

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและ เสนอแนะ

จากการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของบริษัทรองเท้ามาจาแห่งประเทศไทย จำกัด บริษัทบางกอกรับเบอร์ จำกัด และบริษัทลือกชเลยอุตสาหกรรมรองเท้า จำกัด ปรากฏผลดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานของบริษัทรองเท้ามาจาแห่งประเทศไทย จำกัด และบริษัทลือกชเลยอุตสาหกรรมรองเท้า จำกัด มีการนำหลักวิชาการบริหารงานบุคคลมาใช้ คล้ายคลึงกัน โดยมีการใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ไม่แตกต่างกัน มีเพียงบริษัทบางกอกรับเบอร์ จำกัด ที่การสรรหาและคัดเลือกพนักงานของบริษัทมีการนำหลักวิชาการบริหารงานบุคคลมาใช้ โดยมีระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์

2. ไม่มีความแตกต่างในเรื่องนโยบายการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลของแต่ละบริษัท ซึ่งมีนโยบายในการที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถมากยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีการและระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการนำวิทยากรใหม่ ๆ มาใช้ อันก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3. บริษัทรองเท้ามาจาแห่งประเทศไทย จำกัด มีอัตราการเข้างานไม่สูง ในขณะที่มีอัตราการออกจากงานสูง ส่วนบริษัทบางกอกรับเบอร์ จำกัด และบริษัทลือกชเลยอุตสาหกรรมรองเท้า จำกัด มีอัตราการเข้าออกจากงานสูง เนื่องจากพนักงานทุกบริษัทเห็นว่างานที่ทำไม่ก้าวหน้า โดยบริษัทบางกอกรับเบอร์ จำกัด มีอัตราการเข้าออกจากงานสูงที่สุด

4. การเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับบริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของแต่ละบริษัท ประกอบด้วย

4.1 พนักงานระดับบริหารของบริษัทรองเท้ามาจาแห่งประเทศไทย จำกัด มีทัศนคติเชิงบวกต่อการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน รวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลไม่แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มีเพียงการบริหารงานบุคคลด้านการจ่ายผลตอบแทนเท่านั้นที่พนักงานระดับบริหารของบริษัทมีทัศนคติเชิงบวกมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากพนักงานระดับบริหารเห็นว่าได้ปฏิบัติอย่างมีหลักเกณฑ์และเหตุผลที่สมควร ร้อยละ 76.92 รองลงมา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล ร้อยละ 23.08

4.2 พนักงานระดับบริหารของบริษัทบางกอกกรับเบอร์ จำกัด มีทัศนคติเชิงบวกต่อการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล และการจ่ายผลตอบแทนมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากพนักงานระดับบริหารเห็นว่า ได้ปฏิบัติอย่างมีหลักเกณฑ์และเหตุผลที่สมควร ร้อยละ 100.00

4.3 พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทล้อยักษ์อุตสาหกรรมรองเท้า จำกัด มีทัศนคติเชิงบวกต่อการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล และการจ่ายผลตอบแทนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ยังมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการที่พบจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสารหนังสือต่าง ๆ การสัมภาษณ์ ตลอดจนการใช้แบบสอบถาม ซึ่งสามารถสรุปและเสนอข้อเสนอแนะเพื่อผู้เกี่ยวข้องจะนำไปพิจารณาประกอบในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของบริษัท และปัญหาที่แตกต่างในแต่ละบริษัท เพื่อให้การเสนอขอเสนอแนะมีความรัดกุมมากขึ้น

I. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

ในการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานของทุกบริษัทที่คล้ายคลึงกัน มีดังนี้คือ

1. การสรรหาบุคลากรไม่ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนทุกด้านตามที่ต้องการ
2. บุคลากรบางประเภทหายาก ได้แก่ วิศวกร ช่างเทคนิค
3. มีการประชาสัมพันธ์โดยการปิดประกาศภายในบริษัท จากแบบสอบถามให้เหตุผลว่า เนื่องจากการใช้สื่ออื่น ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ มีค่าใช้จ่ายสูง
4. ไม่กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครให้แจ้งชัด
5. ปัญหาเส้นสาย การฝากเข้าทำงาน จากแบบสอบถามให้เหตุผลว่าเนื่อง

จากบริษัทมีการรับพนักงานเข้าทำงานส่วนใหญ่โดยพนักงานปัจจุบันแนะนำ
มา

6. ผู้สมัครงานมีจำนวนมาก ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงานประจำ
7. ความไม่สะดวกในการสมัครงาน จากแบบสอบถามได้ให้เหตุผลว่า
 - 7.1 ไม่ได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่อื่นเนื่องมาจากการเล่นพรรค
เล่นพวก
 - 7.2 ไม่ได้รับการอำนวยความสะดวกจากเจ้าหน้าที่
8. ในการคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะหาหน้าที่ในการคัดเลือกขั้นต้นเท่านั้น การพิจารณาตัดสินใจรับเข้าทำงาน สติวิชาจึงขึ้นกับ
หน่วยงานคนสังกัด

