ และเมื่อพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน เทคนิคการพัฒนาอาชีพที่ใช้ต่อมาก็คือ การมอบหมายงานหลายๆ ด้านให้ปฏิบัติ และผู้ปฏิบัติงานจะทราบได้ว่างานที่ทำไปได้ผลตามที่คาดหวังหรือไม่ และตนเองต้องเพิ่มพูนทักษะในการทำงานด้านใด มากน้อยเพียงใดก็จะทราบได้ก็ต่อเมื่อได้มีการส่งข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระยะที่ 2 ระยะกำลังก้าวหน้า (อายุ 26-40 ปี)

เป็นระยะที่ผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควร เป็นระยะที่กำลังได้รับความก้าวหน้าในองค์การ ผู้ปฏิบัติงานในช่วงนี้ต้องการได้ทำงานที่ท้าทาย และได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และต้องการให้ผลงานของตนเองเป็นที่รู้จักของบุคคลอื่นๆ ด้วย และผู้ปฏิบัติงานในองค์การในช่วงนี้จะคำนึงถึงผลได้ และผลเสียที่ทำงานในองค์การโดยเปรียบเทียบโอกาส และผลประโยชน์ที่จะได้รับ หรือสูญเสียไปถ้าทำงานต่อไปในองค์การ ดังนั้น ในช่วงนี้องค์การควรมีการมอบหมายให้มีบุคคลช่วยเป็นที่ปรึกษาหรือที่เลี้ยง เพื่อช่วยในการให้คำปรึกษาแนะนำในด้านต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่การให้คำปรึกษาในเรื่องของความรู้ ความสามารถให้มีมากยิ่งขึ้นเพื่อให้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ใช้ศูนย์ประเมินผลช่วยให้พนักงานได้ทราบจุดอ่อน จุดแข็งของตน เพื่อการพัฒนาตนเอง

ระยะที่ 3 ระยะที่สามารถให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นได้ (อายุ 40-60 ปี)

ในระยะนี้เป็นระยะที่พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสูงสุด จะมีความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานสูงมากไม่จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากใคร แต่กลับต้องการโอกาสที่จะช่วยพัฒนาบุคคลอื่นให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ ดังนั้น องค์การจึงต้องช่วยบุคคลในระยะนี้ให้มีทักษะที่สามารถเป็นที่เลี้ยง หรือผู้ฝึกอบรมบุคคลอื่นได้อย่างแท้จริง แต่ในขณะเดียวกันอาจจะมีบุคคลบางคนถึงแม้จะอยู่ในระยะนี้แล้วก็ยังไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน องค์การจึงจำเป็นต้องเข้ามาช่วยเหลือ หากยังทำงานเดิมอยู่ต่อไปก็คงจะไม่ก้าวหน้า จึงต้องเปิดโอกาสให้เขาได้หมุนเวียนไปทำหน้าที่อื่น ที่ต้องใช้ทักษะใหม่ๆ เพื่อให้เขามีโอกาสได้เรียนรู้ และสร้างผลงานใหม่ๆ ขึ้นมา

ระยะที่ 4 ระยะถดถอย (อายุ 60 ปีขึ้นไป)

เป็นระยะของการปลดเกษียณซึ่งผู้ปฏิบัติงานกำลังจะออกไปจากองค์การ สิ่งที่ต้องกระทำในการพัฒนาอาชีพก็คือการให้บุคคลเหล่านี้ได้มีโอกาสใช้ประสบการณ์ และความรู้ ความสามารถของเขาเป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น องค์การจึงต้องส่งเสริมให้เขามีโอกาสโดยมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แก่องค์การ หรือบุคคลอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เขามีความรู้สึกว่าตนเองยังมีคุณค่า จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจ และก่อนที่เขาจะออกไปจากองค์การควรจะช่วยให้ได้เตรียมตัวเพื่อการออกไปจากองค์การ ทำอย่างไรไม่ให้เขารู้สึกว่าถูกทอดทิ้ง

จากแนวคิดเรื่องการพัฒนาอาชีพโดยองค์การ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานหรือการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นเทคนิคสำคัญที่นิยมใช้และเป็นกลไกหรือกิจกรรมที่นำมาใช้ในการพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งเป็นผลดีแก่บุคลากรได้พัฒนาทักษะในการทำงาน สามารถประเมินความสนใจ ความถนัดในงาน ทำให้มีทัศนคติกว้างไกล ขยายประสบการณ์ ป้องกันความล้าสมัยของคนทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถึงแม้ว่า เทคนิคการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน หรือการหมุนเวียนงานจะพบว่ามีข้อจำกัด อยู่บ้างต้งที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ เช่น ทำให้งานหยุดชะงัก หรือผลผลิตลดลงชั่วคราว เนื่องจากผู้ย้ายมาทำงานในตำแหน่งใหม่ หรือฝ่าย/งานใหม่ยังไม่มี ความชำนาญพอ ในด้านค่าใช้จ่ายองค์ การต้องมีค่าใช้จ่ายในการฝึกฝนพนักงานก่อนที่จะมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยน ในด้านตัวพนักงานอาจ เกิดการขาดขวัญกำลังใจเนื่องจากในระยะแรกยังไม่เกิดความเคยชิน ยังไม่สามารถปรับตัวเข้ากับ เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาได้ แต่เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์หรือข้อดีของการหมุนเวียน/สับ เปลี่ยนสายงานแล้ว ผู้ศึกษาเห็นว่า ข้อดีหรือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร และตัวบุคลากรมีมากกว่า ข้อเสีย เช่น การหมุนเวียนงานเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้งาน และเรียนรู้คนในหลายๆ ด้าน ซึ่งช่วยให้เกิดความรู้ และประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ช่วยให้พนักงานได้เข้าใจถึงปัญหาหรือวิธี การทำงานตลอดจนแง่คิดต่างๆ จากงานแต่ละด้านที่ได้สับเปลี่ยนหมุนเวียนไปปฏิบัติ ช่วยเพิ่มความ เข้าใจให้กับพนักงานเกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างงานแต่ละแผนก/ฝ่ายในองค์กร อีกทั้งเป็น กลไกหนึ่งในการสร้างความร่วมมือ หรือความสามัคคีในองค์การได้ในอีกทางหนึ่ง

2.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในงานการพัฒนาองค์กร

การดำเนินงานขององค์การใดๆ ย่อมหนีไม่พ้นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เนื่องจากองค์การเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งต้องเผชิญกับ ความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา มีความสัมพันธ์โต้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ดังนั้น การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้อยู่รอด เจริญเติบโต และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ถ้าหากองค์กรนั้นๆ ต้องการที่จะยึดหลักดำเนินกิจกรรม ของตนเองไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผู้บริหาร ทุกระดับ (อรุณ รักรธรรม, 2526 : สุนันทา เลานันท์, 2531)

2.6.1 ความหมายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

สุนันทา เลานันท์ (อ้างใน จินตนา มุกดาวรรณกร, 2536) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงขององค์การคือ "การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้าและผลผลิตไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การสามารถ ดำเนินการ บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ" และองค์การนั้นจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การแข่งขันในธุรกิจลูกค้า และอื่น ๆ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง ภายในคือ แผน เป้าหมาย ปัญหาและความต้องการขององค์การ ตลอดจนการพัฒนาความคิดและ พฤติกรรมใหม่ให้แก่พนักงานขององค์การ

Torrington and Weightman (1994,157) กล่าวว่า "การเปลี่ยนแปลง หมายถึงความตื่นเต้นที่จะได้เป็นส่วนหนึ่งของเหตุการณ์ และความสามารถตามทันแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นสำหรับคนอื่น ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเปลี่ยนแปลงเหมือนกับสิ่งคุกคาม ที่รื้อถอนสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผนมั่นคงอยู่แล้ว ทำให้เกิดความไม่แน่นอนที่น่ากลัว” บทบาทของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จคือการเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง และวิธีที่จะทำให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่ทำลายแทนที่จะเป็นประสบการณ์ที่ไม่คุ้นเคยและน่าหวาดกลัว อันอาจจะก่อให้เกิดการต่อต้านเป็นผลให้ทุก ๆ คนในองค์การเป็นผู้พ่ายแพ้

โดยสรุปการเปลี่ยนแปลงจึงหมายถึง “การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งในปัจจุบันเข้าสู่สถานภาพหนึ่งในอนาคต เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ” โดยทั่วไปแล้วนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้จำแนกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การเป็น 3 แบบ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีปฏิบัติ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างรุนแรง ต้องการหวังผลฉับพลันทันที โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกผู้เกี่ยวข้อง มักจะเป็นการกระทำของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่น การเปลี่ยนแปลงเรื่องงานและโครงสร้าง ซึ่งวิธีการเช่นนี้ มักทำให้เกิดการต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความไม่พอใจให้แก่กลุ่มบุคคล ซึ่งได้รับความกระทบกระเทือนในด้านตำแหน่ง หน้าที่ผลประโยชน์ หรือสถานภาพที่เป็นอยู่

2. การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีวิวัฒนาการ การเปลี่ยนแปลงองค์การโดยวิธีนี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปตามแรงกระทบจากสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงในแบบที่เรียกว่า “การเปลี่ยนเพราะรู้สึกว่าคุณควรเปลี่ยนแปลง” กล่าวคือ เปลี่ยนแปลงโดยไม่มีกรวางแผน หรือ ควบคุมทิศทางของการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด สมมติฐาน ของการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีนี้มีอยู่ง่าย ๆ ว่าถ้าไม่เกิดปัญหาสำคัญก็ปล่อยให้ตามเรื่อง ถ้าเมื่อใดเกิดปัญหาขึ้นจึงค่อยมาแก้ไขทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์การไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น

3. การเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า จะช่วยให้องค์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพมากกว่า วิธีอื่นเพราะกระทำอย่างมีแผน มีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงด้วย วิธีนี้เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้เข้าร่วมมือกับฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการเข้ามีส่วนร่วมของผู้ที่จะถูกกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลงด้วย

จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลง 3 แบบดังกล่าวนี้เกิดขึ้นในระยะเวลาที่ซ้ำเร็วต่างกันแต่ที่เหมือนกันคือทั้ง 3 แบบได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายในและหรือภายนอกองค์การ

2.6.2 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

สุนันทา เลานันท์ (2531) เสนอแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดขึ้นอย่างช้าๆ หรือฉับพลันมีสาเหตุ 2 ประการคือ

1. แรงผลักดันจากภายในขององค์การ ซึ่งหมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้น้อย แรงผลักดันจากภายนอกองค์การ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1.1 ปัจจัยทางการตลาดหรือบริการ หมายถึง สินค้าและบริการต่างๆ ที่องค์การผลิตประเภทของลูกค้า ขนาดและความซับซ้อนของตลาด รวมถึงคู่แข่ง
 - 1.2 ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือและความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งในปัจจุบันนี้ได้มีการก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว
 - 1.3 ปัจจัยด้านสังคม หมายถึง ค่านิยม ทัศนคติ วัฒนธรรม และความคาดหวังของสังคมที่เปลี่ยนไป
 - 1.4 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะเงินเฟ้อ และปัญหาด้านทรัพยากร
 - 1.5 นโยบาย และบทบาทของรัฐบาล หมายถึง การออกกฎหมายต่างๆ กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ การกำหนดอัตราดอกเบี้ย สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ล้วนมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ
2. แรงผลักดันภายในองค์การ ซึ่งหมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์การ ที่เป็นผลสืบเนื่องอันเกิดจากกระบวนการต่างๆ ภายในองค์การ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่
- 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ แต่ละครั้งมีการกำหนดหรือรับวัตถุประสงค์ใหม่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์การใหม่
 - 2.2 การปรับนโยบาย เมื่อมีการปรับนโยบายองค์การ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน
 - 2.3 การใช้เทคโนโลยี องค์การอาจต้องนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการผลิตจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการผลิต
 - 2.4 กิจกรรมของพนักงาน ความพอใจ และไม่พอใจ มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ

แรงผลักดันดังกล่าวข้างต้นมีอิทธิพลต่อองค์การ ทำให้องค์การต้องคอยปรับตัวตาม อย่างไรก็ตาม โสภณ ปภาพจน์ (2521) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาขององค์การซึ่งเปรียบเสมือนเป็นสัญญาณให้องค์การนั้นต้องเปลี่ยนแปลง สถานภาพเหล่านี้ทำให้องค์การจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา คือ

1. เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างรวดเร็วโดยไม่คาดคิดมาก่อน เช่น การเพิ่มขึ้นของประชากร ลักษณะความต้องการของประชากร รวมทั้งการให้บริการ และค่าใช้จ่ายต่างๆ
2. องค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น องค์การยิ่งนานวันเข้าก็ยิ่งเติบโตขึ้น ความสลับซับซ้อนทั้งในแง่โครงสร้าง และกลไกต่างๆ ย่อมจะมีมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. คนในองค์กรมีความต้องการในเรื่องต่างๆ มากขึ้น
4. มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหาร

อย่างไรก็ดี จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ทำให้เห็นว่าองค์กรที่อยู่ในสภาวะที่ต้องเปลี่ยนแปลง เกิดจากผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และปัจจัยสำคัญขององค์กรที่ได้รับการกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง คือ โครงสร้างงาน เทคโนโลยีและคน ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง

2.6.3 โครงสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กร

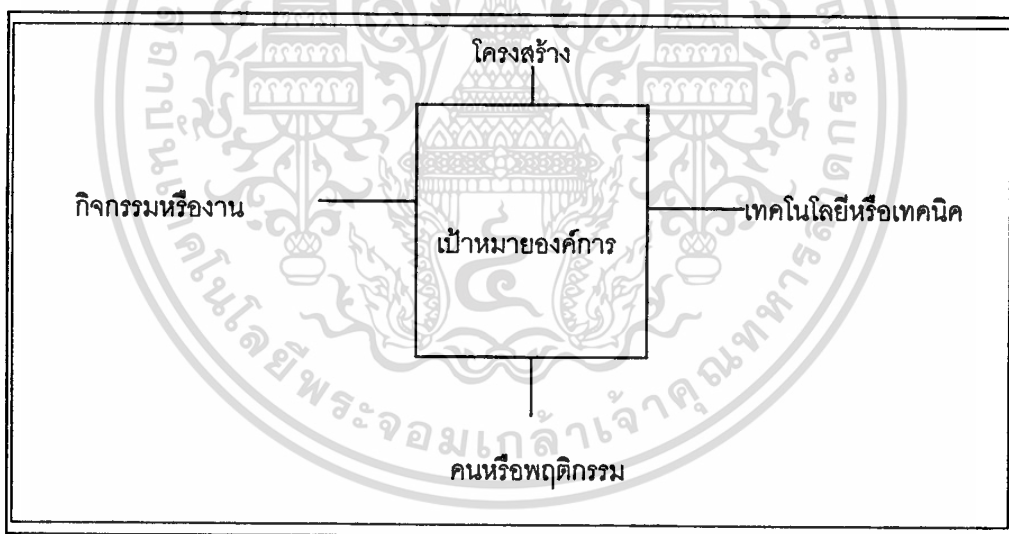
องค์กรทุกแห่งมีลักษณะเป็นระบบ ซึ่งหากมองในรูปของการประกอบขึ้นเป็นหน่วยงาน สุนันทา เลานันท์ (2531) ได้แบ่งโครงสร้างขององค์กรเป็นระบบย่อย 6 ระบบ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอาจเกิดได้จาก 6 ระบบย่อย ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านวัตถุประสงค์ (Goal Subsystem) องค์กรถูกสร้างขึ้นมากอย่างจงใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะบางเป้าหมายหรือหลาย ๆ เป้าหมาย
2. ระบบย่อยด้านคน (Human Subsystem) ในระบบย่อยนี้ สุนันทา เลานันท์(2531) ได้จำแนกออกเป็น 4 ด้าน
 - ประการแรก องค์กรประกอบด้วยทักษะ และความสามารถของสมาชิกในองค์กร
 - ประการที่สอง ลักษณะปรัชญาของภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำในองค์กร
 - ประการที่สาม องค์กรประกอบอย่างเป็นทางการขององค์กร เช่น การบริหารงานบุคคล การให้รางวัล การประเมินผล การสื่อสาร เป็นต้น
 - ประการที่สี่ องค์กรประกอบอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ปรากฏในโครงสร้างขององค์กร พฤติกรรมการต่อต้าน และการรวมกลุ่มทัศนคติ ปทัสถาน ความรู้สึก ค่านิยม และสถานภาพของสมาชิกในองค์กร
3. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technological Subsystem) ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยเครื่องมือ เครื่องจักร วิธี และกระบวนการทำงาน รวมถึงความรู้หรือวิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งองค์กรนำมาใช้เพื่อแปรทรัพยากรต่างๆ ให้ออกมาเป็นผลผลิตหรือบริการต่างๆ ตามความต้องการของระบบย่อยด้านเป้าหมาย
4. ระบบย่อยด้านงาน (Task Subsystem) ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยงานหรือกิจกรรมทั้งหมดที่องค์กรต้องดำเนินการ จะพบว่าระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เนื่องจากมีการใช้เครื่องมือ และเครื่องจักรในการปฏิบัติงาน
5. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structural Subsystem) ระบบนี้หมายถึงแผนผังการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งรวมถึงกฎระเบียบต่างๆ ระบบอำนาจหน้าที่ว่าใครรายงานต่อใคร การสื่อสาร การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วางแผน การประสานงาน การควบคุมและการตัดสินใจ ระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบย่อยด้านเทคโนโลยี และด้านงาน

6. ระบบย่อยด้านการประสานสิ่งแวดล้อมภายนอก(External Interface Subsystem) ระบบย่อยนี้เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ อาทิ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์ อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การธุรกิจ อาจจำแนกเป็นปัจจัยต่างๆ เช่น องค์การคู่แข่ง กลุ่มผู้บริโภค สภาพแรงงาน สภาพแวดล้อมย่อยทางวัฒนธรรม ผู้ป้อนวัตถุดิบ เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น หน่วยงานราชการ และลูกค้า แต่อย่างไรก็ดี อรุณ รักรธรรม (2526) ได้นำเสนอแนวคิดซึ่งพิจารณาในลักษณะของการที่องค์ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันจะมีอยู่ในทุกหน่วยงานที่เป็นระบบย่อยขององค์การ ตัวแปรเหล่านี้ได้แก่ เป้าหมายกิจกรรมหรืองาน เทคโนโลยีหรือผู้ปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ภายในและความสัมพันธ์ภายนอกองค์การ



ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรองค์การ และระบบความสัมพันธ์ภายนอก

อรุณ รักรธรรม (2526) ได้อธิบายการเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ไว้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง โครงสร้างขององค์การถูกนำมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ทางด้านโครงสร้างจะส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่จะมีการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องของเนื้อหาและขอบเขตของงาน ตลอดจน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดแผนงานเสียใหม่ การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หลักเกณฑ์การจัดแผนงาน และความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์การที่ปรารถนาความก้าวหน้าจึงพยายามนำแนวทางใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่างๆ ให้ออกมาในรูปของผลผลิตและบริการ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อมีการนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีไปใช้ในองค์การจะสามารถวัดได้ว่าการลงทุนนั้นคุ้มค่าหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามประเด็นสำคัญที่ควรให้ความสนใจ คือ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านนี้ที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ในองค์การเช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องการแบ่งงานกันทำตามความถนัด และเนื้อหาของงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมระหว่างคนกับงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเรื่อยๆ ขึ้นอยู่กับขนาดของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงด้านตัวคนหรือพฤติกรรม ในที่นี้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในเรื่องทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เป้าหมายที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือ ต้องการพัฒนาสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น เทคนิคที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงด้านนี้เช่น การพัฒนาทักษะ และทัศนคติ การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนงาน และการวิเคราะห์บทบาท เป็นต้น

4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หมายถึงงานต่างๆ ในองค์การที่จะต้องทำให้เสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นงานใหญ่หรืองานเล็ก งานยากหรืองานง่ายก็ได้ แล้วยังได้รวมเอาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การซึ่งจะต้องหาวิธีแก้ไขไว้ด้วย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของงานจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในสิ่งดังกล่าว

ตัวแปรทั้งหมดที่ประกอบขึ้นมาเป็นองค์การนี้มีความเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิดมาก จนกระทั่งในบางครั้งยากที่จะขีดเส้นแบ่งออกจากกันได้แน่นอน เมื่อตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยใกล้ชิด การเปลี่ยนแปลงตัวแปรตัวหนึ่งตัวใด จึงมักจะส่งผลกระทบต่อตัวแปรอื่นๆ ด้วยเสมอไม่มากนัก ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในองค์การ ย่อมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง (การจัดรูปหน่วยงาน ระบบการสื่อสารข้อความ) ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ รวมทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน (จำนวน ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน)

เมื่อพิจารณาจากแนวคิดและทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลงองค์การจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็นเรื่องจำเป็น องค์การที่ประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นองค์การที่ไม่ยอมอยู่หนึ่งกับที่ และจะไม่เน้นการสร้างข้อจำกัดที่เกินความจำเป็น แต่ให้ความสำคัญต่อการยืดหยุ่นในการปรับตัว ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์การประเภทนี้ต้องให้ความสำคัญเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อการผสมผสานทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยภายในอื่นๆ อย่างเหมาะสม กล่าวคือ ทรัพยากรมนุษย์ ต้องได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

จากภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ตกต่ำลงประกอบกับกระแสของธุรกิจที่ไร้พรมแดน โดยเฉพาะกระแสเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้แนวของธุรกิจในระยะใกล้ หรือในอนาคตได้ปรับเปลี่ยนแนวทางการรักษา(พนักงาน) คือ จากในอดีตองค์การพยายามที่จะรักษาพนักงานทุกคนไว้ให้นาน แต่ในปัจจุบันหรืออนาคต องค์การจะรักษาเฉพาะกลุ่มคนที่เก่งและมีความสามารถ มีการพยายามมองหาแนวทางเพื่อลดขนาดหน่วยงาน สังเกตเห็นได้จากองค์การในบางแห่งมีการจ่ายเงินเดือนให้พนักงานให้น้อยลง และกำจัดกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมากหรือที่ได้รับค่าตอบแทนสูง เช่น การปลดก่อนเกษียณ และการไล่ออก ดนัย เทียนพุดม (2539) ได้กล่าวถึงองค์การธุรกิจบางแห่งที่ได้นำกลยุทธ์การลดขนาดของหน่วยงานไปใช้ โดยมุ่งเน้นเรื่องการลดคนเป็นหลัก ไม่คำนึงถึงการปรับคุณค่างานให้เพิ่มขึ้นถือได้ว่าเป็นการนำกลยุทธ์การลดขนาดของหน่วยงานไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง และไม่ก่อให้เกิดการลดขนาดของต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายดังเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะการลดจำนวนคนถือเป็นผลพลอยได้ และเป็นสิ่งที่องค์การควรหลีกเลี่ยงเป็นอันดับแรก ซึ่งจะนำไปสู่ผลเสียเป็นอย่างมากแก่องค์การ การลดขนาดของหน่วยงานที่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ที่การลดงาน โดยองค์การธุรกิจยังสามารถแข่งขันได้

2.6.4 การเลือกกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในองค์การ

Chin และ Benne (1996) ได้แนะนำกลยุทธ์ทั่วไปสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. บังคับให้เปลี่ยน (Force – Coercion Strategies) เป็นการใช้อำนาจบังคับที่มีฐานมาจากความคุ้นเคย ใกล้ชิด การให้รางวัล การลงโทษ เป็นแรงผลักดันสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้วิธีการนี้จะเป็นผลระยะสั้น เกิดขึ้นรวดเร็ว แต่เกิด Commitment น้อยกลยุทธ์ในการบังคับอาจทำได้หลายทาง เช่น

- บังคับโดยตรง (Direct Force) โดยใช้อำนาจที่เป็นการสั่งเปลี่ยนหรือกำหนดรางวัลพิเศษที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจอย่างสูงหรือหากไม่ปฏิบัติตามจะถูกลงโทษ
- ใช้การเมืององค์การหรือกิจกรรมทางอ้อม (Political Maneuvering or Indirect Action) โดยวิธีการนี้ Change Agent จะใช้กลไกทางอ้อม เช่น อาศัยกลุ่มที่มีอำนาจในการชักจูงกลุ่มคน ใช้การเจรจาต่อรอง

ทั้งสองวิธีนี้ค่อนข้างเห็นผลจำกัด แม้จะเห็นผลเร็ว แต่คนจะทำตามเพราะเห็นแก่ประโยชน์ระยะสั้น การตอบสนองจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวตามที่ Change Agent ต้องการพฤติกรรมใหม่จะเกิดขึ้นเพียงชั่วเวลาที่โอกาสจะได้รับรางวัลหรือถูกลงโทษที่มีอยู่ ฉะนั้น กลยุทธ์นี้จะมีผลประโยชน์ในช่วงของการละลายพฤติกรรมเพื่อเตรียมพร้อมก่อนเข้าสู่ขั้นที่ 2 เพื่อให้ลด และเลิกพฤติกรรมแบบเดิม และเกิดความต้องการที่จะดำเนินพฤติกรรมใหม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การชักชวนอย่างมีเหตุผล (Rational Persuasion Strategies) โดยวิธีการนี้ Change Agent จะใช้กลยุทธ์การชักชวน ประกอบการให้เหตุผลที่น่าเชื่อถือให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาให้คำชี้แนะ ให้ข้อมูลสนับสนุน และประเด็นข้อโต้แย้งที่ทำให้เกิดความสนใจ สร้างความมีส่วนร่วม ผลลัพธ์ที่ได้อาจมีข้อโต้แย้งบ้าง แต่การรับฟังปัญหาทำให้ได้มีการเตรียมรับมือกับข้อโต้แย้งอย่างมีเหตุผล

กลยุทธ์ที่ใช้ คือ การให้ข้อมูล (Information Strategy) ทำให้บุคคลได้คิดและไตร่ตรองโดยให้ความจริง (Facts) เหตุผล และทำให้บุคคลเกิดความสนใจว่าตนจะเข้ามามีส่วนร่วม และจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ผู้บริหารที่ใช้วิธีการนี้จะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ และทำให้คนได้เห็นความสำคัญและคุณค่าของการปรับเปลี่ยน ชักชวนให้เกิดความเห็นคล้อยตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการนี้ ควรเป็นผู้มีลักษณะน่าเชื่อถือแบบผู้เชี่ยวชาญ และในกรณีที่ต้องการไม่มีบุคลากรที่สามารถดำเนินการได้ ก็อาจจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาดำเนินการก็ได้ เมื่อกลยุทธ์การชักชวนอย่างมีเหตุผลประสบความสำเร็จ ก็จะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระยะยาวได้ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ที่จะตามมาในภายหลัง

3. ผนึกกำลังร่วมกัน (Shared Power Strategies) เป็นการสร้างค่านิยม และสร้างความมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรมชาติ บางครั้งอาจเรียกว่า "Normative – Reeducative Strategy" วิธีการนี้จะอยู่บนพื้นฐานของ Empowerment หรือเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงออกถึงความต้องการของตน ความต้องการร่วมของกลุ่ม ค่านิยม ตลอดจนการร่วมกันกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติที่สัมพันธ์กับเรื่องดังกล่าว อำนาจที่ใช้ เป็นอำนาจร่วมกันระหว่าง Change Agent และบุคคลอื่นๆ ในการที่จะทำงานร่วมกัน และกำหนดประชาติร่วมกัน อันเป็นสิ่งที่การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการให้เกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะและความเห็นที่ได้รับจะเป็นแนวทางที่ผู้บริหารนำมากำหนดแผนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ใช้วิธีการนี้จำเป็นต้องมีทักษะในการทำงานกลุ่มที่ดี มีอำนาจอ้างอิง (Reference Power) มีความสามารถในการสร้างความมีส่วนร่วมและอุทิศตนเพื่องานนี้อย่างจริงจังต้องใช้เวลาค่อนข้างยาวนานผลที่ได้รับมักเป็นผลระยะยาวและคงอยู่ยาวนานด้วยเช่นกัน

2.6.5 การบริหารแรงต่อต้านจากการเปลี่ยนแปลง

เป็นธรรมชาติของบุคคลทั่วไปที่จะเกิดความหวั่นไหว หรือเกิดความระแวงต่อความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ Schermerhorn (1993) สรุปว่าสาเหตุที่คนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจาก

1. ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ ไม่แน่ใจว่าจะเกิดอะไรขึ้น ทำให้จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง
2. สิ่งที่เป็นความต้องการใหม่ขัดกับนิสัยที่เป็นอยู่เดิม ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องทำในสิ่งที่ตนไม่คุ้นเคย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ความสูญเสียความมั่นใจ หากไม่สามารถทำตามวิธีการใหม่ได้
4. สูญเสียการควบคุม หากต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือกระจายอำนาจไปให้แก่บุคคลอื่น
5. ชักช้าไม่ทันใจ
6. กลัวงานหนัก ใจไม่สู้ ไม่มีพลังกาย และใจที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น
7. กลัวเสียหน้า ยอมรับไม่ได้ว่าวิธีการเดิมที่ตนเองทำอยู่เป็นสิ่งไม่ดีพอ
8. ขาดความมุ่งมั่น มองไม่เห็นเหตุผลที่จะเปลี่ยน ไม่เข้าใจถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น

ในการบริหารเพื่อลดแรงต่อต้านความเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์ และศิลป์ ประกอบกัน โดยเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมแก่กลุ่มคน และสถานการณ์ ซึ่งทำได้โดยการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ใช้วิธีการในทางบวก มีการประเมิน และคาดคะเนกลุ่มบุคคล หรือประเด็นที่น่าจะเป็นข้อที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ

2.6.6 การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Schermerhorn.1993)

1. ให้ความรู้ ให้การศึกษา และสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ
2. สร้างความมีส่วนร่วมทั้งในแง่ของความคิดเห็นและการปฏิบัติ ให้บุคคลผู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงรู้สึกว่าการวางแผนการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องของตนเอง
3. อำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุน พัฒนาทัศนคติของบุคคลในการยอมรับสิ่งใหม่ๆ และประสบการณ์ใหม่ ให้บุคคลรู้สึกถึงความมั่นคง และปลอดภัยด้วยตัวเอง
4. สร้างข้อกำหนดร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติ โดยไม่เกิดความรู้สึกว่าถูกบังคับ สร้างค่านิยมร่วมหรือผลประโยชน์ร่วมกัน
5. ให้ข้อมูลอย่างเลือกสรร และสร้างเหตุการณ์ที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
6. ผลักดันทั้งโดยวิธีการที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน และอาจมีการบังคับหากจำเป็น

2.7 ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation)

แนวคิดเรื่องกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในองค์การโดยวิธีการสับเปลี่ยน/หมุนเวียนงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและความสำคัญของคำดังกล่าวไว้ดังนี้

เสนาะ ตีเขยว (2525) ได้กล่าวถึงการหมุนเวียนงานคือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติระหว่าง 6 เดือน ถึง 2 ปี ในระยะแรกให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง แล้วตั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งอื่นมาแทนสลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้นซึ่งการฝึกอบรมเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รมวิธีอื่นๆ อาจทำให้รู้งานเฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่วิธีนี้ช่วยให้บุคคลได้มีโอกาสทำงานอื่น ซึ่งจะทำให้มีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2527) กล่าวถึงการสับเปลี่ยนงาน(Job Rotation) หรือการหมุนเวียนเรียนงานว่า เป็นอีกระบบหนึ่งที่จะทำให้ระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้คนดีมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการหมุนเวียนเรียนงาน เป็นระบบหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถหลายหน้าที่ ระบบนี้ยิ่งให้ผลระยะยาวต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพพนักงาน

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ(2533) กล่าวว่า วิธีการพัฒนานักบริหารมีอยู่หลายวิธี วิธีหนึ่งคือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนให้นักบริหารทำหน้าที่ต่างๆ ในระดับเดียวกัน ดังเช่นในองค์กรธุรกิจ ก่อนที่จะเลื่อนเป็นผู้จัดการใหญ่ ผู้จะได้เลื่อนมักจะต้องหมุนเวียนดำรงตำแหน่งในระดับรองลงมา หลายๆ ตำแหน่ง ก่อน เช่น หัวหน้าฝ่ายการผลิต หัวหน้าฝ่ายการตลาด หัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

จิตรา ปานอ่อน (2537) กล่าวถึง การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติงานในอีกตำแหน่งหนึ่งภายในหน่วยงานเดียวกัน แตกต่างจากการเลื่อนตำแหน่งที่ว่า การสับเปลี่ยนโยกย้ายเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวนอน (Horisontal Move) ส่วนการเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวตั้ง (Vertical Move) โดยยังคงมีสถานภาพทางตำแหน่งในระดับเดิม และได้รับอัตราเงินเดือนเท่าเดิม มีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538) กล่าวว่า การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานหมายถึง การเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่นๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรนั้นได้ประสบการณ์ที่ต่างไปจากงานเดิม การหมุนเวียนงานจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้เพื่อช่วยให้บุคคลนั้นๆ ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานจึงเป็นเทคนิคที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่องานในองค์กร โดยเฉพาะในด้านเจตคติที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในหน่วยงานต่างๆ ให้ทุกคนตระหนักว่า งานในทุกส่วนงาน ทุกแผนก ล้วนแต่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารจะเกิดความรู้ ความเข้าใจในงานด้านต่างๆ เป็นอย่างดี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวว่า การหมุนเวียนงานจะช่วยในกรณีที่พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายจากการทำงานที่ซ้ำซากจำเจ การหมุนเวียนงานจะเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถแก้ไขปัญหานี้ได้ โดยการโอนพนักงานไปอยู่แผนกอื่นที่ใช้ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญใกล้เคียงกับงานเดิม โดยงานใหม่นั้นจะต้องอยู่ในระดับเดียวกันกับงานเดิม

วรนาถ แสงมณี (2543) กล่าวไว้ในวิธีการพัฒนาพนักงาน ว่า การหมุนเวียนงาน เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวหมุนเวียนของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานได้มีการขยายความชำนาญ และความรู้ความสามารถ การหมุนเวียนงานสามารถเป็นไปได้ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ โดยการหมุนเวียนในแนวราบคือการสนับสนุนให้พนักงานไปสู่ตำแหน่งใหม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การหมุนเวียน เป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งขององค์กร ในอันที่จะเปลี่ยนจากการมีความชำนาญด้านใดด้านหนึ่งอย่างลึกซึ้งไปสู่ความชำนาญด้านอื่นๆ ไปบ้าง เนื่องจากการมีประสบการณ์เพิ่มขึ้นของแต่ละบุคคลในด้านต่างๆ ถือเป็นการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้พนักงานมีวิสัยทัศน์และการรับรู้ความคิดใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไป

จากความหมายและความสำคัญของการสับเปลี่ยน/หมุนเวียนงานหรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ที่นักวิชาการได้กล่าวมาทั้งหมด พอสรุปได้ว่าการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งงานหนึ่งๆ หมุนเวียนเปลี่ยนให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่ง ในระดับเดียวกัน ทั้งในสายงานเดียวกัน และต่างสายงานในระยะเวลาหนึ่ง ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 6 เดือน ถึง 4 ปี ตามแต่ละตำแหน่งงานโดยระยะแรกดำรงตำแหน่งเมื่อครบกำหนดจึงย้ายเป็นอีกตำแหน่งหนึ่ง และแต่งตั้งให้ผู้อื่นมาดำรงตำแหน่งแทน เพื่อให้บุคลากรทุกคนรู้งานทุกอย่าง (หทัยวรรณ สงกุมาร ,2539) ดังนั้น จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุที่องค์กรเลือกใช้กิจกรรม/วิธีการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานหรือโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ ดังนี้

จิตรา ปานอ่อน (2537) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่องค์กรเลือกใช้กิจกรรม/วิธีการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานหรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่มาเป็นกลวิธีในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน มาจาก 2 สาเหตุใหญ่คือ

1. สาเหตุจากองค์กร

เมื่อผู้บริหารเห็นว่าการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ปฏิบัติงานนั้นไม่ได้ผลตามที่ต้องการ กรณีนี้เกิดขึ้นได้เมื่อได้ประเมินค่าผลการปฏิบัติงานแล้วปรากฏว่าอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือไม่เป็นที่พอใจ และได้ให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ เพื่อให้โอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ให้ได้ระดับมาตรฐาน เช่น การฝึกอบรม หรือการแก้ไขโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องพิจารณาสับเปลี่ยนโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน หากกล่าวโดยสรุปว่า สาเหตุที่มาจากองค์กรที่เลือกใช้วิธีการหมุนเวียนฯ ส่วนใหญ่แล้วจะมีเหตุผลสำคัญ 3 ประการคือ

1. เพื่อประโยชน์ และความสามารถบางประการของหน่วยงานหรือของบุคคลนั้น
2. เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ หรืออาจจะเปลี่ยนแปลงบางอย่างซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน
3. เพื่อเพิ่มปริมาณผลงานหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

2. สาเหตุจากผู้ปฏิบัติงาน

1. เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีเหตุผลในการขอปรับเปลี่ยนโยกย้าย คือมีความหวังว่าตำแหน่ง หน้าที่การงานใหม่จะอำนวยความสะดวก และความก้าวหน้าให้แก่ตนดีกว่าตำแหน่งเดิม
2. เมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทนต่อสภาพการปฏิบัติงานเดิมได้เพราะความเปลี่ยนแปลงด้านร่างกาย เช่น อายุสูงขึ้น หรือต้องการไปปฏิบัติงานในภูมิภาคอื่นเดิมของตน
3. เมื่อบุคคลผู้นั้นขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม (Disqualification) งานบางอย่างต้องการคุณสมบัติพิเศษ เช่น ต้องการสภาพร่างกายพิเศษ หรือต้องมีใบอนุญาตบางอย่าง เช่น นักบิน พนักงานขับรถ หรืองานบางตำแหน่งต้องตรวจสุขภาพทุกปี บางตำแหน่งต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน กรณีต่างๆ เช่นนี้ ถ้าไม่สามารถปฏิบัติตามให้เป็นไปตามเงื่อนไขของคุณสมบัติเหล่านี้ได้จำเป็นต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนโยกย้าย
4. เมื่อบุคคลนั้นต้องการหมุนเวียนงานในกรณีที่ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิมซ้ำๆ ซากๆ มาเป็นเวลานานหลายปี จนเกิดความเบื่อหน่ายและไม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. เมื่อตำแหน่งปัจจุบันเป็นตำแหน่งสูงสุดของงานอาชีพเป็นการปรับเปลี่ยนตำแหน่งในระดับเดียวกันเพื่อที่จะได้มีโอกาสเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นไปอีกได้แต่ในขณะนั้นยังไม่มีตำแหน่งอื่นใดที่จะเลื่อนขั้นตำแหน่งได้ จึงปรับเปลี่ยนโยกย้ายบุคคลไปสู่ตำแหน่งนั้นก่อนเพื่อรอการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ซึ่งการปรับเปลี่ยนโยกย้ายกรณีนี้จำเป็นต้องใช้ผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาด้วย

สรุปได้ว่า การนำระบบปรับเปลี่ยน/หมุนเวียนมาใช้ในองค์กร จึงมีวัตถุประสงค์สำคัญคือ เพื่อสร้างความรอบรู้และประสบการณ์ในงานตำแหน่งต่างๆ และสนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และการปรับตัวของบุคลากร นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาด้วย

กิจกรรมการปรับเปลี่ยน/หมุนเวียนงานได้มีองค์กรต่างๆ นำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งวิธีนี้มีทั้งประโยชน์และข้อจำกัดดังนี้

จิตรา ปานอ่อน (2537) กล่าวถึง กิจกรรมการปรับเปลี่ยน/หมุนเวียนงาน หรือการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ว่าเป็นกิจกรรมการบริหารอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องกระทำเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานหรือองค์กรก็เพื่อที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อีกทั้งเพื่อก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและให้ความสนใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งความพอใจในการปฏิบัติงานมิได้หมายถึงเพียงแต่ความชอบความสนใจในงานเท่านั้น แต่ยังมี ความสนใจต่อสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งตำแหน่งงานด้วย ดังนั้นการยอมรับหรือคัดค้านการปรับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการหมุนเวียนงานจะมีก็ต่อเมื่อมีผลกระทบต่อความ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ก้าวหน้า และความมั่นคงในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ จะต้องหาทางแก้ไขปัญหา และพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานต่อไป

ธนาคารแห่งประเทศไทย(2531) ได้กล่าวถึงการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน(Job/Position Rotation) ว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน โดยมุ่งที่จะขยายความรู้ในงานให้แก่พนักงาน หากจะเทียบกับการสอนงาน (Job Instruction) การสอนแนะ(Coaching) หรือการศึกษางานภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา(Understudy) แล้ว จะเห็นวาทะเทคนิคต่างๆ ดังกล่าวเป็นเรื่องที่แคบกว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ทั้งนี้เพราะ เทคนิคทั้งหลายดังกล่าวนั้นเป็นการเจาะจงที่จะให้พนักงานได้มีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงานหนึ่งงานใดเท่านั้น แต่เทคนิคการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้งานหลายๆ ด้าน ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสบการณ์อย่างกว้างขวางแก่พนักงานผู้นั้น

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2533) ,จิตรา ปานอ่อน.(2537) และ สุธีระ ประवालพฤกษ์.(2538) กล่าววาทะการสับเปลี่ยน/หมุนเวียนงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ใน 5 ด้าน คือ

1. ประโยชน์ต่อองค์กร
2. ประโยชน์ต่อผู้ถูกสับเปลี่ยน
3. ประโยชน์ต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน
4. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา
5. ประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

จากข้างต้น นักวิชาการทั้ง 3 ท่าน ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการสับเปลี่ยน/หมุนเวียนงานว่า จะก่อให้เกิดประโยชน์ใน 5 ด้าน ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

1. ประโยชน์แก่องค์กร
 - 1.1 เป็นการเตรียมคนไว้เพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือทำงานแทนคนที่ขาดงานหรือลาออกไปเช่น การหมุนเวียนคนในระดับผู้ช่วยหรือรองนักบริหารเพื่อเตรียมเลื่อนเป็นนักบริหาร
 - 1.2 เป็นการสร้างเงื่อนไขเพื่อกระตุ้นให้ผู้ที่มาดำรงตำแหน่งใหม่ตั้งใจทำงานให้เท่าหรือดีกว่าคนเก่า และริเริ่มงานใหม่ๆ ขึ้นอีก
 - 1.3 ผู้ดำรงตำแหน่งไม่กล้าหมกปัญหาหรือกล่าวประพฤติมิชอบ เพราะการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเป็นการทำงานโดย "ระบบเปิด"
 - 1.4 กระตุ้นให้มีการวางแผนงานและติดตามงาน เพราะงานจะต้องเสร็จเรียบร้อยก่อนกำหนดการหมุนเวียน
 - 1.5 ส่งเสริมให้มีการเก็บข้อมูลอย่างมีระบบ เพื่อจะได้ส่งงานได้อย่างถูกต้อง
 - 1.6 เป็นการพัฒนาระบบคุณธรรม และระบบบริหารงาน ไม่เปิดโอกาสให้มีการสร้างอาณาจักร
 - 1.7 สร้างคนให้มีคุณค่าแก่องค์กรมากขึ้น อันเป็นการสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1.8 สามารถพัฒนาบุคคลได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและองค์การ
 - 1.9 การหมุนเวียนงานมีส่วนช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงงาน ในส่วนงานและแผนกต่างๆ ขององค์การ
 2. ประโยชน์ต่อผู้ถูกหมุนเวียน/ สับเปลี่ยน
 - 2.1 ส่งเสริมให้เกิดความริเริ่มมั่นใจในตนเอง กระตือรือร้น ตลอดจนรู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - 2.2 ลดความวิตกกังวลที่ต้องรับผิดชอบงานใหม่
 - 2.3 ให้โอกาสเรียนรู้ศักยภาพ และความสามารถที่แท้จริงของตนเองว่ามีความถนัดด้านไหน เพื่อจะได้สามารถพัฒนาตนเองจากจุดเด่นของตน และรู้จักหลีกเลี่ยงจุดอ่อนได้
 - 2.4 ทำให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญหลายด้าน ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานหรือองค์การมากขึ้น
 - 2.5 ช่วยลดความล้าสมัยในการทำงานของพนักงานแต่ละคน เพราะเมื่อพนักงานทำงานไปนานๆ ในจุดใดจุดหนึ่งโดยไม่มีการโยกย้าย หรือการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่การงาน มักจะทำให้พนักงานผู้นั้นล้าสมัย กลายเป็นคนแคบ ขาดทัศนคติที่กว้างขวางหรือขาดประสบการณ์ในหน้าที่อื่น
 - 2.6 ช่วยให้พนักงานมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้เติบโตในจุดอื่นๆ ได้ เนื่องจากมีความรอบรู้ในงานหลายๆ ด้านและมีพื้นฐานที่กว้างขวาง สามารถถ่ายทอดการเรียนรู้จากงานหนึ่งไปใช้กับงานอื่นๆ ได้
 - 2.7 เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานได้ทราบและเข้าใจถึงปัญหาตลอดจนแง่คิดต่างๆ จากงานแต่ละด้านที่ตนได้สับเปลี่ยนไปปฏิบัติ(เอกสารประกอบการฝึกอบรม ธนาकरแห่งประเทศไทย, 2531)
 - 2.8 ให้โอกาสได้สัมผัสสังขรณ์ของความไม่เที่ยงในการดำรงตำแหน่งต่างๆ
 3. ประโยชน์ต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน
 - 3.1 ทำให้บุคลากรสามารถเข้าใจบทบาทของฝ่ายต่างๆ ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นรวมทั้งได้เห็นแง่มุม และปัญหาการทำงานของเพื่อนร่วมงานในหลายๆ มิติ
 - 3.2 การคุ้นเคยกับงานและบุคคลในหลายๆ หน่วยจะช่วยให้มีการประสานงานและสื่อความเข้าใจได้ดีขึ้น
 4. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา
 - 4.1 ได้มีโอกาสรู้เห็นสไตล์การบริหารงานรูปแบบต่างๆ อันถือได้ว่าเป็นการพัฒนาอีกรูปแบบหนึ่ง
 - 4.2 ได้เรียนรู้วิธีการปรับตนเองให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาหลายรูปแบบ
 - 4.3 มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ เพราะโอกาสแห่งการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
- เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4 ผู้บังคับบัญชาที่มาจากใหม่อาจช่วยคลายความอึดอัดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ไม่ดีกับผู้บังคับบัญชาคนก่อนได้

5. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

5.1 สามารถสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถหรือคุณสมบัติตามความต้องการได้

5.2 พัฒนาความสามารถในการควบคุมคนได้หลากหลายรูปแบบ

5.3 รู้สึกภาคภูมิใจในการที่จะได้ถ่ายทอดความรู้ความสามารถของตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5.4 แก้ไขข้อบกพร่องภายในตัวและลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อการบริการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี

การสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร ก่อให้เกิดความรู้สึกในทางลบ เป็นมาตรการที่ถูกบังคับให้กระทำ โดยผู้ใช้อำนาจก็มีได้ใช้การสับเปลี่ยนหมุนเวียนในฐานะเครื่องมือของการพัฒนานักบริหาร แต่มักใช้ในเชิงทำลายการสร้างอาณาจักร

จิตรา ปานอ่อน (2537) กล่าวถึงข้อจำกัดของการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ไว้ ดังนี้คือ

1. หน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีการวางระบบการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เพื่อเป็นการพัฒนาบุคคลไว้ อย่างชัดเจน

2. ผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งจำนวนมาก ยังปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง จึงมีปัญหาในการสับเปลี่ยนโยกย้าย

3. บุคคลผู้ถูกสับเปลี่ยนโยกย้าย เกรงผู้อื่นจะเห็นว่ากรหมุนเวียนโยกย้ายเป็นการถูกลงโทษหรือ บกพร่องในหน้าที่

4. ผู้ปฏิบัติงานบางคนกลัวการเปลี่ยนแปลง จึงอยากอยู่ที่เดิมเพราะความเคยชิน ตำแหน่งที่ย้ายสับเปลี่ยนแม้จะอยู่ในระดับเดียวกันแต่ศักดิ์ศรี และผลประโยชน์อาจไม่เท่าเทียมกัน

วีระ ประवालพฤษ์ (2538) กล่าวถึงข้อจำกัดของการหมุนเวียนงานไว้ว่า

1. การหมุนเวียนงานในลักษณะของการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้บริหาร หรือหัวหน้างานในทุกส่วนงาน ช่วยเหลือด้วยการให้การนิเทศและสอนงาน(Coaching) จึงจะบรรลุเป้าหมาย

2. การหมุนเวียนเพื่อการบรรจุพนักงานให้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมจะเกิดผลกระทบต่อผลผลิต หรือ ผลการปฏิบัติงานของส่วนงานนั้น เพราะช่วงเวลาที่พนักงานเข้าสู่งานใหม่ที่หมุนเวียนไป จะต้องใช้เวลาในการศึกษาและฝึกปฏิบัติ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวว่า ข้อเสียของการหมุนเวียนงานคือ ค่าใช้จ่ายในการฝึกฝนพนักงานจะเพิ่มขึ้น ผลผลิตในการทำงานจะลดลงอันเนื่องมาจากการสับเปลี่ยนงานของพนักงานเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เกิดการขาดตอนในการทำงาน พนักงานจะต้องปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานกลุ่มใหม่ตลอดเวลา นอกจากนั้น หัวหน้างานจะต้องคอยตอบคำถามให้กับพนักงานฝึกงานอยู่ตลอดเวลา และยังเป็นการลดแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ต้องการทำงานในหน้าที่ตนเองถนัด

2.8 ผลงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) ผู้ศึกษาเห็นว่ามีความเกี่ยวข้องในด้านต่างๆ 4 ด้าน ดังนี้

- 1 ด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2 ด้านลักษณะงาน ทักษะความรู้ ความสามารถและความถนัดของบุคคล
- 3 ด้านหลักเกณฑ์ วิธีการที่ใช้ และการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
- 4 ด้านทัศนคติของบุคคล

2.8.1 ด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

อุไรวรรณ จันทรสกุลถาวร (2540) ศึกษาเรื่องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัย หน้า 90 ข้อ 1.4 พบว่า ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนของสถานประกอบการที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ คือแนวคิดเรื่องการโอนย้ายข้ามสายงานในบริษัทที่มีการลงทุน หรือร่วมลงทุนกับชาวญี่ปุ่นจะมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานเติบโตในสายงานเดิมของตนเนื่องจากปรัชญาการจ้างงานตลอดชีพหรือระยะยาว (Long-Life Employment) จึงมีการสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาความรู้ ความสามารถในงานที่ทำเพื่อความก้าวหน้า และเป็นผู้ชำนาญการในสายงานของตน

วราภรณ์ รัชตะวรรณ (2540) ศึกษาวิจัยเรื่อง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าววาระที่บุคคลสามารถให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นได้ คือช่วงที่ 3 ของชีวิตการทำงาน หรือเข้าสู่ช่วงอายุ 40-60 ปี ซึ่งจะมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถกำหนดบทบาทใหม่ในหน่วยงานของตนเอง ดังนั้นองค์กรจะสามารถช่วยพัฒนาบุคคลเหล่านี้ได้โดยการพัฒนาทักษะเพื่อให้สามารถช่วยพัฒนาบุคคลอื่นได้ หรือมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงบุคคลอื่น ตลอดจนสับเปลี่ยนหมุนเวียนให้ไปทำหน้าที่ที่ต้องใช้ทักษะใหม่ๆ

2.8.2 ด้านลักษณะงาน ทักษะความรู้ ความสามารถและความถนัดของบุคคล

ณัชกานต์ สันเทียะ (2542) ศึกษาวิจัยเรื่องกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในไทย 2 บริษัท ผลการศึกษาวิจัยพบว่า บริษัท พูจิตสี(ประเทศไทย) จำกัด ไม่ได้กำหนดกิจกรรมการหมุนเวียนงานไว้เป็นนโยบาย แต่หากบริษัทพิจารณาว่าลักษณะงานและบุคคลไม่สอดคล้องกัน เช่น หากวิศวกรไม่ถนัดในงานที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติ ก็อาจหมุนเวียนให้ไปทำงานอื่นที่มีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความถนัดกว่า การหมุนเวียนงานจึงพิจารณาเฉพาะจุดที่จำเป็นโดยผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ ปัญหาที่เกิดขึ้นในกิจกรรมดังกล่าว เช่น พนักงานไม่เต็มใจที่จะหมุนเวียนงาน บริษัทได้แก้ไขโดยการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจ นอกจากนี้ การหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานยังมีความเกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคคล จากผลการศึกษาวิจัยของ ฌักกานต์ สันเทียะ ยังได้กล่าวต่อไปอีกว่า ในบริษัท ฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้กำหนดเป็นนโยบายว่า พนักงานแต่ละคนจะต้องสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่า 1 งาน หรือมีทักษะที่หลากหลาย (Multiskills) ดังนั้น บริษัทจึงกำหนดให้มีกิจกรรมการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะต่างๆ เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในฝ่ายผลิต ปัญหาที่พบคือพนักงานบางคนเรียนรู้งานได้ไม่เท่ากัน อาจทำให้เกิดช่องว่างระหว่างความสามารถของพนักงานในระดับเดียวกัน บริษัทได้แก้ไขโดยจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมแก่พนักงานที่มีการเรียนรู้ช้า

2.8.3 ด้านหลักเกณฑ์ วิธีการที่ใช้ และการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

วิภาดา สามะสุทธิ (2534) ศึกษาเรื่องการโยกย้ายตำแหน่งของลูกจ้างในลักษณะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างงานในสาระสำคัญ ผลการวิจัย หน้า 27 ข้อ 2.3 กล่าวไว้ว่า เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ใหม่ เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไป บุคลากรควรจะได้ร่วมปรึกษากับนักบริหารระดับสูงของหน่วยงานว่าควรจะมีการวางหลักเกณฑ์การสับเปลี่ยนงาน หรือโยกย้ายงานเป็นระยะๆ อาจเป็น 4 ปีครั้ง หรือแล้วแต่เห็นสมควร เพื่อมิให้พนักงานปฏิบัติงานจำเจ และน่าเบื่อ และเป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้วย ข้อควรระวังในการจัดกิจกรรมนี้คือ จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนให้ชัดเจนว่า เพื่อการพัฒนาบุคคล เพื่อให้โอกาสบุคคลในการเรียนรู้งานในลักษณะต่างๆ มิใช่เพื่อการมอบหมายงานตามธรรมดา และผู้ที่ได้รับการพัฒนาด้วยวิธีนี้ จะต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย

เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ (2527) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแบบ Z ได้กล่าวว่า การหมุนเวียนงานอย่างมีการวางแผน จะช่วยให้พนักงานได้พัฒนาทักษะ และความสนใจที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้า พนักงานจะไม่มุ่งไปมีความชำนาญเฉพาะด้านเดียว จนขาดความสนใจในกิจกรรมอื่นๆ ของแผนกอื่น หรือหน้าที่อื่น

ธเนศ ชิตเพชร (2538) ศึกษาเรื่องการสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และเลื่อนตำแหน่งข้าราชการกรมการปกครอง ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ : กรณีศึกษา จังหวัดปัตตานีและจังหวัดนราธิวาส ผลการวิจัยหน้า 7 กล่าวว่า นโยบายในการโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการออกจากพื้นที่ จ.ชายแดนภาคใต้ ประการแรกคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานไม่บังเกิดผลดีตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา หรือรัฐบาลก็จะโยกย้ายไปในที่อื่นที่เหมาะสมกว่า ส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานได้ผลดีจะสับเปลี่ยนหมุนเวียนในรอบ 3-5 ปี ประการ

ที่ 2 ย้ายตามประสงค์ของผู้ขอย้ายสับเปลี่ยน และย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งติดต่อกันมาเป็นระยะเวลา นานกว่า 3 ปี เพื่อเป็นการป้องกันการสร้างอิทธิพลในการปฏิบัติงาน

พจมาน เครือสินธ์ (2538) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของมูลนิธิป่อเต็กตึ๊ง ศึกษากรณีสำนักงานกลาง ผลการวิจัย หน้า 65 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร เช่น หัวหน้าแผนก หรือผู้ช่วยมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานกันมากกว่าเจ้าหน้าที่ในระดับพนักงาน และในระเบียบปฏิบัติก็ให้โยกย้ายเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร เหล่านี้ทุก 4 ปี หรือ 8 ปีอยู่แล้ว ส่วนการโยกย้ายระหว่างเครือข่าย เช่น ย้ายจากสำนักงานกลางไปโรงพยาบาลหัวเฉียว พบว่า ยังไม่ปรากฏ ผู้ศึกษาจึงได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการหมุนเวียนพนักงานระหว่างแผนก ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความคุ้นเคยกับลักษณะงานต่างๆ ทำให้พนักงานได้เปลี่ยนงานจากหน้าที่เดิมซึ่งจะทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่าย จำเจ อีกทั้งยังก่อให้เกิดความแปลกใหม่จากผู้ปฏิบัติงานและได้เปลี่ยนตัวผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานเดิมที่อาจไม่มีความพอใจกัน เป็นการตัดปัญหาความไม่สามัคคีในที่ทำงานได้วิธีหนึ่ง นอกจากนี้ควรพิจารณาในแง่การทำงานเป็นทีมในแต่ละลักษณะงานด้วย