ข้อเสนอแนะ

1. ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ของบริษัท โดยพยายามให้ทั่วถึงเพื่อเป็นการชัก
จูงให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามต้องการ เข้ามาสมัครงาน ดังวิธีการดังนี้
 - ก. ปรับปรุงข้อความที่จะประชาสัมพันธ์ให้น่าสนใจ ตลอดจนกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับงาน และคุณสมบัติของผู้สมัครที่ต้องการให้แจ้งชัด
ซึ่งจะทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกพนักงาน
ตลอดจนมีการใช้เส้นสายน้อยลง
 - ข. ใช้สื่อต่าง ๆ ในการประชาสัมพันธ์มากขึ้น ยกเว้นพนักงานรายวันที่
บริษัทกำหนดว่าไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ เห็นว่าการใช้การปิด
ประกาศภายในบริษัทมีความเหมาะสม เพราะนอกจากจะเป็นการ
ประหยัดแล้ว ก็พอเชื่อถือว่าจะได้คนดีตามสมควรซึ่งจากแบบสอบถาม
พบว่าส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานในปัจจุบันแนะนำให้เข้ามาทำงานกับ
บริษัท แต่สำหรับพนักงานในกลุ่มอื่น ๆ ควรปรับปรุงการประชาสัมพันธ์
โดยลงข่าวในหนังสือพิมพ์ ประกาศทางสถานี กรมแรงงาน
เป็นต้น จะทำให้บริษัทมีโอกาสในการพิจารณาคนที่มีความเหมาะสม

สมมากขึ้น

ค. ติดตามผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมเป็นระยะ ๆ

2. สำหรับบุคลากรบางประเภทที่หายากหรือผู้ที่มีความสามารถ หากมีความจำเป็น อันจะก่อให้เกิดประโยชน์กับบริษัท ควรพิจารณาจัดสิ่งจูงใจต่าง ๆ ให้มากขึ้น เช่น เงินเดือน สวัสดิการ เป็นต้น เพื่อเป็นการดึงดูดใจให้มาสมัครงานกับบริษัท
3. ในปัจจุบันนี้ ความต้องการแรงงานสำหรับพนักงานระดับคนงานมีน้อย ในขณะที่มีจำนวนแรงงานมากมาย เมื่อบริษัทประกาศรับสมัครงานจึงมีผู้มาสมัครเป็นจำนวนมาก และมารอเพื่อรับบัตรผู้มีสิทธิสมัครงาน ตั้งแต่ 24.00 น. ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการรับสมัครงาน เห็นว่าบริษัทควรทำการแก้ไข โดยระบุเวลาการสมัครงานในบัตรรับสมัคร โดยระบุเป็นช่วงเวลาต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้การรับสมัครงานมีความสะดวกมากขึ้น
4. ในการคัดเลือกพนักงาน ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเข้ามีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกเข้าทำงานกับบริษัทให้ทำหน้าที่ในการคัดเลือกเบื้องต้นเท่านั้น จะทำให้มีความยุติธรรมในการคัดเลือกพนักงานมากขึ้น

สำหรับปัญหาและอุปสรรคด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงานของแต่ละบริษัทที่ประสบแตกต่างกันมีดังนี้

บริษัทรองเท้านารีแห่งประเทศไทย จำกัด ประกอบด้วย

1. ทักษะของพนักงานในด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงานค่อนข้างต่ำและแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 กับพนักงานในบริษัททางกอรบเบอร์ จำกัด และบริษัทล็อกชเลี่ยอุตสาหกรรมรองเท้า จำกัด จากแบบสอบถามได้ให้เหตุผลว่า มีการเล่นพรรคเล่นพวกมาก
2. ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด และฝ่ายบุคคลในดำเนิน
3. ไม่คำนึงตามขั้นตอนที่มีความเหมาะสม

4. มีความล่าช้าไม่ทันการ
5. พิจารณาพนักงานที่อยู่ใกล้บริษัทเป็นหลัก
6. คุณภาพของผู้สมัครต่ำลง เช่น การศึกษาระดับประโยควิชาชีพ (ปวช.)
ปัจจุบันความรู้และความสามารถค่อนข้างต่ำ

ข้อเสนอแนะ

1. จัดการประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน คือ หน่วยงานต้นสังกัด และฝ่ายบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในการที่จะปรับปรุงการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้ดีขึ้น
2. ให้อาจารย์ฝึกอบรมกับหน่วยงานต้นสังกัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ วัตถุประสงค์ หลักการ กระบวนการ เป็นต้น เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ ทำให้การปฏิบัติงานด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ ดำเนินไปตามขั้นตอนที่เหมาะสมและไม่ล่าช้า
3. ควรมีการติดตามผลการทดลองงานอย่างจริงจัง ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ ทำให้บริษัทได้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานถึงแม้จะมีการพิจารณาพนักงานที่อยู่ใกล้บริษัทเป็นหลัก และเป็นการแก้ไขปัญหาค่าคุณภาพของผู้สมัครได้เป็นอย่างดี

บริษัทบางกอกรับเบอร์ จำกัด ประกอบด้วย

1. ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว มักทำงานกับบริษัทในช่วงระยะเวลาไม่นานก็ออกไปอยู่กับบริษัทใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่จบการศึกษาใหม่ ๆ
2. บริษัทพิจารณาผู้จบการศึกษาใหม่ ๆ มากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์
3. ผู้สมัครมีความรู้แต่ไม่มีความสามารถ

ข้อเสนอแนะ

1. จากการทำบริษัทมักจะพิจารณารับผู้จบการศึกษาใหม่ ๆ ที่มีคะแนนในการเรียนดี ประกอบกับอยู่ในวัยที่มีความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ พนักงานพวกนี้ส่วนมากจบการศึกษาในสาขาที่มีความขาดแคลน เช่น วิศวกรรม ช่าง เป็นต้น โอกาสในการเลือกงานจึงมีมาก ถึงแม้บริษัทจะให้ผลตอบแทนเกณฑ์เฉลี่ยสูงกว่าบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกันก็ตาม แต่เมื่อเทียบกับบริษัทในอุตสาหกรรมอื่น ปรากฏว่าผลตอบแทนต่ำกว่า ดังนั้นจึงควรพิจารณาผู้จบการศึกษาใหม่ ๆ ที่มีคะแนนในการเรียนพอใช้รวมทั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติ มีประสบการณ์ กระตือรือร้นที่จะทำงาน ตั้งใจจริง และได้รับคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าทำงานบ้าง บุคคลประเภทนี้หากได้รับการฝึกอบรมมาบ้างจะกลายเป็นผู้เหมาะสมและทำงานดีต่อไป
2. ในการคัดเลือกพนักงานทั่ว ๆ ไป ควรใช้การสัมภาษณ์ประกอบการทดสอบ รวมถึงมีการติดตามผลระหว่างการทำงานอย่างจริงจัง เนื่องจากบริษัทพิจารณาผู้จบการศึกษาใหม่ ๆ และผู้สมัครมีความรู้แต่ไม่มีความสามารถ การแก้ไขจะทำให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อไป

บริษัทเลือกข้เลยอุตสาหกรรมรองเท้า จำกัด ประกอบด้วย

1. ผู้สมัครไม่ให้ข้อเท็จจริง
2. พนักงานคุณวุฒิส่งมาสมัครงานที่ต้องการคุณวุฒิต่ำ
3. ไม่ใช่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายบริษัทอย่างแท้จริง
4. ลาซาไม่ทันการ

ข้อเสนอแนะ

1. ในการคัดเลือกพนักงานของบริษัทพบว่าพนักงานทั่ว ๆ ไป ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานกับบริษัทโดยการสัมภาษณ์เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ จะเห็นว่าม้อตราสูงสุดคือ 78.79% จึงเกิดปัญหาผู้สมัครไม่ให้ข้อเท็จจริงใ้กายควรรใช้การทดสอบต่าง ๆ ประกอบด้วย เช่น การทดสอบความถนัดและเมื่อพิจารณารับเข้าทำงาน จะต้องทำการสอบประวัติพนักงานจากแหล่งที่มีความเชื่อถือได้ ในกรณีที่ไม่สามารถทำการทดสอบ เนื่องจากมีจำนวนผู้สมัครงานจำนวนมาก เห็นว่าควรทำการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลให้พนักงานที่ทำหน้าที่ในการรับสมัครงาน มีความรู้และความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ให้มากขึ้น นอกจากนี้จากการวางแผนกำลังคนจะทำให้ทราบว่าในขณะใดต้องการรับสมัครพนักงาน ก็ทำการรับสมัครงานและขึ้นบัญชีไว้ก่อน เมื่อบริษัทต้องการก็จะส่งหมายเรียกตัวอีกครั้งหนึ่ง
2. การที่พนักงานคุณวุฒิส่งมาสมัครงานที่ต้องการคุณวุฒิต่ำ เนื่องจากตลาดแรงงานในปัจจุบันมีแนวโน้มการว่างงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ แต่การที่บริษัทจะรับพนักงานที่มีคุณวุฒิส่งมาสมัครงานที่ต้องการคุณวุฒิต่ำ ก่อให้เกิดปัญหาในภายหลังได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือนไม่สอดคล้องกับวุฒิการศึกษา การใช้คนไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงควรระมัดระวัง เพื่อมิให้เกิดปัญหาในอนาคต
3. สนับสนุนให้มีการใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างแท้จริงโดยชี้ให้ตระหนักถึงผลดีที่จะได้รับ

4. ควรมีการวางแผนด้วยการสรรหาและคัดเลือกพนักงานไว้ล่วงหน้า ตลอดจนมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลหน่วยงานต้นสังกัด ในเรื่องการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะทำงานเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายของบริษัท ตลอดจนมีการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วทันเวลาที่ต้องการ

II. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

ในการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลของทุกบริษัทที่คล้ายคลึงกัน มีดังนี้คือ

1. บริษัทมีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลน้อย
2. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล พนักงานระดับปฏิบัติการคิดว่าตนเองไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเลยเป็นจำนวนร้อยละ 60.76 เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลคือการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลหรือการสัมมนาตามหลักสูตรต่าง ๆ เท่านั้น ซึ่งในความเป็นจริงการฝึกอบรมโดยการลงมือทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลด้วย เช่นเดียวกัน
3. พื้นฐานการศึกษาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล มีระดับแตกต่างกัน
4. ไม่มีฝ่ายการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลโดยเฉพาะ รวมถึงวิทยากรไม่มีความสามารถเพียงพอ
5. ขาดความต่อเนื่องในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
6. ผู้บริหารไม่สนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเท่าที่ควร
7. บริษัทเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาบรรยายหรืออภิปรายเพื่อให้ความน้อย
8. สำหรับผู้ที่เคยได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมาแล้ว จำนวนร้อยละ 60.42 พอใจในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล นอกจากนั้นเป็นพวกที่ไม่พอใจในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ซึ่งความไม่พอใจนี้มีสาเหตุมาจาก
 - ก. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลน้อยครั้งเกินไป (ส่วนใหญ่เคยได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลคนละ 1 ครั้ง)

ข. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลให้ประโยชน์ไม่ตรงกับที่ต้องการใช้
ในการทำงาน

ค. ขาดการติดตามผลอย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะ

1. จัดให้มีการสำรวจความคิดเห็น และความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่ดีและได้ผล การสำรวจความคิดเห็น และความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลจะทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของผลที่ต้องการได้รับหลังจากที่สิ้นสุดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคล นอกจากนี้ จะทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ คือ เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดและให้ประโยชน์กับหน่วยงานและพนักงานมากที่สุด จาก การออกแบบสอบถามครั้งนี้ทำให้ทราบถึงความต้องการในการฝึกอบรมที่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ได้ ดังตัวอย่างความต้องการในการฝึกอบรมของผู้ตอบกลุ่มต่าง ๆ หน้า 126

2. ตรวจสอบถึงความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นเร่งด่วน และความเป็นไปได้ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพราะงานทุกอย่างไม่ว่าจะแก้ปัญหาใดด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล จึงควรตรวจสอบเพื่อทำให้มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลอย่างเหมาะสม

3. การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อจัดวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การวางแผนที่ดีจะช่วยให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลจะต้องกำหนดว่าผู้รับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลยังขาดความรู้อะไร เขารู้อะไรบ้างและควรจะต้องรู้อะไรเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4. การจัดทำโครงการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ซึ่งหมายถึงการกำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล มีองค์ประกอบที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาคือ

ก. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลอย่างเหมาะสม

ข. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล จะระบุอย่างชัดเจนว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมีคุณสมบัติอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด

ค. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ซึ่งจะมีการพิจารณาถึงลักษณะหัวข้อวิชาที่จะนำมาอภิปราย ขนาดของกลุ่มว่ามากน้อยเพียงใด ลักษณะของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลนั้นเป็นประการใด ควรจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อยหรือไม่ ลักษณะของกลุ่ม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีพื้นฐานความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์แตกต่างหรือคล้ายคลึงกันมากน้อยเพียงใด เพื่อให้ทำให้อำนวยประโยชน์สูงสุด

ง. ระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ควรจัดให้เหมาะสมกับหลักสูตรให้มากขึ้น

จ. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อนำมาปรับปรุงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในโอกาสต่อไป

5. ควรทำการชี้แจงให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้เข้าใจว่า การฝึกอบรมโดยการลงมือทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลของบริษัท เช่น เกี่ยวกับการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลหรือการสัมมนาตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่บริษัทจัดขึ้นเอง หรือหน่วยงานภายนอกได้จัดและส่งหลักสูตรมายังบริษัท เพื่อพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ซึ่งความเข้าใจอย่างถูกต้องจะนำมาซึ่งทัศนคติที่ดีและตระหนักว่าพวกเขามีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญกับบริษัท ทำให้นโยบายของบริษัทในค่านับบรรลุตามที่ต้องการเป็นอย่างดี

6. ทำการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลวิทยากรผู้ทำการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในงานให้มากขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงจะไม่มีฝ่ายการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล โดยเฉพาะก็ตาม

7. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลหากขาดความต่อเนื่อง จะมีผลทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงควรทำอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

8. การที่บริษัทเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาบรรยายหรืออภิปรายเพื่อให้ความรู้
 ปรึกษาหรือพิจารณาถึง ความสามารถของวิทยากรของบริษัทประกอบด้วย เพื่อให้การฝึก
 อบรมและการพัฒนาบุคลากรบรรลุผลตามที่ต้องการ จากแบบสอบถามพบว่า การจัดการฝึกอบรมและ
 พัฒนาบุคลากรของบริษัททางกอร์ปเบอร์ จำกัด และบริษัทล็อกชเลเย่อุตสาหกรรมรองเท้า จำกัด
 ส่วนใหญ่ใช้บริการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจากภายนอก ซึ่งมีข้อเสียคือความไม่คล่องตัวที่จะ
 ไม่สามารถให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้ผลเป็นการจำเพาะสำหรับพนักงานของตนตามที่ตอง
 การ จึงควรพิจารณาจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสำหรับเรื่องเฉพาะ เป็นการภายในบริษัท
 ส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในเรื่องทั่ว ๆ ไปใช้บริการจากภายนอก ทำให้มีความเหมาะสม
 สมมากยิ่งขึ้น