ศิริยา อุทัยศรีผดุงกุล (2540) ศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษา กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ผลการศึกษาปรากฏว่า นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง เห็นด้วยกับการสับเปลี่ยน/หมุนเวียนสายงานอัตราร้อยละ 85 โดยเห็นว่า ควรสับเปลี่ยน/หมุนเวียนสายงาน ภายหลังจากปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่ไปแล้วเป็นระยะเวลา 3 ปี และควรมีการหมุนเวียนทุก 2 ปี ในสายงานทุกระดับ คือ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานไปพร้อมๆ กัน

2.8.4 ด้านทัศนคติของบุคคล

สัณหชัย สิทธมรังษี (2529) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ผลการวิจัย หน้า 67 กล่าวว่า ในอดีตการหมุนเวียนงานเป็นเรื่องใหญ่มาก พนักงานมักจะมีทัศนคติในแง่ลบ แต่ปัจจุบันนี้ กลับเป็นตรงกันข้าม คือผู้ที่ไม่ได้รับการพิจารณาโยกย้ายไปทำหน้าที่ในด้านอื่นๆ หรือย้ายไปทำงานในตำแหน่งอื่นๆ เลย อาจจะมองตนเองว่ามีจุดบกพร่องอะไรหรือไม่ นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท ทำให้มีการหมุนเวียนงาน หากแต่ยังขาดการติดตามผล และการประเมินผลอย่างจริงจัง อีกทั้งยังขาดการวางแผนเพื่อการพัฒนาในระยะยาว

อภิรัตน์ สารากรบริรักษ์ (2539) ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของข้าราชการตำรวจ จังหวัดสระบุรี ต่อระบบอุปถัมภ์ ผลการวิจัย หน้า 119 ปรากฏว่า ข้าราชการตำรวจมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียน การเล่นพรรคเล่นพวกที่มีรุ่นและสถาบันเดียวกันกับตน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบผลประโยชน์ในการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียน เพื่อให้ได้รับการแต่งตั้งใน

ตำแหน่งและสถานที่ต่างๆ มีทัศนคติเป็นกลาง คือไม่แน่ใจในระบบ ขั้นตอนหลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนที่ใช้ในปัจจุบัน

จากแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตลอดจนงานวิจัยที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน การหมุนเวียนงาน หรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำมาประกอบแนวความคิดเพื่อเป็นแนวทางในดำเนินการศึกษาเรื่อง แนวโน้มและผลกระทบหากมีการนำระบบการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้กับนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง

2.9 ประวัติความเป็นมา บริษัท ทีพีไอ จำกัด (มหาชน)

กลุ่มทีพีไอ แต่เดิมนั้นเป็นกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีรากฐานมั่นคงยาวนาน โดยเริ่มต้นดำเนินธุรกิจจากอุตสาหกรรมกระดาษ คือ โรงสี ทำการค้าข้าวและข้าวโพดและธุรกิจสิ่งทอในชื่อของ บริษัท ธนาพรชัย จำกัด ปัจจุบันจัดได้ว่าเป็นผู้ส่งออกข้าวรายใหญ่ที่สุดรายหนึ่งของประเทศไทย บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน) โดยการบริหารงานของ คุณประชัย เลี่ยวไพรัตน์เคยเป็นบริษัทหนึ่งในเครือบริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตเม็ดพลาสติกรายใหญ่ของประเทศ ปัจจุบันได้มีการแยกตัวออกจากบริษัทแม่ บริษัทฯได้ทำการจดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2533 ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ดำเนินการโดยผลิตปูนซีเมนต์ ซึ่งตั้งโรงงานอยู่ที่ 299 หมู่ 5 ถนนมิตรภาพ ตำบลทับทิม อำเภอกำแพงทอง จังหวัดสระบุรี

จนถึงปัจจุบัน บริษัทฯ ได้จัดซื้อที่ดินจำนวน 3,113 ไร่ ที่ดินเหล่านี้ไม่เพียง อาณาเขตที่ตั้งของโรงงานปูนซีเมนต์เท่านั้น แต่เป็นแหล่งวัตถุดิบที่จะใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์ของบริษัทฯ เช่น หินปูน หินดินดาน ซึ่งมีปริมาณมากเพียงพอและมีคุณภาพดีใช้งานได้ โรงงานปูนซีเมนต์ของ บริษัทฯ ใช้เงินลงทุนไม่ต่ำกว่า 30,000-40,000 ล้านบาท ปัจจุบันโรงงานมีกำลังการผลิต 24,000 ตันต่อวัน หรือ 7,200,000 ตันต่อปี

ลักษณะการผลิตของโรงงานเป็นการผลิตแบบต่อเนื่อง(Continuous Process) คือเป็นระบบที่มีการไหลของวัตถุดิบต่อเนื่องตามสายการผลิต ที่เป็นสายการผลิตสายเดียว จากวัตถุดิบผ่านกระบวนการผลิตดังนี้

2.9.1 ขั้นตอนกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์

- Crushing : ทำหน้าที่ย่อยหินซึ่งมาจากหน้าเหมืองให้มีขนาดเล็กลง
- Sampling : เป็นการเก็บตัวอย่าง วัตถุดิบโดยวัตถุดิบที่เก็บขณะอยู่ในสายพานลำเลียงจาก Crushing โดยใช้คนเก็บและนำกลับมาวิเคราะห์ในห้อง LAB เพื่อจะได้คุณสมบัติของแร่ธาตุจากหินตามต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Intermediate storage and blending : เป็นที่เก็บวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์ โดยการโปรย Material เพื่อเป็นการผสม Homogenize เบื้องต้นก่อน
- Proportioning : จะนำวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์ คือหิน Limestone, หิน Shale และ แร่เหล็ก เก็บไว้ใน Bin และเตรียมป้อนเข้าที่หม้ออบ Material ตามอัตราส่วนของหินที่ ถูกกำหนดตาม Specification จากห้อง LAB มาควบคุม Weight feed ให้ป้อน Material เข้าที่หม้ออบ Material ตามที่ต้องการ
- Grinding : ทำการบด Raw material ให้เป็นฝุ่น และให้ลมพา Dust material n เพื่อนำกลับไปเก็บ
- Homogenizing : ลมจะพา Raw material ไปเก็บไว้ที่ Silo ที่เก็บ Raw material ขณะเข้าเก็บไว้ใน Silo จะมีการคลุกเคล้า Material เพื่อให้มีคุณภาพสม่ำเสมอทั้ง Silo ด้วย
- Preheating and calcining : เป็นการอบลมร้อนให้กับ Raw Material ที่จะไหลจากด้านบนของหอลงล่างและลมร้อนก็จะทำการค่อยๆ สวนขึ้น จนถึงปากเตาเผาอุณหภูมิจะอยู่ที่ประมาณ 800 องศาเซลเซียส การลำเลียงขึ้น Preheater โดยให้ลมพาขึ้นไปและตกลงมาตามแรงโน้มถ่วง
- Burning : Raw material จะถูกเผาที่อุณหภูมิประมาณ 1,500 องศาเซลเซียส ใน Rotary kiln ทำให้ได้ Clinker หรือปูนเม็ดออกมา
- Cooling : ความร้อนของปูนเม็ดจะถูกทำให้เย็นลงโดยให้ลมพัดผ่าน Material
- Storage : ปูนเม็ดจะถูกนำไปเก็บไว้ใน Silo สำหรับทำการบดให้เป็นปูนซีเมนต์ต่อไป
- Grinding : จะทำหน้าที่ผสม Additive ตามข้อกำหนดส่วนผสมของปูนแต่ละ Type และ Grade ต่างๆ โดยการบดรวมกับ Clinker เข้าไปบดใน Cement mill ซึ่งจะได้เป็น Cement แล้วใช้ลมพาไปเก็บไว้ใน Cement silo
- Storage, Packing and Loading : หลังจาก Cement ถูกเก็บใน Silo แล้ว จะมีการปล่อยออกมาเพื่อจำหน่าย โดยการจ่ายเข้ารถเต้าปูนหรือบรรทุกขึ้นรถบรรทุก

ในการควบคุมเครื่องจักรการผลิต จะมีการควบคุมโดยคอมพิวเตอร์ทั้งหมด โดยใช้กรรมวิธีขั้นสูงจากประเทศเยอรมัน

2.9.2 ผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ที่บริษัทฯ ดำเนินการผลิตและทำการจำหน่ายมีดังนี้

1. ปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ประเภทที่ 1 ตราทีพีไอ (ปูนแดง)

ปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ตราทีพีไอ (ปูนแดง) เป็นปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ธรรมดา (Ordinary Portland Cement) ผลิตขึ้นโดยให้คุณภาพของปูนซีเมนต์ที่มีคุณสมบัติถูกต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในมาตรฐานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ มอก. 15-2532 ประเภท 1 และมาตรฐานอเมริกัน AISI C-150 TYPE I

ปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ตราทีพีไอ (ปูนแดง) เหมาะที่จะนำไปใช้กับงานก่อสร้าง งานคอนกรีต ที่ต้องการกำลังอัดสูงและงานคอนกรีตทั่วไป เช่น งานอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กทุกชนิด สะพาน ถนน สนามบิน และผลิตภัณฑ์คอนกรีตอัดแรง ประเภทต่างๆ

2. ปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ประเภท 3 ตราทีพีไอ (ปูนดำ)

ปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ 3 ตราทีพีไอ (ปูนดำ) เป็นปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ที่ให้กำลังอัดเร็วในระยะเวลาสั้น (High Early Strength Portland) ผลิตโดยให้มีคุณภาพของปูนซีเมนต์ที่มีคุณสมบัติถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนดในมาตรฐานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ มอก. 15-2532 ประเภท 3 และมาตรฐาน อเมริกา AISI C-150 TYPE III

ปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ตราทีพีไอ (ปูนดำ) เหมาะที่จะนำไปใช้กับงานคอนกรีตที่ต้องการให้น้ำหนักและถอดแบบได้รวดเร็ว ใช้ทำผลิตภัณฑ์คอนกรีตอัดแรงทุกประเภท เช่น เสาเข็ม แผ่นพื้น คาน เสาไฟฟ้า ฯลฯ

3. ปูนซีเมนต์ผสมตราทีพีไอ (ปูนเขียว)

ปูนซีเมนต์ผสมตราทีพีไอ (ปูนเขียว) เป็นปูนซีเมนต์ที่ได้เกิดขึ้นจากการผสมวัสดุเจือย เช่น ททราย หรือหินปูนและอื่น ๆ กับปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ประเภทหนึ่ง ผลิตขึ้นโดยให้คุณภาพของปูนซีเมนต์ที่มีคุณสมบัติที่ถูกต้องตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดตามมาตรฐานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ผสม มอก . 80-2517

ปูนซีเมนต์ผสมตราทีพีไอ (ปูนเขียว) มีคุณสมบัติง่ายต่อการใช้งาน และประหยัดกว่าปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ ประเภทหนึ่ง เหมาะในการใช้ผลิตกระเบื้องมุงหลังคา กระเบื้องคอนกรีต โฉงซีเมนต์บล็อก เสา ตอม่อ ถนน ทางเท้า อาคารบ้านพักขนาด 2-3 ชั้น ฯลฯ นอกจากนี้ปูนซีเมนต์ตราทีพีไอ สีเขียว ยังมีคุณสมบัติยึดหดตัวได้น้อย ไม่ทำให้เกิดรอยแตกร้าว แก่อาคาร จึงเหมาะสมที่ใช้ทำปูนก่อและฉาบได้ดี

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สลับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน) ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดประชากรในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จากแนวคิดที่จะมีการนำระบบการหมุนเวียน/สลับเปลี่ยนสายงานมาใช้อย่างจริงจังในส่วนของโรงงานโดยมีการทดลองใช้กับพนักงานปฏิบัติการในตำแหน่งช่างเทคนิคบางส่วน ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจว่า พนักงานปฏิบัติการเหล่านั้นมีเจตคติหรือความคิดเห็นและรู้สึกอย่างไรต่อการหมุนเวียน/สลับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) รวมไปถึงผลกระทบในด้านต่างๆ ในอันที่จะก่อให้เกิดการยอมรับหรือไม่ยอมรับต่อระบบดังกล่าว โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นการสุ่มตัวอย่างพนักงานปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิคในส่วนของโรงงานจำนวน 159 คนจากพนักงานปฏิบัติการทั้งหมดที่เคยได้รับการหมุนเวียน/สลับเปลี่ยนหรือโยกย้ายสายงานซึ่งมีทั้งหมด 263 คนจาก 3 ฝ่ายในส่วนของโรงงาน อันประกอบด้วย ฝ่ายซ่อมบำรุงเครื่องกล 95 คน ฝ่ายผลิต 153 คน ฝ่ายคลังพัสดุ 15 คน (ข้อมูลจากส่วนแผนกบุคคล. กันยายน 2544)

ทั้งนี้จากข้อมูลข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาทำการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (อ้างอิงจากงานวิจัย สมชาย ชัยยุทธ์. 2538: 35) ดังต่อไปนี้

$$n = N/(1+Ne^2)$$

เมื่อ e = ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างโดยการวิจัยซึ่งกำหนดที่ร้อยละ 5

N = จำนวนประชากรในการศึกษานี้จำนวน 263 คน

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา

จากการคำนวณตามสูตรของ Yamane เมื่อแทนค่าในสูตร

$$n = 263/(1+263 \times (0.05)^2)$$

ได้ค่ากลุ่มตัวอย่าง คือ $n = 159$ คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีวิธีการจัดทำตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ทำการศึกษาข้อมูล จากเอกสาร ตำราวิชาการ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตและแนวทางการจัดทำแบบสอบถามให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นแบบสอบถามซึ่งมีเค้าโครงมาจาก

- แนวโน้มและผลกระทบหากมีการนำระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ,กรณี กองฝึกอบรมกรมทางหลวง ของ นางกิตติรัตน์ เกิดขวัญ ,2542
- ความพึงพอใจของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด มหาชน ต่อการหมุนเวียนงานสาขา ของ นายวิชา เผ่าวิบูล , 2543
- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของ นส. ศิริยา อุทัยศรีมดุงกล ,2540

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการดัดแปลงให้เหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษาโดยมีแนวทางที่เป็นไปตามทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานเป็นหลัก โดยแบบสอบถามดังกล่าวมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจะเป็นการถามถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน สถานภาพการสมรส รายได้ ตำแหน่งการทำงาน และลักษณะหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานที่เคยได้รับ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจคำตอบตามความเป็นจริง

ตอนที่ 2 เป็นส่วนของเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานไปใช้โดยเป็นการถามถึงเจตคติและความคิดเห็นจากพนักงานปฏิบัติการในกลุ่มตัวอย่าง โดยเจตคติจะเกี่ยวข้องกับด้านต่างๆ 7 ด้าน ดังนี้

- ด้านความรู้ความสามารถ
- ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ด้านความก้าวหน้าในงาน
- ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา
- ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน
- ด้านความยุติธรรม
- ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยคำถามทั้งหมดมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ
 รินซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) โดยจัดทำทั้งในส่วนข้อคำถามเชิงบวกและข้อคำถามเชิงลบ
 (ไมตรี วิไลภจ. 2538: 31)

โดยกำหนดการให้คะแนนไว้ 5 ระดับดังนี้

กรณีที่ 1 ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงบวก กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	5	คะแนน
เห็นด้วย	เท่ากับ	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	เท่ากับ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	เท่ากับ	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	1	คะแนน

กรณีที่ 2 ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงลบ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	1	คะแนน
เห็นด้วย	เท่ากับ	2	คะแนน
ไม่แน่ใจ	เท่ากับ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	เท่ากับ	4	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	5	คะแนน

(ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงลบคือข้อคำถามที่ 2,4,8,9,13,16,18,19,21,25,34,37,39,44,53)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น
 ได้อย่างเต็มที่ รวมถึงมุมมองต่างๆในข้อคำถามเหล่านั้นด้วย

- จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับร่าง เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบ ขอ
 คำแนะนำ และพิจารณาความเที่ยงตรงในเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อปรับปรุงแก้ไข
- นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้รับการแนะนำแก้ไขแล้ว เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิให้ทำการ
 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาอีกครั้ง รวมไปถึงความชัดเจนของการใช้ภาษาในเชิง
 วิจัย จำนวน 3 ท่าน

รศ.ดร.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบัน
 เทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
 ลาดกระบัง

รศ.ดร.พงศ์ หรดาล

คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบัน
 ราชภัฏพระนคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณ กรณ์ย์ พิพิธสมบัติ

รองผู้จัดการใหญ่ส่วนโรงงาน บริษัท
ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)

4. นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำแก้ไข มาปรับปรุงและเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์เพื่อทำการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม
5. สร้างแบบสอบถามฉบับจริงเพื่อนำไปใช้กับกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษา การวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดตัวแปรและเจตคติในด้านต่างๆที่มีต่อระบบการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานดังนี้

5.1 ส่วนของตัวแปรที่เป็นลักษณะทั่วไปของพนักงานปฏิบัติการมี 8 ตัวแปร

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- อายุงานปัจจุบัน
- สถานภาพ
- รายได้
- ตำแหน่งงาน
- ลักษณะของการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ

5.2 เจตคติในด้านต่างๆที่มีต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation)

- ด้านความรู้ความสามารถ
- ด้านขวัญและกำลังใจ
- ด้านของโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน
- ด้านการบริหารและบังคับบัญชา
- ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน
- ด้านความยุติธรรม
- ด้านหลักเกณฑ์หรือหลักการ

ทั้งนี้ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยของเจตคติในด้านต่างๆอาจมีผลต่อการแสดงผลกระทบของการยอมรับหรือไม่ยอมรับการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้กับพนักงานปฏิบัติการ ตำแหน่งช่างเทคนิค ของโรงงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะทำการส่งแบบสอบถามไปยังประชากรที่จะทำการวิจัย คือ พนักงานปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิค ที่เคยได้รับการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานของโรงงาน ในส่วนของแผนกซ่อมบำรุงเครื่องกล ผลิต และ คลังพัสดุ จำนวน 159 คน โดยมีการจัดทำหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง เพื่อขออนุญาตถึง คุณการ์นต์ พิพิธสมบัติ รองผู้จัดการใหญ่ บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน) จากนั้นจะทำการเก็บแบบสอบถามกลับคืนและทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ซึ่งจากการเก็บแบบสอบถามปรากฏว่า ได้กลับคืนมาจำนวน 151 ฉบับ จาก 159 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 94.96 โดยระยะเวลาในการส่งแบบสอบถามจนรวบรวมข้อมูลทั้งหมดใช้เวลาประมาณ 3 สัปดาห์ คือตั้งแต่วันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2545 จนถึงวันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตอบกลับคืนมาได้แล้ว นำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์จากนั้นนำมาตรวจการให้คะแนนและนำผลคะแนนมาทำการประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ข้อมูลจะถูกวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติเพื่อศึกษาว่า เจตคติในแต่ละด้านของการทำงานที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน ของพนักงานปฏิบัติการ ตำแหน่งช่างเทคนิค ขึ้นอยู่กับตัวแปรใดเป็นสำคัญ โดยวิธีการดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถาม
2. นำข้อมูลที่ได้มาจัดระเบียบโดยคอมพิวเตอร์ด้วย โปรแกรม Excel
3. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีการแจกแจงความถี่โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ และ การหาค่าร้อยละ (Percentage) ในส่วนของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

4. หาค่ามัชฌิมเลขคณิต หรือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์การกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง สำหรับข้อมูลที่มีการแจกแจงข้อมูลความถี่ โดยค่ามัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย(Mean)และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) จะใช้ในการศึกษาเจตคติเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 แล้วนำมาเปรียบเทียบเพื่อแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ จากนั้นทำการเปรียบเทียบระดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน สถานะภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งงาน และลักษณะของการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ โดยการทดสอบค่า t-test สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสองกลุ่มที่เป็นอิสระจาก

กันและ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE-WAY ANOVA) F-test และทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย ของสามกลุ่มขึ้นไปที่เป็นอิสระจากกัน

5. ในส่วนที่ 3 ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายเป็นการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนาในส่วนของข้อมูลปลายเปิด (Open ended) ซึ่งเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ของปัจจัยต่างๆ ใช้เกณฑ์ประเมินค่าดังนี้ (โสภภาพรรณ นิมมณี. อ้างใน กิตปวีณ์ เกิดขวัญ. 2542)

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
5.000-4.201	พนักงานปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิค มีเจตคติ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ต่อการนำระบบ Job Rotation มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร
4.200-3.401	พนักงานปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิค มีเจตคติ เห็นด้วย ต่อการนำระบบ Job Rotation มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร
3.400-2.601	พนักงานปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิค มีเจตคติ ไม่แน่ใจ ต่อการนำระบบ Job Rotation มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร
2.600-1.801	พนักงานปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิค มีเจตคติ ไม่เห็นด้วย ต่อการนำระบบ Job Rotation มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร
1.800-1.000	พนักงานปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิค มีเจตคติ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ต่อการนำระบบ Job Rotation มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

การวัดระดับการกระจายข้อมูล (S.D) แปลความหมายได้ดังนี้ (William Wiersma 2994:34. อ้างใน ไกรศักดิ์ ยงกุลวณิช. 2544: 46)

- i. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0 - 0.999 หมายถึง ข้อมูลที่มีการกระจายไม่มากนัก
- ii. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง ข้อมูลที่มีการกระจายมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 ค่าร้อยละ(Percentage)

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนของข้อมูลของแต่ละข้อ}}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \times 100 \quad (3.1)$$

3.5.2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต หรือ ค่าเฉลี่ย (Mean) (ล้วน สายยศ และอังคณา. 2538 :73)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.2)$$

เมื่อ \bar{X} คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
 $\sum X$ คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n คือ จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540:143)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.3)$$

เมื่อ S.D. คือ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
 X คือ คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
 n คือ จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.4 การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Sample) สำหรับกรณีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่(n และ n มากกว่า หรือเท่ากับ 30)ให้ใช้ t-test ซึ่งมีสูตรดังนี้ (สุวิธาน มนแพวงศานนท์ 2543 : 162)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2 + S_2^2}{n_1 + n_2}}} \quad (3.4)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อไม่ทราบค่า σ_1^2 และ σ_2^2

เมื่อ \bar{X} = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

S = ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

n = จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น ดังต่อไปนี้

- กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มต้องเป็นอิสระจากกัน และ ได้มาโดยการสุ่ม
- กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มต้องได้มาจากประชากรที่มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ
- กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม ต้องได้มาจากประชากรแต่ละกลุ่มที่มีความแปรปรวนไม่เท่ากัน
- ค่า $df = n_1 + n_2 - 2$

กำหนดค่า α เท่ากับ 0.05 จากนั้นพิจารณาค่า p ที่คำนวณได้ โดยที่ค่า p ของการทดสอบสมมติฐาน หมายถึง ค่าที่น้อยที่สุดของระดับนัยสำคัญ α ที่จะทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2539 : 127) โดยเปรียบเทียบค่า p ที่คำนวณได้กับค่า α

- ถ้าค่า p มีค่าน้อยกว่า 0.05 ให้ปฏิเสธสมมติฐานที่ H_0 หรือระดับเจตคติที่มีต่อระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน ระหว่างกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- ถ้าค่า p มีค่ามากกว่า 0.05 ให้ยอมรับสมมติฐานที่ H_0 หรือระดับเจตคติที่มีต่อระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน ระหว่างกลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5.3 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE-WAY ANOVA) คำนวณค่า F จากสูตรดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 175)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w} \quad (3.5)$$

การหาค่า F ratio ต้องหาค่าต่างๆดังนี้

$$MS_T = \frac{SS_T}{df_T} = \frac{\sum \sum X^2 - C}{df_T}$$

$$MS_b = \frac{SS_b}{df_b} = \frac{T_j^2/n_j - C}{df_b}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$MS_w = \frac{SS_w}{df_w} = \frac{SS_T - SS_b}{df_w}$$

เมื่อค่า $C = T^2 / N$ เรียก Correction term หาได้โดยนำคะแนนแต่ละตัวมารวมกันแล้วยกกำลังสองแล้วหารด้วยจำนวนคะแนนทั้งหมด

M.S.	หมายถึง Mean square
MS_T	หมายถึง Mean square total
MS_b	หมายถึง Mean square between group
MS_w	หมายถึง Mean square within groups
S.S.	หมายถึง Sum of square
SS_T	หมายถึง Sum of square total
SS_b	หมายถึง Sum of square between group
SS_w	หมายถึง Sum of square within group
$\sum \sum X^2$	หมายถึง ผลรวมของกำลังสองคะแนนแต่ละตัว
T_j^2	หมายถึง กำลังสองของผลรวมของคะแนนแต่ละกลุ่มในแนวสดมภ์
n_j	หมายถึง จำนวนสมาชิกในกลุ่ม
D.F.	หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)
df_T	หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของคะแนน N จำนวนซึ่งมีค่า = N-1
df_b	หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของจำนวนกลุ่มซึ่งมีค่า = k-1
df_w	หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของคะแนนภายในกลุ่มซึ่งมีค่า = N+k
ค่า df	ที่ใช้ในการอ่านค่าจากตาราง = (k-1) (N-k)
N	หมายถึง จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
K	หมายถึง จำนวนกลุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน) ในด้านต่างๆ 7 ด้าน ประกอบไปด้วย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน ด้านความยุติธรรม และด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ โดยมีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีการนำส่งแบบสอบถามแก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ในส่วนโรงงานที่เคยได้รับการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน เริ่มตั้งแต่วันที่ 23 มกราคม 2545 โดยทำการรวบรวมแบบสอบถามครั้งแรกวันที่ 31 มกราคม 2545 และทำการเก็บอีกครั้งสำหรับแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืนในวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2545 รวมการเก็บคืนแบบสอบถาม ทั้ง 2 ครั้ง ได้แบบสอบถามกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์ จำนวน 151 ชุด จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 10.0 For Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล ในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

4.1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของพนักงานปฏิบัติการ

4.3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพปัจจุบัน สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งงานปัจจุบันและ ลักษณะของการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ

4.4. ผลการตอบข้อเสนอแนะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของพนักงานปฏิบัติการ

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สูงสุด อายุการทำงาน สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงานปัจจุบัน และลักษณะการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานที่เคยได้รับ โดยมีการนำเสนอในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	131	86.2
หญิง	20	13.8
รวม	151	100

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 151 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 131 คนคิดเป็นร้อยละ 86.2 และมีพนักงานที่เป็นเพศหญิงจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	-	-
25-30 ปี	87	57.6
มากกว่า 30 ปี	64	42.4
รวม	151	100

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 151 คน ส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ระหว่าง 25-30 ปี คือมีจำนวน 87 คนคิดเป็นร้อยละ 57.6 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุ มากกว่า 30 ปีขึ้นไปมีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 และไม่มีพนักงานในกลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
ม.6/ปวช.	13	8.6
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	91	60.3
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	47	31.1
รวม	151	100

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 151 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ที่ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า(ปวส.,ปวท.) จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 60.3 รองลงมาเป็นกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1 และที่เป็นจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุด ม.6 หรือปวช. จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 3 ปี	7	4.6
3-5 ปี	9	6.0
มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	135	89.4
รวม	151	100

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 151 คน ส่วนใหญ่ มีอายุการทำงานมาแล้วมากกว่า 5 ปีขึ้นไปจำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 89.4 และรองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุการทำงานระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 และน้อยที่สุดที่อายุการทำงาน ไม่เกิน 3 ปี มีจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 4.6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาราง 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน	ร้อยละ
โสด	70	46.3
สมรส	80	53.0
หย่าร้าง/ม่าย	1	0.7
รวม	151	100

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 151 คน ส่วนใหญ่จะมีสถานภาพ สมรสแล้ว จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 53 รองลงมามีสถานภาพ โสด จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3และกลุ่มที่มีสถานภาพหย่าร้างหรือม่าย มีจำนวนน้อยมากคือ 1 คนคิดเป็นร้อยละ 0.7

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตามรายได้ ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10,000 บาท	22	14.6
10,000 – 15,000 บาท	107	70.8
มากกว่า 15,000 บาท	22	14.6
รวม	151	100