สำหรับปัญหาและอุปสรรคด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของแต่ละบริษัทที่ประสบ
 แตกต่างกันมีดังนี้คือ

บริษัทรองเท้าบาจาแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความเห็นว่าบริษัทจัดฝึ
 อบรมและพัฒนาบุคลากรเน้นเฉพาะพนักงานระดับบริหาร โดยละเอียดไม่ได้จัดโครงการฝึกอบรมและ
 พัฒนาบุคลากรสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะ ควรให้พนักงานได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
 อย่างทั่วถึง โดยไม่จำกัดเฉพาะพนักงานระดับบริหารเท่านั้น จะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อ
 บริษัท อันมีผลถึงความกระตือรือร้นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

บริษัทล็อกชเลเย่อุตสาหกรรมรองเท้า จำกัด ประกอบด้วย

1. บริษัทไม่มีสถานที่สำหรับการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ
2. ขาดความร่วมมือของแต่ละหน่วยงาน
3. มีปัญหาในการเดินทางเข้ารับการฝึกอบรม
4. บุคลากรไม่คำนึงถึงความก้าวหน้าในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

1. ถึงแม้ในปัจจุบันจะไม่มีสถานที่สำหรับการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลก็ตาม แต่ก็สามารถใช้สถานที่ภายนอกได้เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตามความคล่องตัวย่อมมีน้อย ในอนาคตเห็นว่าบริษัทควรจัดสถานที่เพื่อฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลไว้เป็นส่วนภายในบริษัท ซึ่งจะอำนวยความสะดวกในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลได้เป็นอย่างดี
2. ทาสาเหตุของการที่พนักงานขาดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้มีการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน
3. เนื่องจากบริษัทอยู่ไกล การเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในช่วงระยะเวลา 9.00 - 12.00 น. แล้วต้องกลับไปปฏิบัติงานในช่วงบ่ายทำให้เกิดความเหน็ดเหนื่อยและไม่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ดังนั้นจึงควรพิจารณาให้อยู่ในช่วงเวลาที่เหมาะสม
4. ควรเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานที่ไม่คำนึงถึงความก้าวหน้าในอนาคต เพราะจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างเฉื่อยชา การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นจึงเป็นการยากทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ

III. การจ่ายผลตอบแทน

ในการจ่ายผลตอบแทนพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจ่ายผลตอบแทนของทุกบริษัทที่คล้ายคลึงกัน มีดังนี้คือ

1. ปริมาณงานมากกว่าปริมาณเงินที่ได้รับ
2. ไม่สามารถจ่ายผลตอบแทนอย่างเพียงพอ
3. การจ่ายผลตอบแทนไม่เหมาะสมบางหน้าที่
4. ค่าจ้างและเงินเดือนไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ

ข้อเสนอแนะ

1. ทำการประเมินค่างาน (job evaluation) เพื่อศึกษาถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน สภาพการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน แล้วจึงรวบรวมบันทึกข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากนั้นจึงทำการประเมินการปฏิบัติงานและกำหนดอัตราค่าจ้าง การประเมินค่างาน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอนคือ

ก. การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นการศึกษาเพื่อรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ข้อความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่จะทำการประเมิน ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการขั้นต้นที่สำคัญที่สุดของกระบวนการประเมินค่างาน เพราะการประเมินค่างานเพื่อนำมาใช้พิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนสำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานนั้น จะเป็นไปได้โดยถูกต้องและยุติธรรมเพียงใด ย่อมขึ้นกับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานนั้นว่ามีความแน่นอนถูกต้องสมบูรณ์เพียงใด ฉะนั้นการประเมินค่างานที่มีคุณค่าจึงขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์งาน

ข. การพรรณนางาน (Job description) และการระบุงาน (Job specification) ที่จะต้องจัดทำ การพรรณนางานคือการอธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบของงานหนึ่ง ๆ โดยนำข้อมูลข่าวสาร ข้อความจริงต่าง ๆ ของงานที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาเขียนพรรณนางาน ส่วนการระบุงานคือการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ปฏิบัติงานนั้น

ค. การประเมินค่างานและการกำหนดอัตราค่าจ้าง ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับงานซึ่งได้รวบรวมไว้ใน การวิเคราะห์งาน และนำมาบันทึกไว้ในขั้นพรรณนางาน จะต้องนำมาพิจารณาเพื่อทำการประเมินงาน และกำหนดอัตราค่าจ้าง ซึ่งการกำหนดอัตราค่าจ้างนี้มีปัจจัยอื่น ๆ ที่จะนำมาพิจารณาประกอบได้แก่ ราคาตลาดแรงงาน ความสามารถที่บริษัทจะจ่ายได้ อำนาจครองของสหภาพแรงงาน มาตรฐานการครองชีพ รัฐบาล และความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้รักษาทักษะที่มีอยู่ในบริษัท ถึงบุคคลที่มีความสามารถในแขนงต่าง ๆ ในตลาดแรงงาน จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม ในขั้นตอนนี้การพิจารณาควรมีหน่วยงานต้นสังกัดและฝ่ายบุคคลเข้ามาร่วมกัน เพื่อทำให้มีความเหมาะสมและเป็นการลลดอคติลงได้ นอกจากนี้การรวมเอาบุคคลจากหลายฝ่ายย่อมจะทำให้การประเมินงานและการกำหนดอัตราค่าจ้างถูกต้องยิ่งขึ้น