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 151 คน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนประมาณ 10,000-15,000บาทจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 70.8 รองลงมามีจำนวนเท่ากันคือมีรายได้้น้อยกว่า 10,000 บาท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 และที่มีรายได้มากกว่า 15,000 บาทก็มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ14.6 เช่นกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
หัวหน้าช่างเทคนิค	15	9.9
ช่างเทคนิค	118	78.2
ผู้ช่วยช่างเทคนิค	18	11.9
รวม	151	100

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 151 คน ส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งเป็นช่างเทคนิคซึ่งมี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 78.2 รองลงมาเป็นตำแหน่งผู้ช่วยช่างเทคนิคจำนวน 18 คนคิดเป็น ร้อยละ 11.9 และ น้อยที่สุดเป็นกลุ่มที่มีตำแหน่ง หัวหน้าช่างเทคนิค จำนวน 15 คนคิดเป็นร้อยละ 9.9

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ

การหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ	จำนวน	ร้อยละ
แบบข้ามฝ่าย	22	14.6
แบบภายในฝ่าย	118	78.1
เคยผ่านมาทั้ง 2 แบบ	11	7.3
รวม	151	100

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของ บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 151 คน ส่วนใหญ่เคยได้รับการหมุนเวียนงานแบบภายในฝ่าย จำนวน 118 คนคิดเป็นร้อยละ 78.1 และรองลงมาเคยได้รับการหมุนเวียนงานแบบข้ามฝ่าย จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 และน้อยที่สุดคือกลุ่มที่เคยได้รับการหมุนเวียนงานมาแล้วทั้ง 2 แบบ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อการนำระบบ หมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของพนักงานปฏิบัติการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของพนักงานปฏิบัติการ ในด้านต่างๆจำนวน 7 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายหัวข้อและรายด้านโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติที่มีต่อระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานของพนักงานปฏิบัติการส่วนโรงงานของ บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ด้านความรู้ความสามารถ

ข้อ	ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานด้านความรู้ความสามารถ	N=151		ระดับทัศนคติ	ลำดับที่
		\bar{X}	SD		
1	การหมุนเวียนงานทำให้ท่านมีความรอบรู้ในงานหลากหลายด้านยิ่งขึ้น	4.0199	0.7436	เห็นด้วย	1
2	การหมุนเวียนงานทำให้ท่านเสียเวลาที่จะต้องเรียนรู้งานใหม่ๆ	2.4437	1.0174	ไม่เห็นด้วย	7
3	การหมุนเวียนงานทำให้ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทำงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.9404	0.8184	เห็นด้วย	2
4	การหมุนเวียนงานไม่ได้ทำให้ท่านมีความรู้ ความสามารถมากกว่าเดิม	3.6424	0.9616	เห็นด้วย	3
5	การหมุนเวียนงานทำให้ท่านสามารถเปรียบเทียบความรู้ ความสามารถของท่านในงานที่ต่างจากเดิมออกไปได้	3.6358	0.8906	เห็นด้วย	4
6	ท่านมีความมั่นใจในความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานทุกด้านในกระบวนการผลิตของโรงงาน	3.5364	0.7812	เห็นด้วย	5
7	การหมุนเวียนงานถือเป็นการทำลายความสามารถของท่านอย่างมาก	3.4901	1.0448	เห็นด้วย	6
8	การหมุนเวียนงานทำให้เกิดความยากลำบากสำหรับผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานของท่าน	2.5563	0.9976	ไม่เห็นด้วย	8
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.4031	0.5311	เห็นด้วย	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับทัศนคติในด้านความรู้ความสามารถในภาพรวมส่วนใหญ่คือเห็นด้วย $\bar{X} = 3.4031$ และมีการกระจายตัวของข้อมูลค่อนข้างน้อย $SD = 0.5311$ ซึ่งเป็นการแสดงว่าพนักงานระดับปฏิบัติการในสวนโรงงาน บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ในด้วยความรู้ความสามารถส่วนใหญ่ไปในแนวทางเดียวกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับของทัศนคติเห็นด้วยมีจำนวน 6 ข้อ โดยเรียงตามระดับทัศนคติจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้อ 1 มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเห็นว่าการหมุนเวียนงานทำให้มีความรอบรู้หลากหลายในการทำงาน ($\bar{X} = 4.0199$) รองลงมา ข้อ 3 ซึ่งเห็นว่าการหมุนเวียนงานทำให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทำงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 3.9404$) ข้อ 4 เห็นว่าการหมุนเวียนงานทำให้มีความรู้ความสามารถมากกว่าเดิม ($\bar{X} = 3.6424$) ข้อ 5 เห็นว่าทำให้สามารถเปรียบเทียบความรู้ความสามารถของทำงานในงานที่ต่างไปจากเดิม ($\bar{X} = 3.6358$) ข้อ 6 พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในกระบวนการผลิตของโรงงาน ($\bar{X} = 3.5364$) และน้อยสุดคือข้อ 7 เห็นว่าการหมุนเวียนงานเป็นการทำลายความสามารถ ($\bar{X} = 3.4901$)

ส่วนข้อที่มีระดับของทัศนคติไม่เห็นด้วยมีจำนวน 2 ข้อ คือข้อ 2 และข้อ 8 ที่ว่าการหมุนเวียนงานทำให้เสียเวลาที่ต้องเรียนรู้งานให้ ($\bar{X} = 2.4437$) และทำให้เกิดความยากลำบากสำหรับผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความรู้ความสามารถในตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 2.5563$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติที่มีต่อระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานของพนักงานปฏิบัติการสวนโรงงานของ บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ข้อ	ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	N=151		ระดับทัศนคติ	ลำดับที่
		\bar{X}	SD		
1	ท่านคิดว่าการหมุนเวียนงานจะไม่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	2.8477	1.2583	ไม่แน่ใจ	4
2	การหมุนเวียนงาน ควรมีการพิจารณาถึง ความสมัครใจของบุคคล	4.4636	0.7282	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
3	การหมุนเวียนงานทำให้ท่านมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี	3.4901	0.9156	เห็นด้วย	2

ข้อ	ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	N=151		ระดับทัศนคติ	ลำดับที่
		\bar{X}	SD		
4	ท่านมีความรู้และความเข้าใจในระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานเพียงพอที่จะไม่ทำให้ท่านกังวลต่อการได้รับการหมุนเวียนงานของท่าน	3.2848	0.9336	ไม่แน่ใจ	3
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.3846	0.4007	ไม่แน่ใจ	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับทัศนคติส่วนใหญ่ต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X}=3.3846$) และลักษณะการกระจายตัวค่อนข้างน้อย ($SD=0.4007$) แสดงว่าพนักงานมีระดับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไปในแนวทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อ 2 มีระดับทัศนคติมากที่สุดคือเห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าการหมุนเวียนงานควรมีการพิจารณาถึงความสมัครใจของบุคคล ($\bar{X}=4.4636$) รองลงมาคือข้อ 3 มีระดับทัศนคติเห็นด้วย ว่าการหมุนเวียนงานทำให้มีสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี ($\bar{X}=3.4901$) ข้อที่ 1 และข้อ 4 มีระดับทัศนคติไม่แน่ใจว่า การหมุนเวียนงานจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือไม่และไม่แน่ใจว่าพนักงานมีความรู้และความเข้าใจในระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานพอที่จะไม่กังวลกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=2.8477$) และ ($\bar{X}=3.2848$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติที่มีต่อระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานของพนักงานปฏิบัติการส่วนโรงงานของ บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ด้านความก้าวหน้าในงาน

ข้อ	ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานด้านความก้าวหน้าในงาน	N=151		ระดับทัศนคติ	ลำดับที่
		\bar{X}	SD		
1	ท่านไม่คิดว่าการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานจะเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดี	2.8543	1.0545	ไม่แน่ใจ	8
2	การหมุนเวียนงานทำให้ท่านได้เตรียมพร้อมที่จะไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	2.8675	1.0242	ไม่แน่ใจ	7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับควรใช้เฉพาะเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น ไม่อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานด้านความก้าวหน้าในงาน	N=151		ระดับทัศนคติ	ลำดับที่
		\bar{X}	SD		
3	การหมุนเวียนงานทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าอยู่สายงานเดิม	3.0662	1.0812	ไม่แน่ใจ	5
4	การหมุนเวียนงานทำให้ท่านไม่สามารถวางแผนการพัฒนาดตนเองในอนาคตได้	2.6556	1.0201	ไม่แน่ใจ	9
5	ท่านคิดว่าความก้าวหน้าในงานมีปัจจัยมาจากความสามารถที่มีเป็นสำคัญมากกว่าระยะเวลาทำงานที่เกิดจากการหมุนเวียนงาน	3.4702	1.0696	เห็นด้วย	3
6	การหมุนเวียนงานเป็นการทำให้การทำงานที่ผ่านมาเสียเวลาไปเปล่าๆ	3.0927	1.2348	ไม่แน่ใจ	4
7	การหมุนเวียนงานทำให้ท่านต้องเสียเวลาเริ่มต้นเรียนงานใหม่ทั้งหมด	2.6490	1.1558	ไม่แน่ใจ	10
8	การหมุนเวียนงาน ทำให้ท่านเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	3.7219	0.9741	เห็นด้วย	2
9	การหมุนเวียนงาน ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร	3.0000	1.1195	ไม่แน่ใจ	6
10	การหมุนเวียนงานทำให้ท่านเรียนรู้วิธีการทำงานที่ต่างกันของแต่ละบุคคล	3.8609	0.8797	เห็นด้วย	1
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.1896	0.6007	ไม่แน่ใจ	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับทัศนคติส่วนใหญ่ต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ด้านความก้าวหน้าในงานในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X}=3.1896$) และลักษณะการกระจายตัวค่อนข้างน้อย ($SD=0.6007$) แสดงว่าพนักงานมีระดับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ในด้านความก้าวหน้าในงานส่วนใหญ่ไปในแนวทางเดียวกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับเห็นด้วย มากที่สุดคือข้อ 10 เห็นว่าการหมุนเวียนงานทำให้ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ต่างกันของแต่ละบุคคล ($\bar{X}=3.8609$) รองลงมาข้อ 8 เห็นด้วยว่าการหมุนเวียนงานทำให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ($\bar{X}=3.7219$) นอกนั้นจะเป็นระดับทัศนคติที่ไม่แน่ใจว่าการหมุนเวียนงานทำให้ต้องเสียเวลาเริ่มต้นในการเรียนงานใหม่ทั้งหมดหรือไม่ ไม่แน่ใจว่าการหมุนเวียนงานจะทำให้ไม่สามารถวางแผนการพัฒนาดอนาคตของตนเองได้ ไม่แน่ใจว่าการหมุนเวียนงานจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรหรือไม่ ไม่แน่ใจว่าจะทำให้มีโอกาสก้าวหน้ามากขึ้น ไม่แน่นอน

ใจว่าการหมุนเวียนงานจะเป็นวิธีพัฒนาบุคลากรที่ดี และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 7 ไม่แน่ใจว่าการหมุนเวียนงานจะทำให้ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานใหม่ทั้งหมดหรือไม่ ($\bar{X}=2.6490$)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติที่มีต่อระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานของพนักงานปฏิบัติการส่วนโรงงานของ บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา

ข้อ	ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียน/สลับเปลี่ยนสายงานด้านการบริหารและการบังคับบัญชา	N=151		ระดับทัศนคติ	ลำดับที่
		\bar{X}	SD		
1	การหมุนเวียนงานทำให้ท่านได้เรียนรู้ รูปแบบบริหารของผู้บังคับบัญชา	3.8344	0.8200	เห็นด้วย	2
2	การเปิดโอกาสให้ท่านเรียนรู้ รูปแบบการบริหารงานที่แตกต่างออกไปจากการหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาบุคคลชนิดหนึ่ง	3.6093	0.9520	เห็นด้วย	3
3	การหมุนเวียนงานทำให้ท่านและผู้บังคับบัญชาอึดอัด คับข้องใจต่อความเข้าใจและทำงานร่วมกัน	2.8212	1.0334	ไม่แน่ใจ	4
4	การหมุนเวียนงาน ทำให้ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์จากผู้อื่นในสภาพที่แตกต่างออกไป	3.8609	0.7920	เห็นด้วย	1
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.487	0.5798	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับทัศนคติส่วนใหญ่ต่อกำรนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ด้านการบริหารและการบังคับบัญชาในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=3.487$) และลักษณะการกระจายตัวค่อนข้างน้อย ($SD=0.5798$) แสดงว่าพนักงานมีระดับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ส่วนใหญ่ไปในแนวทางเดียวกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายข้อ จะเห็นว่าข้อที่มีระดับทัศนคติเห็นด้วย 3 ข้อ มากที่สุดคือข้อ 4 เห็นว่าการหมุนเวียนงานทำให้มีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์จากผู้อื่นในสภาพที่แตกต่างออกไป ($\bar{X}=3.8609$) รองมาคือข้อ 1 เห็นว่าการหมุนเวียนทำให้ได้เรียนรู้รูปแบบบริหารของผู้บังคับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บัญชา ($\bar{X}=3.8344$) ส่วนที่มีระดับเฉลี่ยต่ำสุด มีระดับทัศนคติไม่แน่ใจ คือข้อ3 โดยไม่แน่ใจว่าการหมุนเวียนงานจะทำให้ผู้บังคับบัญชาอดัดคับข้องใจในการทำงานร่วมกันกับตน ($\bar{X}=2.8212$)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติที่มีต่อระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานของพนักงานปฏิบัติการส่วนโรงงานของ บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

ข้อ	ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียน/สลับเปลี่ยนสายงานด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	N=151		ระดับทัศนคติ	ลำดับที่
		\bar{X}	SD		
1	การทำงานในสายงานใหม่ ทำให้ได้เรียนรู้การอยู่ร่วมกันในสังคม	3.8808	0.7740	เห็นด้วย	1
2	ท่านได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากทีมงานใหม่ของท่าน	3.1060	0.6548	ไม่แน่ใจ	8
3	ท่านรู้สึกยินดีที่ได้เปลี่ยนแปลง เพื่อนร่วมงานคนใหม่	3.3245	0.8985	ไม่แน่ใจ	5
4	ท่านต้องใช้ความสามารถอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับทีมงานใหม่	3.5563	0.9139	เห็นด้วย	3
5	ท่านต้องใช้ความสามารถอย่างสูงในการปรับตัวเรียนรู้งานใหม่	3.5430	0.9362	เห็นด้วย	4
6	การหมุนเวียนงานทำให้ท่านได้เรียนรู้การปรับตัวให้เข้ากับทีมงานใหม่ในหลายรูปแบบ	3.8013	0.8565	เห็นด้วย	2
7	เมื่อท่านเดือดร้อนเพื่อนร่วมงานในฝ่ายของท่านจะช่วยเหลือท่านอย่างดี	3.2649	0.7806	ไม่แน่ใจ	6
8	ท่านไม่มีความมั่นใจในการที่จะต้องร่วมงานกับทีมงานที่ไม่คุ้นเคย	3.2119	0.8764	ไม่แน่ใจ	7
9	ท่านมีความกังวลเกี่ยวกับความรับผิดชอบใหม่ๆ ในอนาคต	3.0397	0.8935	ไม่แน่ใจ	9
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.3560	0.3965	ไม่แน่ใจ	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับทัศนคติส่วนใหญ่ต่อการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงานในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X}=3.3560$) และลักษณะการกระจายตัวค่อนข้างน้อยมาก เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(SD=0.3965) แสดงว่าพนักงานมีระดับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ในด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ส่วนใหญ่ไปในแนวทางเดียวกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็น 4 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับเห็นด้วย ที่มากที่สุดคือ ข้อ 1 คือเห็นว่าการทำงานในสายงานใหม่ทำให้ได้เรียนรู้การอยู่ร่วมกันในสังคม (\bar{X} =3.8808) รองลงมา คือข้อ 6 เห็นด้วยว่าการหมุนเวียนงานทำให้ได้มีการเรียนรู้การปรับตัวให้เข้ากับทีมงานใหม่ในหลายๆ รูปแบบ (\bar{X} =3.8013) ข้อ 4 เห็นว่าอาจต้องใช้ความสามารถอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับทีมงานใหม่ (\bar{X} =3.5563) และข้อ 5 เห็นด้วยว่าจะต้องมีการใช้ความสามารถอย่างสูงในการปรับตัวเรียนรู้งานใหม่ (\bar{X} =3.5430) นอกนั้นจะเป็นระดับทัศนคติที่ไม่แน่ใจว่าตนเองรู้สึกยินดีต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ไม่แน่ใจในความช่วยเหลือที่จะได้รับจากเพื่อนร่วมงานใหม่ ไม่แน่ใจในการที่จะร่วมทีมกับเพื่อนที่ไม่มีความคุ้นเคยและอาจไม่ได้รับการยอมรับและข้อที่ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือข้อ 9 ไม่แน่ใจว่าตนมีความกังวลกับความรับผิดชอบใหม่ที่เกิดขึ้นในอนาคตหรือไม่ (\bar{X} =3.0397)

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติที่มีต่อระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานของพนักงานปฏิบัติการส่วนโรงงานของ บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ด้านความยุติธรรม

ข้อ	ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานด้านความยุติธรรม	N=151		ระดับทัศนคติ	ลำดับที่
		\bar{X}	SD		
1	การพิจารณาความดี ความชอบในฝ่ายของท่านมีความยุติธรรมดี	2.8940	0.9740	ไม่แน่ใจ	6
2	ท่านไม่ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการโยกย้ายงาน	2.5497	1.0874	ไม่เห็นด้วย	8
3	ในการหมุนเวียนงาน ท่านสามารถเลือกที่จะไปยังฝ่ายใดๆก็ได้	3.2715	1.3512	ไม่แน่ใจ	3
4	การหมุนเวียนงานทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา	2.5894	0.9816	ไม่เห็นด้วย	7
5	การหมุนเวียนงาน เป็นการพัฒนาระบบคุณธรรม และระบบการบริหาร	3.0927	0.9476	ไม่แน่ใจ	5
6	การหมุนเวียนงานสามารถลดโอกาสในการสร้างอณาจักรหรือการแบ่งพรรคพวก	3.1589	1.1552	ไม่แน่ใจ	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปยังบุคคลที่สาม
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานด้านความยุติธรรม	N=151		ระดับทัศนคติ	ลำดับที่
		\bar{X}	SD		
7	การพิจารณาความดีความชอบในฝ่ายของท่านขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล	3.2914	1.0236	ไม่แน่ใจ	2
8	การหมุนเวียนงานควรมีการปฏิบัติกับทุกตำแหน่งโดยไม่ยกเว้น	4.2119	1.1524	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.1325	0.4655	ไม่แน่ใจ	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับทัศนคติส่วนใหญ่ต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ด้านความยุติธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X}=3.1325$) และลักษณะการกระจายตัวค่อนข้างน้อย ($SD=0.4655$) แสดงว่าพนักงานมีระดับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ในด้านความยุติธรรมส่วนใหญ่ไปในแนวทางเดียวกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นมี 1 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งคือข้อ 8 พบว่าการหมุนเวียนงานควรมีการปฏิบัติกับทุกตำแหน่งโดยไม่มีการยกเว้น($\bar{X}=4.2119$) รองลงมาเป็นค่าเฉลี่ยของทัศนคติในระดับไม่แน่ใจคือ ข้อ 7 คือมีระดับทัศนคติที่ไม่แน่ใจว่าการพิจารณาความดีความชอบจะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลหรือไม่ ($\bar{X}=3.2914$) ข้อ 3 ไม่แน่ใจว่าในการหมุนเวียนงานนั้นสามารถเลือกได้ว่าอยากจะไปอยู่ฝ่ายใด($\bar{X}=3.2715$) ข้อ 6 ไม่แน่ใจว่าการหมุนเวียนงานจะสามารถลดการสร้างอณาจักรได้หรือการแบ่งพรรคแบ่งพวกได้($\bar{X}=3.1589$) ข้อ 5 ไม่แน่ใจว่าการหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาระบบคุณธรรมและระบบบริหาร ($\bar{X}=3.0927$) และข้อ 1 ไม่แน่ใจว่าการพิจารณาความดีความชอบในฝ่ายตนมีความยุติธรรม ($\bar{X}=2.8940$) ส่วนที่มีทัศนคติไม่เห็นด้วยคือข้อ 4 นั่นคือไม่เห็นด้วยว่าการหมุนเวียนงานจะก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันในการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X}=2.5894$) และสุดท้ายในข้อ 2 ไม่เห็นด้วยที่ว่าตนไม่ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการโยกย้ายงาน($\bar{X}=2.5497$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติที่มีต่อระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานของพนักงานปฏิบัติการส่วนโรงงานของ บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ

ข้อ	ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียน/สลับเปลี่ยนสายงานด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	N=151		ระดับทัศนคติ	ลำดับที่
		\bar{X}	SD		
1	วิธีการหมุนเวียนงานเป็นวิธีการที่ยุ่งยากและเสียเวลาเปล่า	2.9801	1.1164	ไม่แน่ใจ	6
2	วิธีการหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาที่มีผลดีต่อตัวท่านในอนาคต	3.4437	0.9909	เห็นด้วย	4
3	ท่านคิดว่าการหมุนเวียนงานเกิดจากการทำงานที่บกพร่องของพนักงาน	2.5166	1.0511	ไม่เห็นด้วย	8
4	การหมุนเวียนงานควรนำระบบอาวุโสมาพิจารณา	2.9536	1.3581	ไม่แน่ใจ	7
5	การหมุนเวียนงานควรเลือกเฉพาะคนที่มีความสามารถมากที่สุด	2.4768	1.0883	ไม่เห็นด้วย	9
6	พนักงานทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการหมุนเวียน	3.9007	1.2316	เห็นด้วย	2
7	ท่านควรจะได้ไปทดลองงานในฝ่ายใหม่ก่อนที่จะหมุนเวียนไปยังฝ่ายนั้นจริงๆ	3.5497	1.0935	เห็นด้วย	3
8	วิธีการหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาที่มีผลดีมากต่อองค์การในอนาคต	3.1722	1.0505	ไม่แน่ใจ	5
9	ควรมีการใช้หลายวิธีในการพัฒนาบุคลากรขององค์การไปพร้อมๆกัน แทนที่จะใช้การหมุนเวียน/สลับเปลี่ยนสายงานเพียงอย่างเดียว	4.1656	0.9691	เห็นด้วย	1
10	พนักงานส่วนมากไม่เข้าใจวิธีการพัฒนาบุคคลด้วยระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงาน	2.1325	0.8994	ไม่เห็นด้วย	10
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.1084	0.4670	ไม่แน่ใจ	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับทัศนคติส่วนใหญ่ต่อการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ ในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ (\bar{X} =3.1084) และลักษณะการกระจายตัวค่อนข้างน้อย (SD=0.4670)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แสดงว่าพนักงานมีระดับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ในด้านหลักเกณฑ์และวิธีการส่วนใหญ่ไปในแนวทางเดียวกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นมี 4 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับเห็นด้วย คือข้อ 9 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเห็นว่าควรมีการใช้หลายวิธีในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรไปพร้อมๆกันแทนที่จะใช้การหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานเพียงอย่างเดียว ($\bar{X}=4.1656$) รองลงมา ข้อ6 เห็นว่าพนักงานทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการหมุนเวียน ($\bar{X}=3.9007$) ข้อ 7 เห็นว่าควรมีการได้ไปทดลองงานในฝ่ายใหม่ก่อนที่จะมีการหมุนเวียนไปยังฝ่ายนั้นจริง ($\bar{X}=3.5497$) และข้อ 2 เห็นด้วยว่าการหมุนเวียนจะมีผลดีต่อตนในอนาคต ($\bar{X}=3.4437$) ส่วนข้อที่มีระดับทัศนคติไม่แน่ใจมี 2 ข้อ คือข้อ 5 ไม่แน่ใจว่าวิธีการหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาที่มีผลดีต่อองค์กรในอนาคต ($\bar{X}=2.4768$) ข้อ 1 ไม่แน่ใจว่าวิธีการหมุนเวียนงานเป็นวิธีการที่ยุ่งยากและเสียเวลาเปล่า ($\bar{X}=2.9801$) และข้อ 4 ไม่แน่ใจว่าการหมุนเวียนงานควรนำระบบอาวุโสมาพิจารณาหรือไม่ ($\bar{X}=2.9536$) ส่วนข้อที่เหลือมีระดับทัศนคติไม่เห็นด้วย โดยไม่เห็นด้วยหากมีการเลือกเฉพาะคนที่ความสามารถมากที่สุดในการหมุนเวียนและไม่คิดว่า การหมุนเวียนงานจะเกิดจากความบกพร่องของพนักงาน และข้อที่มีระดับทัศนคติไม่เห็นด้วยมากที่สุดคือข้อ 10 คือไม่เห็นด้วยว่าพนักงานส่วนมากไม่เข้าใจวิธีการพัฒนาบุคคลด้วยระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน ($\bar{X}=2.1325$)

ตารางที่ 4.16 สรุปผลค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานในด้านต่างๆ 7 ด้าน

ข้อ	ทัศนคติต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน	N=151		ระดับทัศนคติ	ลำดับที่
		\bar{X}	SD		
1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.4081	0.5311	เห็นด้วย	2
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.3846	0.4007	ไม่แน่ใจ	3
3	ด้านความก้าวหน้า	3.1896	0.6007	ไม่แน่ใจ	5
4	ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา	3.4873	0.5798	เห็นด้วย	1
5	ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.3560	0.3965	ไม่แน่ใจ	4
6	ด้านความยุติธรรม	3.1325	0.4655	ไม่แน่ใจ	6
7	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	3.1084	0.4670	ไม่แน่ใจ	7
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.2952	0.1494	ไม่แน่ใจ	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีทัศนคติต่อการนำระบบการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน ในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X}=3.2952$) โดยมีลักษณะการกระจายตัวของข้อมูล ($SD=0.1494$) แสดงว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ทั้ง 7 ด้านส่วนใหญ่ไปในแนวทางเดียวกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน จะพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับเห็นด้วยมี จำนวน 2 ด้านโดยค่าเฉลี่ยในด้านการบริหารและการบังคับบัญชาที่มีค่าสูงสุด ($\bar{X}=3.4873$) รองลงมาคือค่าเฉลี่ยในด้านความรู้ความสามารถ ($\bar{X}=3.4081$) โดยด้านอื่นๆ พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติไม่แน่ใจ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ ($\bar{X}=3.1084$)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อ นำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งงาน และรูปแบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานที่เคยได้รับ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อ นำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งงาน และรูปแบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานที่เคยได้รับ ในรายด้านและภาพรวม

4.3.1 ผลการเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อ นำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษาบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ซึ่งได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง ทั้ง 7 ด้านและในภาพรวม

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ

ข้อ	ทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน	เพศ			
		ชาย (n=131) \bar{X}	หญิง (n=20) \bar{X}	ค่า t	Sig (2-tailed)
1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.4361	3.2250	1.659	0.099
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.3913	3.3406	0.524	0.601
3	ด้านความก้าวหน้า	3.2071	3.0750	0.912	0.363
4	ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา	3.5221	3.2594	1.897	0.060
5	ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.3922	3.1188	2.965	0.004*
6	ด้านความยุติธรรม	3.1765	2.8438	3.049	0.003*
7	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	3.1097	3.1000	0.086	0.931
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.3193	3.1375	2.036	0.044*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน จำแนกตามเพศ โดยพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการเพศชายและหญิงซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีเพียง 2 ด้านคือ ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านความยุติธรรม

เมื่อทำการพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้าน พบว่า ภาพรวมของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการเพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ว่าพนักงานปฏิบัติการเพศชายและเพศหญิงมีทัศนคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน และพิจารณาภาพรวมเพศชายจะมีค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติมากกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ

ข้อ	ทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน	อายุ				Sig (2-tailed)
		น้อยกว่า 25 ปี (n=0) \bar{X}	25-30 ปี (n=87) \bar{X}	มากกว่า 30 ปี (n=64) \bar{X}	ค่า t	
1	ด้านความรู้ความสามารถ	-	3.4741	3.3184	1.788	0.076
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	-	3.3912	3.3757	0.232	0.817
3	ด้านความก้าวหน้า	-	3.1897	3.1895	0.002	0.998
4	ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา	-	3.5223	3.4397	0.866	0.391
5	ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	-	3.3391	3.3789	-0.607	0.545
6	ด้านความยุติธรรม	-	3.1236	3.1445	-0.272	0.786
7	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	-	3.0920	3.1309	-0.503	0.616
	ค่าเฉลี่ยรวม	-	3.3046	3.2825	0.355	0.723

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามอายุ โดย

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์ การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ผู้ใดเห็นใบแจ้งประโยชน์ในการนำ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการทั้ง 3 กลุ่มอายุ คือ กลุ่มน้อยกว่า 25 ปี กลุ่ม 25-30 ปี และกลุ่มที่มากกว่า 30 ปีขึ้นไป ไม่มีด้านใดเลยทั้ง 7 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อทำการพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้าน พบว่า ภาพรวมของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการของทั้ง 3 กลุ่มอายุ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นกันจึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ว่าพนักงานปฏิบัติการที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณา พบว่ากลุ่มอายุ 25-30 ปีมีค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติใกล้เคียงกับกลุ่มอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อ	ทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน	ระดับการศึกษา				Sig (2-tailed)
		ม.6/ปวช. (n=13) \bar{X}	อนุปริญญาหรือเทียบเท่า (n=91) \bar{X}	ปริญญาตรีหรือสูงกว่า (n=47) \bar{X}	ค่า F	
1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.7692	3.3585	3.4043	3.494	0.033*
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.6731	3.3333	3.4043	4.328	0.015*
3	ด้านความก้าวหน้า	3.4519	3.1319	3.2287	1.765	0.175
4	ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา	3.9026	3.4354	3.4727	3.829	0.024*
5	ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.8269	3.3255	3.2846	11.55	0.000*
6	ด้านความยุติธรรม	3.4808	3.1332	3.0346	4.887	0.009*
7	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	3.3846	3.1264	2.9973	3.782	0.025*
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.6413	3.2635	3.2609	6.478	0.002*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความรู้สึกในทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการของทั้ง 3 กลุ่มคือระดับ ม.6/ปวช.หรือเทียบเท่า กลุ่มระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า และกลุ่มระดับการศึกษา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปริญญาตรีหรือสูงกว่าในด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน ด้านความยุติธรรม และด้านหลักเกณฑ์และวิธีการมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีเพียง 1 ด้านคือ ด้านความก้าวหน้า ที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อทำการพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้าน พบว่า ภาพรวมของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการทั้ง 3 กลุ่มระดับการศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่าพนักงานปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน และพิจารณาภาพรวมกลุ่มระดับการศึกษา ม.6หรือ ปวช. มีค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติมากที่สุด

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความรู้สึกของทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทที่ฟิโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุการทำงาน

ข้อ	ทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน	อายุการทำงาน				Sig (2-tailed)
		ไม่เกิน 3 ปี (n=7) \bar{X}	3-5 ปี (n=9) \bar{X}	มากกว่า 5 ปี (n=135) \bar{X}	ค่า F	
1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.8214	3.4306	3.3852	2.277	0.106
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.5134	3.2899	3.3843	0.605	0.547
3	ด้านความก้าวหน้า	3.7679	3.4306	3.1435	4.540	0.012*
4	ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา	4.1496	3.8038	3.4318	7.000	0.001*
5	ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.5893	3.4028	3.3407	1.372	0.257
6	ด้านความยุติธรรม	3.5357	3.3611	3.0963	4.270	0.016*
7	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	3.1429	3.4861	3.0815	3.262	0.041*
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.6457	3.4578	3.2662	4.492	0.013*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความรู้สึกในทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ จำแนกตามอายุการทำงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการทั้ง 3 กลุ่มเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือใช้ประโยชน์ด้านอื่นใดไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อายุการทำงานคือกลุ่ม ไม่เกิน 3 ปี กลุ่ม 3-5 ปี และกลุ่มมากกว่า 5 ปี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 4 ด้านคือ ด้านความก้าวหน้า ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ด้านความยุติธรรม และด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อทำการพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้าน พบว่า ภาพรวมของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการของทั้ง 3 กลุ่มอายุการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ว่าพนักงานปฏิบัติการที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันทัศนคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน และกลุ่มอายุการทำงานไม่เกิน 3 ปี จะมีค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มอายุการทำงาน 3-5 ปี

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความรู้สึกของทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามสถานภาพสมรส

ข้อ	ทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน	สถานภาพสมรส				
		โสด (n=70) \bar{X}	สมรส (n=80) \bar{X}	หม้าย (n=1) \bar{X}	ค่า F	Sig (2-tailed)
1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.4821	3.3563	2.3750	3.013	0.052
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.4692	3.3117	3.2969	2.963	0.055
3	ด้านความก้าวหน้า	3.2554	3.1438	2.2500	1.885	0.155
4	ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา	3.5873	3.4148	2.2813	3.952	0.021*
5	ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.3179	3.3969	2.7500	1.927	0.149
6	ด้านความยุติธรรม	3.1411	3.1344	2.3750	1.333	0.267
7	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	3.2071	3.0266	2.7500	3.155	0.045*
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.3514	3.2549	2.5826	6.477	0.002*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ จำแนกตามสถานภาพสมรส โดยพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีสถานภาพสมรสต่างเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กัน 3 กลุ่มคือ กลุ่มใสด กลุ่มสมรส และกลุ่มหม้ายหรือหย่าร้างมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 2 ด้านคือ ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา และด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ

เมื่อทำการพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้าน พบว่า ภาพรวมของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีสถานภาพสมรสทั้ง 3 กลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ว่าพนักงานปฏิบัติการที่มีสถานภาพแตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน และพิจารณาภาพรวมกลุ่มที่มีสถานภาพใสดจะมีค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มที่มีสถานภาพสมรส

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความรู้สึกของทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทพีทีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ข้อ	ทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน	รายได้ต่อเดือน				
		น้อยกว่า 10,000 (n=22) \bar{X}	10,000-15,000 (n=107) \bar{X}	มากกว่า 15,000 (n=22) \bar{X}	ค่า F	Sig (2-tailed)
1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.7159	3.3949	3.1648	6.433	0.002*
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.5384	3.3823	3.2422	3.073	0.049*
3	ด้านความก้าวหน้า	3.4148	3.1857	2.9830	2.902	0.058
4	ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา	3.8018	3.4765	3.2251	5.819	0.004*
5	ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.4830	3.3493	3.2614	1.776	0.173
6	ด้านความยุติธรรม	3.3295	3.1145	3.0227	2.705	0.070
7	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	3.2955	3.0829	3.1084	2.142	0.121
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.5113	3.2837	3.1439	6.074	0.003*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการใน 3 กลุ่มรายได้คือ กลุ่มรายได้ น้อยกว่า 10,000 บาท กลุ่มรายได้ 10,000-15,000 บาท และกลุ่มรายได้มากกว่า 15,000 บาท ไม่ว่าการณ์ใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 3 ด้านคือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านความขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ส่วนด้านอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อทำการพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้าน พบว่า ภาพรวมของระดับทัศนคติของพนักงาน ปฏิบัติการทั้ง 3 กลุ่มรายได้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ว่าพนักงานปฏิบัติการที่มีระดับรายได้แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน และกลุ่มรายได้น้อยกว่า 10,000 บาทจะมีค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติสูงที่สุด

ตารางที่ 4.23 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทที่พีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

ข้อ	ทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน	ตำแหน่งงานปัจจุบัน				
		หัวหน้าช่างเทคนิค (n=15) \bar{X}	ช่างเทคนิค (n=118) \bar{X}	ผู้ช่วยช่างเทคนิค (n=18) \bar{X}	ค่า F	Sig (2-tailed)
		1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.4750	3.3464	3.7569
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.2844	3.3664	3.5877	2.958	0.055
3	ด้านความก้าวหน้า	3.3000	3.1271	3.5069	3.493	0.033*
4	ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา	3.4292	3.4449	3.8134	3.315	0.039*
5	ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.4000	3.3273	3.5069	1.710	0.184
6	ด้านความยุติธรรม	3.1333	3.0953	3.3750	2.869	0.060
7	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	3.0417	3.0943	3.2569	1.112	0.332
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.2948	3.2574	3.5434	4.752	0.010*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน โดยพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติพนักงานปฏิบัติการใน 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่มีตำแหน่งหัวหน้าช่างเทคนิค กลุ่มตำแหน่งช่างเทคนิค และกลุ่มผู้ช่วยช่างเทคนิค ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 4 ด้านคือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านความก้าวหน้า และด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ส่วนด้านอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อทำการพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้าน พบว่า ภาพรวมของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการทั้ง 3 กลุ่มตำแหน่งงานมีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ว่าพนักงานปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน และกลุ่มตำแหน่งผู้ช่วยช่างเทคนิคมีค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติสูงที่สุด

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ

ข้อ	ทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน	ลักษณะการหมุนเวียนที่เคยได้รับ				
		ข้ามฝ่าย (n=22) \bar{x}	ภายใน ฝ่าย (n=118) \bar{x}	ทั้งสอง แบบ (n=11) \bar{x}	ค่า F	Sig (2-tailed)
1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.3352	3.4163	3.4659	0.282	0.755
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.3714	3.4006	3.2401	0.814	0.445
3	ด้านความก้าวหน้า	3.0852	3.2023	3.2614	0.431	0.651
4	ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา	3.3857	3.5073	3.4759	0.404	0.668
5	ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน	3.3466	3.3845	3.0682	3.285	0.040*
6	ด้านความยุติธรรม	3.0000	3.1716	2.9773	1.930	0.149
7	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	3.0341	3.1282	3.0455	0.478	0.621
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.2226	3.3158	3.2192	0.812	0.446

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ จำแนกตามลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับโดยพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานพนักงานปฏิบัติไม่ว่าการณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การใน 3 กลุ่มลักษณะรูปแบบการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับแตกต่างกัน คือ กลุ่มมีลักษณะข้ามฝ่าย กลุ่มมีลักษณะภายในฝ่าย และกลุ่มที่เคยได้ผ่านมาแล้วทั้ง 2 รูปแบบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 1 ด้านคือ ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน ส่วนด้านอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อทำการพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้าน พบว่า ภาพรวมของระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการทั้ง 3 กลุ่มลักษณะรูปแบบการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าพนักงานปฏิบัติการที่มีรูปแบบการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานที่เคยได้รับมีลักษณะแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

4.4 ผลการตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นด้านทัศนคติที่มีต่อระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน ของพนักงานปฏิบัติการ

ผลการตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นด้านทัศนคติที่มีต่อระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานของพนักงานปฏิบัติการ โดยทำการพิจารณาจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลแล้วนำเสนอตามลำดับความเห็นส่วนใหญ่ และความเห็นในลำดับรองลงมา ได้ผลออกมาดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 เห็นด้วยหรือไม่ ที่บริษัทได้นำระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงาน ในตำแหน่งช่างเทคนิค

สามารถจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ 1.กลุ่มที่มีทัศนคติเห็นด้วย 2.กลุ่มที่มีทัศนคติไม่เห็นด้วย 3.กลุ่มที่มีความลังเล และ 4. กลุ่มที่ไม่ได้ลงความเห็น โดยกลุ่มที่มีมากที่สุดคือกลุ่มที่มีทัศนคติเห็นด้วย มีจำนวน 69 ฉบับ รองลงมาเป็นกลุ่มที่ทัศนคติไม่เห็นด้วยจำนวน 58 ฉบับ จำนวนของคนที่ยังมีความลังเล จำนวน 8 ฉบับ และที่ไม่ลงข้อคิดเห็นมีจำนวน 16 ฉบับ โดยสรุปเป็นรายชื่อของแต่ละกลุ่มได้ดังนี้

กลุ่มที่มีทัศนคติเห็นด้วย

ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ในการเรียนรู้งานใหม่ ไม่ต้องทำแต่งงานที่มีความจำเจซ้ำซาก และลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ลำดับรองลงมาเห็นว่าเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้มีความหลากหลายมากกว่าที่เคยผ่านมา เป็นการเพิ่มทักษะทางด้านบริหารในรูปแบบต่างๆ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้ระบบงานในแบบที่หลากหลาย เป็นการเพิ่มโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ หนีจากการผูกขาดเก่าๆของหน่วยงานเดิม เพิ่มโอกาสในการได้ทำงานล่วงเวลา (OT) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดี ปรับเปลี่ยนรสนชาติของชีวิตการทำงาน และได้รู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่มากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลุ่มที่มีทัศนคติไม่เห็นด้วย

ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นการตัดทอนประสิทธิภาพของหน่วยงานเดิมเนื่องจากสูญเสียผู้ชำนาญงาน และไม่ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สูญเสียเวลาไปเปล่าเพราะไม่เห็นประโยชน์อะไรจากการหมุนเวียน ทำให้พนักงานที่รู้ว่าจะถูกหมุนเวียนเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ทำให้ต้องเสียเวลาในการเรียนรู้งานใหม่ในสายงานใหม่กว่าจะสามารถทำงานได้ดี ลำดับรองลงมาเห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ให้ความเท่าเทียมกันในการหมุนเวียนงาน ไม่มีมาตรฐานในการย้ายโดยย้ายคนที่ด้อยซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาในงาน เป็นการตัดความก้าวหน้าของพนักงานที่ทำงานมานานและได้รับการโยกย้าย ทำให้พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานในฝ่ายที่จะถูกย้ายออก เกิดความยากลำบากในการปรับตัวเข้ากับทีมงานใหม่และเพื่อนร่วมงานใหม่ และอื่นๆเห็นว่า น่าจะมีการหมุนเวียนงานในส่วบริหารด้วยความเสมอภาค ทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงเนื่องจากพนักงานไม่ชำนาญ และพนักงานไม่มีความถนัดหรือความรู้ในสายงานที่ถูกย้ายไป

กลุ่มที่มีความลังเล

ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับพนักงานจริง แต่ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่เต็มความสามารถเนื่องจากไม่มีความชำนาญ และไม่แน่ใจในเกณฑ์ของผู้บริหารที่ใช้ในการจัดการหมุนเวียนพนักงานว่ามีความชัดเจนหรือเป็นธรรมเพียงพอ

ข้อคำถามที่ 2 คิดว่าระยะเวลาที่เหมาะสมในการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานควรเป็นกี่ปี

พนักงานที่ตอบคำถามทั้งหมดส่วนใหญ่เห็นว่าควรเป็นระยะเวลา 2 ปี เนื่องจากเห็นว่า เพียงพอสำหรับการเรียนรู้งานใหม่ การเรียนรู้งานใหม่ให้สามารถเริ่มทำงานได้คล่องตัวนั้นใช้เวลาประมาณ 6 เดือน เป็นระยะเวลาที่ไม่มากไม่น้อยเกินไป รองลงมาเห็นว่าควรเป็นระยะเวลา 4 ปี เนื่องจากเห็นว่า เป็นระยะเวลาที่พนักงานได้สร้างความชำนาญในงานใหม่ได้ เป็นระยะที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ ทำให้มีเวลาเรียนรู้งานได้มากที่สุด เป็นระยะเวลาที่ก่อให้เกิดความชำนาญได้เต็มที่ ลำดับรองลงมาเห็นว่าควรเป็นระยะเวลา 3 ปี เนื่องจากเห็นว่า เป็นระยะเวลากลางๆ ไม่มากไม่น้อยเกินไป อยู่ในช่วงที่พนักงานสามารถนำความรู้ไปใช้งานได้ และเห็นว่า เป็นระยะเวลาที่เหมาะสมกับงานเก่าและพร้อมที่จะรับงานใหม่และลำดับสุดท้ายซึ่งน้อยที่สุดคือกลุ่มที่เห็นว่าควรเป็นระยะเวลา 1 ปี เนื่องจากเห็นว่า เป็นระยะเวลาที่เหมาะสม และเพื่อให้พนักงานในฝ่ายได้รับการหมุนเวียนกันอย่างเท่าเทียมกันโดยเร็ว โดยในจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดประมาณร้อยละ 85 ของพนักงานที่ไม่เห็นด้วยในข้อคำถามที่ 1 ได้ทำการตอบข้ออื่นๆแทน คือไม่ต้องการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนงาน เพราะไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวแน่นอน

ข้อคำถามที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การใช้การหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานโดยหมุนเวียนทุกระดับตำแหน่ง ชำระระหว่างฝ่ายต่างๆ 3 ฝ่ายคือ ระหว่าง ฝ่ายซ่อมบำรุงเครื่องกล ฝ่ายผลิตและฝ่ายคลังพัสดุ ซึ่งสามารถแยกออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่เห็นด้วยและกลุ่มที่ไม่เห็นด้วย

กลุ่มที่เห็นด้วยจำนวน 56 คน ส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานจะได้มีความตื่นตัวในการทำงาน การอยู่ในที่เดียวเป็นระยะเวลาานาน จะทำให้คนไม่ทำงานเพราะเริ่มเบื่อหน่ายหรือรู้สึทงในการหลงงาน ได้เรียนรู้งานของอีกฝ่ายจากที่เคยคิดว่าเขาทำงานกันอย่างไร ได้เรียนรู้ระบบงานที่แตกต่างออกไป ภายใต้องค์การเดียวกัน รองลงมาเห็นว่า ได้เปรียบเทียบการบริหารของแต่ละฝ่ายว่ามีข้อดีข้อเสียต่างกันอย่างไร เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการทำงานของทุกฝ่ายให้ เพื่อให้ได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดจากการทำงานของแต่ละฝ่าย เป็นกฎปรับเปลี่ยนบรรยากาศการทำงาน ได้เรียนรู้ความหนักเบาของงานของแต่ละฝ่ายเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

กลุ่มที่ไม่เห็นด้วยจำนวน 67 คน ส่วนใหญ่เห็นว่า มีลักษณะพื้นฐานงานที่แตกต่างกันมากเกินไป เกิดความยุ่งยากสับสนในการปฏิบัติงานของพนักงานอาจทำให้กระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวม พื้นฐานการศึกษาในสาขาที่แตกต่างกันมากเกินไปจึงทำให้ทำงานแทนกันยากเช่นฝ่ายซ่อมบำรุงกับฝ่ายคลังพัสดุ เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ควรมีการหมุนเวียนเฉพาะระหว่างฝ่ายซ่อมบำรุงกับฝ่ายผลิต รองลงมาเห็นว่า ควรให้พนักงานมีความชำนาญเฉพาะด้านในรูปแบบใดแบบหนึ่งไปเลย และต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานใหม่มากเกินไป

ข้อคำถามที่ 4 วิธีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไร ผู้วิจัยขอแยกสรุปเป็นข้อตามการตอบแบบสอบถาม

ข้อดี

1. ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ และมีความตื่นตัวเสมอ
2. รู้จักการปรับตัวให้เข้ากับทุกสภาวะการณ์
3. ทำให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
4. ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถประสบการณ์ที่หลากหลาย
5. ไม่เกิดความซ้ำซากจำเจเปลี่ยนรสชาติการทำงาน
6. ได้เรียนรู้เพื่อนร่วมงานและสังคมใหม่ๆ
7. เป็นการท้าทายความสามารถ
8. ได้เรียนรู้การทำงานของผู้บังคับบัญชาคนใหม่
9. เป็นการทดสอบความสามารถในตัวเอง
10. เป็นการทดสอบความสามารถในการปรับตัว
11. อาจคนพบความสามารถที่ซ่อนเร้นในตัวพนักงาน
12. เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก

ข้อจำกัด

1. พนักงานส่วนใหญ่กลัวการเปลี่ยนแปลงไม่มั่นใจในหน้าที่และงานใหม่
2. พนักงานกลัวสูญเสียเวลาที่ตนได้ทำงานมาในสายงานเดิม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอหลักเกณฑ์การหมุนเวียน
4. พนักงานไม่ได้สมัครใจย้าย
5. การย้ายข้ามฝ่ายทำให้พนักงานไม่มีความมั่นใจในลักษณะงานที่ต่างกันมาก
6. การไม่หมุนเวียนทุกระดับตำแหน่งทำให้เกิดความไม่เท่าเทียม
7. ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นส่วนบุคคลได้
8. ความชำนาญในแต่ละสายงานไม่เหมือนกัน
9. อายุและอายุการทำงานที่มากหรือน้อยเกินไป
10. ลักษณะงานต้องอาศัยความชำนาญในการรักษาประสิทธิภาพ
11. ความไม่เท่าเทียมในระดับเงินเดือนกับปริมาณงาน
12. ไม่มีการรองรับปัญหาที่จะเกิดกับตัวพนักงานเช่นประวัติการยืมเครื่องมือในสายงานเดิม
13. ไม่มีช่องทางในความก้าวหน้าให้
14. ระบบการปกครองแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน
15. ไม่มีมาตรฐานการหมุนเวียนที่เหมาะสมตัวอย่างเช่นบางหน่วยย้ายคนเก่งบางหน่วยย้ายคนไร้ประสิทธิภาพ
16. การหมุนเวียนไม่มีการทำในทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน
17. นโยบายเกี่ยวกับบุคคลากรไร้ประสิทธิภาพทำให้พนักงานไม่มีขวัญและกำลังใจ

ข้อคำถามที่ 5 ปัญหาและวิธีการแก้ไขที่ขึ้นจากระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานของพนักงานผู้วิจัยทำการรวบรวมเป็นรายชื่อโดยได้ข้อที่ควรแก่การพิจารณาดังนี้

ปัญหา	วิธีแก้ไข
1.ขาดความมั่นใจในความมั่นคงในสายงาน	ควรมีการฝึกอบรมความรู้ในงานใหม่เบื้องต้นก่อนมีการย้ายไปสายงานใหม่
2.ลักษณะงานแตกต่างจากเดิมมากเกินไป	มีการอบรมเบื้องต้นพนักงานในรายละเอียดของงานในสายงานใหม่ให้เข้าใจในระบบงานและการทำงาน
3.ไม่มีการสอบถามความสมัครใจของพนักงานทำให้พนักงานไม่ยอมรับระบบ	เมื่อมีการคัดเลือกควรถามความสมัครใจของพนักงานหรือควรมีการถามประชามติ
4.การเรียนรู้งานใหม่ทำให้ต้องใช้เวลาใช้ระยะเวลานาน	พนักงานต้องมีความตั้งใจจริงที่จะศึกษางานใหม่
5.การประเมินผลงานไม่ชัดเจนสำหรับพนักงานที่ถูกย้ายสายงาน	การประเมินควรดูจากการทำงานและความตั้งใจไม่ใช่ใช้หลักของพนักงานอาวุโสหน่อยเนื่องจากเป็นสมาชิกใหม่มา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้เฉพาะที่องค์กรศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัญหา	วิธีแก้ไข
6.พนักงานย้ายสายงานไปยังสายงานที่ไม่ชอบ	ควรมีการแจ้งแผนการหมุนเวียนให้พนักงานทราบและชี้แจงด้วยเหตุและผล
7.พนักงานไม่มีความเข้าใจในระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน	จัดให้มีการอบรมถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรด้วยวิธีหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน
8.เกิดปัญหาเรื่องเครื่องมือต่างๆที่ค้างยืมในสายงานเดิมและมีการยืมเป็นกลุ่ม	ฝ่ายบริหารต้องให้ความสำคัญในการรองรับปัญหา โดยวางแนวทางการจัดการไม่ใช่เอาแต่ทำตามนโยบายของตน
9.การเรียนรู้งานใหม่ทำได้ยาก	ผู้บังคับบัญชาใหม่ต้องจัดระบบการสอนงานให้มีขั้นตอนที่ชัดเจนเพื่อให้การเรียนรู้งานมีประสิทธิภาพ
10.การวางตัวของพนักงานในสายงานใหม่	พนักงานต้องเรียนรู้และเข้าใจบทบาทตนในสายงานใหม่ โดยเพื่อนร่วมงานใหม่ต้องให้การสนับสนุน
11.ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย	ให้โอกาสในการเรียนรู้งานกับผู้ที่ต้องหมุนเวียนไปปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่
12.มีการต่อต้าน เพราะมีการเมืองในองค์กรที่ค่อนข้างรุนแรง	กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการที่เหมาะสม ในการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน โดยทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธี
13.บุคคลมีการยึดติดกับฝ่ายและงานของตนเอง	
14.การปรับตัวของผู้บริหารบางฝ่ายที่ขาดวิสัยทัศน์และขาดจิตวิทยาในการบริหารบังคับบัญชา	
15.บุคลากรบางคนไม่ต้องการที่จะหมุนเวียนและไม่ต้องการที่จะศึกษางานใหม่	ทำการประกาศเป็นนโยบายและคำสั่งผู้บริหารให้ทุกคนได้ปฏิบัติตาม โดยไม่มีการละเว้น แต่ทั้งนี้ต้องมีการสร้างความเข้าใจในระบบให้พนักงานทราบด้วย
16.ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง	ต้องชี้แจงและแสดงวัตถุประสงค์ของระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนให้ชัดเจน

ข้อคำถามที่ 6 ถ้าหน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานภายในโดยยังมีตำแหน่งหน้าที่เดิม อะไรเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ท่านยอมรับ

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีคำตอบในข้อนี้ได้ 124 ฉบับ ข้อมูลที่ได้จำแนกได้เป็นเหตุผลที่มีความถี่สูงสุด (72คน) คือท่านมีโอกาสได้พัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย เหตุผลรองลงมา (26 คน) คือ ท่านอาจมีโอกาสร่วมงานกับทีมงานใหม่ ซึ่งมีความท้าทายความสามารถ รองลงมาอีก (20 คน) คือท่านมีโอกาสก้าวหน้าในงานมากกว่างานที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นประโยชน์ประโยชน์ในการนำ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฏิบัติอยู่เดิม และน้อยที่สุด(6 คน) คือเหตุผลอื่นๆที่ระบุ คือ เกิดจากการบังคับไปหรือมีการจับฉลาก เหมือนกับที่มีบางหน่วยทำอยู่

ข้อคำถามที่ 7 ท่านคิดว่าบริษัทควรที่จะเตรียมความพร้อมในเรื่องใดบ้าง ก่อนที่จะมีการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในส่วนปฏิบัติการ

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ตอบข้อคำถามที่ 7 จาก 151 ฉบับได้ทั้งหมด 74 ฉบับ โดยสรุปเป็นข้อตามความถี่มากไปหาน้อยได้สาระที่ควรพิจารณาดังนี้

1. มีการวางแผนและทำการตรวจสอบถึงความพร้อมของพนักงานที่จะทำการหมุนเวียนก่อน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของสถานะผูกพันในงานของพนักงานปัจจุบัน ความรู้ความสามารถ ขวัญและกำลังใจ เป็นต้น
2. มีการอบรมความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรด้วยระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน และวิธีอื่นๆให้พนักงานได้มีส่วนในการเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย
3. มีการวางนโยบายขององค์กร เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนให้กับพนักงาน
4. เตรียมความพร้อมในเรื่องของหลักเกณฑ์ในการหมุนเวียน การพิจารณา การคัดเลือก และความพิจารณาความก้าวหน้าในงานในอนาคต
5. มีการตรวจสอบและประเมินผลงานก่อนมีการหมุนเวียนงานเพื่อหาจุดที่ต้องจัดการปรับปรุงภายในองค์กรให้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์
6. เก็บข้อมูลเปรียบเทียบผลดี ผลเสียโดยรวมขององค์กร ไม่ใช่คิดที่จะทำตามนโยบายโดยไม่มีการศึกษาปัจจัยความเป็นไปได้ในแต่ละองค์กรซึ่งอาจแตกต่างกันออกไป
7. มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานปฏิบัติการในเรื่องของการใช้ระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงาน
8. มีการให้พนักงานทดลองทำงานกับทีมงานที่จะถูกหมุนเวียนสับเปลี่ยนไปอยู่ใหม่ก่อนว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะเรียนรู้ต่อไปในอนาคตหรือไม่
9. จัดระเบียบวิธีการพิจารณาการประเมินผลพนักงานให้ชัดเจนไม่ให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานที่ได้รับการหมุนเวียน
10. ทางผู้บริหารต้องวางแผนจัดการเรื่องของเครื่องมือที่มีการยืม ทั้งประวัติการยืม ประวัติการสูญหายของสินทรัพย์บริษัท ให้เป็นระบบชัดเจนเพื่อให้พนักงานที่ได้รับการหมุนเวียนมีความเข้าใจและไม่สับสนเป็นแนวทางที่จะแก้ปัญหาได้ หลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาด้านขวัญและกำลังใจ
11. ผู้บริหารไม่มีความรู้และวิสัยทัศน์มากพอต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์สงวนลิขสิทธิ์ของเจ้าของเนื้อหา หากมีผู้ละเมิดลิขสิทธิ์โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

12. ผู้บริหารระดับสูงควรมี Top-down management ในการลดปัญหาการเมืองในแต่ละฝ่ายและเปิดโอกาสให้พนักงานระดับล่างมีบทบาทในการบริหารงานในองค์กรมากขึ้น