2. ใช้ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องช่วยในการพิจารณา เลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อความยุติธรรมและส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งแบบใช้ หลักการ ใช้ความรู้ ความสามารถ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคด้านการจ่ายผลตอบแทนของแต่ละบริษัทที่ประสบแตกต่างกันมีดังนี้

บริษัทรองเท้าบาจาแห่งประเทศไทย จำกัด ประกอบด้วย

1. การจ่ายผลตอบแทนรายชิ้น โดยไม่พิจารณาระยะเวลาการทำงาน
2. มีการพิจารณาแก่บุคคลใกล้ชิด โดยไม่ขึ้นกับผลงาน
3. มุ่งผลประโยชน์ของบริษัทมากเกินไป โดยบริษัทพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปี ใ้ทนอยเกินไป

ข้อเสนอแนะ

1. แม้ว่าการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจโดยจ่ายผลตอบแทนเป็นรายชิ้น จะเป็นการจ่ายค่าจ้างที่คำนวณจากผลงานที่ทำได้และน่าจะเป็นการจ่ายค่าจ้างที่สามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ใ้ความพยายามในการทำงานให้มากขึ้นก็ตาม แต่บริษัทก็ประสบปัญหาเป็นอย่างมากเนื่องจาก ทัศนคติของการทำงานในแต่ละสังคม ตลอดจนวัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในสังคม ตะวันออก อายุการทำงาน มีผลต่อเงินเดือนที่ได้รับ ซึ่งบริษัทไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เพราะ เป็นนโยบายของบริษัทบาจาสากล (บริษัทแม่ในประเทศแคนาดา) แม้ในปัจจุบันบริษัทแก้ปัญหาโดย วางระบบการให้ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ในรูปแบบอื่น ซึ่งไม่ขึ้นกับผลการดำเนินงานของบริษัท และโครงการเงินสะสม ที่ผูกพันกับอายุการทำงานแต่ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างสิ้นเชิง เพียง แต่ทำให้ปัญหาต่าง ๆ เบาบางลงบ้าง อย่างไรก็ตามการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจ ควรพิจารณาถึงข้อ จากที่กล่าวไปนี้ ที่จะทำให้การจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจของบริษัท สามารถนำมาใช้ได้เป็นอย่างดีคือ

ก. การตั้งมาตรฐานของงานจะต้องไม่สูงเกินไปหรือไม่ต่ำเกินไป ควรจะ ได้มีการศึกษาวิธี และเวลาการทำงาน เครื่องมือ และสภาพการทำงานอย่างละเอียดและก่อนนำ เอามาตรฐานของงานมาใช้ จะต้องมีการตรวจสอบให้แน่ใจเสียก่อน อย่านำเอามาทดลองใช้แล้ว

เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา เพราะจะทำให้คนงานเกิดความรู้สึกว่า การที่ได้รับค่าจ้างสูงขึ้น ทำให้นายจ้างเปลี่ยนมาตรฐานการทำงานเพื่อตัดค่าจ้างลง จะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจต่อกัน

ข. วิธีการจ่ายค่าจ้างแบบนี้ จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน ระหว่างนายจ้างและคนงาน

ค. นายจ้างควรยอมฟังความคิดเห็นของลูกจ้างบ้าง และพร้อมที่จะยืดหยุ่นเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้ง เพราะวิธีการทุกอย่างอาจมีข้อบกพร่องได้เสมอ

ง. ควรจะได้มีการทบทวนผลของการใช้เป็นประจำคราว และทำการประเมินค่าจ้างใหม่ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงกรรมวิธีในการผลิต

2. เปลี่ยนทัศนคติของผู้จัดการปฏิบัติงานให้ตระหนักถึงผลงานเป็นหลัก มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียหายแก่บริษัทเป็นอย่างมาก เพราะแทนที่พนักงานจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน กลับประจบสอพลอหัวหน้า เพื่อพิจารณาความดีความชอบแก่ตน

3. จากข้อเสนอแนะโดยการประเมินค่าจ้าง จะทำให้พนักงานได้รับความยุติธรรมในการจ่ายผลตอบแทน ความเห็นของพนักงานที่ว่าบริษัทมุ่งผลประโยชน์ของบริษัทมากเกินไป จะเบาบางลงหรือหมดสิ้นไป

บริษัทบางกอกรับเบอร์ จำกัด ประกอบด้วย

1. การเปลี่ยนแบบการผลิตแต่ละครั้ง รายได้พนักงานรายชิ้นไม่แน่นอน
2. บริษัทจ่ายผลตอบแทนน้อยเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น