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษาบริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ 2 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการปฏิบัติงาน เมื่อมีการนำระบบการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ตำแหน่งช่างเทคนิคของโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน)ในภาพรวมด้านต่างๆทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน ด้านความยุติธรรม และ ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ 2) เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติในด้านต่างๆของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ ตำแหน่งช่างเทคนิค ของโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน) ที่มีต่อการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคลคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานปัจจุบัน สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งงาน และ ลักษณะรูปแบบของการหมุนเวียนที่เคยได้รับ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งทำการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานปัจจุบัน สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งงาน และ ลักษณะรูปแบบของการหมุนเวียนที่เคยได้รับ จำนวน 8 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงาน ที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน ในด้านต่างๆ จำนวน 7 ด้าน รวมจำนวนทั้งหมด 53 ข้อ ส่วนที่ 3 คำถามแสดงความเห็น เพื่อสนับสนุนข้อมูลทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมดในสวนโรงงาน บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 159 คน แต่สามารถเก็บข้อมูลและนำมาใช้ในการวิจัยได้ 151 คน คิดเป็นร้อยละ 94.96

5.1 สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานปฏิบัติการส่วนโรงงานที่เคยได้รับการหมุนเวียนงาน จำนวน 151 คน ได้ผลดังนี้

จำแนกตามเพศ ส่วนมากเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 86.2 เป็นเพศหญิงร้อยละ 13.8

จำแนกตามอายุ ส่วนมากจะมีอายุอยู่ในช่วง 25-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.6 ในขณะที่กลุ่มอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 42.4 ทั้งนี้ไม่มีพนักงานในกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี

จำแนกตามระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จะมีระดับการศึกษาอยู่ที่ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 60.3 ในขณะที่กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าคิดเป็นร้อยละ 31.1 และกลุ่มที่มีระดับการศึกษาม.6 หรือปวช.เป็นกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.6

จำแนกตามอายุการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 89.4 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุงาน 3-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.0 และน้อยที่สุดเป็นกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.6

จำแนกตามสถานภาพสมรส กลุ่มพนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 53 และมีเพียงร้อยละ 0.7 เท่านั้นที่มีสถานภาพสมรสเป็นหย่าร้างหรือหม้าย ส่วนกลุ่มที่มีสถานภาพโสดคิดเป็นร้อยละ 46.3

จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,000 -15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 70.8 โดยกลุ่มที่มีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 15,000 บาท มีจำนวนเท่ากันคิดเป็นร้อยละ 14.6 ทั้งสองกลุ่ม

จำแนกตามตำแหน่งงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งช่างเทคนิคคิดเป็นร้อยละ 78.2 รองลงมามีตำแหน่งผู้ช่วยช่างเทคนิค คิดเป็นร้อยละ 11.9 และตำแหน่งหัวหน้าช่างเทคนิคมีน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 9.9

จำแนกตามลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการหมุนเวียนงานในลักษณะภายในฝ่ายคิดเป็นร้อยละ 78.1 รองลงมาเป็นกลุ่มที่เคยผ่านการหมุนเวียนในลักษณะข้ามฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 14.6 ส่วนกลุ่มที่เคยผ่านมาแล้วทั้ง 2 ลักษณะมีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 7.3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ของพนักงานปฏิบัติการ ส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) อยู่ที่ระดับทัศนคติต่อระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานในภาพรวม อยู่ในระดับไม่แน่ใจ และหากพิจารณาเป็นรายด้าน จะพบว่ามิด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่สองด้านซึ่งมีระดับทัศนคติเห็นด้วย และมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลางอยู่จำนวน 5 ด้าน ซึ่งมีระดับทัศนคติไม่แน่ใจ เมื่อนำเอามาเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ลำดับดังนี้ ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ด้านความรู้ความสามารถด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน ด้านความยุติธรรม ด้านหลักเกณฑ์ และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านความก้าวหน้า

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/ สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) โดย

เอ็กสาร์ทเป็นเอ็กสาร์ทที่ส่งเสริมสวัสดิการแก่พนักงาน เอ็กสาร์ทที่ส่งเสริมสวัสดิการแก่พนักงาน เอ็กสาร์ทที่ส่งเสริมสวัสดิการแก่พนักงาน เอ็กสาร์ทที่ส่งเสริมสวัสดิการแก่พนักงาน เอ็กสาร์ทที่ส่งเสริมสวัสดิการแก่พนักงาน เอ็กสาร์ทที่ส่งเสริมสวัสดิการแก่พนักงาน เอ็กสาร์ทที่ส่งเสริมสวัสดิการแก่พนักงาน เอ็กสาร์ทที่ส่งเสริมสวัสดิการแก่พนักงาน เอ็กสาร์ทที่ส่งเสริมสวัสดิการแก่พนักงาน เอ็กสาร์ทที่ส่งเสริมสวัสดิการแก่พนักงาน

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งงาน และรูปแบบลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ รวมทั้งหมด 7 ด้าน ได้ผลดังนี้

1. การเปรียบเทียบระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านความยุติธรรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอื่นที่เหลือไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ขณะเดียวกันในภาพรวมระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการ จำแนกตามเพศ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ว่า พนักงานปฏิบัติการที่มีเพศต่างกันจะมีระดับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

2. การเปรียบเทียบระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่มีด้านใดเลยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขณะเดียวกันในภาพรวมระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการ จำแนกตามอายุก็พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกัน จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ว่า พนักงานปฏิบัติการที่มีอายุต่างกันจะมีระดับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีเพียงด้านความก้าวหน้าเท่านั้นที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอื่นที่เหลือล้วนแต่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ขณะเดียวกันในภาพรวมระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการ จำแนกตามระดับการศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ว่า พนักงานปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีระดับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

4. การเปรียบเทียบระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุการทำงาน เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความก้าวหน้า ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ด้านความยุติธรรม และด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอื่นที่เหลือไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ขณะเดียวกันในภาพรวมระดับทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการ จำแนกตามอายุการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ว่า พนักงานปฏิบัติการที่มีอายุการทำงานต่างกันจะมีระดับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การเปรียบเทียบระดับเจตคติของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด

(มหาชน) จำแนกตามสถานภาพสมรส เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา และด้าน หลักเกณฑ์และวิธีการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอื่นที่เหลือไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ขณะเดียวกันในภาพรวมระดับเจตคติของพนักงานปฏิบัติการ จำแนกตามสถานภาพสมรส มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ว่า พนักงานปฏิบัติการที่มีสถานภาพสมรสต่างกันจะมีระดับเจตคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

6. การเปรียบเทียบระดับเจตคติของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด

(มหาชน) จำแนกตามรายได้ต่อเดือน เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน และด้านการบริหารและการบังคับบัญชามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอื่นที่เหลือไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ขณะเดียวกันในภาพรวมระดับเจตคติของพนักงานปฏิบัติการ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ว่า พนักงานปฏิบัติการที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน จะมีระดับเจตคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

7. การเปรียบเทียบระดับเจตคติของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด

(มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงาน เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้ความสามารถ ด้านความก้าวหน้า และด้านการบริหารและการบังคับบัญชา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอื่นที่เหลือไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ขณะเดียวกันในภาพรวมระดับเจตคติของพนักงานปฏิบัติการ จำแนกตามตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ว่า พนักงานปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงาน ต่างกันจะมีระดับเจตคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

8. การเปรียบเทียบระดับเจตคติของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด

(มหาชน) จำแนกตามลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน เพียงด้านเดียวที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอื่นที่เหลือไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ขณะเดียวกันในภาพรวมระดับเจตคติของพนักงานปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ว่า พนักงานปฏิบัติ

การที่มีลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ ต่างกันจะมีระดับทัศนคติที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน
สลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ผลของการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อระบบหมุนเวียนสลับ
เปลี่ยนสายงาน

1. พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนา
บุคลากรในตำแหน่งช่างเทคนิคคือ มีจำนวน 69 คนจาก 151 คน โดยมีเหตุผลหลักคือ เห็นว่าเป็นการ
พัฒนาความรู้ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ ลดความจำเจของการทำงาน รองลงมาเป็น
พนักงานที่ไม่เห็นด้วย มีจำนวน 58 คน โดยมีเหตุผลหลักคือ เห็นว่าเป็นการตัดทอนประสิทธิภาพของ
หน่วยงานเดิมเนื่องจากสูญเสียผู้ชำนาญงาน ทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานหาก
ต้องถูกหมุนเวียน และทำให้ต้องเสียเวลาในการเรียนรู้งานใหม่กว่าจะสามารถทำงานได้ดี

2. พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานคือ 2
ปี เนื่องจากเห็นว่าเป็นเวลาที่ไม่มากไม่น้อยเกินไปสำหรับการเรียนรู้งาน รองลงมาคือ 4 ปี เนื่องจาก
เห็นว่าพนักงานควรมีระยะเวลาในการสร้างความชำนาญให้แก่ตัวเอง ลำดับต่อมาคือ 3 ปี และ
ลำดับน้อยที่สุดคือ 1 ปี เนื่องจากมีความเห็นว่าเป็นระยะเวลาที่ทำให้พนักงานได้รับการหมุนเวียนงาน
ทุกคนอย่างทั่วถึง

3. พนักงานส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานในทุกๆระดับ/ตำแหน่ง
โดยข้ามฝ่ายต่างๆ 3 ฝ่ายคือระหว่างฝ่ายซ่อมบำรุงเครื่องกล ฝ่ายผลิตและฝ่ายคลังพัสดุ เนื่องจากเห็น
ว่าแต่ละฝ่ายมีลักษณะพื้นฐานงานที่แตกต่างกันมากเกินไป อาจทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติ
งานและอาจทำให้กระทบกับงานโดยรวมได้ ส่วนพนักงานที่เห็นด้วยมีความเห็นหลักๆคือเห็นว่าหาก
ทำงานอยู่ในที่เดิมแบบเดิมนานๆจะทำให้การความเบื่อหน่ายงาน ดังนั้นการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสาย
งานจึงถือว่าเป็นการเรียนรู้ระบบงานที่แตกต่างออกไปภายในองค์กรเดียวกัน

4. ข้อดีและข้อจำกัดของวิธีหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานในความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติ
การส่วนโรงงาน

ในด้านข้อดี พนักงานส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 50 เห็นว่า การหมุนเวียนงานทำให้ได้เรียนรู้
งานใหม่ ทำให้รู้จักปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ รวมทั้งยังเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ
ประสบการณ์ที่หลากหลาย รองลงมาอีกร้อยละ 40 เห็นว่าทำให้ไม่เกิดความซ้ำซากจำเจ และเป็นการ
เปลี่ยนแปลงรสชาติในการทำงาน

ในด้านข้อจำกัด พนักงานส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 60 มีความเห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่จะ
กลัวการเปลี่ยนแปลงและไม่มั่นใจในหน้าที่และงานใหม่ อีกทั้งกลัวสูญเสียเวลาที่ตนทำงานมาในสาย
งานเดิม รวมไปถึงฝ่ายบริหารไม่ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การหมุนเวียน รองลงมาอีกร้อย

ละ 35 เห็นว่า พนักงานไม่มั่นใจในหลักเกณฑ์การหมุนเวียนว่ามีความยุติธรรมเท่าเทียมกัน และเห็นว่าการขาดความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละฝ่ายไม่เท่ากัน

5. ด้านปัญหาและวิธีการแก้ไข พนักงานร้อยละ 41.6 เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่ขาดความมั่นใจในสายงานใหม่ เนื่องจากลักษณะงานแตกต่างไปจากเดิมมาก และไม่มี การสอบถามความสมัครใจของพนักงานก่อน จึงอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้พนักงานไม่ยอมรับระบบ อย่างไรก็ตามได้มีการเสนอวิธีแก้ไขคือ องค์กรควรมีการฝึกอบรมความรู้ในงานใหม่เบื้องต้นก่อนมีการย้ายสายงานใหม่ และควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหลักเกณฑ์และการหมุนเวียนงาน รองลงมาร้อยละ 31.5 เป็นปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการประเมินผลที่พนักงานให้มีความเท่าเทียมกันสำหรับพนักงานเก่าและพนักงานที่เพิ่งหมุนเวียนมาใหม่ ความไม่ชอบในสายงานใหม่ที่ถูกย้ายไป อีกทั้งไม่เข้าใจระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงาน กรณีนี้ได้มีการเสนอวิธีแก้ไขคือ การประเมินหลักเกณฑ์ควรพิจารณาจากการทำงานและความตั้งใจเป็นหลัก ไม่ใช่พิจารณาที่ความอาวุโส และควรมีการชี้แจงเหตุผลของการหมุนเวียนพนักงาน ทั้งนี้ควรมีการอบรมถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรด้วยวิธีหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานก่อนที่จะมีการเริ่มนำเอามาใช้

6. เหตุผลสำคัญที่มีผลต่อการยอมรับการหมุนเวียนงานภายในโดยยังมีตำแหน่งหน้าที่เดิมส่วนใหญ่ร้อยละ 58.06 คือ ทำให้มีโอกาสได้พัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย รองลงมา 20.9 คือ ทำให้มีโอกาสได้ร่วมงานกับทีมงานใหม่ ซึ่งมีความท้าทายความสามารถ และ ร้อยละ 16.12 คือ ทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในงานมากกว่าในงานที่ปฏิบัติอยู่เดิม

7. สิ่งที่บริษัทควรที่จะเตรียมก่อนที่จะนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีการวางแผนและทำการตรวจสอบถึงความพร้อมของพนักงานที่จะทำการหมุนเวียนก่อนไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของสถานะผูกพันในงานของพนักงานปัจจุบัน ความรู้ความสามารถ และขวัญและกำลังใจ รวมทั้งต้องมีการอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรด้วยระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงาน เพื่อให้พนักงานมีการเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย รองลงมาเห็นว่าควรมีการวางนโยบายขององค์กร เป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนโดยพนักงานรับรู้ อีกทั้งต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องของหลักเกณฑ์ในการหมุนเวียน การพิจารณา การคัดเลือก และการพิจารณาความก้าวหน้าในอนาคต รวมทั้งมีการตรวจสอบประเมินผล เพื่อปรับปรุงระบบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นสำคัญและน่าพิจารณาจากผลการศึกษาในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนโรงงาน บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่

-เป็นเพศชายมากที่สุดถึง ร้อยละ 86.2

-มีอายุ 25-30 ปี ถึงร้อยละ 57.6 อันดับรองลงมาเป็นกลุ่มอายุมากกว่า 30 ปีร้อยละ 42.4

-มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าสูงถึงร้อยละ 60.3 อันดับรองลงมาเป็นการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 31.1

-มีอายุการทำงานส่วนใหญ่มากกว่า 5 ปีขึ้นไปสูงถึงร้อยละ 89.4 อันดับรองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 3-5 ปี ร้อยละ 6

-มีสถานภาพสมรสส่วนใหญ่สมรสแล้ว ร้อยละ 53.0 อันดับรองลงมาไม่มีสถานภาพโสด

-มีรายได้ต่อเดือน 10,000-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 70.8

-มีตำแหน่งช่างเทคนิค สูงถึงร้อยละ 78.2 อันดับรองลงมาเป็นผู้ช่วยช่างเทคนิค ร้อยละ 11.9

-มีลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับมาเป็นแบบภายในฝ่าย สูงถึงร้อยละ 78.1

จากผลการวิจัยเนื่องมาจากบริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้ทำการจดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2533 ถึงปัจจุบัน ปี 2545 รวมอายุโรงงานประมาณเพียง 12 ปี ซึ่งถือว่าเป็นบริษัทที่เติบโตด้วยเวลาอันรวดเร็ว พนักงานส่วนใหญ่จึงมีอายุยังไม่มาก โดยกระบวนการส่วนใหญ่ในโรงงานเป็นงานที่ต้องให้ความอดทนทั้งในด้านสภาวะแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานที่ต้องเป็นเพศชายเป็นส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงาน เช่นลักษณะงานที่ต้องใช้แรงงาน มีน้ำมัน มีฝุ่นและความร้อน มีเครื่องจักรกลหนักรวมถึงวัสดุ อะไหล่ที่มีขนาดและน้ำหนักมาก งานส่วนใหญ่เป็นงานซ่อมบำรุง ตรวจสอบสภาวะการทำงาน และจัดเก็บเครื่องจักรอุปกรณ์ในระดับหน้างานหรือระดับปฏิบัติการมีตำแหน่งช่างเทคนิครับผิดชอบและมีช่างเทคนิคอาวุโสที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าช่างเทคนิคเป็นผู้ควบคุมงานปฏิบัติการเบื้องต้น

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ทั้ง 7 ด้านได้ผลดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกิตติวัฒน์ เกิดขวัญ (2542 : 49) ซึ่งทำการศึกษานโยบายและผลกระทบที่เกิดจากระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ผลการวิจัยพบว่านักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวิธีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานซึ่งมีผลกระทบต่อด้านความรู้ความสามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า พนักงานปฏิบัติการมีเจตคติสูงถึงระดับเห็นด้วยกับข้อที่ว่าการหมุนเวียนงานทำให้มีความรอบรู้งานหลากหลายด้านยิ่งขึ้น ทำให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทำงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ทำให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น สามารถเปรียบเทียบความรู้ความสามารถในงานที่ต่างๆกันได้ พนักงานมีความมั่นใจในงานด้านต่างๆของกระบวนการผลิตและเห็นว่าการหมุนเวียนงานเป็นการทำทลายความสามารถ จะสังเกตว่าพนักงานปฏิบัติการไม่เห็นด้วย ว่าการหมุนเวียนงานทำให้เสียเวลาเปล่า และไม่เห็นว่าการหมุนเวียนงานจะทำให้เกิดความยากลำบากสำหรับผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานมีระดับเจตคติเห็นด้วยสูงต่อระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานว่าสนับสนุนความรู้ความสามารถ

2. ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกิตติวัฒน์ เกิดขวัญ (2542 : 50) ซึ่งทำการศึกษานวนโม่และผลกระทบที่เกิดจากระบบหมุนเวียน/สลับเปลี่ยนสายงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ผลการวิจัยพบว่านักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวิธีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานซึ่งมีผลกระทบต่อด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า พนักงานปฏิบัติการมีเจตคติสูงถึงระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าการหมุนเวียนงานควรมีการพิจารณาถึงความสมัครใจของบุคคล และมีเจตคติในระดับเห็นด้วยว่าการหมุนเวียนงานทำให้มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ดี อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าในด้านนี้พนักงานไม่มีความแน่ใจว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจในระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานเพียงพอที่จะไม่กังวลต่อการได้รับการหมุนเวียนงาน และไม่แน่ใจว่าการหมุนเวียนงานจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือไม่ ซึ่งจากความไม่เข้าใจในระบบของพนักงานนี้เองทำให้พนักงานไม่ทราบถึงข้อดีข้อเสียที่พอจะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าอาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในอนาคต ดังนั้นทางบริษัทจึงควรเร่งสร้างความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้นก็จะเป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กรที่พนักงานสังกัดอยู่

3. ด้านความก้าวหน้าในงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ ในด้านความก้าวหน้าในงานในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกิตติวัฒน์ เกิดขวัญ (2542 : 49) ซึ่งทำการศึกษานวนโม่และผลกระทบที่เกิดจากระบบหมุนเวียน/สลับเปลี่ยนสายงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ผลการวิจัยพบว่านักพัฒนาทรัพยากร

บุคคล ส่วนใหญ่ไม่แน่ใจกับวิธีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานซึ่งมีผลกระทบต่อด้านความก้าวหน้าในงาน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า พนักงานปฏิบัติการมีเจตคติสูงถึงระดับไม่แน่ใจเป็นส่วนใหญ่ จะมีเจตคติเห็นด้วยเพียง 3 ข้อคือ การหมุนเวียนงานทำให้ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ต่างกันของแต่ละบุคคล และทำให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อีกทั้งเห็นว่าความก้าวหน้าในงานมีปัจจัยมาจากความสามารถเป็นสำคัญมากกว่าระยะเวลาทำงานที่เกิดจากการหมุนเวียนงาน ส่วนข้ออื่นๆพนักงานมีความไม่แน่ใจ ซึ่งเจตคติในระดับไม่แน่ใจนี้มีความเป็นไปได้ที่อาจเปลี่ยนแปลงเป็นเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานในอนาคตได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในด้านนี้เพื่อสร้างความเข้าใจโดยรวมในระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานที่มีต่อความก้าวหน้าในงานให้กับพนักงานปฏิบัติการ

4. ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการบริหารและการบังคับบัญชาในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของกิตปวีณ์ เกิดขวัญ (2542 : 53) ซึ่งทำการศึกษาแนวโน้มและผลกระทบที่เกิดจากระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ผลการวิจัยพบว่านักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่วนใหญ่ไม่แน่ใจกับวิธีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานซึ่งมีผลกระทบต่อด้านการบริหารและการบังคับบัญชา

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า พนักงานปฏิบัติการมีเจตคติที่เห็นด้วยในระดับสูงถึง 3 ข้อ คือเห็นว่าการหมุนเวียนงานทำให้มีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์จากผู้อื่นในสภาพที่แตกต่างออกไป ได้เรียนรู้รูปแบบบริหารของผู้บังคับบัญชา และเรียนรู้ความแตกต่างของรูปแบบการบริหารงานจากการหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาบุคคล อย่างไรก็ตาม พนักงานปฏิบัติการไม่แน่ใจว่าการหมุนเวียนงานทำให้ตนและผู้บังคับบัญชาติดขัดข้อข้องใจต่อความเข้าใจและทำงานร่วมกันหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าพนักงานที่ได้รับการหมุนเวียนงานควรมีการแลกเปลี่ยนทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาสายงานใหม่เพื่อสร้างความคุ้นเคยในการทำงานร่วมกันในอนาคต

5. ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในด้านการทีมงานและเพื่อนร่วมงานในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกิตปวีณ์ เกิดขวัญ (2542 : 49) ซึ่งทำการศึกษาแนวโน้มและผลกระทบที่เกิดจากระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ผลการวิจัยพบว่านักพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ไม่แน่ใจกับวิธีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานว่ามีผลกระทบต่อด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า พนักงานปฏิบัติการมีเจตคติสูงถึงระดับเห็นด้วยในข้อที่ว่า การทำงานในสายงานใหม่ทำให้ได้เรียนรู้การอยู่ร่วมกันในสังคม ได้เรียนรู้การปรับตัวให้เข้ากับทีมงานใหม่ในหลายรูปแบบ หากแต่ต้องใช้ความสามารถมากในการปรับตัวให้เข้ากับทั้งทีมงานและงานใหม่เท่านั้น อย่างไรก็ตามพนักงานไม่มีความแน่ใจว่าตนรู้สึกยินดีกับการได้รับการหมุนเวียนงานและไม่แน่ใจว่าเพื่อนใหม่จะให้การต้อนรับหรือให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีหรือไม่ มีความกังวลและ "ไม่มั่นใจในหน้าที่รับผิดชอบใหม่" ซึ่งเป็นเพราะพนักงานส่วนใหญ่ยังกลัวการเปลี่ยนแปลง ทั้งในเรื่องงาน เพื่อนและผู้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งเหล่านี้คงต้องอาศัยพนักงานซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงานใหม่ทุกคนในขณะที่ผู้บริหารต้องจัดระบบรูปแบบการส่งงานไว้อย่างชัดเจนก่อนมีการหมุนเวียนงาน

6. ด้านความยุติธรรม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในด้านความยุติธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกิตปวีณ์ เกิดขวัญ (2542 : 49) ซึ่งทำการศึกษาแนวโน้มและผลกระทบที่เกิดจากระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ผลการวิจัยพบว่านักพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ไม่แน่ใจกับวิธีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานว่ามีผลกระทบต่อด้านความยุติธรรม

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า พนักงานปฏิบัติการมีเจตคติสูงถึงระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งเพียง 1 ข้อที่ว่า การหมุนเวียนงานควรมีการปฏิบัติกับทุกตำแหน่งโดยไม่ยกเว้น แต่โดยส่วนใหญ่มีความไม่แน่ใจในการพิจารณาความดีความชอบในฝ่ายของตนใช้ความสามารถในการพิจารณาหรือไม่ ไม่แน่ใจว่าตนสามารถที่จะเลือกหมุนเวียนไปยังฝ่ายใดก็ได้ ไม่แน่ใจว่าการหมุนเวียนงานจะสามารถลดการสร้างอาณาจักรหรือแบ่งพรรคแบ่งพวกได้ ไม่แน่ใจว่าการหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาระบบคุณธรรมและระบบบริหาร และไม่แน่ใจว่าการพิจารณาความดีความชอบในฝ่ายของตนมีความยุติธรรมดี จากภาพรวมของข้อต่างๆที่พนักงานมีความไม่แน่ใจจะเห็นได้ว่าพนักงานยังไม่แน่ใจในเรื่องของระบบที่ตนได้รับ พนักงานอาจจำยอมหรือเต็มใจในการย้ายสายงานที่ตนได้รับแต่ไม่มีความเข้าใจถึงเหตุและผลของการหมุนเวียนงาน ผลการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการกำหนดสายงานที่พนักงานจะต้องไปไม่มีความชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาข้อที่พนักงานไม่เห็นด้วยจำนวน 2 ข้อ จะเห็นว่าพนักงานยังพอจะได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นอยู่บ้างและยังเห็นว่า การหมุนเวียนงานทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงโอกาสในการยอมรับระบบหมุนเวียนสายงานของพนักงานในอนาคต

7. ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในด้านหลักเกณฑ์และวิธีการในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกิตปวีณ์ เกิดขวัญ (2542 : 49) ซึ่งทำการศึกษาแนวโน้มและผลกระทบที่เกิดจากระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ผลการวิจัยพบว่านักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่วนใหญ่ไม่แน่ใจกับวิธีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานว่ามีผลกระทบต่อด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า พนักงานปฏิบัติการมีเจตคติสูงถึงระดับเห็นด้วย 4 ข้อที่ว่าควรมีการใช้หลายวิธีในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรไปพร้อมๆกัน แทนที่จะใช้การหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานเพียงอย่างเดียว เห็นว่าพนักงานทุกระดับควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการหมุนเวียน และควรมีการได้ไปทดลองงานในฝ่ายใหม่ก่อนที่จะมีการหมุนเวียนไปอีกทั้งยังเห็นว่าการหมุนเวียนงานจะมีผลดีต่อตนเองในอนาคตอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยว่าการหมุนเวียนนั้นเกิดจากความบกพร่องของพนักงาน แต่ก็ไม่เห็นด้วยที่จะให้มีการเลือกแต่เฉพาะคนที่มีความสามารถเท่านั้นและมีความเข้าใจว่าพนักงานส่วนใหญ่พอจะเข้าใจในระบบหมุนเวียนพอสมควร ดังนั้นในการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานในแต่ละครั้งผู้วิจัยเห็นว่าฝ่ายบริหารควรมีความชัดเจนในเกณฑ์การตัดสินใจต่างๆ รวมถึงมีเหตุและผลที่จะต้องแจ้งให้พนักงานที่ได้รับการหมุนเวียนงานทราบถึงสิ่งที่ตนจะได้ประโยชน์ในการหมุนเวียนแต่ละครั้ง

เมื่อกล่าวโดยสรุป ระดับเจตคติของพนักงานปฏิบัติการ บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม อยู่ในระดับไม่แน่ใจซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของกิตติพันธ์ เกิดขวัญ (2542 : 49) ซึ่งทำการศึกษาแนวโน้มและผลกระทบที่เกิดจากระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง ผลการวิจัยพบว่านักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่วนใหญ่ไม่แน่ใจกับวิธีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานว่ามีผลกระทบต่อด้านต่างๆในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่าพนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีผลต่อด้านการบริหารและการบังคับบัญชา และด้านความรู้ความสามารถ แต่ไม่แน่ใจต่อผลในด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน ด้านความยุติธรรม ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ และด้านความก้าวหน้า ซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานเป็นเทคนิควิธีการในการพัฒนาบุคลากรที่ยังคงใหม่อยู่สำหรับพนักงานและสำหรับการนำมาใช้ในองค์กรจึงทำให้ภาพรวมมีความไม่แน่ใจในหลายๆด้านที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารควมทำความเข้าใจกับรูปแบบองค์กรและลักษณะของงานในแต่ละส่วนก่อนที่จะหากจะใช้ระบบนี้ต่อไป และควรมีการทำความเข้าใจร่วมกันกับพนักงานปฏิบัติการถึงข้อดีข้อเสียและประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว เพื่อหาข้อความเห็นที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันโดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานในอันที่จะสนองตอบนโยบายต่างๆที่มีมาอย่างกระตือรือร้น และมีความเข้าใจ ทำให้เป้าหมายของประสิทธิภาพในการทำงานบรรลุผลได้อย่างรวดเร็ว อีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญคือให้พนักงานปฏิบัติมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในนโยบายต่างๆเหล่านี้มากขึ้นเพื่อความรู้สึกมีส่วนร่วมในการพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การ โดยเฉพาะหลังจากพนักงานได้รับการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานไปแล้วเพื่อลดความไม่แน่ใจในผลด้านต่างๆที่เกิดจากการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานให้ดีขึ้น