ข้อเสนอแนะ ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้สามารถแก้ไขได้โดยการประเมินค่าจ้างเป็นประจำ ซึ่งการประเมินค่าจ้าง มีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้การกำหนดอัตราค่าจ้างจาก บริษัทควรพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ค่าจ้างในตลาดแรงงาน ความสามารถในการจ่ายของบริษัท มาตรฐานการครองชีพ เป็นต้น จะทำให้การจ่ายผลตอบแทนเป็นไปอย่างเหมาะสมมากขึ้น

บริษัทล้อยางอุตสาหกรรมองเท่า จำกัด ประกอบด้วย

1. ความสัมพันธ์ส่วนตัว ทำให้การขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน ไม่ยุติธรรมในระดับ

ปฏิบัติการ

2. นโยบายการขึ้นค่าแรง ไม่สอดคล้องกับผลการประเมินการทำงานของ
พนักงาน

ข้อเสนอแนะ

1. เปลี่ยนทัศนคติของผู้จัดการปฏิบัติงาน ให้คำนึงถึงผลงานเป็นหลัก มิ
ฉะนั้น จะก่อให้เกิดผลเสียหายแก่บริษัทเป็นอย่างมาก เพราะแทนที่พนักงานจะมีความกระตือรือ
ร้นในการทำงาน กลับต้องมาประจบสอพลอโดยมุ่งหวังที่จะให้หัวหน้างานพิจารณาความดีความชอบ
แก่ตน

2. ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติในการพิจารณาเพื่อขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน ใน
กรณีเห็นว่าแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลไม่เหมาะสม เห็นว่า ควรปรับปรุงเพื่อจะให้นำมา
ใช้ในการพิจารณา อันจะทำให้เกิดความยุติธรรมมากขึ้น

ส่วนสวัสดิการ จากการออกแบบสอบถามว่าผู้ตอบต้องการสวัสดิการประเภท
ต่าง ๆ อีกมาก

ข้อเสนอแนะ

จากการออกแบบสอบถามเกี่ยวกับสวัสดิการที่พนักงานต้องการ สามารถรวบรวม
ข้อสรุปคั้งแสดงในตารางที่ 57 ต่อไป ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการ
พิจารณาเพิ่มและปรับปรุงสวัสดิการ

ตารางที่ 59 แสดงลำดับความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับสวัสดิการและบริการ

ลำดับที่	กลุ่มผู้ตอบ รายการสวัสดิการ	พนักงานบริษัท	พนักงานบริษัท	พนักงานบริษัท	รวม
		รุ่งเทมาจา แห่งประเทศไทย จำกัด	บางกอกรับ เบอร์ จำกัด	ล็อกชเลมอุค- สาทรกรรมรอง เทมา จำกัด	
1.	การรักษาพยาบาล	35	5	24	64
2.	ค่าครองชีพ	13	-	48	61
3.	โบนัส	27	-	17	44
4.	ค่านักกีฬา	13	3	9	25
5.	อาหารกลางวัน	3	-	19	22
6.	แบบฟอร์ม	17	1	1	19
7.	เบี้ยขยัน	9	1	4	14
8.	ค่าเล่าเรียนบุตร	6	1	2	9
9.	สุขภาพพนักงาน	9	-	-	9
10.	การประกันสวัสดิภาพพนักงาน	6	1	1	8
11.	ที่พักอาศัย	-	1	7	8
12.	ที่พักผ่อนหย่อนใจ	4	1	3	8
13.	รถพยาบาล	7	-	-	7
14.	สหกรณ์หรือร้านค้าขายของถูก	1	3	2	6
15.	ส่งเสริมการศึกษา	3	1	1	5
16.	การรักษาความปลอดภัยในโรงงาน	4	-	1	5
17.	ข่าวสารทางธุรกิจ	-	-	4	4
18.	เงินสะสม	3	-	-	3
19.	เปิดเพลงคอนทักเที่ยง	2	-	1	3
20.	การสังสรรค์โดยหันศึกษา	2	1	-	3
21.	เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	1	-	1	2
22.	ค่านาปนกิจ	-	1	1	2

ตารางที่ 59 แสดงระดับความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับสวัสดิการและบริการ (ต่อ)

ลำดับที่	กลุ่มผู้ตอบ รายการสวัสดิการ	พนักงานบริษัท	พนักงานบริษัท	พนักงานบริษัท	รวม
		รองเทามาจา แห่งประเทศไทย จำกัด	บางกอกรับ เบอร์ จำกัด	ล็อกชเลขอุค- สมุทรรมรอง เท จำกัด	
23.	สิทธิทำงานกะ	2	-	-	2
24.	แจกรองเท้าของบริษัททุกปี	1	-	1	2
25.	บำเหน็จ บำนาญ	1	-	-	1
26.	ค่าช่วยเหลือไฟไหม้บ้าน	-	1	-	1
27.	การลาพักผ่อนอัตรสะสม 2 ปีได้	-	1	-	1
28.	การจัดตั้งสหภาพแรงงาน	-	-	1	1