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อนำระบบหมุนเวียน/สลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน สถานภาพสมรส รายได้ ตำแหน่งงาน และรูปแบบการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานที่เคยได้รับ ในรายด้านและภาพรวม ดังนี้

3.1 การเปรียบเทียบเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตามเพศ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือเพศชาย และเพศหญิง

ผลการวิจัยในครั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบในภาพรวม พบว่า เจตคติของพนักงานปฏิบัติการเพศชาย และเพศหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของวิชา เผ่าวิบูล (2543 : 49-51) ที่ทำการศึกษาความพึงพอใจของพนักงาน ธ.ก.สิกรไทย จำกัด มหาชนที่มีต่อการหมุนเวียนงานสาขา ในสังกัด ภาค 2 เขต 4 และไม่สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2528 : 159) ที่ทำการศึกษาการดำเนินการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหารในระบบราชการไทย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะความแตกต่างของรูปแบบองค์กร และลักษณะงานที่ทำงานในโรงงานของบริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) สำหรับเพศชายและหญิงมีความแตกต่างกันมากโดยที่งานเพศชายจะเป็นงานที่ต้องออกไปพบกับสภาวะแวดล้อมภายนอกมากกว่าเพศหญิง เนื่องจากงานของเพศหญิงส่วนมากจะเป็นงานทางด้าน บัญชี ธุรการ การตลาด การตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งแต่ละส่วนต่างๆในฝ่ายเดียวกันไม่มีความแตกต่างกันมาก จะต่างกันในเรื่องละเอียดของงานเพียงเล็กน้อย ซึ่งตรงกันข้ามกันอย่างมากกับลักษณะงานของเพศชายที่จะหนักไปในด้านใช้แรงงานและเป็นงานภาคสนามเป็นส่วนใหญ่ เครื่องจักรอุปกรณ์ในแต่ละส่วนก็มีขนาดและรูปแบบการทำงานแตกต่างกันมากมาย ทำให้เพศชายและหญิงมีเจตคติที่แตกต่างกันในเรื่องของการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน ซึ่งจากภาพรวมทั้งหมดไม่น่าจะมีรูปแบบงานเหมือนในธนาคารและในหน่วยงานราชการ ทำให้ เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้าน ทีมงานและเพื่อนร่วมงาน และด้านความยุติธรรม ทั้งนี้ น่าจะสืบเนื่องมาจากลักษณะงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เมื่อเพศชายและหญิงมีความต่างกันในความหลากหลายของงานและความหนักเบาของงานแต่ละส่วนของเพศชายต่างกันมาก ความรู้สึกที่มีต่อการได้รับการหมุนเวียนในเรื่องความยุติธรรมจึงต่างกัน อีกทั้งลักษณะงานของเพศหญิงมีโอกาที่จะพบเพื่อนร่วมงานน้อยกว่าเพศชาย เนื่องจากเป็นงานที่ไม่ต้องประสานงานหรือผู้ช่วยมากนัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 การเปรียบเทียบเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตามอายุ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คืออายุ 25-30 ปี และ อายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป

ผลการวิจัยในครั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบในรายด้านและภาพรวม พบว่า เจตคติของพนักงานปฏิบัติการทั้ง 2 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกด้านซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของวิชา เฝ้าวิบูล (2543 : 52) ที่ทำการศึกษาคความพึงพอใจของพนักงาน ธ.กสิกรไทย จำกัด มหาชนที่มีต่อ การหมุนเวียนงานสาขา ในสังกัด ภาค 2 เขต 4 แต่ไม่สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2528 : 161) ที่ทำการศึกษากการดำเนินการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหารในระบบราชการไทย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะพนักงานปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีอายุไม่มากคืออยู่ในช่วง 25- 30 ปี และบางแห่งมีระดับอายุ มากกว่า 30 แต่ว่าอยู่ในระดับ 30 ต้นๆ ซึ่งไม่ได้แตกต่างมากนักจากกลุ่มแรกทำให้ยังอยู่ในช่วงอายุที่มีศักยภาพในด้านการทำงานใกล้เคียงกัน

3.3 การเปรียบเทียบเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตามระดับการศึกษาแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือที่ระดับ ม.6/ปวช. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า และระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

ผลการวิจัยในครั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบในภาพรวม พบว่า เจตคติของพนักงานปฏิบัติการของทั้ง 3 กลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของวิชา เฝ้าวิบูล (2543 : 61-63) ที่ทำการศึกษาคความพึงพอใจของพนักงาน ธ.กสิกรไทย จำกัด มหาชนที่มีต่อ การหมุนเวียนงานสาขา ในสังกัด ภาค 2 เขต 4 และไม่สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2528 :160) ที่ทำการศึกษากการดำเนินการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหารในระบบราชการไทย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการที่พนักงานมีระดับการศึกษาแตกต่างกันทำให้มุมมองในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันทั้งในเรื่องของความเข้าใจในระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานเองด้วย ซึ่งด้วยมุมมองที่แตกต่างกันนี้เอง อาจมีผลกระทบต่อเจตคติของพนักงานที่มีต่อการนำระบบนี้ไปใช้ แต่อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าเมื่อเทียบเป็นรายด้าน กลับพบว่าทั้ง 3 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านความก้าวหน้า ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ถึงแม้พนักงานจะมีมุมมองหรือความเข้าใจในระบบหมุนเวียนงานแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดแต่พวกเขาเหล่านั้นก็ล้วนต้องการและให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้าในการทำงาน

3.4 การเปรียบเทียบเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตามอายุการทำงานแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คืออายุงานที่ไม่เกิน 3 ปี อายุงาน 3-5 ปี และอายุงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป

ผลการวิจัยในครั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบในภาพรวม พบว่า เจตคติของพนักงานปฏิบัติการของทั้ง 3 กลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของวิชา เฝ้าวิบูล (2543 : 58-59) ที่ทำการศึกษาความพึงพอใจของพนักงาน อ.กสิกรไทย จำกัด มหาชนที่มีต่อการหมุนเวียนงานสาขา ในสังกัด ภาค 2 เขต 4 แต่มีความสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2528 :163) ที่ทำการศึกษาการดำเนินการสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหารในระบบราชการไทย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานแต่ละคนจะมีระยะเวลาที่เหมาะสมต่อการหมุนเวียนงานแตกต่างกัน ดังนั้นในอายุงานระดับหนึ่งๆความพอใจในการหมุนเวียนงานของแต่ละคนจึงแตกต่างกันออกไปด้วย

เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 4 ด้านคือด้านความก้าวหน้า ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ด้านความยุติธรรม และด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากเหตุผลที่กล่าวมาแล้ว หรืออาจเกิดจากเกณฑ์ในการประเมินผลงานของบริษัทที่มีการกำหนดระดับตำแหน่งตามอายุงานหรือระบบอาวุโส ทำให้กระทบต่อด้านความก้าวหน้าและการบริหารบังคับบัญชา รวมทั้งแนวคิดในด้านหลักเกณฑ์ต่างๆด้วย

3.5 การเปรียบเทียบเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตามสถานภาพสมรสแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีสถานภาพสมรสคือ โสด สมรส และหย่าร้างหรือหม้าย

ผลการวิจัยในครั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบในภาพรวม พบว่า เจตคติของพนักงานปฏิบัติการของทั้ง 3 กลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละส่วน ทำให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความหนักเบาของงาน เวลาที่จะต้องทุ่มเทเรียนรู้งานใหม่ ความมั่นคงในสายงานใหม่ที่เพิ่งเริ่มต้น ซึ่งล้วนแต่จะกระทบต่อเวลาที่จะมีให้กับครอบครัวและกับตัวเอง เพราะจะเห็นได้ว่าคนโสดจะมีเวลาเป็นส่วนตัวมากกว่าคนในสถานภาพสมรสซึ่งจำเป็นต้องมีเวลาส่วนหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบภาระทางครอบครัว เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียง 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา และด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความไม่เข้าใจในเกณฑ์และวิธีการที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น เนื่องจากความมั่นคงในการทำงานมีผลค่อนข้างสูงกับบุคคลที่มีภาระทางครอบครัวหรือสมรสแล้ว ดังนั้นหากพนักงานไม่มีความเชื่อมั่นในระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนที่ได้รับก็จะเกิดความไม่มั่นคงในจิตใจได้ ผู้บริหารควรมีความชัดเจนในการพิจารณา และสร้างความเข้าใจต่อพนักงานถึงประโยชน์ที่จะได้รับอย่างแท้จริง

3.6 การเปรียบเทียบเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือนแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือที่น้อยกว่า 10,000 บาท 10,000-15,000 บาท และ มากกว่า 15,000 บาท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิจัยในครั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบในภาพรวม พบว่า เจตคติของพนักงานปฏิบัติการของทั้ง 3 กลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งระดับเงินเดือนของพนักงานส่วนใหญ่จะแปรผันตามอายุงานเหตุผลจึงใกล้เคียงกันกับความแตกต่างที่เกิดจากการจำแนกโดยอายุงาน

เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 3 ด้านเดียวคือด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน และด้านการบริหารและการบังคับบัญชา ทั้งนี้น่าจะมาจากการที่พนักงานมีความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน พนักงานที่มีระดับรายได้สูงมักเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานในสายงานของตนค่อนข้างมากซึ่งหากต้องมีการหมุนเวียนไปยังสายงานใหม่ที่ตนไม่มีความถนัดอาจทำให้เกิดความไม่มั่นใจในความสามารถของตน ความมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งต่างจากพนักงานในระดับเงินเดือนน้อยกว่าจะมีความกังวลในเรื่องดังกล่าวไม่มาก เนื่องจากมักเป็นพนักงานในระดับที่ไม่ต้องใช้ความรับผิดชอบในงานมากนัก

3.7 การเปรียบเทียบเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน มี 3 กลุ่ม คือที่หัวหน้าช่างเทคนิค ช่างเทคนิค และผู้ช่วยช่างเทคนิค

ผลการวิจัยในครั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบในภาพรวม พบว่า เจตคติของพนักงานปฏิบัติการของทั้ง 3 กลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของวิชา เฝ่ววิบูล (2543 : 55-57) การศึกษาความพึงพอใจของพนักงาน อ.กสิกรไทย จำกัด มหาชนที่มีต่อการหมุนเวียนงานสาขา ในสังกัดภาค 2 เขต 4 แต่มีความสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2528 :162) ที่ทำการศึกษาการดำเนินการสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหารในระบบราชการไทย ซึ่งมีเหตุผลใกล้เคียงกับความแตกต่างที่เกิดจากการจำแนกตามระดับรายได้ และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านก็พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 3 ด้านเดียวคือด้านความรู้ความสามารถ และด้านการบริหารและการบังคับบัญชา เช่นเดียวกันเพียงแต่จะมีความแตกต่างในด้านความก้าวหน้า เกิดขึ้นด้วยซึ่งอาจเนื่องมาจากความคาดหวังในความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง กล่าวคือพนักงานในระดับผู้ช่วยช่างเทคนิคยังถือได้ว่าเป็นพนักงานสัญญาจ้างปีต่อปี ซึ่งต่างจากพนักงานในระดับช่างเทคนิคขึ้นไปที่เป็นพนักงานประจำ โดยเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้าช่างเทคนิคซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีโอกาสในการเลื่อนขั้นไปสู่ระดับบริหารย่อมน่าจะมีการคาดหวังความก้าวหน้าในสายงานของตนค่อนข้างสูง

3.8 การเปรียบเทียบเจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตามลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ. แบบภายในฝ่าย แบบข้ามฝ่าย และเคยผ่านงานมาแล้วทั้งสองรูปแบบ

ผลการวิจัยในครั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบในภาพรวม พบว่า เจตคติของพนักงานปฏิบัติการของทั้ง 3 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจะเห็นได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นในส่วนที่ 3 ข้อที่ 3 พนักงานส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับการหมุนเวียนงานที่มีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนแบบข้ามฝ่าย พนักงานที่ได้รับการหมุนเวียนงานภายในฝ่ายจะได้รับผลกระทบที่เกิดจากความแตกต่างของงานน้อยกว่ากลุ่มที่เคยหมุนเวียนงานข้าม

เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงด้านเดียวคือด้านที่ทีมงานและเพื่อนร่วมงาน อาจเนื่องมาจากรูปลักษณะการหมุนเวียนทั้ง 2 ลักษณะมีความแตกต่างกันในด้านของเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นลักษณะงานที่เพื่อนร่วมงานคุ้นเคย เจตคติ มุมมองในงานของตน รวมถึงวัฒนธรรมในแต่ละฝ่าย

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้มีอำนาจหรือผู้บริหารองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า เจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร บริษัทพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งผลเช่นนี้น่าจะเป็นการแสดงสัญญาณบางประการที่สำคัญให้กับผู้บริหาร ที่มีความคิดในการนำระบบนี้มาใช้ซึ่งควรให้ความสนใจและทำความเข้าใจกับสิ่งที่เกิดจากการใช้ระบบทั้งในด้านข้อดี ข้อเสียที่เกิดขึ้นและทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มีความชัดเจนและเหมาะสมกับองค์กรก่อนที่ปัญหาต่างๆที่อาจถูกละเลยซึ่งจะเป็นผลกระทบโดยตรงกับพนักงานจนอาจขยายผลเป็นปัญหาของขวัญและกำลังใจในการทำงานที่กระทบกับการทำงานโดยรวมในอนาคต ซึ่งต้องทำการพิจารณาในทุกด้าน เพื่อสร้างความเข้าใจของพนักงานให้ไปในแนวทางเดียวกัน และในแนวทางที่ถูกต้อง ได้รับประโยชน์จากระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานตามทฤษฎีซึ่งถือเป็นการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญอย่างหนึ่ง ดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถ ผู้บริหารคำนึงถึงสายงานใหม่ที่พนักงานจะย้ายไปว่ามีความเหมาะสมหรือโอกาสในการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จริงหรือไม่ ความเป็นไปได้ต่างๆที่พนักงานจะสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตนในสายงานใหม่ได้จริง เพราะถ้าหากการหมุนเวียนที่มีไม่เหมาะสมกับทั้งตัวบุคคลและสายงานแล้วก็เป็นผลให้พนักงานเกิดความท้อแท้เบื่อหน่ายในงานได้ในอนาคต

2. ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นที่ทราบอยู่แล้วว่าในการเปลี่ยนแปลงต่างภายในองค์กรมักก่อให้เกิดปัญหา และการต่อต้านจากทั้งในส่วนบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยในระดับบุคคล ปัจจัยอุปสรรค ได้แก่ นิสัยในการทำงาน ความเคยชินที่เคยได้รับจากสายงานเดิม ภาวะผูกพันในทรัพย์สินที่รับผิดชอบในสายงานเดิม ความมั่นคงที่มีอยู่เดิม ทำให้มีความกังวลและไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งจะกระทบกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีความชัดเจนในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการใช้ระบบหมุนเวียนงาน และการพิจารณาสายงานใหม่ให้กับพนักงานควรมีความรอบคอบ และไม่เกิดปัญหาในการปรับตัวของพนักงานมากเกินไป

3. ด้านความก้าวหน้าในงาน เป็นด้านที่มีความสำคัญอย่างมากต่อเจตคติของพนักงาน เพราะไม่อาจที่จะปฏิเสธได้ว่า ความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องการ และเป็นเป้าหมายสำคัญอันดับต้นในการทำงานในแต่ละวัน หากผู้บริหารมีการใช้ระบบอาวุโสในการพิจารณาความก้าวหน้าแล้ว ผู้บริหารต้องตอบคำถามพนักงานในเรื่องนี้หากมีการย้ายพนักงานไปยังสายงานใหม่ที่ดูเหมือนจะเป็นการเริ่มต้นงานใหม่ ความชัดเจนในการประเมินความสามารถ รวมถึงแนวทางในความก้าวหน้าในงานที่จะเกิดขึ้นหลังจากพนักงานได้รับการหมุนเวียน

4. ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา เป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นความจริงว่าถ้าหากพนักงานได้รับการย้ายสายงาน อำนาจ ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือในตัวพนักงานในสายงานใหม่ย่อมไม่เท่าเทียมกับสายงานเดิมความสามารถในการตัดสินใจย่อมน้อยลงไม่มากก็น้อย การวางบทบาทที่ชัดเจนโดยผู้บังคับบัญชา ที่จะมีให้ต่อพนักงานต้องอยู่บนพื้นฐานที่ว่าพนักงานยังมีความคุ้นเคยในสายงานใหม่ไม่มาก ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความคุ้นเคยและให้โอกาสในการแสดงความสามารถ บางในโอกาสที่เหมาะสม รวมทั้งสร้างความเข้าใจในรูปแบบบริหารงานในสายงานใหม่เพื่อให้พนักงานสามารถวางแผนการปรับตัวต่อระบบและรูปแบบการบริหารที่อาจต่างออกไปจากเดิม

5. ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน ถือว่ามีความสำคัญต่อจิตใจของบุคคลเป็นอย่างมาก เนื่องจากเพื่อนร่วมงานคือบุคคลหรือกลุ่มคนที่จะต้องทำงานร่วมกัน แสดงความคิดเห็นร่วมกัน และบางโอกาสอาจต้องให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ผู้บริหารต้องมีการสร้างความเข้าใจแก่พนักงานทุกระดับในการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนไปใช้ ในหลักการและเหตุผล ผลดี ผลเสีย เพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่อระบบหมุนเวียนสายงาน ให้พนักงานได้คิดว่าเป็นการพัฒนาความสามารถ ไม่ใช่เรื่องแปลกหรือน่ากังวลใด และพร้อมที่จะย้ายสายงานอย่างมั่นใจเนื่องจากทุกคนมีความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานเป็นอย่างดี

6. ด้านความยุติธรรม และ ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ ทั้งสองด้านนี้ควรมีการจัดทำควบคู่กันไป ผู้บริหารต้องทำการศึกษาดูถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น และข้อจำกัดที่มีในองค์การของตน เนื่องจากถึงแม้ว่าระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในทางทฤษฎี แต่ในทางปฏิบัติ ต้องพิจารณาเรื่องของ ค่านิยม วัฒนธรรม ลักษณะงาน จำนวนพนักงานขององค์การ ซึ่งล้วนแต่มีผลต่อผลลัพธ์ของการใช้ระบบหมุนเวียนสายงานทั้งสิ้น ดังนั้นจึงไม่เป็นการเหมาะสมหากมีการนำระบบไปใช้โดยไม่มี การวางหลักเกณฑ์ที่แน่นอน เนื่องจาก การดำเนินการดังกล่าวกระทบกับพนักงาน ซึ่งเป็นกลจักรสำคัญในการทำงานโดยตรง รวมถึงต้องพิจารณาศักยภาพที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และที่สำคัญไม่ว่าจะเป็นกฎเกณฑ์หรือวิธีการใดๆก็ตาม ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตามที่มีผลกระทบกับตัวพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยสรุปแล้วคือหากองค์กรต้องการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง และจริงจัง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาผลดี ผลเสียที่จะกระทบต่อองค์กร เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน

อมรรัตน์ แกมทอง (2538) ได้กล่าวไว้ว่า "การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์การส่วนมากแล้วมักจะประสบกับความล้มเหลว เพราะพนักงานจะต่อต้าน ไม่ยอมรับ ทั้งๆที่มีเหตุผลที่ดีที่จะปฏิเสธ"

ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) จึงถือเป็นเรื่องท้าทายความสามารถของผู้บริหารอย่างหนึ่งเลยทีเดียว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาและวิจัย ถึงเจตคติของพนักงานระดับบริหารขององค์กรที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะเป็นในอุตสาหกรรมที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันออกไปก็ได้ โดยทำการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆโดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน สถานะภาพสมรส ตำแหน่ง รายได้
2. ควรมีการศึกษาและวิจัยถึงแนวคิดหลักเกณฑ์หรือวิธีการที่จะนำมาใช้กับระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานภายในองค์การเพื่อหาความเหมาะสมในการ กำหนดบุคคล ฝ่ายที่จะทำการหมุนเวียน ระยะเวลาในการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน ตำแหน่งที่จะทำการหมุนเวียน ศึกษาถึงผลกระทบที่จะมีต่อการประเมินผลพนักงานในอนาคตที่เกิดจากเกณฑ์การจัดการระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานที่ใช้ด้วย
3. ควรมีการศึกษาและวิจัยถึงปัจจัยต่างๆ ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการยอมรับหรือไม่ยอมรับต่อระบบต่างๆที่องค์กรใช้ในการพัฒนาบุคลากร หรือจะศึกษาเฉพาะที่มีต่อระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานก็ได้ ซึ่งอาจทำการศึกษาทั้งกับพนักงานที่ถูกหมุนเวียนเพื่อทราบถึงปัจจัยที่เขาเหล่านั้นพิจารณา หรือศึกษาทั้งผู้บริหารผู้ดำเนินนโยบายเพื่อทราบถึงวิสัยทัศน์ของเขาเหล่านั้น

บรรณานุกรม

- กรมทางหลวง. 2542. รายงานประจำปี. กรุงเทพฯ : เซเว่น พรินต์ติ้ง กรุ๊ป .
- กรองแก้ว อยู่สุข. 2535. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กองฝึกอบรม. 2540. แผนอัตรากำลัง ปีงบประมาณ 2540-2544. กรุงเทพฯ : กองฝึกอบรม.
(เอกสารอัดสำเนา).
- กิตติ พัทธวิชัย. 2533. การบริหารโครงการฝึกอบรม. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการเรียนรู้ และ
เทคนิคการฝึกอบรม หน่วยที่ 9 -15 (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิ
ราช.
- กิตปวีณ์ เกิดขวัญ. 2542 . "แนวโน้มและผลกระทบหากมีการนำระบบหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงาน
(job rotation) มาใช้" : กองฝึกอบรมกรมทางหลวง. ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต โครงการ
บัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ. 2531. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา : แนวทางการวางแผน
การเขียนโครงการและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์การพิมพ์.
- จิตรา ปานอ่อน. 2537. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่. หนังสือที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 11 สถาบัน
พัฒนาข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : หจก. อาร์ตโปรดเกส.
- จินตนา มุกดาวรรณกร. 2536. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจที่แปรรูป กรณีศึกษา : การ
ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์บัณฑิต โครงการ
บัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- จิรภรณ์ ศรีประชุม. 2541. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล: เอกสารเสนอคณะกรรมการการส่งเสริม
งานวิจัย. กรุงเทพฯ. สำนักงานสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิระ หงส์ดารมภ์. 2532. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ และ
ทิศทางการพัฒนาในอนาคต". ตะวันรอน. ศูนย์ฝึกอบรมธนาคารไทยพาณิชย์.
- เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์. 2527. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแบบ Z". เอกสารงานวิจัย
ลำดับที่ 930. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชาติชาย ณ เชียงใหม่. (2534). การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานให้ได้ผล ประเด็น
พิจารณาในระดับแนวคิดและการปฏิบัติ. รัฐสภาสาร. 39(1) ,40-41.
- ชูชัย สมितिไกร. 2538. จิตวิทยาการฝึกอบรมบุคลากร.(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : คณะมนุษย
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

รัฐระ ประवालพฤกษ์. 2538. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : ภาคพัฒนามาตรฐาน
ตำราและเอกสารวิชาการ สำนักงานสถาบันราชภัฏ.

ณชกานต์ สันเทียะ. 2542. "การศึกษาเปรียบเทียบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้าม
ชาติในไทย : ศึกษากรณีบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติเนเธอร์แลนด์". ภาคนิพนธ์
ปริญญาามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์.

दनัย เทียนพุมิ. 2533. "การพัฒนาทรัพยากรบุคคล". จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 13(55),18-23.

_____ 2537. กลยุทธ์การพัฒนาคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรง
พิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____ 2539. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลง
กรณ์มหาวิทยาลัย

เดชา แก้วชาญศิลป์. 2516. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม. เอกสารงานวิจัย ลำดับที่ 305
เสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา และคณะ. 2534. "ความสนใจและความเข้าใจของผู้บริหารหน่วยงาน
ภาครัฐและภาคเอกชนต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์". เอกสารงานวิจัย. กรุงเทพฯ :
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. 2533. การสับเปลี่ยนตำแหน่ง : อภิมติหนึ่งของการพัฒนานักบริหาร.
หนังสือที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 7 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
สำนักงาน ก.พ

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2531. ผู้บังคับบัญชากับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับ
บัญชา. เอกสารประกอบการฝึกอบรมสายวิชาการ. สำนักฝึกอบรมและพัฒนาธนาคารแห่ง
ประเทศไทย.

ธเนศ จิตเพชร. 2538. การสรรหาคัดเลือก บรรจุแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่งข้าราชการกรมการปกครอง
ในจังหวัด ชัยแดนภาคใต้ : กรณีศึกษา จังหวัดปัตตานีและจังหวัดนราธิวาส. ภาคนิพนธ์
ปริญญาามหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

น้อย ศิริโชติ. 2524. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์. ธรรมศาสตร์.

นักรบ ระวีการณ. 2538. เทคนิคการเป็นนักอบรม : เอกสารประกอบการอบรมการจัดอบรม
เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. นครปฐม : โครงการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยมหิดล.

บังอร ไสฝส. 2538. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ความเป็นมาและกระบวนการที่ควรจะเป็น.
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 35.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- บุษยามาส มารยาตร์. 2542. "การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย". ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประชา เตรีตน์. 2530. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การ. เศรษฐกิจ, 82(7),22.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซท.
- พจมาน เครือสินธ์. 2538. การบริหารงานบุคคลของมูลนิธิ ปอเต็กตึ๊ง : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พนาลี ทองประเสริฐ. 2535. "ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาองค์การพัฒนเอกชนไทยในเขตกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2538). วิจัยวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ฟิงเกอร์ปรีน แอนมีเดีย.
- พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ และ ม.ล. พัชรภากร เทวกุล. (มีนาคม – เมษายน 2533). "การพัฒนาบุคคล : รูปแบบในปี ค.ศ. 1990". วารสารข้าราชการ. 35 (2), 32 –36.
- ไพจิตร ปวบุตร. 2534. การพัฒนาคุณภาพกำลังคนเพื่องานสาธารณสุขของประเทศ : ความสำเร็จที่น่าภูมิใจ. หนังสือที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 8 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : หจก. บางกอกสาส์น.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. 2541. "พฤติกรรมองค์การ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" เอกสารอัดสำเนาประกอบการบรรยายวิชาพฤติกรรมองค์การ. เอกสารอัดสำเนา:โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มัลลี เวชชาชีวะ. 2532. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารงานวิจัย ลำดับที่ 729 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรนาถ แสงมณี. 2543. เอกสารประกอบการเรียน "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT". กรุงเทพฯ. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วราภรณ์ รัชตะวรรณ. 2540. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เอกสารงานวิจัย ลำดับที่ 4010. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิจิตร อาวะกุล. 2540. การฝึกอบรม คู่มือนักฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล.(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิชา เฝ่าวินุล. 2543. "ความพึงพอใจของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด มหาชน ต่อการหมุนเวียนงานสาขาในสังกัดภาคที่ 2 เขต 14". รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิภาดา สยามะสุทธิ. 2534. "การโยกย้ายตำแหน่งของลูกจ้างในลักษณะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างงานในสาระสำคัญ". วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิศิษฐ์ ชูวงศ์. 2533. "การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด". สาระนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : ธีระพิมพ์และไซเท็กซ์ จำกัด
- ศิริยา อุทัยศรีมดุงกุล. 2540. "การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษา กองฝึกอบรม กรมทางหลวง". ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2523. การบริหารงานบุคคลแบบใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สมาน รังสิโยภษฎ์. 2535. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.(พิมพ์ครั้งที่16). กรุงเทพฯ : บริษัท ประชาชน จำกัด.
- สมยศ นาวิการ. 2526. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ. 2538. รายงานการวิจัยการดำเนินการสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหารในระบบราชการไทย. โครงการวิจัยสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.
- สิทธิชัย อุยตระกูล. 2539. "คุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานระดับล่างในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ใน จังหวัด ปราจีนบุรี". กรุงเทพฯ : สำนักงานวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุนันทา เลานันท์. 2531. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนา.
- สุรศักดิ์ นานานุกุล และคณะ. 2527. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พุทธบูชาการพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาวี. 2525. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภณ ปราชญ์. 2521. การพัฒนาองค์การ : แนวความคิดและวิธีการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : มิตรสยาม.
- หทัยวรรณ สงกumar. 2539. "กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคาร ไทย จำกัด (มหาชน)". ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.

อมรรัตน์ แกมทอง. 2538. "ข้อควรคำนึง 7 ประการ เพื่อสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง" : จุลสาร
พัฒนาข้าราชการ. 2 : 3-7.

อัญชลี พรายรัตน์. 2542. "การเตรียมการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากร กรณี
ศึกษา : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย". ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการ
การบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อรุณ รักรธรรม. 2537. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม. กรุงเทพฯ. คณะรัฐ
ประศาสนศาสตร์ สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อุไรวรรณ จันทร์สกุลถาวร. 2540. การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์

Chin,R.,and Benne, 1996. General strategies of effecting changes in human systems . In
W.G. Bennis,New York , NY : Holt and Rinehart.

Torrington, D. & Weightman , J. 1994. Effective Management People and Organization, (2nd
ed.). London : Prentice Hall International.

Schermerhorn; JR. 1993. Managing for productivity . (4th ed) : New York, : John Wiley &
Son.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

เจตคติของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีต่อการนำระบบการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน

(JOB ROTATION) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

กรณีศึกษา: บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งในการทำสารนิพนธ์ของ นายลิขิต โพธิ์ศรี นักศึกษาปริญญาโท สาขา วิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. แบบสอบถามนี้มีความประสงค์ที่จะทราบเจตคติและความคิดเห็นของท่านในด้านต่างๆของการทำงาน ที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน(JOB ROTATION)มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ ส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)
3. คำตอบในแบบสอบถามของท่านจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาถึงเจตคติในด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน (JOB ROTATION)มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรดังนั้นจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริงและสมบูรณ์ครบทุกข้อ ทั้งนี้ผู้ศึกษาจะทำการประเมินและประมวลผลออกมาในภาพรวม

4. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/ สับเปลี่ยนสายงานมาใช้

ตอนที่ 3_แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อแสดงความคิดเห็น

โปรดตอบให้ครบทุกตอนด้วยจักขอบคุณเป็นอย่างสูง

5. ต่อไปนี้ให้เข้าใจว่า คำว่า “การหมุนเวียนงาน” หมายถึง การใช้ระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน
6. ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องใส่ชื่อ นามสกุล ของผู้ตอบดังนั้นคำตอบของท่านจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านเป็นส่วนตัว ข้อมูลทุกอย่างในแบบสอบถามฉบับนี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ
7. ข้อมูลของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคตผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูงในการให้ข้อมูลในครั้งนี้

ผู้วิจัย

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องเจตคติของพนักงาน ที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงาน
 คำชี้แจง แต่ละข้อคำถามจะมีระดับความคิดเห็นให้ท่านเลือก 5 ข้อ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย
 ไม่น่าใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว
 กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่น่าใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ด้านความรู้ความสามารถ					
1. การหมุนเวียนงานทำให้ท่านมีความรอบรู้ในงานหลากหลายด้านยิ่งขึ้น					
2. การหมุนเวียนงานทำให้ท่านเสียเวลาที่จะต้องเรียนรู้งานใหม่ๆ					
3. การหมุนเวียนงานทำให้ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ทำงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา					
4. การหมุนเวียนงานไม่ได้ทำให้ท่านมีความรู้ ความสามารถมากกว่าเดิม					
5. การหมุนเวียนงานทำให้ท่านสามารถเปรียบเทียบความรู้ความ สามารถ ของท่านในงานที่ต่างจากเดิมออกไปได้					
6. ท่านมีความมั่นใจในความสามารถของท่าน ในการปฏิบัติงานทุกด้าน ใน กระบวนการผลิตของโรงงาน					
7. การหมุนเวียนงานถือเป็นการทำลายความสามารถของท่านอย่างมาก					
8. การหมุนเวียนงานทำให้เกิดความยากลำบากสำหรับผู้บังคับบัญชาในการ พิจารณาความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานของท่าน					
ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
9. ท่านคิดว่าการหมุนเวียนงานจะ ไม่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน					
10. การหมุนเวียนงาน ควรมีการพิจารณาถึง ความสมัครใจของบุคคล					
11. การหมุนเวียนงานทำให้ท่านมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยน แปลงต่างๆ ได้ดี					
12. ท่านมีความรู้และความเข้าใจในระบบหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานเพียง พอที่จะไม่ทำให้ท่านกังวลการ ได้รับการหมุนเวียนงานของท่าน					
ด้านความก้าวหน้าในงาน					
13. ท่านไม่คิดว่ากรหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานจะเป็นวิธีการพัฒนา บุคลากรที่ดี					
14. การหมุนเวียนงานทำให้ท่าน ได้เตรียมพร้อมที่จะ ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
15. การหมุนเวียนงานทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าอยู่สายงานเดิม					
16. การหมุนเวียนงานทำให้ท่านไม่สามารถวางแผนการพัฒนาดตนเองในอนาคตได้					
17. ท่านคิดว่าความก้าวหน้าในงานมีปัจจัยมาจากความสามารถที่มีเป็นสำคัญมากกว่าระยะเวลาทำงานที่เกิดจากการหมุนเวียนงาน					
18. การหมุนเวียนงานเป็นการทำให้การทำงานที่ผ่านมาเสียเวลาไปเปล่าๆ					
19. การหมุนเวียนงานทำให้ท่านต้องเสียเวลาเริ่มต้นเรียนงานใหม่ทั้งหมด					
20. การหมุนเวียนงาน ทำให้ท่านเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
21. การหมุนเวียนงาน ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร					
22. การหมุนเวียนงานทำให้ท่านเรียนรู้วิถีทำงานที่ต่างกันของแต่ละบุคคล					
ด้านการบริหารและการบังคับบัญชา					
23. การหมุนเวียนงานทำให้ท่านได้เรียนรู้ รูปแบบบริหารของผู้บังคับบัญชา					
24. การเปิดโอกาสให้ท่านเรียนรู้ รูปแบบการบริหารงานที่แตกต่างออกไปจากการหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนานักลคนชนิดหนึ่ง					
25. การหมุนเวียนงานทำให้ท่านและผู้บังคับบัญชารู้สึกดีต่อกันใจต่อความเข้าใจและทำงานร่วมกัน					
26. การหมุนเวียนงาน ทำให้ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์จากผู้อื่นในสภาพที่แตกต่างออกไป					
ด้านทีมงานและเพื่อนร่วมงาน					
27. การทำงานในสายงานใหม่ ทำให้ได้เรียนรู้การอยู่ร่วมกันในสังคม					
28. ท่านจะได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากทีมงานใหม่ของท่าน					
29. ท่านรู้สึกยินดีที่ได้เปลี่ยนแปลง เพื่อนร่วมงานคนใหม่					
30. ท่านต้องใช้ความสามารถอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับทีมงานใหม่					
31. ท่านต้องใช้ความสามารถอย่างสูงในการปรับตัวเรียนรู้งานใหม่					
32. การหมุนเวียนงานทำให้ท่านได้เรียนรู้การปรับตัวให้เข้ากับทีมงานใหม่ในหลายรูปแบบ					
33. เมื่อท่านเดือดร้อนเพื่อนร่วมงานในฝ่ายของท่านจะช่วยเหลือท่านอย่างดี					
34. ท่านไม่มีความมั่นใจในการที่จะต้องร่วมงานกับทีมงานที่ไม่คุ้นเคย					
35. ท่านมีความกังวลเกี่ยวกับความรับผิดชอบใหม่ๆ ในอนาคต					
ด้านความยุติธรรม					
36. การพิจารณาความดี ความชอบในฝ่ายของท่านมีความยุติธรรมดี					
37. ท่านไม่ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการโยกย้ายงาน					
38. ในการหมุนเวียนงาน ท่านสามารถเลือกที่จะไปยังฝ่ายใดๆก็ได้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การใช้งานเพื่อการศึกษารองนั้น ไม่อนุญาตให้ไปใช้ในเชิงนโยบายได้โดยการดัด

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
39.การหมุนเวียนงานทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันในด้านการฝึกอบรม และการพัฒนา					
40.การหมุนเวียนงาน เป็นการพัฒนาระบบคุณธรรม และระบบการบริหาร					
41.การหมุนเวียนงานสามารถลดโอกาสในการสร้างนาจักรหรือการแบ่ง พรรคพวก					
42.การพิจารณาความดีความชอบในฝ่ายของท่านขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติ งานของแต่ละบุคคล					
43.การหมุนเวียนงานควรมีการปฏิบัติกับทุกตำแหน่งโดยไม่ยกเว้น					
ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ					
44.วิธีการหมุนเวียนงานเป็นวิธีการที่ยุ่งยากและเสียเวลาเปล่า					
45.วิธีการหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาที่มีผลดีต่อตัวท่านในอนาคต					
46.ท่านคิดว่าการหมุนเวียนงานเกิดจากการทำงานที่บกพร่องของพนักงาน					
47.การหมุนเวียนงานควรนำระบบอาวุโสมาพิจารณา					
48.การหมุนเวียนงานควรเลือกเฉพาะคนที่มีความสามารถมากที่สุด					
49. พนักงานทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการหมุนเวียน					
50.ท่านควรจะได้ไปทดลองงานในฝ่ายใหม่ก่อนที่จะหมุนเวียนไปยังฝ่ายนั้น จริงๆ					
51. วิธีการหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาที่มีผลดีมาต่อองค์กรในอนาคต					
52.ควรมีการใช้หลายวิธีในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรไปพร้อมๆกัน แทนที่จะใช้การหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานเพียงอย่างเดียว					
53.พนักงานส่วนมากไม่เข้าใจวิธีการพัฒนาบุคคลด้วยระบบหมุนเวียนสับ เปลี่ยนสายงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมเครื่องหมาย / ลงใน () ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุของท่านในปัจจุบัน

() น้อยกว่า 25 ปี () 25-30 ปี () มากกว่า 30 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

() ม.6/ ปวช.
() อนุปริญญาหรือเทียบเท่า(ปวส.,ปวท.)
()ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

4. อายุการทำงาน (ส่วนของพนักงานปฏิบัติการ)ในบริษัทแห่งนี้

() ไม่เกิน 3 ปี () 3-5 ปี () มากกว่า 5 ปี ขึ้นไป

5. สถานภาพสมรส

() โสด () สมรส () หย่าร้าง/หม้าย

6. รายได้ต่อเดือนที่ท่านได้รับ

() น้อยกว่า 10,000 บาท () 10,000 -15,000 บาท () มากกว่า15,000 บาทขึ้นไป

7. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งใด

() หัวหน้าช่างเทคนิค () ช่างเทคนิค () ผู้ช่วยช่างเทคนิค

8. รูปแบบการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนงานที่ท่านเคยได้รับมีลักษณะเป็น

() การหมุนเวียน/สับเปลี่ยนงานแบบข้ามฝ่าย
() การหมุนเวียน/สับเปลี่ยนงานแบบภายในฝ่าย
() ผ่านการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนมาแล้วทั้ง 2 แบบ

ตอนที่ 3 คำถามแสดงความคิดเห็น

คำชี้แจง ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและโปรดให้ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้วย

- ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับการที่บริษัท ได้นำระบบการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการในตำแหน่งช่างเทคนิค
() เห็นด้วย เพราะ.....
() ไม่เห็นด้วย เพราะ.....
- ท่านคิดว่าระยะเวลาที่เหมาะสมในการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานควรเป็นกี่ปี
() 1 ปี เพราะ.....
() 2 ปี เพราะ.....
() 3 ปี เพราะ.....
() 4 ปี เพราะ.....
() อื่นๆ เพราะ.....
- ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับการที่ใช้การหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานโดยหมุนเวียนทุกระดับ/ตำแหน่ง ข้ามระหว่างฝ่ายต่างๆ 3 ฝ่าย คือระหว่าง ฝ่ายซ่อมบำรุงเครื่องกล ฝ่ายผลิต และ ฝ่ายคลังพัสดุ
() เห็นด้วย เพราะ.....
() ไม่เห็นด้วย เพราะ.....
- ท่านคิดว่าวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมีข้อดี และข้อจำกัดอย่างไร (โปรดแสดงความคิดเห็น)
ข้อดี 1.....
2.....
3.....
ข้อจำกัด 1.....
2.....
3.....

- ในการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานของพนักงานปฏิบัติการ ท่านคิดว่าจะประสบกับปัญหาใดบ้าง และท่านคิดว่าจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ปัญหา 1.....
- วิธีแก้ไข
- ปัญหา 2.....
- วิธีแก้ไข
- ปัญหา 3.....
- วิธีแก้ไข

6. ถ้าหน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานภายในโดยที่ยังมีตำแหน่งหน้าที่เท่าเดิม อะไรเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ท่านยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

- () ท่านมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่างานที่ปฏิบัติอยู่เดิม
- () ท่านอาจมีโอกาสได้ร่วมงานกับทีมงานใหม่ ซึ่งเป็นการท้าทายความสามารถ
- () ท่านมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ และประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย
- () อื่นๆ โปรดระบุ.....

7. ท่านคิดว่าบริษัทควรที่จะมีการเตรียมพร้อมในเรื่องใดบ้าง ก่อนจะมีการนำระบบการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ในส่วนปฏิบัติการ (เช่น การฝึกอบรม การทดลองการหมุนเวียนงาน หรือจัดระบบรองรับปัญหาเครื่องมือ ฯลฯ)

- 1.....
-
- 2.....
-
- 3.....
-
- 4.....
-
- 5.....
-

ภาคผนวก ข

ผลลัพธ์การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows 10.0



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติจำแนกตามเพศ 7 ด้านและภาพรวม

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
VAR00010	Equal variances assumed	9.7604	0.0021	1.6597	149	0.0991	0.2111	0.1272	-0.0402	0.4624
	Equal variances not assumed			3.0105	63.9943	0.0037	0.2111	0.0701	0.0710	0.3511
VAR00011	Equal variances assumed	9.7848	0.0021	0.5242	149	0.6009	0.0507	0.0968	-0.1405	0.2419
	Equal variances not assumed			0.9157	57.3846	0.3637	0.0507	0.0554	-0.0602	0.1616
VAR00012	Equal variances assumed	19.9500	0.0000	0.9121	149	0.3632	0.1321	0.1448	-0.1540	0.4182
	Equal variances not assumed			1.9017	103.726	0.0600	0.1321	0.0694	-0.0057	0.2698
VAR00013	Equal variances assumed	22.9953	0.0000	1.8971	149	0.0597	0.2627	0.1385	-0.0109	0.5363
	Equal variances not assumed			4.8477	132.279	0.0000	0.2627	0.0542	0.1555	0.3699
VAR00014	Equal variances assumed	0.2355	0.6282	2.9345	149	0.0039	0.2734	0.0932	0.0893	0.4575
	Equal variances not assumed			3.1989	26.89	0.0035	0.2734	0.0855	0.0980	0.4488
VAR00015	Equal variances assumed	20.6042	0.0000	3.0486	149	0.0027	0.3328	0.1092	0.1171	0.5485
	Equal variances not assumed			5.5096	63.2919	0.0000	0.3328	0.0604	0.2121	0.4535
VAR00016	Equal variances assumed	1.6531	0.2005	0.0862	149	0.9314	0.0097	0.1129	-0.2133	0.2327
	Equal variances not assumed			0.1098	31.5605	0.9132	0.0097	0.0886	-0.1708	0.1903
VAR00017	Equal variances assumed	15.3229	0.0001	2.0363	149	0.0435	0.1818	0.0893	0.0054	0.3581
	Equal variances not assumed			4.6976	142.891	0.0000	0.1818	0.0387	0.1053	0.2582

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบเจตคติจำแนกตามอายุ 7 ด้านและภาพรวม

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances t-test for Equality of Means

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
VAR00010	Equal variances assumed	2.1079	0.1486	1.7883	149	0.0758	0.1558	-0.0163	0.3279
	Equal variances not assumed		1.7697	130.44907	0.0791	0.1558	0.0880	-0.0184	0.3299
VAR00011	Equal variances assumed	0.0011	0.9733	0.2323	149	0.8166	0.0154	-0.1158	0.1467
	Equal variances not assumed		0.2308	132.59168	0.8178	0.0154	0.0669	-0.1168	0.1477
VAR00012	Equal variances assumed	0.4261	0.5149	0.0020	149	0.9984	0.0002	-0.1966	0.1970
	Equal variances not assumed		0.0020	133.28709	0.9984	0.0002	0.1001	-0.1978	0.1982
VAR00013	Equal variances assumed	0.0006	0.9798	0.8611	149	0.3905	0.0826	-0.1069	0.2720
	Equal variances not assumed		0.8694	140.32129	0.3861	0.0826	0.0950	-0.1052	0.2704
VAR00014	Equal variances assumed	0.8124	0.3689	-0.6066	149	0.5450	-0.0398	-0.1696	0.0899
	Equal variances not assumed		-0.6110	139.36011	0.5422	-0.0398	0.0652	-0.1687	0.0890
VAR00015	Equal variances assumed	6.7833	0.0101	-0.2718	149	0.7862	-0.0210	-0.1734	0.1315
	Equal variances not assumed		-0.2850	148.9794	0.7760	-0.0210	0.0736	-0.1663	0.1244
VAR00016	Equal variances assumed	3.5755	0.0606	-0.5030	149	0.6157	-0.0389	-0.1917	0.1139
	Equal variances not assumed		-0.5189	147.44467	0.6046	-0.0389	0.0750	-0.1871	0.1093
VAR00017	Equal variances assumed	0.1832	0.6692	0.3551	149	0.7230	0.0220	-0.1006	0.1446
	Equal variances not assumed		0.3553	136.25341	0.7229	0.0220	0.0620	-0.1006	0.1447

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติจำแนกตามระดับการศึกษา 7 ด้านและภาพรวม

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00010	Between Groups	1.9198	2	0.9599	3.4936	0.0329
	Within Groups	40.6646	148	0.2748		
	Total	42.5844	150			
VAR00011	Between Groups	1.3397	2	0.6699	4.3277	0.0149
	Within Groups	22.9078	148	0.1548		
	Total	24.2475	150			
VAR00012	Between Groups	1.2698	2	0.6349	1.7654	0.1747
	Within Groups	53.2256	148	0.3596		
	Total	54.4954	150			
VAR00013	Between Groups	2.4974	2	1.2487	3.8286	0.0239
	Within Groups	48.2699	148	0.3261		
	Total	50.7673	150			
VAR00014	Between Groups	3.2071	2	1.6036	11.5573	0.0000
	Within Groups	20.5350	148	0.1387		
	Total	23.7421	150			
VAR00015	Between Groups	2.0275	2	1.0138	4.8875	0.0088
	Within Groups	30.6985	148	0.2074		
	Total	32.7260	150			
VAR00016	Between Groups	1.6009	2	0.8005	3.7818	0.0250
	Within Groups	31.3264	148	0.2117		
	Total	32.9274	150			
VAR00017	Between Groups	1.7041	2	0.8520	6.4775	0.0020
	Within Groups	19.4678	148	0.1315		
	Total	21.1719	150			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติจำแนกตามอายุงาน 7 ด้านและภาพรวม

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00010	Between Groups	1.2713	2	0.6357	2.2772	0.1062
	Within Groups	41.3131	148	0.2791		
	Total	42.5844	150			
VAR00011	Between Groups	0.1968	2	0.0984	0.6055	0.5472
	Within Groups	24.0507	148	0.1625		
	Total	24.2475	150			
VAR00012	Between Groups	3.1499	2	1.5749	4.5397	0.0122
	Within Groups	51.3456	148	0.3469		
	Total	54.4954	150			
VAR00013	Between Groups	4.3871	2	2.1936	6.9997	0.0012
	Within Groups	46.3802	148	0.3134		
	Total	50.7673	150			
VAR00014	Between Groups	0.4321	2	0.2160	1.3717	0.2569
	Within Groups	23.3101	148	0.1575		
	Total	23.7421	150			
VAR00015	Between Groups	1.7854	2	0.8927	4.2701	0.0157
	Within Groups	30.9406	148	0.2091		
	Total	32.7260	150			
VAR00016	Between Groups	1.3901	2	0.6951	3.2618	0.0411
	Within Groups	31.5372	148	0.2131		
	Total	32.9274	150			
VAR00017	Between Groups	1.2117	2	0.6058	4.4921	0.0128
	Within Groups	19.9603	148	0.1349		
	Total	21.1719	150			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติจำแนกตามสถานภาพสมรส 7 ด้านและภาพรวม

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00010	Between Groups	0.1616	2	0.0808	0.2818	0.7548
	Within Groups	42.4229	148	0.2866		
	Total	42.5844	150			
VAR00011	Between Groups	0.2637	2	0.1318	0.8135	0.4453
	Within Groups	23.9838	148	0.1621		
	Total	24.2475	150			
VAR00012	Between Groups	0.3154	2	0.1577	0.4308	0.6508
	Within Groups	54.1800	148	0.3661		
	Total	54.4954	150			
VAR00013	Between Groups	0.2759	2	0.1379	0.4043	0.6682
	Within Groups	50.4914	148	0.3412		
	Total	50.7673	150			
VAR00014	Between Groups	1.0093	2	0.5046	3.2853	0.0402
	Within Groups	22.7329	148	0.1536		
	Total	23.7421	150			
VAR00015	Between Groups	0.8318	2	0.4159	1.9299	0.1488
	Within Groups	31.8942	148	0.2155		
	Total	32.7260	150			
VAR00016	Between Groups	0.2112	2	0.1056	0.4778	0.6211
	Within Groups	32.7161	148	0.2211		
	Total	32.9274	150			
VAR00017	Between Groups	0.2297	2	0.1149	0.8117	0.4461
	Within Groups	20.9422	148	0.1415		
	Total	21.1719	150			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติจำแนกตามรายได้ 7 ด้านและภาพรวม

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00010	Between Groups	3.4058	2	1.7029	6.4327	0.0021
	Within Groups	39.1787	148	0.2647		
	Total	42.5844	150			
VAR00011	Between Groups	0.9668	2	0.4834	3.0732	0.0492
	Within Groups	23.2807	148	0.1573		
	Total	24.2475	150			
VAR00012	Between Groups	2.0565	2	1.0283	2.9021	0.0580
	Within Groups	52.4389	148	0.3543		
	Total	54.4954	150			
VAR00013	Between Groups	3.7012	2	1.8506	5.8192	0.0037
	Within Groups	47.0661	148	0.3180		
	Total	50.7673	150			
VAR00014	Between Groups	0.5564	2	0.2782	1.7759	0.1729
	Within Groups	23.1857	148	0.1567		
	Total	23.7421	150			
VAR00015	Between Groups	1.1540	2	0.5770	2.7048	0.0702
	Within Groups	31.5720	148	0.2133		
	Total	32.7260	150			
VAR00016	Between Groups	0.9263	2	0.4631	2.1419	0.1211
	Within Groups	32.0011	148	0.2162		
	Total	32.9274	150			
VAR00017	Between Groups	1.6060	2	0.8030	6.0741	0.0029
	Within Groups	19.5659	148	0.1322		
	Total	21.1719	150			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติจำแนกตามตำแหน่งงาน 7 ด้านและภาพรวม

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00010	Between Groups	2.7068	2.00	1.3534	5.0230	0.0078
	Within Groups	39.8776	148.00	0.2694		
	Total	42.5844	150.00			
VAR00011	Between Groups	0.9321	2.00	0.4660	2.9583	0.0550
	Within Groups	23.3154	148.00	0.1575		
	Total	24.2475	150.00			
VAR00012	Between Groups	2.4562	2.00	1.2281	3.4928	0.0329
	Within Groups	52.0392	148.00	0.3516		
	Total	54.4954	150.00			
VAR00013	Between Groups	2.1764	2.00	1.0882	3.3145	0.0391
	Within Groups	48.5908	148.00	0.3283		
	Total	50.7673	150.00			
VAR00014	Between Groups	0.5361	2.00	0.2681	1.7097	0.1845
	Within Groups	23.2060	148.00	0.1568		
	Total	23.7421	150.00			
VAR00015	Between Groups	1.2215	2.00	0.6107	2.8691	0.0599
	Within Groups	31.5045	148.00	0.2129		
	Total	32.7260	150.00			
VAR00016	Between Groups	0.4875	2.00	0.2438	1.1121	0.3316
	Within Groups	32.4399	148.00	0.2192		
	Total	32.9274	150.00			
VAR00017	Between Groups	1.2775	2.00	0.6387	4.7517	0.0100
	Within Groups	19.8945	148.00	0.1344		
	Total	21.1719	150.00			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติจำแนกตามลักษณะการหมุนเวียนงานที่เคยได้รับ
7 ด้านและภาพรวม

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00010	Between Groups	0.1616	2	0.0808	0.2818	0.7548
	Within Groups	42.4229	148	0.2866		
	Total	42.5844	150			
VAR00011	Between Groups	0.2637	2	0.1318	0.8135	0.4453
	Within Groups	23.9838	148	0.1621		
	Total	24.2475	150			
VAR00012	Between Groups	0.3154	2	0.1577	0.4308	0.6508
	Within Groups	54.1800	148	0.3661		
	Total	54.4954	150			
VAR00013	Between Groups	0.2759	2	0.1379	0.4043	0.6682
	Within Groups	50.4914	148	0.3412		
	Total	50.7673	150			
VAR00014	Between Groups	1.0093	2	0.5046	3.2853	0.0402
	Within Groups	22.7329	148	0.1536		
	Total	23.7421	150			
VAR00015	Between Groups	0.8318	2	0.4159	1.9299	0.1488
	Within Groups	31.8942	148	0.2155		
	Total	32.7260	150			
VAR00016	Between Groups	0.2112	2	0.1056	0.4778	0.6211
	Within Groups	32.7161	148	0.2211		
	Total	32.9274	150			
VAR00017	Between Groups	0.2297	2	0.1149	0.8117	0.4461
	Within Groups	20.9422	148	0.1415		
	Total	21.1719	150			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

นาย ลิขิต โพธิ์ศรี เกิดเมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2517 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร

การศึกษา

- ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สาขาวิทย์-คณิต อุดสาหกรรม จากโรงเรียนปทุมคงคา ปีการศึกษา 2534
- วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมเครื่องกล จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2538

การทำงาน

- เข้าทำงานหลังจากจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ที่ บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จังหวัดสระบุรี ปี พ.ศ. 2539 ในตำแหน่งวิศวกรควบคุมซ่อมบำรุง เครื่องกล



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/0186

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

15 มกราคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณกรังษ์ พิพิธสมบัติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายลิขิต โพธิ์ศรี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม จะทำสารนิพนธ์ “ ทักษะคิดของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน / สับเปลี่ยน สายงานมาใช้ ในการพัฒนาบุคคล กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ”

คณะกรรมการอุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยครั้งที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้อง และเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูลของ นายลิขิต โพธิ์ศรี มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทร. 327-1199, 737-3000 ต่อ 3692

ไม่อนุญาตให้นำออกนอกระบบอื่น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทรสาร.3269040



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ทม 1504/ 0186

วันที่ 15 มกราคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน รศ.ดร.พงศ์ ทรดาถ

ด้วย นายลิขิต โพธิ์ศรี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม จะทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ ทักษะคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน / สับเปลี่ยน สายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคคล กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ” คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว เป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ จำนวน 1 ชุดว่า มีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูล ของ นายลิขิต โพธิ์ศรี มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หน่วยบัณฑิตศึกษา งานทะเบียน โทร. 3692

ที่ ทม 1504/ 0186

วันที่ 15 มกราคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน รศ.ดร.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์

ด้วย นายลิขิต โพธิ์ศรี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม จะทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ ทักษะคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน / สับเปลี่ยน สายงานมาใช้ในการพัฒนาบุคคล กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ” คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว เป็นอย่างยิ่ง จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ จำนวน 1 ชุดว่า มีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูล ของ นายลิขิต โพธิ์ศรี มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี



ที่ ทม 1504/ 0187

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

/ร มกราคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองผู้จัดการใหญ่ส่วนโรงงาน
บริษัท TPI โพลีน จำกัด (มหาชน)

ด้วย นายลิขิต โพธิ์ศรี นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตร
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียง
สารนิพนธ์ เรื่อง “ ทศนคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการนำระบบหมุนเวียน / สับเปลี่ยน สายงาน
มาใช้ในการพัฒนาบุคคล กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ” ในการทำวิจัยเรื่องนี้
นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามในสถานประกอบการของท่าน
คณะกรรมการอุดมศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษา ทำการเก็บข้อมูลเพื่อ
การวิจัยในสถานประกอบการของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ ทิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร 327-1199, 737-3000 ต่อ 3692 รับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทรสาร 3269040 ลั่น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้