สำหรับปัญหาอัตราการเข้าออกจากงานสูง มีสาเหตุส่วนใหญ่จากการที่พนักงานเห็นว่างานที่ทำไม่ก้าวหน้า และไม่พอใจผลตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งในเรื่องของความไม่พอใจผลตอบแทนที่ได้รับ ไท้กล่าวถึงวิธีแก้ปัญหาลแล้ว ส่วนในเรื่องงานที่ทำไม่มีความก้าวหน้า เห็นว่าบริษัทควรทำการแก้ไขโดย

1. เมื่อมีตำแหน่งงานว่างลง พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้แกพนักงานที่ทำงานกับบริษัท (Promotion From with in) ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมกำลังใจ ตลอดจนขวัญของพนักงานและตอบแทนในความจงรักภักดี อันเป็นสิ่งที่มีความอย่างยิ่งต่อบริษัทที่จะได้จากพนักงาน พนักงานจะผูกพันต่อบริษัทและไม่คิดจะลาออกไปทำงานกับบริษัทอื่น ในการดำเนินการ ควรกำหนดเป็นนโยบายอย่างแจ่มชัด และมีการควบคุมให้เป็นไปตามนโยบาย เพราะถ้ามีแต่เพียงนโยบายแต่ไม่มีการปฏิบัติไม่มีประโยชน์ตลอดจนอาจมีผลเสียแก่บริษัทได้

2. จัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลที่ตามมาก็คือความก้าวหน้าของพนักงานนั่นเอง

3. ควรจัดทำการวางแผนอาชีพ ทำให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตนในอนาคตภายในบริษัท เพื่อที่จะช่วยบริษัทให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตัวเองได้สูงสุด ซึ่งการวางแผนอาชีพจะอาศัยผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาใช้ประกอบการพิจารณาวางแผนฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแก่พนักงานตลอดเวลา พร้อม ๆ กับการเสริมสร้างความสามารถตลอดทางด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ซึ่งในที่สุดก็จะส่งผลให้เขาได้รับการเลื่อนชั้น โยกย้ายหรือได้รับตำแหน่งใหม่ โดยไม่หยุดอยู่กับที่เรื่อยไป ตามความเหมาะสมของจังหวะจนกระทั่งถึงอายุเกษียณ จากการศึกษาของผู้ชำนาญการพบว่า ผลประโยชน์ที่พลอยได้ที่สำคัญก็คือ ได้มีส่วนในการช่วยลดการลาออกของพนักงาน และลดต้นทุนที่เกี่ยวกับการที่พนักงานลาหยุดด้วย ซึ่งนับว่าเป็นเหตุสำคัญที่เป็นเครื่องชี้ชัดว่า ฝ่ายจัดการจะต้องเห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินการจัดแผนอาชีพให้ ในปัจจุบันบริษัทรองเท้าขาวแห่งประเทศไทย จำกัด ได้จัดทำขึ้นสำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีรวมถึงพนักงานระดับบริหาร จากการประเมินผลพบว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้

นอกจากนี้พบว่าส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอัตราการเข้าออกจากงานสูง ซึ่งจากแบบสอบถามปรากฏว่าสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการที่พนักงานในกลุ่มนี้เป็นหญิงส่วนมาก อายุ

อยู่ระหว่าง 20 ถึง 30 ปี ซึ่งเป็นวัยที่มีความกระตือรือร้นและกำลังสร้างฐานะ ตลอดจนเป็นแรงงานในภาคเกษตรส่วนหนึ่ง บริษัทได้มีการแก้ไข้ปัญหาโดย การรับพนักงานหญิงที่เป็นโสด และไม่เป็นแรงงานในภาคเกษตรกรรม ส่วนพนักงานชายส่วนใหญ่จะมีปัญหาในเรื่องการลาเพื่อรับราชการทหาร ดังนั้นบริษัทจะรับเข้าทำงานหลังจากเกณฑ์ทหารเรียบร้อยแล้ว ซึ่งเห็นว่ามีวามเหมาะสม

IV. สิ่งที่ควรศึกษาต่อไป

การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของบริษัทรองเท้าบางแห่งในประเทศไทย จากัก บริษัททางกอร์รับเบอร์ จากัก และบริษัทลือกขเลยอุตสาหกรรมรองเท้า จากัก นี้ เป็นเพียงงานค้ำหนึ่งของการบริหารงานเท่านั้น เพื่อให้มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์มากขึ้น จึงควรทำการศึกษาในเรื่องต่าง ๆ ในส่วนของการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้การดำเนินงานของบริษัทสามารถอยู่รอด และเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต ในขณะที่สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัทต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หรืออาจจะสร้างสภาพแวดล้อมให้เป็นประโยชน์กับบริษัทก็สามารถทำได้ อันจะทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับสวัสดิการว่ามีผลในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้นจริงหรือไม่ เนื่องจากมีความขัดแย้งกับทฤษฎีที่ยอมรับกันในซีกโลกตะวันตก ซึ่งผลของการศึกษาจะเป็นประโยชน์กับวงการธุรกิจ ตลอดจนจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต