



รายงานผลการวิจัย

ทุนวิจัยกองทุนรัชดาภิเษกสมโภช

เรื่อง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทย
และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย :
การศึกษาเปรียบเทียบ

สถาบันวิจัยบริการ
โดย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อนันต์ชัย คงจันทร์

กรกฎาคม 2544



ห้องสมุด

สำนักบริหารวิชาการ



รายงานผลการวิจัย
ทุนวิจัยกองทุนรัชดาภิเษกสมโภช

เรื่อง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทย
และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย :
การศึกษาเปรียบเทียบ

สถาบันวิจัยบริการ
โดย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อนันต์ชัย คงจันทร์

กรกฎาคม 2544



ห้องสมุด

สำนักบริหารวิชาการ

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ก็ด้วยความกรุณาและความร่วมมือของบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้ทุนจากกองทุนวิจัยรัชดาภิเษกสมโภชสนับสนุนงานวิจัยนี้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนในวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งยังเป็นโอกาสที่ผู้วิจัยได้เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำวิจัย และเพิ่มพูนความรู้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ขอขอบคุณผู้บริหารธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทยทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลเพื่อทำการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งหากปราศจากความกรุณาของท่านเหล่านั้น งานวิจัยครั้งนี้คงไม่สำเร็จลุล่วงไปได้

ขอขอบคุณนิสิตปริญญาโทในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูล และขอขอบคุณคุณชนะ ผาสุกสกุล และคุณริษา ปิตาศัย ที่ให้ความช่วยเหลือในการเรียบเรียงต้นฉบับ รวมทั้งการจัดทำรูปเล่มของงานวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

กรกฎาคม 2544



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชื่อโครงการ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย :
การศึกษาเปรียบเทียบ

ชื่อผู้วิจัย : อนันต์ชัย คงจันทร์

เดือนและปีที่ทำวิจัยเสร็จ : กรกฎาคม 2544

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจของไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ 2) ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย

การดำเนินการวิจัย ได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทย 215 ตัวอย่าง โดยแยกเป็นภาคอุตสาหกรรม 161 ตัวอย่าง และภาคธุรกิจบริการ 54 ตัวอย่าง และรวบรวมข้อมูลจากองค์การธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย 158 ตัวอย่าง แบ่งเป็นธุรกิจอเมริกัน 52 ตัวอย่าง ธุรกิจยุโรป 50 ตัวอย่าง และธุรกิจญี่ปุ่น 56 ตัวอย่าง

ผลการศึกษากิจการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยพบว่า 1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ภาระหน้าที่หลัก คือ ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น

2) องค์การธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ มีการดำเนินการในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่การคัดเลือกจะดำเนินการโดยผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหารในหน่วยงาน แหล่งสรรหาที่สำคัญ คือ การสมัครด้วยตนเอง รองลงไป คือ การแนะนำจากพนักงาน และการประกาศในหนังสือพิมพ์ ส่วนวิธีคัดเลือกที่ใช้มากที่สุด คือ การสอบสัมภาษณ์

3) การจัดการในเรื่องการฝึกอบรม มีความแตกต่างกัน โดยในภาคอุตสาหกรรมไม่มีการกำหนดแผนการที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่ธุรกิจบริการ ส่วนใหญ่กำหนดแผนระยะสั้น

4) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล 1 ครั้งต่อปี รองลงไป คือ การประเมิน 2 ครั้งต่อปี วัตถุประสงค์ในการประเมินได้แก่ การปรับเงินเดือน รองลงไป คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบในการประเมิน คือ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินส่วนใหญ่ใช้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและคุณภาพ

5) ในด้านการวางแผนอาชีพ ในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพแต่ไม่เป็นระบบ

6) การให้รางวัล สิ่งจูงใจ ส่วนใหญ่เป็นลักษณะรายบุคคล และปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาคือ ผลงาน หรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ และค่าตอบแทนส่วนใหญ่จะเท่ากับองค์การอื่น ๆ

7) การเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ องค์การธุรกิจไทยส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน ในขณะที่ภาคธุรกิจบริการจะให้ความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีการนำ QC เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ธุรกิจบริการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า

1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ผู้รับผิดชอบโดยตรงส่วนใหญ่ คือ ผู้จัดการฝ่าย ภาระหน้าที่หลัก คือ ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามนโยบายจากผู้บริหาร หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทอเมริกันจะทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ในสัดส่วนที่สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไปได้แก่ ยุโรป ไทย โดยบริษัทญี่ปุ่นทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์น้อยกว่าธุรกิจชาติอื่น

2) ในส่วนการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในการปฏิบัติระหว่างบริษัทไทยและธุรกิจข้ามชาติ ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในระดับมากและให้ความสำคัญปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

3) ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานที่มีความต้องการจะเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริหาร

บริษัทอเมริกันจะมีจำนวนสูงกว่าบริษัทชาติอื่นที่มีการวางแผนกำลังคนในรูปของการประชุมโดยรวม และมีผู้แทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วมประชุม

4) ในการสรรหาและคัดเลือก ส่วนใหญ่จะดำเนินการสรรหาและคัดเลือก โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลพิจารณาพร้อมกับผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วย

บริษัทอเมริกันมีจำนวนมากกว่าธุรกิจชาติอื่น ที่มีการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ

5) นโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร ส่วนใหญ่จะสรรหาจากภายในและภายนอกรวมกัน

ในกรณีที่ต้องสรรหาจากแหล่งภายนอก บริษัทอเมริกา ยุโรปและญี่ปุ่น จะใช้บริการหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหามากกว่าบริษัทไทย ที่ใช้วิธีสรรหาผ่านคนรู้จักมากกว่าวิธีอื่น

6) การสรรหาพนักงาน ในธุรกิจไทย จะสรรหาจากการสมัครโดยตรงมากกว่าวิธีอื่น รองลงไป ได้แก่ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากการแนะนำของพนักงาน และจากแหล่งภายในองค์การ (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง)

ธุรกิจญี่ปุ่นจะใช้แหล่งในการสรรหา คือ การสมัครโดยตรงมากกว่าแหล่งอื่นรองลงไป คือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากการแนะนำของพนักงาน และจากมหาวิทยาลัย

ในธุรกิจอเมริกัน การสมัครตรงเป็นแหล่งที่ใช้มากที่สุด รองลงไป คือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ และภายในองค์กร

7.) วิธีการในการคัดเลือกพนักงานที่ใช้มากที่สุด คือการสัมภาษณ์ซึ่งไม่แตกต่างกันในธุรกิจทุกชาติ

8) ในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนระยะยาว สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไป คือ ธุรกิจยุโรป ไทย และญี่ปุ่น มีการวางแผนระยะยวายน้อยที่สุด

ธุรกิจญี่ปุ่นและไทย ส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน จะเป็นการจัดอบรมตามคำขอหรือตามที่สมควร

9) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติจะไม่มี ความแตกต่างกัน นั่นคือ ส่วนใหญ่ ประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยวัตถุประสงค์หลัก เพื่อพิจารณาปรับเงินเดือน รองลงไป คือ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลมีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติ ส่วนใหญ่จะมีการแจ้งวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ รวมทั้งมีการอบรมผู้ประเมิน ในธุรกิจอเมริกัน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมสูงกว่าธุรกิจชาติอื่น ๆ

10) การวางแผนอาชีพ ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนสูงกว่าธุรกิจชาติอื่น ในขณะที่ธุรกิจญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ธุรกิจไทยและยุโรปจะมีความคล้ายกัน คือ ส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพ แต่ไม่เป็นระบบ

11) การให้รางวัล ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติจะใช้หลักเกณฑ์ไม่แตกต่างกัน คือ พิจารณาผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้

12) ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ธุรกิจไทยและธุรกิจญี่ปุ่น จะใช้วิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบหรือกระบวนการทำงานมากกว่าวิธีอื่น ในขณะที่ธุรกิจอเมริกันจะเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธุรกิจยุโรปจะใช้วิธีการปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารมากกว่าวิธีอื่น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Project Title : Human Resource Management of Thai Business and Multinational Business
Organizations in Thailand : A Comparative Study

Name of Researcher : Ananchai Kongchan

Year : July 2001

Abstract

The objectives of this research are two folds: 1) To study human resource management in Thai business organizations both in Industrial and service sectors 2) To compare human resource management in Thai business organizations and multinational business organizations

Data relating with human resource management process were collected from 215 Thai sample companies, 161 of them were industrial sector and 54 of them were service sector. For multinational companies, 158 samples were selected, 52 of them were U.S. companies, 50 of them were European companies, and 56 of them were Japanese companies.

The study of Thai companies found that:

- 1) Units which were responsible for human resource management in the majority of Thai companies were found at divisional level both in industrial and service sectors. The main responsibilities were to take care of basic functions of human resource management; they were: recruitment and selection, training and development, etc.
- 2) There was no difference between industrial and service sector in recruitment and selection. Selections were mostly involved both human resource managers and line managers. The most popular recruitment sources was walked-in by applicants, followed by employee referral and newspaper. Interview was the most frequently used as selection device.
- 3) There was somewhat difference in managing training program between industrial and service sectors. In industrial sector, majority of them had definite plan for training program both in long term and short term; while in service sectors, majority of the companies had only short term plan.
- 4) For performance appraisal, the majority of both industrial and service sectors had performance appraisal once a year. Some of them had performance appraisal twice a year. Main objective of appraisal was to be used as basis in pay raise, followed by performance improvement. The persons who were responsible for appraisal in most companies were immediate supervisor. Both qualitative and quantitative criteria were used in performance appraisal.

- 5) For career planning, it was found that there was no career planning programs in most industrial companies. In service companies, it was found that the majority of them had career planning programs but they were not systematic.
- 6) In term of reward and incentive system, most of the companies had incentive on individual basis. The criteria used for evaluation was productivity. The incentive and reward were perceived as equitable to other companies.
- 7) In term of preparation for globalization most of industrial companies had found on changes in work system and process while service companies had focused on human resource development. QC technique was used in industrial sector.

The findings on comparative study among Thai and multinational companies in human resource management were as follow:

There was no difference between Thai and multinational companies in terms of organization structure.

- 1) Units which were responsible for human resource management in Thai and multinational companies were mostly found at divisional level with divisional manager as the one who was responsible for the main functions.

The major responsibilities were basic human resource management functions; they were recruitment and selection, training and development, compensation management, and benefits administration as guided by top executives' policy

Human resource division in American companies involved in strategic planning more than other companies, followed by European companies, and Thai companies. Human resource division in Japanese companies involved in strategic planning less than others.

- 2) There was no difference in human resource management planning between Thai and multinational companies. Most of HR executives involved in strategic planning at high level and most of the companies considered human resource as very important factor in strategic planning.
- 3) There was no difference between Thai and multinational companies in manpower planning process. The process mostly started with the unit that had demand for manpower submitted its request to HR department; while manpower decision were mostly done by high level executives or committee.

Manpower planning in American companies had conducted through participatives approach in the meeting with representatives from all divisions in higher percentage as compared to Thai, Japanese, and European companies.

- 4) There was no difference in recruitment and selection process between Thai and multinational companies. Selection mostly done by joint efforts between HR managers and line managers in most of the companies in the study.
American companies had delegated selection decision to line managers in higher percentage than other companies.
- 5) Recruitment for executives in most companies were utilized both internal and external sources. For external recruitment, American and European companies used recruiting firms in higher percentage than Thai companies. Thai companies preferred personal referral to other approaches.
For operational level, Thai, Japanese, and European companies mostly did their own recruitment, while American companies conducted their own recruitment as well as using outside service.
- 6) In Thai companies, walked-in by applicants approach was the most popular recruitment source, followed by internal search.
Walked-in approach was also most popular in Japanese companies, followed by newspaper announcement and campus recruitment.
In American companies, walked-in was the most popular approach, followed by newspaper and internal search.
- 7) Interview technique was the most popular technique used as selection device for all companies in the study.
- 8) For training and development, American companies had long term plan more than other companies, followed by European and Thai companies. Japanese companies had long term plan the least as compared to others.
Japanese and Thai companies mostly responded to training program upon requested by each unit.
- 9) For performance appraisal, there was no difference between Thai and multinational companies. Most of them had appraisal once a year with major objective in pay raise, followed by performance improvement. Both qualitative and quantitative criteria were used in performance appraisal.
Most of companies in the study reported that they informed objectives and criteria to their employees. In addition, they also had training for appraisers. American companies provided involvement of employees in the appraisal process in higher percentage as compared to other companies.
- 10) American companies had clearly career planning program more than others Most of Japanese companies did not have career planning program.

Thai and European companies had been reported that they had career planning program but the program were not formalized.

- 11) In term of reward system, there was no difference between Thai and multinational companies. Productivity or performance was mainly used as basis for rewarding.
- 12) In term of preparation for globalization, changes in work process or system were mostly used by Thai and Japanese companies. American emphasized on human resource development while European companies focused on information technology and communication improvement more than other approaches.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ii
บทคัดย่อ	iii
Abstract	vi
สารบัญ	x
สารบัญตาราง	xi
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ผลการวิจัย	10
ส่วนที่ 1 : การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ	10
ส่วนที่ 2 : การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติ	64
บทที่ 3 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	150
ส่วนที่ 1 : การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ	150
ส่วนที่ 2 : การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติ	156
ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะ	162
บรรณานุกรม	164

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลใน องค์การ	11
ตารางที่ 2 แสดงผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง	12
ตารางที่ 3 แสดงสัดส่วนของจำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงานในส่วนของการบริหารทรัพยากร บุคคลต่อจำนวนของพนักงานทั้งหมดโดยประมาณ	13
ตารางที่ 4 แสดงภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ	14
ตารางที่ 5 แสดงระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยตรง มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ	15
ตารางที่ 6 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลโดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ	16
ตารางที่ 7 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ ไม่พร้อมด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ	17
ตารางที่ 8 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่าง ๆ มีการประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในการวางแผนกลยุทธ์ ขององค์การ	18
ตารางที่ 9 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ	18
ตารางที่ 10 แสดงระดับค่าเฉลี่ยของเรื่องต่าง ๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ในแต่ละครั้ง	19
ตารางที่ 11 แสดงขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคน	21
ตารางที่ 12 แสดงหน่วยงานหรือบุคคล ที่มีบทบาทตัดสินใจในการสรรหาและคัดเลือก	22
ตารางที่ 13 แสดงนโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร	22
ตารางที่ 14 แสดงวิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารจากแหล่งภายนอก	23
ตารางที่ 15 แสดงวิธีการสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน (ไม่ใช่ผู้บริหาร)	24
ตารางที่ 16 แสดงแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน	25
ตารางที่ 17 แสดงกระบวนการคัดเลือกที่บริษัทดำเนินการคัดเลือกพนักงาน	26
ตารางที่ 18 แสดงปัญหาที่องค์การประสบในการจ้างงาน	26
ตารางที่ 19 แสดงองค์การมีการกำหนดแผนฝึกอบรมอย่างชัดเจนหรือไม่ อย่างไร	27
ตารางที่ 20 แสดงการสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs) ในการจัดทำแผนฝึกอบรม	28

ตารางที่ 21	แสดงผู้มีอำนาจตัดสินใจในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรม	29
ตารางที่ 22	แสดงการกำหนดงบประมาณการฝึกอบรม	29
ตารางที่ 23	แสดงการติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรม	30
ตารางที่ 24	แสดงจำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 1 ปี	31
ตารางที่ 25	แสดงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	32
ตารางที่ 26	แสดงผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	33
ตารางที่ 27	แสดงการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	33
ตารางที่ 28	แสดงรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	34
ตารางที่ 29	แสดงเกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการประเมิน	34
ตารางที่ 30	แสดงองค์การแจ้งวัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	35
ตารางที่ 31	แสดงองค์การมีการอบรมผู้ประเมินเพื่อให้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินที่ตรงกัน	35
ตารางที่ 32	แสดงแต่ละหน่วยงาน / ฝ่าย ใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เหมือนกัน	36
ตารางที่ 33	แสดงองค์การเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตนเอง	36
ตารางที่ 34	แสดงการให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการทำงาน	37
ตารางที่ 35	แสดงการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ	38
ตารางที่ 36	แสดงการวางแผนอาชีพให้พนักงาน	39
ตารางที่ 37	แสดงการกำหนดแผนอาชีพของพนักงานพิจารณากำหนดโดย	39
ตารางที่ 38	แสดงการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนอาชีพของพนักงาน	40
ตารางที่ 39	แสดงปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพ	41
ตารางที่ 40	แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 1	42
ตารางที่ 41	แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 2	42
ตารางที่ 42	แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 3	43
ตารางที่ 43	แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 4	44
ตารางที่ 44	แสดงรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 1	44
ตารางที่ 45	แสดงรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 2	45
ตารางที่ 46	แสดงรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 3	45
ตารางที่ 47	แสดงชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน	46
ตารางที่ 48	แสดงชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน	47
ตารางที่ 49	แสดงชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร	47
ตารางที่ 50	แสดงปัญหาที่พบจากการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	48

ตารางที่ 51	แสดงส่วนประกอบของคำตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน	49
ตารางที่ 52	แสดงสัดส่วนของการจ่ายคำตอบแทน สำหรับพนักงานส่วนใหญ่	50
ตารางที่ 53	แสดงการเปรียบเทียบระดับเงินเดือนในองค์การกับองค์การธุรกิจอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน	51
ตารางที่ 54	แสดงการเปรียบเทียบคำตอบแทนรวมทั้งหมดขององค์การกับการจ่ายคำตอบรวม ขององค์การอื่น ๆ	51
ตารางที่ 55	แสดงการสำรวจคำตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก	52
ตารางที่ 56	แสดงผู้รับผิดชอบการสำรวจคำตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก	53
ตารางที่ 57	แสดงบุคคลในองค์การที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ	54
ตารางที่ 58	แสดงหน่วยงานใดในองค์การที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารในองค์การ	54
ตารางที่ 59	แสดงการเผยแพร่ข่าวสารขององค์การมายังพนักงาน	55
ตารางที่ 60	แสดงสื่อที่องค์การใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์การมายังพนักงาน	56
ตารางที่ 61	แสดงวิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์การ	56
ตารางที่ 62	แสดงเรื่องที่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์	57
ตารางที่ 63	แสดงหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อม เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์	58
ตารางที่ 64	แสดงหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนเตรียมความพร้อม เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์	59
ตารางที่ 65	แสดงการนำการบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในองค์การ	60
ตารางที่ 66	แสดงทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์	61
ตารางที่ 67	แสดงการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรบุคคลอันเนื่องมา จากการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์	62
ตารางที่ 68	แสดงการนำแนวคิดในเรื่อง“องค์การแห่งการเรียนรู้” (LEARNING ORGANIZATION) มาใช้ในองค์การ	63
ตารางที่ 69	แสดงหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในองค์การ	65
ตารางที่ 70	แสดงผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง	66
ตารางที่ 71	แสดงสัดส่วนของจำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่อจำนวนของพนักงานทั้งหมดโดยประมาณ	68
ตารางที่ 72	แสดงภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ	70
ตารางที่ 73	แสดงระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยตรง มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ	72

ตารางที่ 74	แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลโดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ	73
ตารางที่ 75	แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อม ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ	75
ตารางที่ 76	แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่าง ๆ มีการประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในการวางแผนกลยุทธ์ ขององค์การ	76
ตารางที่ 77	แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ	77
ตารางที่ 78	แสดงระดับค่าเฉลี่ยของเรื่องต่าง ๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ	79
ตารางที่ 79	แสดงขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคน	81
ตารางที่ 80	แสดงหน่วยงานหรือบุคคลใดมีบทบาทในการตัดสินใจในการสรรหาและคัดเลือก	83
ตารางที่ 81	แสดงนโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร	84
ตารางที่ 82	แสดงวิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารจากแหล่งภายนอก	85
ตารางที่ 83	แสดงวิธีที่ใช้ในการสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน (ไม่ใช่ผู้บริหาร)	86
ตารางที่ 84	แสดงแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรระดับพนักงาน	88
ตารางที่ 85	แสดงกระบวนการที่บริษัทดำเนินการคัดเลือกพนักงานเอง	89
ตารางที่ 86	แสดงปัญหาที่องค์การประสบในการจ้างงาน	90
ตารางที่ 87	แสดงองค์การมีการกำหนดแผนฝึกอบรมอย่างชัดเจนหรือไม่ อย่างไร	92
ตารางที่ 88	แสดงการสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs) ในการจัดทำแผนฝึกอบรม	93
ตารางที่ 89	แสดงผู้มีอำนาจตัดสินใจในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรม	94
ตารางที่ 90	แสดงการกำหนดงบประมาณการฝึกอบรม	95
ตารางที่ 91	แสดงการติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรมหรือไม่	97
ตารางที่ 92	แสดงจำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 1 ปี	98
ตารางที่ 93	แสดงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	99
ตารางที่ 94	แสดงผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	101
ตารางที่ 95	แสดงการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	101
ตารางที่ 96	แสดงรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	102
ตารางที่ 97	แสดงเกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการประเมิน	103

ตารางที่ 98	แสดงองค์การแจ้งวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่	104
ตารางที่ 99	แสดงองค์การมีการอบรมผู้ประเมินเพื่อให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินที่ตรงกัน	105
ตารางที่ 100	แสดงแต่ละหน่วยงาน/ฝ่าย ใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เหมือนกัน	106
ตารางที่ 101	แสดงองค์การเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตนเอง	106
ตารางที่ 102	แสดงการให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วม	108
ตารางที่ 103	แสดงการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ	109
ตารางที่ 104	แสดงการวางแผนอาชีพให้พนักงาน	110
ตารางที่ 105	แสดงการกำหนดแผนอาชีพของพนักงานพิจารณากำหนดโดย	111
ตารางที่ 106	แสดงการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนอาชีพของพนักงาน	113
ตารางที่ 107	แสดงปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพ	114
ตารางที่ 108	แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 1	115
ตารางที่ 109	แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 2	116
ตารางที่ 110	แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 3	118
ตารางที่ 111	แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 4	119
ตารางที่ 112	แสดงรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 1	120
ตารางที่ 113	แสดงรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 2	121
ตารางที่ 114	แสดงรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 3	122
ตารางที่ 115	แสดงชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน	123
ตารางที่ 116	แสดงชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน	124
ตารางที่ 117	แสดงชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร	125
ตารางที่ 118	แสดงปัญหาที่พบจากการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	126
ตารางที่ 119	แสดงส่วนประกอบของคำตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน	127
ตารางที่ 120	แสดงสัดส่วนของการจ่ายคำตอบแทน สำหรับพนักงานส่วนใหญ่	129
ตารางที่ 121	แสดงการเปรียบเทียบระดับเงินเดือนในองค์การกับองค์การธุรกิจอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน	130
ตารางที่ 122	แสดงการเปรียบเทียบคำตอบแทนรวมทั้งหมดขององค์การท่านกับ การจ่ายคำตอบรวมขององค์การอื่น ๆ	131
ตารางที่ 123	แสดงการสำรวจคำตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก	132
ตารางที่ 124	แสดงการสำรวจคำตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก	133

ตารางที่ 125	แสดงบุคคลในองค์กรที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	135
ตารางที่ 126	แสดงหน่วยงานใดในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร	136
ตารางที่ 127	แสดงการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน	136
ตารางที่ 128	แสดงสื่อที่องค์กรใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน	138
ตารางที่ 129	แสดงวิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์กร	139
ตารางที่ 130	แสดงเรื่องที่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์	141
ตารางที่ 131	แสดงหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อม เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์	142
ตารางที่ 132	แสดงหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินการให้เป็นไปตามแผน เตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์	143
ตารางที่ 133	แสดงการนำการบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในองค์กร	145
ตารางที่ 134	แสดงทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์	146
ตารางที่ 135	แสดงการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรบุคคล อันเนื่องจากการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์	148
ตารางที่ 136	แสดงการนำแนวคิดในเรื่อง“องค์กรแห่งการเรียนรู้” (LEARNING ORGANIZATION) มาใช้ในองค์กร	149

บทที่ 1

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และในขณะเดียวกันองค์การก็สามารถตอบสนองความต้องการของทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นด้วย

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของลักษณะงาน กระบวนการทำงาน หรือการจัดการ โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด ทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย รวมทั้งกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การ เพื่อที่องค์การจะสามารถคัดเลือกและบรรจุคนที่มีคุณภาพและจำนวนตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยดำเนินตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

นอกจากนั้นผู้บริหารต้องอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน รวมทั้งเจริญเติบโตไปพร้อมกับองค์การ ต้องสร้างให้พนักงานเป็นผู้ที่มีการแสวงหาความรู้ และเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนและรางวัลก็ถือเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และองค์การต้องสร้างความรู้สึกที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์การ โดยอาศัยการสื่อสาร และกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศแห่งความจริงใจ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจองค์การ และวางใจยินดีจะอุทิศกำลังกายให้กับการทำงานอย่างเต็มที่

ปัญหาของการวิจัย

โดยที่ในปัจจุบันนี้ ธุรกิจได้มีการขยายตัว กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดปรากฏการณ์ของธุรกิจไร้พรมแดน มีธุรกิจข้ามชาติจำนวนมากที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย ซึ่งทำให้การแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น ธุรกิจจึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพก็ถือเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน คำถามที่เกิดขึ้นและเป็นที่มาของปัญหาการวิจัยครั้งนี้คือ

ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแตกต่างกันหรือไม่ และหากมีความแตกต่างกันนั้นแตกต่างกันในหน้าที่ใดบ้าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจไทย ทั้งในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ และธุรกิจข้ามชาติที่ดำเนินกิจการในประเทศไทย โดยศึกษาใน รายละเอียดกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งของธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจของไทย ทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ
2. ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิรันดร์ กอสุวรรณ (2538) ศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และพบว่า กระบวนการสรรหาและคัดเลือกมีการใช้หน่วยงานหลายหน่วยในการดูแล ทำให้เกิดปัญหาการประสานงานระหว่างหน่วย ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีส่วนในการคัดเลือกเพียงเล็กน้อย นอกจากนี้เมื่อเกิดปัญหาไม่สามารถหาผู้รับผิดชอบได้

ในด้านการฝึกอบรม มีการดำเนินการอยู่เป็นประจำ แต่ขาดการเน้นความสำคัญเชิงปฏิบัติ และขาดหลักสูตรที่เกี่ยวกับการแก้ไขและพัฒนาทัศนคติ ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญด้านการบริการ

ในด้านผลตอบแทน พนักงานได้ผลตอบแทนที่สูงกว่าอาชีพอื่นในระดับความรู้เดียวกัน พนักงานเลือกการได้เบี่ยเลี้ยงสูงขึ้น มากกว่าการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น พนักงานสตรีมีความมั่นคงในอาชีพน้อยกว่าพนักงานชาย

กรรณิการ์ มานะกิจ และคณะ (2537) ศึกษาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และสรุปว่า หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานบุคคลที่ถูกต้อง คือ มีการพิจารณาเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงาน การวางแผนกำลังคน การกำหนดแผนการปฏิบัติการ การตรวจสอบและปรับปรุง แต่ในปัจจุบันต้องมีการตรวจสอบเรื่องกำลังคนและการใช้คนให้ตรงกับงาน เพราะการสรรหาและคัดเลือกเป็นไปในวงแคบ มีการเล่นพรรคเล่นพวก การฝึกอบรมไม่ทั่วถึงเพราะงบประมาณจำกัด การจ่ายค่าตอบแทนไม่สมดุลงกับงานที่ทำ

สมชาย แซ่จิ่ง (2539) ศึกษาเฉพาะเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเอกชน ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ขนาดขององค์การไม่มีผลต่อหลักการประเมิน กระบวนการ วัตถุประสงค์ และรูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ประเภทขององค์การมีอิทธิพลต่อรูปแบบการประเมิน กล่าวคือ มีความสัมพันธ์ต่อการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานและความถี่ในการประเมินผล

สัญญาติขององค์การมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์และรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยที่ องค์การสัญญาติตะวันตกจะให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับแรก ในขณะที่ องค์การสัญญาติตะวันออกจะให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์เพื่อตัดสินบุคลากรเป็นอันดับแรก

ปัญหาที่พบจากการศึกษาคือ พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมักจะให้คะแนนในระดับปานกลาง และมีการนำความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในการประเมิน รวมทั้งมีการประเมินตัวบุคคลมากกว่าผลการปฏิบัติงาน

Steingruber (1997) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในธุรกิจระหว่างประเทศ โดยแบ่งประเภทของธุรกิจระหว่างประเทศ และระดับของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาในด้านการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลจากการศึกษาพบว่าธุรกิจต่าง ๆ พยายามจะเชื่อมโยงการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น แต่ไม่สามารถจะระบุความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยยะสำคัญได้ และไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมผู้จัดการของธุรกิจระหว่างประเทศกับความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงาน

Lee (1995) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า กลยุทธ์ในการแข่งขันในเรื่องนวัตกรรม (Competitive Strategy of Innovative) มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งกลยุทธ์ในการลดต้นทุน (Cost Reduction Strategy) ก็มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

Caudron (1997) ได้กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาติว่า องค์การเหล่านี้ต้องสามารถประเมินทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์การในสภาพแวดล้อมธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งมีความแตกต่างในด้านวัฒนธรรม ซึ่ง Caudron ได้สรุปว่า คุณลักษณะสำคัญของผู้จัดการหรือผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาติ ได้แก่ 1) ความไวต่อวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) 2) ประสบการณ์ด้านธุรกิจระหว่างประเทศ 3) ความเอาใจใส่ต่อมาตรฐานและจริยธรรม 4) ความเฉลียวฉลาดทางธุรกิจ และ 5) ความอดุสาหะวิริยะ

Good (1995) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดย่อม โดยเห็นว่าธุรกิจขนาดย่อมเป็นองค์การที่มีความสำคัญทั้งในเชิงนวัตกรรม ในด้านความสำคัญต่อเศรษฐกิจและเป็นหน่วยสร้างงานที่สำคัญ แต่มีการศึกษาบทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดย่อมค่อนข้างน้อย จากการศึกษาพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องการให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจที่ต่างกัน แต่เพศของเจ้าของกับกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการจัดลำดับกิจกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจขนาดย่อม

Lu (1994) ศึกษาค่านิยมที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในไต้หวัน พบว่า องค์การให้ความสำคัญหรือค่านิยมในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาก นอกจากนั้นยังได้พบความขัดแย้งในเรื่องการควบคุมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนเรื่องการเมืองที่เกี่ยวกับบุคคลเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาในองค์การ

Sivasubramaniam (1993) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจในสหรัฐอเมริกา โดยการส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารอาวุโสในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ และได้รับคำตอบกลับมา 263 องค์การ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ทางธุรกิจ การวิจัยครั้งนี้พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ และการสร้างความเข้าใจเรื่องกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาติ

การศึกษาในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาตินั้น อาจต้องมองย้อนหลังไปตั้งแต่ งานวิจัยของ Perlmutter เมื่อปี ค.ศ.1969 ที่เสนอแนวคิดในการแบ่งธุรกิจข้ามชาติออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามทัศนคติในเรื่องการจัดการ

ในองค์การที่มีการบริหารแบบ Ethnocentric approach นั้น บริษัทแม่จะเป็นผู้กำหนดตำแหน่งสำคัญ ๆ ในการบริหารธุรกิจต่างประเทศ และอำนาจในการตัดสินใจจะเป็นลักษณะของการรวมศูนย์อยู่ที่สำนักงานใหญ่ การบริหารแบบนี้ขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานที่ว่า บุคลากรในบริษัทแม่ คือบุคลากรที่มีความสามารถที่สุด และสามารถบริหารธุรกิจที่ไปตั้งในต่างประเทศได้ โดยใช้วิธีการเดียวกับที่ประสบความสำเร็จมาแล้วในบริษัทแม่ ในขณะที่การบริหารแบบ Polycentric style จะเป็นการบริหารที่กระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น โดยเลือกคนในท้องถิ่นให้ทำหน้าที่บริหาร

ส่วน Geocentric หรือ regioncentric style คือ การที่เลือกบุคคลที่เหมาะสม โดยอาจจะไม่จำกัดประเทศ หรืออาจจะมาจากภูมิภาคที่ธุรกิจไปตั้งสาขาอยู่ แต่ก็ยังเป็นลักษณะของการกระจายอำนาจ และไม่ยึดติดกับประเทศหรือบริษัทแม่

Heenan และ Perlmutter (1974) ได้ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาติ และพบว่า ธุรกิจที่ใช้แนวการบริหารแบบ Ethnocentric style มีปัญหาหลายประการ การที่ธุรกิจยึดแนวบริหารแบบรวมศูนย์ และยึดติดกับการใช้คนที่มาจากบริษัทแม่ ทำให้ไม่มีโอกาสใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ในท้องถิ่น หรือภูมิภาคอื่น ๆ ที่มีความสามารถ นอกจากนั้นยังอาจได้รับความไม่พอใจ หรือต่อต้านจากผู้จัดการที่เป็นคนท้องถิ่น จึงนำไปสู่การลาออกของผู้บริหารที่เป็นคนท้องถิ่นในอัตราสูง และสุดท้ายก็ยังมีปัญหาสำหรับผู้จัดการที่ถูกส่งไปประจำสาขาต่างประเทศ เมื่อต้องกลับไปทำงานที่สำนักงานใหญ่

Zeiro et. El (1975) และ Zeiro (1976) ก็พบปัญหาเช่นเดียวกันในธุรกิจที่ยึดรูปแบบการบริหารแบบ Ethnocentric style ในธุรกิจข้ามชาติ ได้แก่ ปัญหาในเรื่องขวัญ กำลังใจ ของพนักงานท้องถิ่น ปัญหาในเรื่องการสื่อสาร การตัดสินใจ และความไม่พอใจจากโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ในช่วงทศวรรษ 1980 ผู้ปูนได้เข้าไปลงทุนอย่างมากในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ทำให้มีบุคลากรจำนวนมากมายังทำงานกับบริษัทผู้ปูนในประเทศต่าง ๆ ที่ไม่ใช่คนผู้ปูน จากการที่ผู้ปูนขยายธุรกิจไปต่างประเทศมากขึ้น ทำให้เกิดการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาติของผู้ปูน ซึ่งพบว่า มีการใช้สไตล์การบริหารแบบ Ethnocentric style อย่างมากในองค์การธุรกิจผู้ปูนที่อยู่ต่างแดน มีการส่งบุคลากรจากบริษัทแม่ไปประจำในสาขาต่างประเทศเป็นจำนวนมาก และจากการที่ใช้คนท้องถิ่นในระดับบริหารมีน้อย ทำให้พบปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารผู้ปูนกับพนักงานท้องถิ่น รวมทั้งความลำบากในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรท้องถิ่นที่มีความสามารถสูง ๆ เข้ามาทำงานในบริษัทผู้ปูน งานวิจัยที่ทำในช่วงตั้งแต่ ค.ศ. 1980-1990 มักจะพบรูปแบบและปัญหาในการบริหารสอดคล้องกับที่กล่าวมา

ในขณะที่มีการศึกษาการบริหารจัดการในองค์การธุรกิจของผู้ปูน ที่ขยายตัวเป็นธุรกิจข้ามชาติกันมาก แต่การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศในธุรกิจข้ามชาติของผู้ปูน สหรัฐ

อเมริกา หรือยุโรป ก็มีไม่มากนัก ผู้ศึกษาวิจัย หรือนักวิชาการส่วนใหญ่จะเน้นศึกษาความเป็นเอกลักษณ์ของธุรกิจญี่ปุ่นมากกว่าจะมองหาจุดเหมือน

ในปี ค.ศ. 1982 Rosaline Teng ได้ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจระหว่างประเทศที่ตั้งอยู่ประเทศที่แตกต่างกัน โดยศึกษาในเรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรและการฝึกอบรมของธุรกิจข้ามชาติ ที่ตั้งอยู่ในญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และยุโรป ผลการวิจัยพบว่า บริษัทญี่ปุ่นจะไม่ใช้ผู้บริหารที่เป็นชาวญี่ปุ่นในระดับกลางและระดับสูงมากกว่าประเทศอื่น และบริษัทอเมริกันจะมีโปรแกรมฝึกอบรมผู้บริหารที่จะส่งไปประจำสาขาต่างประเทศน้อยกว่าบริษัทญี่ปุ่นหรือบริษัทยุโรป และผู้บริหารชาวอเมริกันที่ไปประจำสาขาต่างประเทศก็มีปัญหาหรือความล้มเหลวในการทำงานสูงกว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นหรือยุโรป ที่ไปประจำในสาขาต่างประเทศ

Rosenzweig และ Nohric (1993) ศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจจำนวน 249 บริษัทในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นสาขาของบริษัทข้ามชาติที่มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศคานาดา ญี่ปุ่น และในทวีปยุโรป จากการศึกษาพบว่า การดำเนินการในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่จะยึดแบบการดำเนินการขององค์การธุรกิจในท้องถิ่น หรือมีลักษณะการปฏิบัติใกล้เคียงกับการดำเนินการขององค์การหรือบริษัทท้องถิ่น บริษัทคานาดาจะมีลักษณะการดำเนินการที่ใกล้เคียงกับบริษัทแม่มาก ซึ่งก็อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมและกฎหมายของอเมริกาและคานาดามีความใกล้เคียงกันมาก ทำให้องค์การหรือบริษัทคานาดาไม่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการมาก และสามารถยึดแนวปฏิบัติของบริษัทแม่ ส่วนบริษัทญี่ปุ่นเป็นอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งยึดแนวปฏิบัติของบริษัทแม่ และมีความแตกต่างจากบริษัทท้องถิ่น

Kopp (1994) ศึกษาเปรียบเทียบนโยบายและการปฏิบัติในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท ญี่ปุ่น อเมริกันและยุโรป ผลการศึกษาพบว่า บริษัทญี่ปุ่น ยึดแนวนโยบายและการปฏิบัติในเรื่องการบรรจุ การคัดเลือกพนักงานตามบริษัทแม่มากกว่าบริษัทของประเทศอื่นๆ และขณะเดียวกันบริษัทญี่ปุ่นก็ประสบปัญหาที่เกี่ยวกับคนมากกว่าบริษัทของประเทศอื่นๆ อื่น ได้แก่ ปัญหาในเรื่องการดึงดูดความสนใจคนท้องถิ่นที่มีความสามารถให้มาร่วมทำงานกับบริษัทญี่ปุ่น ปัญหาการลาออกของพนักงานท้องถิ่น ความขัดแย้ง และปัญหาในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารจากบริษัทแม่และพนักงานท้องถิ่น ปัญหาการร้องเรียนของพนักงาน และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายท้องถิ่น

Caligiuri และ Stroh (1995) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาติ โดยให้ความสำคัญกับแนวคิดในเรื่อง Global strategies หรือกลยุทธ์ระดับโลกมากกว่าการยึดถือนโยบายของบริษัทแม่ เขาได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับโลก (Global HR practice) กับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจระดับโลก พบว่า บริษัทที่มีกลยุทธ์การจัดการในลักษณะการควบคุมจากบริษัทแม่ (Ethnocentric strategies) ประสบความสำเร็จน้อยกว่าองค์การที่มีการบริหารโดยการให้อิสระและให้ความสำคัญกับภูมิภาค (Regiocentrism : regional autonomy) รวมทั้งการให้ความสำคัญกับความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม ก็คือการยอมรับความแตกต่างในวัฒนธรรมของภูมิภาคและของแต่ละท้องถิ่น

ในปี ค.ศ.1998 Stroh และ Caliquiri ได้ศึกษาแนวคิดในเรื่อง กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับโลก หรือ Global Human resource strategies และเสนอหลักการที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับโลก 10 ประการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. ในระดับองค์การ (Organization-wide) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ ได้แก่
 - 1.1 การมีระบบที่เป็นทางการที่ทำให้การสื่อสารในระดับโลกดำเนินไปได้ด้วยดี
 - 1.2 การออกแบบและการใช้ระบบสารสนเทศด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.3 การสร้างภาพรวมของการจัดการระดับโลกให้กับพนักงานในองค์การ โดยการฝึกอบรมและพัฒนา
 - 1.4 พัฒนาผู้นำระดับโลกผ่านกระบวนการพัฒนาต่างวัฒนธรรม (Cross culture Development)
 - 1.5 กำหนดให้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์หลักของการจัดการองค์การระดับโลก (Global companies)
2. ในระดับหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Within The Human resource function) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ ได้แก่
 - 2.1 มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและโปรแกรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2 พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์นานาชาติ เพื่อการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน
 - 2.3 สามารถที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับคุณประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ
 - 2.4 สามารถแสดงให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับโลก คือ ที่มาของความได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ขององค์การ
 - 2.5 สามารถทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับท้องถิ่นมีอำนาจกว้างไกลถึงโครงสร้างระดับโลกได้

โดยสรุป Stroh และ Caliquiri พยายามเสนอแนวคิดของการใช้กลยุทธ์ในระดับโลกมากกว่าการยึดถือแนวทางการดำเนินการของบริษัทแม่เช่นในอดีต และสรุปว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จมีแนวโน้มที่จะใช้หลักการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับโลกร่วมกัน (sharing similar global HR guiding principles)

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัย ได้แก่ องค์กรธุรกิจไทย ทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ซึ่งหมายถึงธุรกิจที่มีองค์การต่างชาติถือหุ้นร่วมในลักษณะบริษัทร่วมลงทุน หรือเป็นสาขาของธุรกิจต่างประเทศ

การดำเนินการวิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างเดือนมกราคม - มีนาคม 2543 เสร็จสิ้น โดยได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มต่าง ๆ มีดังนี้

ธุรกิจไทย

ภาคอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมอาหาร	29	ตัวอย่าง
อุตสาหกรรมเสื้อผ้า	25	ตัวอย่าง
อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์และพลาสติก	29	ตัวอย่าง
อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง	25	ตัวอย่าง
อุตสาหกรรมของเด็กเล่น	29	ตัวอย่าง
อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์	24	ตัวอย่าง
รวม	<u>161</u>	ตัวอย่าง

ธุรกิจบริการ

ธุรกิจโรงแรม	26	ตัวอย่าง
สถาบันการเงิน	28	ตัวอย่าง
รวม	<u>54</u>	ตัวอย่าง

ธุรกิจข้ามชาติ

ธุรกิจอเมริกัน	52	ตัวอย่าง
ธุรกิจยุโรป	50	ตัวอย่าง
ธุรกิจญี่ปุ่น	56	ตัวอย่าง
รวม	<u>158</u>	ตัวอย่าง

โดยสรุปงานวิจัยครั้งนี้รวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างทั้งสิ้น 373 ตัวอย่าง แบ่งเป็น

ธุรกิจไทย	215	ตัวอย่าง
ธุรกิจข้ามชาติ	158	ตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ปริมาณของผู้ตอบแบบสอบถามในข้อต่าง ๆ และรวบรวมเป็นจำนวนร้อยละ โดยจะเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจของไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ และเปรียบเทียบธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย

ในส่วนของการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหน้าที่ต่าง ๆ นั้น จะศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ในแต่ละหัวข้อดังนี้

1. การจัดการองค์การการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นสำคัญที่ศึกษาได้แก่
 - ความรับผิดชอบในการจัดการอยู่ในระดับใด
 - สัดส่วนของเจ้าหน้าที่ต่อพนักงานเป็นอย่างไร
 - ภาระหน้าที่เป็นเรื่องการวางนโยบาย หรือปฏิบัติการ หรือที่ปรึกษา
 - รูปแบบการจัดองค์การ
 - กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจข้ามชาติ
2. การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นสำคัญที่ศึกษาได้แก่
 - การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีมากน้อยเพียงใด
 - ปัจจัยที่สำคัญที่นำมาใช้ในการวางแผนได้แก่อะไร
 - ขั้นตอนในการดำเนินการเป็นอย่างไร
3. การสรรหาและคัดเลือก ประเด็นสำคัญที่ศึกษาได้แก่
 - การตัดสินใจในเรื่องนโยบาย กำหนดในระดับใด
 - นโยบายสำคัญในการสรรหาเป็นอย่างไร
 - วิธีการในการสรรหาและคัดเลือกเป็นอย่างไร
4. การฝึกอบรมและพัฒนา ประเด็นสำคัญที่ศึกษาได้แก่
 - มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมหรือไม่ อย่างไร
 - มีการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมหรือไม่
 - มีการติดตามและประเมินผลหรือไม่
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเด็นสำคัญที่ศึกษาได้แก่
 - วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่อะไรบ้าง
 - ใครเป็นผู้ประเมิน
 - รูปแบบ / เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่อะไรบ้าง
 - พนักงานได้มีส่วนร่วมหรือไม่ อย่างไร
6. การวางแผนอาชีพ ประเด็นสำคัญที่ศึกษาได้แก่
 - องค์การมีการวางแผนระบบอาชีพอย่างไร
 - ใครเป็นผู้ดำเนินการ และมีปัญหาอย่างไร

7. ระบบการให้รางวัล และการจูงใจ ประเด็นสำคัญที่ศึกษาได้แก่
 - หลักเกณฑ์ที่องค์การใช้ในการให้รางวัลได้แก่อะไร
 - ประเภทของรางวัลได้แก่อะไร
 - มีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ หรือไม่
8. พนักงานสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ประเด็นสำคัญที่ศึกษาได้แก่
 - ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ใครบ้าง และมีหน่วยงานใดที่รับผิดชอบในกิจกรรมนี้
 - สิ่งที่ใช้กันในองค์การได้แก่อะไร และมีการเปิดโอกาสให้พนักงานสื่อสารกับผู้บริหารหรือองค์การด้วยวิธีใด
9. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ประเด็นสำคัญที่ศึกษาได้แก่
 - องค์การมีการเตรียมพร้อมอย่างไรบ้าง
 - มีหน่วยงานที่รับผิดชอบหรือไม่
 - มีการนำเทคนิคเข้ามาช่วยในการบริหารอย่างไร



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 : การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ

1.1 การจัดการการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจของไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการด้านการจัดการการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นสำคัญที่ทำการศึกษาคือ ความรับผิดชอบในการจัดการ สัดส่วนของเจ้าหน้าที่ต่อพนักงาน ภาระหน้าที่เน้นหนักในด้านการวางนโยบาย หรือปฏิบัติการ หรือเป็นที่ปรึกษา รวมทั้งรูปแบบการจัดการ และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจข้ามชาติ

1.1.1 หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

จากข้อมูลในตารางที่ 1 พบว่า ในภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อันดับแรก คือ หน่วยงานในระดับฝ่าย จำนวน 105 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 65.22 อันดับ 2 คือ หน่วยงานระดับแผนกในฝ่าย จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.91 อันดับ 3 หน่วยงานในแผนก ร้อยละ 11.80 และอื่นๆ เช่น เจ้าของกิจการ หรือหุ้นส่วน อีกร้อยละ 8.07

ส่วนธุรกิจบริการ อันดับแรก คือ หน่วยงานในระดับฝ่าย จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.49 อันดับ 2 คือหน่วยงานระดับแผนกในฝ่าย จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.11 อันดับ 3 คือ หน่วยงานในแผนก และอื่นๆ เช่น ระดับสำนัก จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.70 เท่ากัน

นอกจากนั้นเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วพบว่า หน่วยงานในระดับฝ่ายของธุรกิจบริการ จะรับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดถึงร้อยละ 81.49 สูงกว่าในภาคอุตสาหกรรมที่มีสัดส่วนร้อยละ 65.22

ตารางที่ 1 แสดงหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ระดับ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับฝ่าย	105	65.22	44	81.49
ระดับแผนกในฝ่าย	24	14.91	6	11.11
หน่วยงานในแผนก	19	11.80	2	3.70
อื่นๆ	13	8.07	2	3.70
รวม	161	100.00	54	100.00

1.1.2 ผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

จากข้อมูลในตารางที่ 2 พบว่า ผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรงของภาคอุตสาหกรรมนั้น อันดับแรกได้แก่ ระดับผู้จัดการฝ่าย จำนวน 86 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.44 อันดับ 2 คือระดับ ผู้อำนวยการฝ่ายหรือรองประธานกรรมการ มีจำนวน 34 ตัวอย่างหรือร้อยละ 20.73 อันดับ 3 คือระดับผู้จัดการแผนก จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.41 อันดับ 4 ระดับหัวหน้าหน่วย 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.15 และระดับอื่นๆ เช่น กรรมการผู้จัดการ หรือเจ้าของกิจการดูแลเอง อีก 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.27

ขณะที่ธุรกิจบริการ อันดับแรก คือ ระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือรองประธานกรรมการ มีจำนวน 27 ตัวอย่างหรือร้อยละ 50.00 อันดับ 2 คือ ระดับผู้จัดการฝ่าย จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 37.04 อันดับ 3 คือระดับผู้จัดการแผนก จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.26 อันดับ 4 อื่นๆ เช่น ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.70

นอกจากนั้น เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วพบว่า ธุรกิจบริการ ระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือรองประธานกรรมการ จะเป็นผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ถึงร้อยละ 50.00 ขณะที่ในภาคอุตสาหกรรม มีเพียงร้อยละ 20.73 โดยผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง จะเป็นระดับผู้จัดการฝ่าย ร้อยละ 52.44

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 แสดงผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

ระดับ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการฝ่าย/รองประธานกรรมการ	34	20.73	27	50.00
ผู้จัดการฝ่าย	86	52.44	20	37.04
ผู้จัดการแผนก	22	13.41	5	9.26
หัวหน้าหน่วย	15	9.15	0	0.00
อื่น ๆ	7	4.27	2	3.70
รวม	164	100.00	54	100.00

1.1.3 จำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 3 พบว่า จำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนของพนักงานทั้งหมดโดยประมาณของภาคอุตสาหกรรม อันดับแรก คือ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 50 มีจำนวน 77 ตัวอย่างหรือร้อยละ 47.24 อันดับ 2 คือ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 80 จำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.86 อันดับ 3 เท่ากัน คือ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 100 จำนวน 23 ตัวอย่าง และ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 200 จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.11 อันดับ 5 สัดส่วน 1 : 200 หรือมากกว่า จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือ ร้อยละ 3.68

ขณะที่ธุรกิจบริการ อันดับแรก คือ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 50 มีจำนวน 18 ตัวอย่างหรือร้อยละ 33.34 อันดับ 2 คือ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 80 จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 29.63 อันดับ 3 สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 100 จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.37 อันดับ 4 สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 200 จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.81 อันดับ 5 สัดส่วน 1 : 200 หรือมากกว่า จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือ ร้อยละ 1.85

นอกจากนั้น เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วพบว่า จำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนของพนักงานทั้งหมดโดยประมาณของภาคอุตสาหกรรม ระหว่าง สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 50 และ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 80 มีจำนวนรวมกันถึง 111 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.10 ของตัวอย่างทั้งหมด ขณะที่ธุรกิจบริการ มีจำนวนรวมกัน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.97

ตารางที่ 3 แสดงสัดส่วนของจำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนของพนักงานทั้งหมดโดยประมาณ

สัดส่วน	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 : ไม่เกิน 50	77	47.24	18	33.34
1 : ไม่เกิน 80	34	20.86	16	29.63
1 : ไม่เกิน 100	23	14.11	11	20.37
1 : ไม่เกิน 200	23	14.11	8	14.81
1 : 200 หรือมากกว่า	6	3.68	1	1.85
รวม	163	100.00	54	100.00

1.1.4 ภาระหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์

จากข้อมูลในตารางที่ 4 ภาระหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของภาคอุตสาหกรรม อันดับแรก คือ หน้าที่หลักของหน่วยงานในการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหาร มีจำนวน 96 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 58.90

อันดับ 2 คือ ทำหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของแต่ละงานในส่วนหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งดำเนินการในแต่ละหน้าที่ตามแผนที่วางไว้ จำนวน 57 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.02

อันดับ 3 คือ ทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์เพียงบางหน้าที่เท่านั้น มีจำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.29 อันดับ 4 คือหน้าที่ อื่น ๆ เช่น เป็นธุรกิจครอบครัว เจ้าของธุรกิจจึงเป็นผู้กำหนดนโยบายเอง จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.23 และอันดับ 5 คือ การทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารแต่ละฝ่าย โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหน้าที่ของแต่ละฝ่าย จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.61

ขณะที่ธุรกิจบริการ อันดับแรก คือ ทำหน้าที่หลักของหน่วยงานในการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหาร จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 61.11

อันดับ 2 คือ ทำหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของแต่ละงานในส่วนหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งดำเนินการในแต่ละหน้าที่ตามแผนที่วางไว้ จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.19 และอันดับ 3 คือ ภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์เพียงบางหน้าที่เท่านั้น มีจำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.70

นอกจากนั้น เมื่อเปรียบเทียบภาระหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์ระหว่างองค์การของภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า มีความสอดคล้องกันคือ มีหน้าที่หลักของ

หน่วยงานในการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหาร โดยในภาคอุตสาหกรรมมีร้อยละ 58.90 ขณะที่ธุรกิจบริการ มีร้อยละ 61.11

ตารางที่ 4 แสดงภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ภาระหน้าที่	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทำหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของแต่ละงาน ในส่วนหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งดำเนินการในแต่ละหน้าที่ตามแผนที่วางไว้	57	34.97	19	35.19
ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหาร	96	58.90	33	61.11
ทำหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพียงบางหน้าที่เท่านั้น	7	4.29	2	3.70
ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารแต่ละฝ่าย โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหน้าที่ของแต่ละฝ่าย	1	0.61	0	0.00
อื่น ๆ	2	1.23	0	0.00
รวม	163	100.00	54	100.00

1.2 การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรธุรกิจของไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นสำคัญที่ศึกษา คือ ระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยที่สำคัญที่นำมาใช้ในการวางแผนและขั้นตอนในการดำเนินการ

1.2.1 ระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

จากข้อมูลในตารางที่ 5 พบว่า ผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรในภาคอุตสาหกรรมนั้น อันดับแรก คือ ระดับที่มีส่วนร่วมมาก มีจำนวน 81 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.69 อันดับ 2 คือ ระดับที่มีส่วนร่วมมากที่สุด มีจำนวน 57 ตัว

อย่าง หรือร้อยละ 34.97 อันดับ 3 ระดับมีส่วนร่วมน้อย มีจำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.27 อันดับ 4 คือ ไม่มีส่วนร่วมเลย ในการวางแผนกลยุทธ์องค์การ มีจำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.84 อันดับ 5 คือ ระดับมีส่วนร่วมน้อยมาก มีจำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.23

ขณะที่ธุรกิจบริการ ผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์การในอันดับ 1 คือ ระดับที่มีส่วนร่วมมาก มีจำนวน 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.67 อันดับ 2 คือ ระดับที่มีส่วนร่วมมากที่สุด มีจำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.07 อันดับ 3 ระดับมีส่วนร่วมน้อย มีจำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.26

เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์การ ระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า อันดับแรก คือ ระดับที่มีส่วนร่วมมาก ซึ่งภาคอุตสาหกรรมมีร้อยละ 49.69 ต่ำกว่าธุรกิจบริการที่มีร้อยละ 66.67 รองลงไป คือ ระดับที่มีส่วนร่วมมากที่สุด ซึ่งภาคอุตสาหกรรมมีร้อยละ 34.97 สูงกว่าธุรกิจบริการที่มีร้อยละ 24.07

ตารางที่ 5 แสดงระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์การ

ระดับ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีส่วนร่วมมากที่สุด	57	34.97	13	24.07
มีส่วนร่วมมาก	81	49.69	36	66.67
มีส่วนร่วมน้อย	20	12.27	5	9.26
มีส่วนร่วมน้อยมาก	2	1.23	0	0.00
ไม่มีส่วนร่วมเลย	3	1.84	0	0.00
รวม	163	100.00	54	100.00

1.2.2 ความสำคัญของปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวมเพื่อวางแผนกลยุทธ์

จากข้อมูลในตารางที่ 6 พบว่า ความสำคัญของปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ ความสำคัญในระดับมาก มีจำนวน 104 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 64.99 อันดับ 2 คือ ความสำคัญในระดับมากที่สุด มีจำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.13 อันดับ 3 คือ ความสำคัญในระดับน้อย มีจำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.88 อันดับ 4 คือ ความสำคัญในระดับน้อยที่สุด มีจำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.75 อันดับ 5 คือ ไม่มีความสำคัญเลยนั้น มีจำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.25

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า ความสำคัญของปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ ความสำคัญในระดับมาก มีจำนวน 36

ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.66 อันดับ 2 คือ ความสำคัญในระดับมากที่สุด มีจำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.93 อันดับ 3 คือ ความสำคัญในระดับน้อย มีจำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.41

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ระหว่างองค์การของภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการพบว่า มีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้ ในภาคอุตสาหกรรม อันดับแรก คือ ความสำคัญในระดับมากที่สุด มีสัดส่วนร้อยละ 64.99 อันดับ 2 คือ ความสำคัญในระดับมากที่สุด มีสัดส่วนร้อยละ 23.13 ใกล้เคียงกับธุรกิจบริการ ซึ่งในอันดับแรก คือ ความสำคัญในระดับมากที่สุด มีสัดส่วนร้อยละ 66.66 อันดับ 2 คือ ความสำคัญในระดับมากที่สุด มีสัดส่วนร้อยละ 25.93

ตารางที่ 6 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

ระดับ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	37	23.13	14	25.93
มาก	104	64.99	36	66.66
น้อย	11	6.88	4	7.41
น้อยที่สุด	6	3.75	0	0
ไม่มีเลย	2	1.25	0	0
รวม	160	100.00	54	100.00

1.2.3 ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินเพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

จากข้อมูลในตารางที่ 7 พบว่า ปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขัน โดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ในภาคอุตสาหกรรม อันดับแรก คือ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 86 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 43.00 อันดับ 2 คือ ที่มีระดับความสำคัญน้อย มีจำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.00 อันดับ 3 คือ ระดับความสำคัญมากที่สุด มีจำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.50 อันดับ 4 คือ ระดับความสำคัญน้อยที่สุด มีจำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.00 อันดับ 5 คือ ไม่มีระดับความสำคัญเลย มีจำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.00

ขณะที่ธุรกิจบริการ ปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขัน โดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ในอันดับแรก คือ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 55.55 อันดับ 2 คือ ที่มีระดับความสำคัญน้อย มีจำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.07 อันดับ 3 คือระดับความสำคัญมากที่สุด

สุด มีจำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.66 อันดับ 4 คือ ระดับความสำคัญน้อยที่สุด และไม่มีเลย มีจำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.85 เท่ากัน

ตารางที่ 7 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขัน โดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อม ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

ระดับ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	25	15.50	9	16.66
มาก	86	53.00	30	55.55
น้อย	44	22.00	13	24.07
น้อยที่สุด	4	2.00	1	1.85
ไม่มีเลย	2	1.24	1	1.85
รวม	161	100.00	54	100.00

1.2.4 ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่าย

จากข้อมูลในตารางที่ 8 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่าง ๆ มีการประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในภาคอุตสาหกรรม อันดับแรก คือ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 80 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.69 อันดับ 2 คือ ระดับความสำคัญมากที่สุด มีจำนวน 50 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 31.06 อันดับ 3 คือ ระดับความสำคัญน้อย จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.15 อันดับ 4 ระดับความสำคัญน้อยที่สุด จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.86 อันดับ 5 ไม่มีความสำคัญเลย จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.24

ขณะที่ธุรกิจบริการ ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่าง ๆ มีการประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในอันดับแรก คือ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.97 อันดับ 2 คือ ระดับความสำคัญมากที่สุด มีจำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.22 อันดับ 3 คือ ระดับความสำคัญน้อย จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.81

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่าง ๆ มีการประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ระหว่างองค์การของภาคอุตสาหกรรมและในธุรกิจบริการพบว่า ในระดับความสำคัญมาก และระดับความสำคัญมากที่สุด โกล้เคียงกับธุรกิจบริการ เนื่องจากเมื่อพิจารณาผลรวมของทั้งสองระดับความสำคัญ จะมีสัดส่วนถึงร้อยละ 80.75 ในภาคอุตสาหกรรม และ ร้อยละ 85.19 ในธุรกิจบริการ

ตารางที่ 8 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่าง ๆ มีการประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ระดับ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	50	31.06	12	22.22
มาก	80	49.69	34	62.97
น้อย	26	16.15	8	14.81
น้อยที่สุด	3	1.86	0	0.00
ไม่มีเลย	2	1.24	0	0.00
รวม	161	100.00	54	100.00

1.2.5 ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์-อุปทาน ในด้านกำลังคน

จากข้อมูลในตารางที่ 9 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์-อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในภาคอุตสาหกรรม อันดับแรก คือระดับความสำคัญมาก จำนวน 77 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 47.82 อันดับ 2 ระดับความสำคัญน้อย จำนวน 50 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 31.06 และอันดับ 3 ระดับความสำคัญมากที่สุด ร้อยละ 16.77

ขณะที่ธุรกิจบริการ อันดับแรก ได้แก่ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.04 อันดับ 2 คือ ระดับความสำคัญน้อย มีจำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.87 อันดับ 3 คือระดับความสำคัญมากที่สุด ร้อยละ 15.09

ตารางที่ 9 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์-อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ระดับ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	27	16.77	8	15.09
มาก	77	47.82	35	66.04
น้อย	50	31.06	10	18.87
น้อยที่สุด	5	3.11	0	0.00
ไม่มีเลย	2	1.24	0	0.00
รวม	161	100.00	53	100.00

1.2.6 ระดับค่าเฉลี่ยในการวางกลยุทธ์ขององค์กร

จากข้อมูลในตารางที่ 10 พบว่า ค่าเฉลี่ยของเรื่องต่างๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละครั้ง ในภาคอุตสาหกรรม ระดับค่าเฉลี่ยที่สูงเป็นอันดับแรก ได้แก่ การประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆ มีการประเมินต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.07 อันดับ 2 คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีค่าเฉลี่ย 3.05 อันดับ 3 คือ การประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน/ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ/ในการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย 2.80 อันดับ 4 ได้แก่ การประเมินอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ย 2.78

ขณะที่ธุรกิจบริการ ค่าเฉลี่ยของเรื่องต่างๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละครั้ง ในภาคอุตสาหกรรม ระดับค่าเฉลี่ยที่สูงเป็นอันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีค่าเฉลี่ย 3.19 อันดับ 2 ได้แก่ การประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆ มีการประเมินต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.07 อันดับ 3 ได้แก่ การประเมินอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ย 2.96 อันดับ 4 คือ การประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน/ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ/ในการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย 2.83

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรของภาคอุตสาหกรรมและในธุรกิจบริการพบว่า ระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยต่างๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละครั้ง ในภาคอุตสาหกรรม ปัจจัยที่มีระดับค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำคือ การประเมินอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่มีค่าเฉลี่ย 2.78 ต่ำกว่าธุรกิจบริการ ที่มีค่าเฉลี่ย 2.96

ส่วนการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน/ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ/ในการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ในภาคอุตสาหกรรม มีค่าเฉลี่ย 2.80 ใกล้เคียงกับธุรกิจบริการ ที่มีค่าเฉลี่ย 2.83

ตารางที่ 10 แสดงระดับค่าเฉลี่ยของเรื่องต่างๆ ที่ได้พิจารณาในการวางกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละครั้ง (คะแนนเต็ม = 4)

เรื่อง	อุตสาหกรรม	บริการ
	เฉลี่ย	เฉลี่ย
ปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม	3.05	3.19
การประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ ในการแข่งขัน โดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์	2.8	2.83
การประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆ มีการประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ด้วย	3.07	3.07
การประเมินอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	2.76	2.96

1.2.7 ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคน

จากข้อมูลในตารางที่ 11 พบว่า ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง คือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณา มีจำนวน 96 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 59.63

อันดับ 2 คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการพิจารณาและตัดสินใจแล้ว แจ้งมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการในการสรรหาต่อไป จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.15

อันดับ 3 คือ มีการประชุมพิจารณาความต้องการกำลังคนโดยรวมขององค์กร และตัดสินใจในรูปคณะกรรมการ โดยมีผู้แทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.91

อันดับ 4 คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.83

อันดับ 5 คือ การตัดสินใจและดำเนินการทุกอย่างอยู่ภายในฝ่ายแต่ละฝ่าย และอื่นๆ เช่น วางแผนการผลิตก่อน แล้วจึงวางแผนเรื่องกำลังคน จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.24 เท่ากัน

ขณะที่ธุรกิจบริการ ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนในอันดับแรก คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง คือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณา มีจำนวน 38 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 70.38

อันดับ 2 คือ มีการประชุมพิจารณาความต้องการกำลังคนโดยรวมขององค์กร และตัดสินใจในรูปคณะกรรมการ โดยมีผู้แทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.81

อันดับ 3 คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.26

อันดับ 4 คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการพิจารณาและตัดสินใจแล้ว แจ้งมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการในการสรรหาต่อไป จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.70 และอื่นๆ เช่น อัตรากำลังจะถูกกำหนดจากฝ่ายแผนงานและงบประมาณ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสนับสนุนในด้านดำเนินการสรรหาอีก 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.85

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบ ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนของภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการพบว่า ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคน ที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรก คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง คือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณา โดยภาคอุตสาหกรรม มีสัดส่วนร้อยละ 59.63 ต่ำกว่าธุรกิจบริการ ที่มีสูงถึงร้อยละ 70.38

ตารางที่ 11 แสดงขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคน

ขั้นตอน	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่าย/แผนก/หน่วยงาน ที่มีความต้องการ เสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	11	6.83	5	9.26
ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณา	96	59.63	38	70.38
ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการพิจารณาและตัดสินใจ แล้ว แจ้งมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการในการสรรหาต่อไป	26	16.15	2	3.70
มีการประชุมพิจารณาความต้องการกำลังคนโดยรวมขององค์กร และตัดสินใจในรูปคณะกรรมการ โดยมีผู้แทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	24	14.91	8	14.81
การตัดสินใจและดำเนินการทุกอย่าง อยู่ภายในฝ่ายแต่ละฝ่าย	2	1.24	0	0.00
อื่น ๆ	2	1.24	1	1.85
รวม	161	100.00	54	100.00

1.3 การสรรหาและคัดเลือก

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจของไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ การตัดสินใจและนโยบายสำคัญในเรื่องนโยบายการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน รวมถึงขั้นตอน วิธีการ ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

1.3.1 หน่วยงานที่มีบทบาทตัดสินใจในการสรรหาและคัดเลือก

จากข้อมูลในตารางที่ 12 พบว่า หน่วยงานหรือบุคคลที่มีบทบาทตัดสินใจในการสรรหาและคัดเลือกของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงาน จำนวน 106 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 65.03 อันดับ 2 ผู้บริหารสูงสุด/รับมอบอำนาจแต่เพียงผู้เดียว จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.95 และอันดับ 3 ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการหาพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.66

ขณะที่ธุรกิจบริการ อันดับแรก คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงาน จำนวน 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 79.62 อันดับ 2 ผู้บริหารสูงสุด/รับมอบอำนาจแต่เพียงผู้เดียว และผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการหาพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.41 เท่ากัน

ตารางที่ 12 แสดงหน่วยงานหรือบุคคล ที่มีบทบาทตัดสินใจในการสรรหาและคัดเลือก

ผู้มีบทบาทตัดสินใจ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารสูงสุด/รับมอบอำนาจแต่เพียงผู้เดียว	26	15.95	4	7.41
ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการหาพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ	19	11.66	4	7.41
ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาตัดสินใจคัดเลือกให้ผู้บริหาร	7	4.29	3	5.56
ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงาน	106	65.03	43	79.62
อื่นๆ	5	3.07	0	0.00
รวม	163	100.00	54	100.00

1.3.2 นโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร

จากข้อมูลในตารางที่ 13 พบว่า นโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร ของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ การสรรหาจากภายใน/ภายนอกคละกัน จำนวน 110 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.67 อันดับ 2 คือ สรรหาจากภายในเป็นส่วนมาก (โดยการเลื่อนตำแหน่งโดยตรง) จำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.79 อันดับ 3 คือ สรรหาจากภายนอก ร้อยละ 10.30

ขณะที่ธุรกิจบริการ อันดับแรก คือ การสรรหาจากภายใน/ภายนอก คละกัน จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 73.21 อันดับ 2 คือ สรรหาจากภายในเป็นส่วนมาก จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.07 อันดับ 3 คือ สรรหาจากภายนอก จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.14

ตารางที่ 13 แสดงนโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร

นโยบาย	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สรรหาจากภายในเป็นส่วนมาก (โดยการเลื่อนตำแหน่งโดยตรง)	31	18.79	9	16.07
สรรหาจากภายนอก	17	10.30	4	7.14
สรรหาจากภายใน/ภายนอก คละกัน	110	66.67	41	73.21
อื่นๆ	7	4.24	2	3.57
รวม	165	100.00	56	100.00

1.3.3 วิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารบริหารจากแหล่งภายนอก

จากข้อมูลในตารางที่ 14 พบว่า วิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารจากแหล่งภายนอก วิธีการที่ใช้ของภาคอุตสาหกรรม เป็นอันดับแรกคือ ติดต่อกับคนรู้จัก จำนวน 59 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 44.70 อันดับ 2 ติดต่อกับหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหา จำนวน 54 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.90 และอันดับ 3 คือ วิธีอื่นๆ เช่น ลงประกาศในหน้าหนังสือพิมพ์ จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.61

ขณะที่ธุรกิจบริการ วิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารจากแหล่งภายนอก ในอันดับแรกคือ ติดต่อกับคนรู้จัก จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 56.52 อันดับ 2 คือ ติดต่อกับหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหา จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.79 และอันดับ 3 คือ วิธีอื่นๆ เช่น ลงประกาศในหน้าหนังสือพิมพ์ หรือบริษัทแม่ส่งบุคลากรมาให้ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.52

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจบริการและภาคอุตสาหกรรม พบว่า ธุรกิจบริการ ใช้วิธีติดต่อกับคนรู้จัก ร้อยละ 56.52 สูงกว่าภาคอุตสาหกรรม ที่ใช้วิธีนี้ร้อยละ 44.70 ขณะที่ภาคอุตสาหกรรม ใช้วิธีติดต่อกับหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหา ร้อยละ 40.90 สูงกว่าธุรกิจบริการที่ใช้วิธีนี้ร้อยละ 34.79

ตารางที่ 14 แสดงวิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารจากแหล่งภายนอก

วิธีการ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ติดต่อกับคนรู้จัก	59	44.70	26	56.52
ซื้อตัวจากบริษัทอื่น	5	3.79	1	2.17
ติดต่อกับหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหา	54	40.90	16	34.79
อื่นๆ	14	10.61	3	6.52
รวม	132	100.00	46	100.00

1.3.4 การสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 15 พบว่า การสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน (ไม่ใช่ผู้บริหาร) วิธีที่ใช้ในการสรรหาของภาคอุตสาหกรรม เป็นอันดับแรก ได้แก่ ดำเนินการเอง จำนวน 142 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 87.12 อันดับ 2 คือ ดำเนินการเองเพียงบางส่วน รวมทั้งจ้างองค์การภายนอกด้วย จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.43 อันดับ 3 คือ วิธีอื่นๆ เช่น ลงประกาศในหน้าหนังสือพิมพ์ หรือจัดงานนัดพบแรงงานจำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.84 และอันดับ 4 คือ จ้างองค์การ/ธุรกิจภายนอกเป็นผู้ดำเนินการสรรหา และคัดเลือกทั้งหมด จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.61

ขณะที่ธุรกิจบริการ ใช้วิธีการสรรหาคณากรในระดับพนักงาน (ไม่ใช่ผู้บริหาร) ในอันดับแรก ได้แก่ ดำเนินการเอง จำนวน 50 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 92.59 อันดับ 2 คือ ดำเนินการเองเพียงบางส่วน รวมทั้งจ้างองค์การภายนอกด้วย จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.56 อันดับ 3 คือ วิธีอื่นๆ เช่น เปิดรับสมัครที่สถาบันการศึกษา จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.85

ตารางที่ 15 แสดงวิธีการสรรหาคณากรในระดับพนักงาน (ไม่ใช่ผู้บริหาร)

วิธีการ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ดำเนินการเอง	142	87.12	50	92.59
ดำเนินการเองเพียงบางส่วนรวมทั้งจ้างองค์การภายนอกด้วย	17	10.43	3	5.56
จ้างองค์การ/ธุรกิจภายนอก เป็นผู้ดำเนินการสรรหา และคัดเลือกทั้งหมด	1	0.61	0	0.00
อื่นๆ	3	1.84	1	1.85
รวม	163	100.00	54	100.00

*หมายเหตุ จำนวนในผลการวิจัยที่เกินกว่าจำนวนตัวอย่าง เนื่องจากในบางข้อมีคำตอบมากกว่า 1 คำตอบ

1.3.5 แหล่งที่มาในการสรรหาคณากรในระดับพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 16 พบว่า แหล่งที่มาในการสรรหาคณากรในระดับพนักงาน ของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรกได้แก่ ผู้สมัครเข้ามาสมัคร จำนวน 135 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 82.30 อันดับ 2 ประกาศในหนังสือพิมพ์ 109 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.50 อันดับ 3 จากการแนะนำของพนักงาน จำนวน 104 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 63.40 อันดับ 4 จากแหล่งภายในองค์การ (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) จำนวน 75 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 45.70 อันดับ 5 จากมหาวิทยาลัย จำนวน 64 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.00 อันดับ 6 จากตัวแทนองค์การจัดหางาน จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.60 อันดับ 7 จากองค์การอื่น จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.00

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า การสรรหาคณากรในระดับพนักงาน แหล่งที่มาในการสรรหา ในอันดับแรกได้แก่ ผู้สมัครเข้ามาสมัคร จำนวน 50 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 92.60 อันดับ 2 จากการแนะนำของพนักงาน จำนวน 42 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 77.80 อันดับ 4 เท่ากับ คือ จากแหล่งภายในองค์การ (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) และจากประกาศในหนังสือพิมพ์ 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 72.20 อันดับ 6 จากองค์การอื่น จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.10 อันดับ 7 จากตัวแทนองค์การจัดหางาน จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.70

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบแหล่งที่มาในการสรรหาคณากรในระดับพนักงาน พบว่า ภาคอุตสาหกรรมสรรหาจากแหล่งภายในองค์การ (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) เพียงร้อยละ 45.70 ขณะที่ธุรกิจ

บริการ พบว่า ใช้วิธีนี้ถึงร้อยละ 72.20 ส่วนการสรรหาจากแหล่งที่มาจากมหาวิทยาลัย ในภาคอุตสาหกรรม ใช้เพียงร้อยละ 39.00 ต่ำกว่าธุรกิจบริการ ที่สรรหาจากแหล่งดังกล่าวสูงถึงร้อยละ 68.50

ตารางที่ 16 แสดงแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน

แหล่งที่มา	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
แหล่งภายในองค์การ (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง)	75	45.70	39	72.20
จากมหาวิทยาลัย	64	39.00	37	68.50
จากตัวแทนองค์การจัดหางาน	37	22.60	9	16.70
จากการแนะนำของพนักงาน	104	63.40	42	77.80
ประกาศในหนังสือพิมพ์	109	66.50	39	72.20
จากองค์การอื่น	23	14.00	13	24.10
ผู้สมัครเข้ามาสมัคร	135	82.30	50	92.60

*หมายเหตุ จำนวนในผลการวิจัยที่เกินกว่าจำนวนตัวอย่าง เนื่องจากในบางข้อมีคำตอบมากกว่า 1 คำตอบ

1.3.6 วิธีการที่บริษัทใช้ดำเนินการในการคัดเลือกพนักงานเอง

จากข้อมูลในตารางที่ 17 พบว่า ในกรณีที่บริษัทดำเนินการคัดเลือกพนักงานเองนั้น วิธีการที่บริษัทในภาคอุตสาหกรรม ดำเนินการในกระบวนการคัดเลือก เป็นอันดับแรก คือ สอบสัมภาษณ์ จำนวน 154 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 93.90 อันดับ 2 ทดลองปฏิบัติงาน จำนวน 113 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.90 อันดับ 3 คือ ตรวจสอบประวัติ/บุคคลอ้างอิง จำนวน 112 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.30 อันดับ 4 คือ สอบข้อเขียน จำนวน 83 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.60 อันดับ 5 ตรวจร่างกาย จำนวน 57 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.80 อันดับ 6 ตรวจสอบสุขภาพจิต จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.30

ส่วนในธุรกิจบริการนั้น พบว่า ในกรณีที่บริษัทดำเนินการคัดเลือกพนักงานเองนั้น บริษัทดำเนินการในกระบวนการคัดเลือก เป็นอันดับแรก คือ สอบสัมภาษณ์ จำนวน 53 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 98.10 อันดับ 2 คือ ตรวจสอบประวัติ/บุคคลอ้างอิง จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 83.30 อันดับ 3 คือ ตรวจร่างกาย จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.50 อันดับ 4 คือ สอบข้อเขียน จำนวน 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 79.60 อันดับ 5 คือ ทดลองปฏิบัติงาน จำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 57.40 อันดับ 6 ตรวจสอบสุขภาพจิต จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.80

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบวิธีการที่บริษัทในภาคอุตสาหกรรมดำเนินการในกระบวนการคัดเลือก พบว่า มีการตรวจร่างกาย เพียงร้อยละ 34.80 ขณะที่ธุรกิจบริการ มีการตรวจร่างกายถึงร้อยละ 81.50 ส่วนการตรวจสอบประวัติ/บุคคลอ้างอิง ภาคอุตสาหกรรม มีการตรวจสอบร้อยละ 68.30 ต่ำกว่าธุรกิจบริการ ที่มีการตรวจสอบถึงร้อยละ 83.30

ตารางที่ 17 แสดงกระบวนการคัดเลือกที่บริษัทดำเนินการคัดเลือกพนักงาน

วิธีการ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สอบข้อเขียน	83	50.60	43	79.60
สอบสัมภาษณ์	154	93.90	53	98.10
ทดลองปฏิบัติงาน	113	68.90	31	57.40
ตรวจร่างกาย	57	34.80	44	81.50
ตรวจสอบสุขภาพจิต	12	7.30	8	14.80
ตรวจสอบประวัติ/บุคคลอ้างอิง	112	68.30	45	83.30
ผู้สมัครเข้ามาสมัคร	0	0.00	0	0.00

1.3.7 ปัญหาที่องค์กรในภาคอุตสาหกรรมประสบในการจ้างงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 18 พบว่า ปัญหาที่องค์กรในภาคอุตสาหกรรมประสบในการจ้างงาน เป็นอันดับแรก คือ ไม่ได้คนตามต้องการ/ไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการแต่ก็ต้องจ้าง จำนวน 94 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 58.00 อันดับ 2 คือ ปัญหาขาดแคลนกำลังคน/ไม่มีคนที่เหมาะสม/หาคนไม่ได้ ร้อยละ 39.90 อันดับ 3 คือ ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนตามที่ผู้สมัครเรียกร้องได้ ร้อยละ 20.90

ส่วนธุรกิจบริการ ปัญหาที่องค์กรประสบในการจ้างงาน เป็นอันดับแรก คือ ปัญหาขาดแคลนกำลังคน/ไม่มีคนที่เหมาะสม/หาคนไม่ได้ จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 46.30 อันดับ 2 คือ ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนตามที่ผู้สมัครเรียกร้องได้ ร้อยละ 40.70 อันดับ 3 คือ ไม่ได้คนตามต้องการ/ไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการแต่ก็ต้องจ้าง ร้อยละ 33.33

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบปัญหาที่องค์กรประสบในการจ้างงาน พบว่า ในภาคอุตสาหกรรมมี ปัญหาไม่ได้คนตามต้องการ/ไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการแต่ก็ต้องจ้าง มีสูงถึงร้อยละ 58.00 ขณะที่ธุรกิจบริการมีเพียงร้อยละ 33.33 ส่วนปัญหาไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนตามที่ผู้สมัครเรียกร้องได้ ในภาคอุตสาหกรรมมีเพียงร้อยละ 20.90 ขณะที่ในธุรกิจบริการมีสูงถึงร้อยละ 40.70

ตารางที่ 18 แสดงปัญหาที่องค์กรประสบในการจ้างงาน

ปัญหา	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ขาดแคลนกำลังคน/ไม่มีคนที่เหมาะสม/หาคนไม่ได้	65	39.90	25	46.30
ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนตามที่ผู้สมัครเรียกร้องได้	34	20.90	22	40.70
ไม่ได้คนตามต้องการ/ไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการแต่ก็ต้องจ้าง	94	58.00	18	33.30

1.4 การฝึกอบรมและพัฒนา

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจของไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ การกำหนดแผนการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจ การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม และการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

1.4.1 การกำหนดแผนฝึกอบรม

จากข้อมูลในตารางที่ 19 การกำหนดแผนฝึกอบรมในภาคอุตสาหกรรม อันดับแรก คือ ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามความเห็นสมควร จำนวน 94 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 58.02 อันดับ 2 คือ มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น เช่น แผน 1 ปี ,6เดือน เป็นต้น จำนวน 49 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.25 อันดับ 3 คือ มีการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน (เช่น แผนประจำปี แผน 3 ปี เป็นต้น) จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.11

ส่วนธุรกิจบริการ อันดับแรก คือ มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น จำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 54.72 อันดับ 2 คือ มีการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.53 และอันดับ 3 คือ ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.75

ตารางที่ 19 แสดงองค์การมีการกำหนดแผนฝึกอบรมอย่างชัดเจนหรือไม่ อย่างไร

การกำหนดแผนฝึกอบรม	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน (เช่น แผนประจำปี แผน 3 ปี เป็นต้น)	18	11.11	13	24.53
มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น เช่น แผน 1 ปี, 6 เดือน เป็นต้น	49	30.25	29	54.72
ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามความเห็นสมควร	94	58.02	11	20.75
อื่น ๆ	1	0.62	0	0.00
รวม	162	100.00	53	100.00

1.4.2 การสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs)

จากข้อมูลในตารางที่ 20 พบว่า การจัดทำแผนฝึกอบรมของภาคอุตสาหกรรมมีการสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs) ในอันดับแรกคือ การสำรวจจากทุกหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง จำนวน 47 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 70.15 อันดับ 2 กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.43 อันดับ 3 มีการสำรวจบางหน่วยงาน/หรือหัวหน้างานบางคน

จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.45 อันดับ 4 คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมวางแผน โดยลำพัง และอื่น ๆ เช่น ใช้ข้อมูลจากบริษัทฝึกอบรม จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.99 เท่ากัน

ขณะที่ธุรกิจบริการ การสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs) ในอันดับแรกคือ การสำรวจจากทุกหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง จำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 69.05 อันดับ 2 กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.90 อันดับ 3 เท่ากัน ระหว่าง มีการสำรวจบางหน่วยงาน/หรือหัวหน้างานบางคน และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมวางแผนโดยลำพัง จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.52 เท่ากัน

ตารางที่ 20 แสดงการจัดทำแผนฝึกอบรม องค์การสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs) หรือไม่ อย่างไร

การสำรวจความต้องการ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สำรวจจากทุกหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง	47	70.15	29	69.05
สำรวจบางหน่วยงาน/หรือหัวหน้างานบางคน	7	10.45	4	9.52
หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมวางแผนโดยลำพัง	2	2.99	4	9.52
กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่	9	13.43	5	11.90
อื่น ๆ	2	2.99	0	0.00
รวม	67	100.01	42	99.99

1.4.3 ผู้มีอำนาจตัดสินใจในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรม

จากข้อมูลในตารางที่ 21 ผู้มีอำนาจตัดสินใจในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรมของภาคอุตสาหกรรม เป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ เป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 107 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.05 อันดับ 2 หัวหน้างานแต่ละฝ่ายเป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.84 อันดับ 3 หน่วยงานฝึกอบรมเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.17 และอื่น ๆ เช่น หน่วยงานฝึกอบรมกับผู้บริหารร่วมกันตัดสินใจ จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.94

ส่วนธุรกิจบริการ ผู้มีอำนาจตัดสินใจในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรม เป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ เป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.83 อันดับ 2 หน่วยงานฝึกอบรมเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.64 อันดับ 3 หัวหน้างานแต่ละฝ่ายเป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.87 และอื่น ๆ เช่น คณะกรรมการพัฒนาบุคคล เป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.66

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า หน่วยงานฝึกอบรมเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรมของภาคอุตสาหกรรมมีเพียงร้อยละ 6.17 ต่ำกว่าธุรกิจบริการ ที่มีสูงถึงร้อยละ 22.64

ตารางที่ 21 แสดงผู้มีอำนาจตัดสินใจในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรม

ผู้มีอำนาจตัดสินใจ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานฝึกอบรมเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ	10	6.17	12	22.64
หัวหน้างานแต่ละฝ่ายเป็นผู้ตัดสินใจ	37	22.84	10	18.87
ผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ เป็นผู้ตัดสินใจ	107	66.05	28	52.83
อื่น ๆ	8	4.94	3	5.66
รวม	162	100.00	53	100.00

1.4.4 การกำหนดงบประมาณการฝึกอบรม

จากข้อมูลในตารางที่ 22 พบว่า การกำหนดงบประมาณการฝึกอบรมของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ กำหนดในวงเงินที่ไม่แน่นอน จำนวน 112 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 69.57 อันดับ 2 ร้อยละ 5-10% ของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.04 อันดับ 3 น้อยกว่า 5% ของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.42 และอันดับ 4 เกิน 10% ของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ร้อยละ 4.97

สำหรับธุรกิจบริการ พบว่า การกำหนดงบประมาณการฝึกอบรมในอันดับแรก คือ กำหนดในวงเงินที่ไม่แน่นอน จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 47.17 อันดับ 2 น้อยกว่า 5% ของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.53 อันดับ 3 ร้อยละ 5-10% ของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.87 อันดับ 4 เกิน 10% ของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ร้อยละ 9.43

ตารางที่ 22 แสดงการกำหนดงบประมาณการฝึกอบรม

จำนวน	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เกิน 10% ของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	8	4.97	5	9.43
5 - 10% ของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	21	13.04	10	18.87
น้อยกว่า 5% ของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	20	12.42	13	24.53
ไม่แน่นอน	112	69.57	25	47.17
รวม	161	100.00	53	100.00

1.4.5 การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรม

จากข้อมูลในตารางที่ 23 พบว่า การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรมของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร จำนวน 112 ตัวอย่าง

หรือร้อยละ 69.57 อันดับ 2 คือ มีการประเมินผลภายหลังการอบรมสม่ำเสมอ จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.04 อันดับ 3 คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร ร้อยละ 12.42 อันดับ 4 มีการประเมินผลทุกหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดการอบรมและติดตามผล ร้อยละ 4.97

สำหรับธุรกิจบริการ การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรมในอันดับแรก คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการ อบรมบางหลักสูตร จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 47.17 อันดับ 2 คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.53 อันดับ 3 คือ มีการประเมินผลภายหลังการอบรมสม่ำเสมอ จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.87 อันดับ 4 มีการประเมินผลทุกหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดการอบรมและติดตามผล ร้อยละ 9.43

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรมของภาคอุตสาหกรรม มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร ถึงร้อยละ 69.57 ขณะที่ในธุรกิจบริการมีเพียงร้อยละ 47.17 ส่วนการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร ในภาคอุตสาหกรรมมีเพียงร้อยละ 12.42 ขณะที่ในธุรกิจบริการมีถึงร้อยละ 24.53

ตารางที่ 23 แสดงการติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรม

การติดตามผล	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีการประเมินผลทุกหลักสูตร เมื่อสิ้นสุดการอบรม และติดตามผล	8	4.97	5	9.43
ภายหลังการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ	21	13.04	10	18.87
มีการประเมินผล เฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร	20	12.42	13	24.53
มีการประเมินผล เฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร	112	69.57	25	47.17
ไม่มีการประเมินและติดตามผล	0	0.00	0	0.00
รวม	161	100.00	53	100.00

1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจของไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคคลหรือหน่วยงานใดเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาถึงรูปแบบ/หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.5.1 จำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 1 ปี

จากข้อมูลในตารางที่ 24 พบว่า จำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 1 ปี ของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก ได้แก่ จำนวน 1 ครั้งต่อปี จำนวน 79 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.76 อันดับ 2 จำนวน 2 ครั้งต่อปี จำนวน 57 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.19 อันดับ 3 มากกว่า 2 ครั้งต่อปี จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.49 อันดับ 4 ไม่มีการประเมิน จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.09 อันดับ 5 ประเมินน้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.85

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า จำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 1 ปี ในอันดับแรก ได้แก่ จำนวน 1 ครั้งต่อปี จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.60 อันดับ 2 จำนวน 2 ครั้งต่อปี จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.74 อันดับ 3 มากกว่า 2 ครั้งต่อปี จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.96 อันดับ 4 ประเมินน้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.70

ตารางที่ 24 แสดงจำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 1 ปี

จำนวน	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีการประเมิน	5	3.09	0	0.00
ประเมินน้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี	3	1.85	2	3.70
1 ครั้งต่อปี	79	48.76	23	42.60
2 ครั้งต่อปี	57	35.19	22	40.74
มากกว่า 2 ครั้งต่อปี	17	10.49	7	12.96
อื่น ๆ	1	0.62	0	0.00
รวม	162	100.00	54	100.00

1.5.2 วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 25 พบว่า วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรกคือ การพิจารณาปรับเงินเดือน จำนวน 146 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 89.00 อันดับ 2 เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จำนวน 122 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 74.80 อันดับ 3 เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (รวมถึงบรรจุงาน) จำนวน 101 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 61.60 อันดับ 4 เพื่อพิจารณาโบนัสประจำปี จำนวน 86 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.40 อันดับ 5 เพื่อควบคุมให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จำนวน 49 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 29.90 อันดับ 6 เพื่อจัดโปรแกรมการฝึกอบรม จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.60

ขณะที่ธุรกิจบริการ วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในอันดับแรกคือ การพิจารณาปรับเงินเดือน จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 83.30 อันดับ 2 เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จำนวน 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 79.60 อันดับ 3 เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (รวมถึงบรรจุงาน) จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 75.90 อันดับ 4 เพื่อจัดโปรแกรมการฝึกอบรม จำนวน 29 ตัวอย่าง

หรือร้อยละ 53.70 อันดับ 5 เพื่อพิจารณาโบนัสประจำปี จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 44.40 อันดับ 6 เพื่อควบคุมให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.70

ตารางที่ 25 วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำนวน	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	122	74.80	43	79.60
พิจารณาโบนัสประจำปี	86	52.40	24	44.40
พิจารณาปรับเงินเดือน	146	89.00	45	83.30
พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (รวมถึงบรรจุงาน)	101	61.60	41	75.90
เพื่อจัดโปรแกรมการฝึกอบรม	37	22.60	29	53.70
ควบคุมให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	49	29.90	22	40.70

1.5.3 ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 26 พบว่า ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาคอุตสาหกรรม อันดับแรกได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด จำนวน 108 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 65.90 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 95 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 57.90 อันดับ 3 คือ ผู้บังคับบัญชาระดับชั้นไปอีก 1 ระดับ จำนวน 81 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.40 อันดับ 4 คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 45.70

ขณะที่ในธุรกิจบริการ ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในอันดับแรกได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.50 อันดับ 2 คือ ผู้บังคับบัญชาระดับชั้นไปอีก 1 ระดับ จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 55.60 อันดับ 3 คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.70 อันดับ 4 คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.20

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของภาคอุตสาหกรรมนั้น ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด มีสัดส่วนถึงร้อยละ 65.90 แต่ต่ำกว่าในภาคธุรกิจที่มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 81.50

ส่วนผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของภาคอุตสาหกรรม ที่อยู่ในระดับผู้บริหารระดับสูง มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 57.90 สูงกว่าในธุรกิจบริการที่มีเพียงร้อยละ 35.20

ตารางที่ 26 แสดงผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้รับผิดชอบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	95	57.90	19	35.20
ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด	108	65.90	44	81.50
ผู้บังคับบัญชาระดับขึ้นไปอีก 1 ระดับ	81	49.40	30	55.60
ผู้ใต้บังคับบัญชา	7	4.30	3	5.60
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	75	45.70	22	40.70
เพื่อนร่วมงาน	11	6.70	3	5.60

1.5.4 การจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 27 พบว่า การจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาคอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดตั้ง จำนวน 112 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 69.57 ขณะที่มีการจัดตั้งเพียง 49 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.43

ขณะที่ธุรกิจบริการ ยังไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.48 ขณะที่มีการจัดตั้งเพียง 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.52

ตารางที่ 27 แสดงการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การจัดตั้งคณะกรรมการ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	49	30.43	10	18.52
ไม่มี	112	69.57	44	81.48
รวม	161	100.00	54	100.00

1.5.5 รูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 28 พบว่า รูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรกคือ การประเมินเป็นรายบุคคล จำนวน 120 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 73.17 อันดับ 2 คือ การประเมินทั้งรายบุคคลและกลุ่ม จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00 อันดับ 3 คือ การประเมินเป็นกลุ่ม จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.22 และอื่นๆอีก 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.61

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า รูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานในอันดับแรกคือ การประเมินเป็นรายบุคคล จำนวน 40 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 74.07 อันดับ 2 คือ การประเมินทั้งรายบุคคลและกลุ่ม จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.93

ตารางที่ 28 แสดงรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รูปแบบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเมินเป็นรายบุคคล	120	73.17	40	74.07
ประเมินเป็นกลุ่ม	2	1.22	0	0.00
ประเมินทั้งรายบุคคลและกลุ่ม	41	25.00	14	25.93
อื่น ๆ	1	0.61	0	0.00
รวม	164	100.00	54	100.00

1.5.6 เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 29 พบว่า เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการประเมินผลงานของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรกคือ เกณฑ์การประเมินผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จำนวน 122 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 74.39 อันดับ 2 คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 38 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.17 อันดับ 3 คือ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.44

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการประเมินในอันดับแรกคือ เกณฑ์การประเมินผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จำนวน 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 72.22 อันดับ 2 คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.52 อันดับ 3 คือ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.26

ตารางที่ 29 แสดงเกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการประเมิน

เกณฑ์สำคัญ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ	122	74.39	39	72.22
พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน	38	23.17	10	18.52
ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร	4	2.44	5	9.26
รวม	164	100.00	54	100.00

1.5.7 การแจ้งวัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ

จากข้อมูลในตารางที่ 30 พบว่า องค์กรในภาคอุตสาหกรรมจะแจ้งวัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำนวน 105 ตัวอย่าง หรือมี

สัดส่วนร้อยละ 64.81 แต่ยังคงต่ำกว่าธุรกิจบริการ ซึ่งจะแจ้งวัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 81.48

ส่วนที่ไม่ได้แจ้งจะแจ้งวัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ ในภาคอุตสาหกรรม มีจำนวน 57 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.19 ขณะที่ในธุรกิจบริการที่ไม่ได้แจ้งให้ทราบก่อนการประเมินผล มีจำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.52

ตารางที่ 30 แสดงองค์การแจ้งวัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบก่อนการประเมินผล การปฏิบัติงาน

คำตอบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	105	64.81	44	81.48
ไม่ใช่	57	35.19	10	18.52
รวม	162	100.00	54	100.00

1.5.8 การอบรมผู้ประเมิน

จากข้อมูลในตารางที่ 31 พบว่า ภาคอุตสาหกรรมมีการอบรมผู้ประเมินเพื่อให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินที่ตรงกัน จำนวน 115 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 73.25 และที่ไม่มีการอบรมจำนวน 42 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.75

ขณะที่ธุรกิจบริการ มีการอบรมผู้ประเมินเพื่อให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินที่ตรงกัน จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.48 และที่ไม่มีการอบรมจำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.52

ตารางที่ 31 แสดงองค์การมีการอบรมผู้ประเมินเพื่อให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินที่ตรงกัน

คำตอบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	115	73.25	44	81.48
ไม่ใช่	42	26.75	10	18.52
รวม	157	100.00	54	100.00

1.5.9 ความแตกต่างของรูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 32 พบว่า ในภาคอุตสาหกรรม แต่ละหน่วยงาน / ฝ่าย ที่จะใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน มีจำนวน 105 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.18 ขณะที่ มีหน่วยงาน / ฝ่าย ที่ใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน มีจำนวน 49 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 31.82

ขณะที่ธุรกิจบริการ มีหน่วยงาน / ฝ่าย ที่ใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน มีจำนวน 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 79.63 และมีหน่วยงาน / ฝ่าย ที่ใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.37

ตารางที่ 32 แสดงความแตกต่างของรูปแบบ/เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน

คำตอบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	105	68.18	43	79.63
ไม่ใช่	49	31.82	11	20.37
รวม	154	100.00	54	100.00

1.5.10 การเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 33 องค์กรในภาคอุตสาหกรรมเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง จำนวน 65 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.88 ขณะที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผล จำนวน 94 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 59.12

ขณะที่ธุรกิจบริการ จะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง จำนวน 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 64.81 ขณะที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผล จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.19

ตารางที่ 33 แสดงการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมิน มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

คำตอบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	65	40.88	35	64.81
ไม่ใช่	94	59.12	19	35.19
รวม	159	100.00	54	100.00

1.5.11 การให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการทำงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 34 พบว่า การให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมของภาคอุตสาหกรรม อันดับแรก คือ ผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสรับทราบผลการประเมิน และให้ความเห็นก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป จำนวน 80 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.10 อันดับ 2 มีการประเมินผลการทำงานของตัวเองส่งให้ผู้บังคับบัญชาก่อนจะมีการประเมินผล จำนวน 27 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.60 และอันดับ 3 ให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ไปพร้อมกับผู้บังคับบัญชา จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.80

ขณะที่ธุรกิจบริการ การให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วม อันดับแรก คือ ผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสรับทราบผลการประเมิน และให้ความเห็นก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป จำนวน 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 72.20 อันดับ 2 คือ ให้มีการประเมินผลการทำงานของตัวเองส่งให้ผู้บังคับบัญชาก่อนจะมีการประเมินผล จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 27.80 อันดับ 3 ให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ไปพร้อมกับผู้บังคับบัญชา จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.10

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า ในภาคอุตสาหกรรม ผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสรับทราบผลการประเมิน และให้ความเห็นก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป ร้อยละ 49.10 แต่ย้งต่ำกว่าในธุรกิจบริการที่มีสูงถึงร้อยละ 72.20

ส่วนการให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ไปพร้อมกับผู้บังคับบัญชา ในภาคอุตสาหกรรมมีเพียงร้อยละ 9.80 ต่ำกว่าในธุรกิจบริการที่มีสัดส่วนสูงถึง 24.10

ตารางที่ 34 แสดงการให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการทำงาน

การมีส่วนร่วม	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ให้มีการประเมินผลการทำงานของตัวเอง ส่งให้ผู้บังคับบัญชาก่อนจะมีการประเมินผล	27	16.60	15	27.80
ให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปพร้อมกับผู้บังคับบัญชา	16	9.80	13	24.10
ผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมิน ได้มีโอกาสรับทราบผลการประเมิน และให้ความเห็นก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป	80	49.10	39	72.20

1.5.12 รูปแบบการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ

จากตารางที่ 35 พบว่า การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก ได้แก่ เป็นการแจ้งโดยวาจา โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แจ้ง จำนวน 85 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.46 อันดับ 2 มีการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร จำนวน 42 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.93 อันดับ 3 ไม่มีการแจ้ง

จำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 19.14 และอื่นๆ เช่น มี แต่ให้สิทธิผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณาว่าจะแจ้งหรือไม่ อีก 4 ตัวอย่างหรือร้อยละ 2.47

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบในอันดับแรก ได้แก่ เป็นการแจ้งโดยวาจา โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แจ้ง จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.15 อันดับ 2 มีการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.59 อันดับ 3 ไม่มีการแจ้ง จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.56 และอื่นๆเช่น อยู่ระหว่างการปรับปรุงหลักเกณฑ์ ร้อยละ 3.70

ตารางที่ 35 แสดงการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ

การแจ้งผลการประเมิน	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี เป็นการแจ้งโดยวาจาโดยผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินเป็นผู้แจ้ง	85	52.46	26	48.15
มี แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร	42	25.93	23	42.59
ไม่มี	31	19.14	3	5.56
อื่นๆ	4	2.47	2	3.70
รวม	162	100.00	54	100.00

1.6 การวางแผนอาชีพ

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจของไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ด้านการวางแผนอาชีพ ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ การวางระบบอาชีพขององค์การ หน่วยงานใดที่เป็นผู้ดำเนินการ และปัญหาในการดำเนินการวางแผนอาชีพ

1.6.1 การวางแผนอาชีพ

จากข้อมูลในตารางที่ 36 พบว่า การวางแผนอาชีพให้พนักงานของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ ไม่มีการวางแผนอาชีพให้พนักงาน จำนวน 71 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 43.56 อันดับ 2 คือ มี แต่ไม่เป็นระบบ ร้อยละ 41.10 และอันดับ 3 มี อย่างชัดเจน คือ มีกระบวนการที่เป็นระบบ ร้อยละ 15.34

ในขณะที่ธุรกิจบริการ การวางแผนอาชีพให้พนักงานในอันดับแรก คือ มีการวางแผน แต่ไม่เป็นระบบ จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.74 อันดับ 2 มี อย่างชัดเจน คือ มีกระบวนการที่เป็นระบบ ร้อยละ 35.19 และอันดับ 3 คือ ไม่มีการวางแผนอาชีพให้พนักงาน ร้อยละ 24.07

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า การวางแผนอาชีพให้พนักงานของภาคอุตสาหกรรมที่มีกระบวนการที่เป็นระบบอย่างชัดเจน มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 15.34 ขณะที่ในธุรกิจบริการมีถึงร้อยละ 35.19 ขณะที่ภาคอุตสาหกรรม ไม่มีการวางแผนอาชีพให้พนักงานสูงถึงร้อยละ 43.56 สูงกว่าในธุรกิจบริการที่ไม่มีการวางแผนอาชีพเพียงร้อยละ 24.07

ตารางที่ 36 แสดงการวางแผนอาชีพให้พนักงาน

การจ้างงานอาชีพ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี อย่างชัดเจน คือ มีกระบวนการที่เป็นระบบ	25	15.34	19	35.19
มี แต่ไม่เป็นระบบ	67	41.1	22	40.74
ไม่มี	71	43.56	13	24.07
รวม	163	100.00	54	100.00

1.6.2 การกำหนดแผนอาชีพของพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 37 พบว่า การกำหนดแผนอาชีพของพนักงานในภาคอุตสาหกรรม อันดับแรก คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงพิจารณา กำหนด จำนวน 72 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 83.72 อันดับ 2 คือ หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.14 อันดับ 3 คือ ใช้ระบบร่วมกับบริษัทแม่ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.65 และอื่นๆ เช่น ไม่มีการกำหนดแผนอาชีพ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.49

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า การกำหนดแผนอาชีพของพนักงาน ในอันดับแรกกำหนดโดย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง จำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 85.00 อันดับ 2 คือ ใช้ระบบร่วมกับบริษัทแม่ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.50 อันดับ 3 คือ หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.00 และอื่นๆเช่น กำหนดโดยหน่วยงานที่พนักงานสังกัดอยู่ 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.50

ตารางที่ 37 แสดงการกำหนดแผนอาชีพของพนักงานพิจารณากำหนดโดยหน่วยงาน

หน่วยงาน	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์	7	8.14	2	5.00
หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง	72	83.72	34	85.00
ใช้ระบบร่วมกับบริษัทแม่	4	4.65	3	7.50
อื่นๆ	3	3.49	1	2.50
รวม	86	100.00	40	100.00

1.6.3 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดทำแผนอาชีพ

จากข้อมูลในตารางที่ 38 พบว่า ในภาคอุตสาหกรรม พนักงานแต่ละคนจะมีส่วนร่วมมากน้อยต่างกัน ในการจัดทำแผนอาชีพของพนักงาน โดยในอันดับแรก หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ เป็นผู้กำหนด จำนวน 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 47.00 อันดับ 2 มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน แต่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารของพนักงานแต่ละคนร่วมกันกำหนดแนวทาง จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 36.14 อันดับ 3 พนักงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ โดยร่วมกับผู้บริหารของตน ร้อยละ 8.43 อันดับ 4 บริษัทแม่เป็นผู้กำหนด ร้อยละ 3.61 อันดับ 5 เท่ากันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้กำหนดให้ และอื่นๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด ร้อยละ 2.41 เท่ากัน

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า อันดับแรก หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ เป็นผู้กำหนด จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.85 อันดับ 2 มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน แต่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารของพนักงานแต่ละคนร่วมกันกำหนดแนวทาง จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 43.59 และอันดับ 3 บริษัทแม่เป็นผู้กำหนด จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.56

ตารางที่ 38 แสดงการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนอาชีพของพนักงาน

วิธีการ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้กำหนดให้	2	2.41	0	0.00
หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นผู้กำหนด	39	47.00	21	53.85
บริษัทแม่เป็นผู้กำหนด	3	3.61	1	2.56
มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน แต่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารของพนักงานแต่ละคนร่วมกันกำหนดแนวทาง	30	36.14	17	43.59
พนักงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ โดยร่วมกับผู้บริหารของตน	7	8.43	0	0.00
อื่นๆ	2	2.41	0	0.00
รวม	83	100.00	39	100.00

1.6.4 ปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพ

จากข้อมูลในตารางที่ 39 พบว่า ปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ ระบบขององค์กรไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนา จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.46 อันดับ 2 คือ Career Path ไม่ชัดเจน จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.33 อันดับ 3 พนักงานไม่ยอมรับ จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.82 อันดับ 4 ปัญหาอื่นๆ เช่น พนักงานไม่มีความพร้อม หรือพนักงานไม่พอใจ จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.54 อันดับ 5 คือ ผู้บริหารระดับต่างๆ ไม่ให้ความร่วมมือ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.85

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า ปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพในอันดับแรก คือ Career Path ไม่ชัดเจน จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 46.15 อันดับ 2 ระบบขององค์การไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนา จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.64 อันดับ 3 ปัญหาอื่นๆ เช่นงบประมาณมีจำกัด อยู่ระหว่างการปรับปรุงแผน จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.08 และอันดับ 4 ผู้บริหารระดับต่างๆ ไม่ให้ความร่วมมือ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.13

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า ปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพของภาคอุตสาหกรรมนั้น มีพนักงานไม่ยอมรับ ร้อยละ 12.82 ขณะที่ในธุรกิจบริการไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่ระบุว่าไม่ยอมรับเลย ส่วนปัญหา Career Path ไม่ชัดเจน ในภาคอุตสาหกรรม มีร้อยละ 33.33 ส่วนธุรกิจบริการ มีสูงถึงร้อยละ 46.15

ส่วนปัญหาระบบขององค์การไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนา ในภาคอุตสาหกรรม มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 38.46 สูงกว่าธุรกิจบริการ ที่มีเพียงร้อยละ 25.64

ตารางที่ 39 แสดงปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพ

ปัญหา	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
CAREER PATH ไม่ชัดเจน	26	33.33	18	46.15
ผู้บริหารระดับต่างๆ ไม่ให้ความร่วมมือ	3	3.85	2	5.13
พนักงานไม่ยอมรับ	10	12.82	0	0.00
ระบบขององค์การไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนา	30	38.46	10	25.64
อื่น ๆ	9	11.54	9	23.08
รวม	78	100.00	39	100.00

1.7 ระบบการให้รางวัลและการจูงใจและค่าตอบแทน

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจของไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ด้านระบบการให้รางวัล และการจูงใจ ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ หลักเกณฑ์ที่องค์การใช้ในการให้รางวัล ประเภทของรางวัล และการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ ถึงระบบการให้รางวัล และการจูงใจ

1.7.1 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 1

จากข้อมูลในตารางที่ 40 พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 1 ของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 75 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.40 อันดับ 2 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 59 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 43.10 อันดับ 3 พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.60 อันดับ 4 พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน ร้อยละ 6.00

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 1 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.80 อันดับ 2 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.80 อันดับ 3 เท่ากัน 2 หลักเกณฑ์ คือพิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน และพิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.60 เท่ากัน

ตารางที่ 40 แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 1

หลักเกณฑ์	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้	75	52.40	28	52.80
พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน	10	7.60	5	10.60
พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน	8	6.00	5	10.60
พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท	59	43.10	15	28.80

1.7.2 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 2

จากข้อมูลในตารางที่ 41 พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 2 ในส่วนภาคอุตสาหกรรม อันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 50 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.00 อันดับ 2 พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.10 อันดับ 3 พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน ร้อยละ 18.00 อันดับ 4 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท ร้อยละ 13.10

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 2 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.00 อันดับ 2 พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.60 อันดับ 3 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.50 อันดับ 4 พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.60

ตารางที่ 41 แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 2

หลักเกณฑ์	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้	50	35.00	21	40.00
พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน	45	34.10	20	39.60
พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน	24	18.00	5	10.60
พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท	18	13.10	7	13.50

1.7.3 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 3

จากข้อมูลในตารางที่ 42 พบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 3 ในส่วนภาคอุตสาหกรรม อันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 58 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 43.90 อันดับ 2 พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 42 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 31.60 อันดับ 3 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.10 และอันดับ 4 พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ ร้อยละ 7.70

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 3 ในอันดับแรก เท่ากัน 2 หลักเกณฑ์ ได้แก่ พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน และ พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.30 อันดับ 3 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 19.20 อันดับ 4 พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.70

ตารางที่ 42 แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 3

หลักเกณฑ์	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้	11	7.70	3	5.70
พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน	58	43.90	18	38.30
พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน	42	31.60	18	38.30
พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท	18	13.10	10	19.20

1.7.4 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 4

จากข้อมูลในตารางที่ 43 พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 4 ในส่วนภาคอุตสาหกรรม อันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 59 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 44.40 อันดับ 2 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 42 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.70 และอันดับ 3 พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.40

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 4 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.40 อันดับ 2 พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.50 และอันดับ 3 พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.00

ตารางที่ 43 แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 4

หลักเกณฑ์	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้	7	4.90	1	1.90
พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน	19	14.40	7	14.00
พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน	59	44.40	19	38.50
พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท	42	30.70	20	40.40

1.7.5 รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 1

จากข้อมูลในตารางที่ 44 พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 1 ในส่วนของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 109 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 78.40 อันดับ 2 คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 32 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.20 อันดับ 3 คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.40

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 1 ในอันดับแรก คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 75.00 อันดับ 2 คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.40 อันดับ 3 คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.30

ตารางที่ 44 แสดงรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 1

รูปแบบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การให้เป็นกลุ่ม	16	13.40	4	9.30
การให้เป็นรายบุคคล	109	78.40	39	75.00
การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน	32	25.20	11	24.40

1.7.6 รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 2

จากข้อมูลในตารางที่ 45 พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 2 ในส่วนของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 67 ตัวอย่าง หรือมีสัดส่วนร้อยละ 56.30 อันดับ 2 คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.60 และอันดับ 3 คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.70

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 2 ในอันดับแรก คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 55.80 อันดับ 2 คือ การให้เป็นราย

บุคคล จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.20 อันดับ 3 คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.00

ตารางที่ 45 แสดงรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 2

รูปแบบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การให้เป็นกลุ่ม	67	56.30	24	55.80
การให้เป็นรายบุคคล	19	13.70	11	21.20
การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน	30	23.60	9	20.00

1.7.7 รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 3

จากข้อมูลในตารางที่ 46 พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 3 ในส่วนของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 65 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 51.20 อันดับ 2 คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.30 และอันดับ 3 คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.90

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 3 ในอันดับแรก คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 55.60 อันดับ 2 คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.90 และอันดับ 3 คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.80

ตารางที่ 46 แสดงรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 3

รูปแบบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การให้เป็นกลุ่ม	36	30.30	15	34.90
การให้เป็นรายบุคคล	11	7.90	2	3.80
การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน	65	51.20	25	55.60

1.7.8 ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน

จากข้อมูลในตารางที่ 47 พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน ในส่วนของภาคอุตสาหกรรม ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก คือ การปรับขึ้นเงินเดือน จำนวน 153 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 93.90 อันดับ 2 คือ โบนัส จำนวน 146 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 59.60 อันดับ 3 คือ ค่ากะ จำนวน 64 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.30 และอันดับ 4 คือ ค่าคอมมิชชั่น จำนวน 46 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.20

ส่วนธุรกิจบริการ พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก คือ การปรับขึ้นเงินเดือน จำนวน 53 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 98.10 อันดับ 2 คือ โบนัส จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 83.30 อันดับ 3 คือ ค่ากะ จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.90 และอันดับ 4 คือ ค่าคอมมิชชั่น จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.10

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน ในภาคอุตสาหกรรม ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก คือ การปรับขึ้นเงินเดือน มีสัดส่วนร้อยละ 93.90 ต่ำกว่าในธุรกิจบริการที่มีร้อยละ 98.10 เล็กน้อย ส่วนโบนัส ในภาคอุตสาหกรรม ใช้มากเป็นอันดับ 2 มีร้อยละ 59.60 ต่ำกว่าในธุรกิจบริการที่มีถึงร้อยละ 83.30 ค่อนข้างมาก อันดับ 3 ค่ากะ ในภาคอุตสาหกรรม มีร้อยละ 39.30 สูงกว่าธุรกิจบริการ ที่มีเพียงร้อยละ 24.10

ตารางที่ 47 แสดงชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน

ชนิดของรางวัล	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การปรับขึ้นเงินเดือน	153	93.90	53	98.10
โบนัส	146	59.60	45	83.30
ค่าคอมมิชชั่น	46	28.20	13	24.10
ค่ากะ	64	39.30	14	25.90

1.7.9 ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน

จากข้อมูลในตารางที่ 48 พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ในส่วนของภาคอุตสาหกรรม ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก คือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จำนวน 125 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 76.70 อันดับ 2 คือ สิ่งของมีค่า จำนวน 63 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.90 อันดับ 3 คือ ค่าคอมมิชชั่น จำนวน 48 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 29.40 อันดับ 4 ค่ากะ จำนวน 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.40 และอันดับ 5 คือ หุ่น จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.70

ขณะที่ธุรกิจบริการ ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก คือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จำนวน 51 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 94.40 อันดับ 2 คือ ค่าคอมมิชชั่น จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.60 อันดับ 3 คือ ค่ากะ จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.90 อันดับ 4 สิ่งของมีค่า จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.10 และอันดับ 5 คือ หุ่น จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.00

ตารางที่ 48 แสดงชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน

ชนิดของรางวัล	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หุ้น	11	6.70	7	13.00
สิ่งของมีค่า	63	38.90	13	24.10
โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	125	76.70	51	94.40
ค่าคอมมิชชั่น	48	29.40	23	42.60
ค่ากะ	43	26.40	21	38.90

1.7.10 ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร

จากข้อมูลในตารางที่ 49 พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร ในส่วนของภาคอุตสาหกรรม ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก ได้แก่ โบนัส จำนวน 132 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 80.50 อันดับ 2 คือ สิทธิพิเศษอื่น ๆ เช่น รถประจำตำแหน่ง สมาชิกสโมสร ไปพักผ่อนต่างประเทศ จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 27.40 อันดับ 3 คือ ส่วนแบ่งกำไร จำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.60 และอันดับ 4 คือ การให้หุ้น จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.30

ส่วนธุรกิจบริการ พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก ได้แก่ โบนัส จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.50 อันดับ 2 คือ สิทธิพิเศษอื่น ๆ เช่น รถประจำตำแหน่ง ค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการเงินกู้ยืม จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 29.60 อันดับ 3 คือ การให้หุ้น จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.50 และอันดับ 4 คือ ส่วนแบ่งกำไร จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.30

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร ในส่วนของภาคอุตสาหกรรม ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก คือ โบนัส มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 80.50 ต่ำกว่าธุรกิจบริการ ที่มีสัดส่วนร้อยละ 81.50 เล็กน้อย

ส่วนการให้ส่วนแบ่งกำไร ในภาคอุตสาหกรรม มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 22.60 ขณะที่ในธุรกิจบริการมีเพียงร้อยละ 9.30

ตารางที่ 49 แสดงชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร

ชนิดของรางวัล	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โบนัส	132	80.50	44	81.50
การให้หุ้น	30	18.30	10	18.50
ส่วนแบ่งกำไร	34	22.60	5	9.30
สิทธิพิเศษอื่น ๆ	45	27.40	16	29.60

1.7.11 ปัญหาที่พบจากการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

จากตารางที่ 50 พบว่า ปัญหาที่พบจากการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ในส่วนของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ เกิดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับมาตรฐานที่ใช้วัด รวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติ จำนวน 88 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.70 อันดับ 2 คือ ค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มขึ้น โดยผลงานมิได้เพิ่มขึ้น จำนวน 68 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 41.50 อันดับ 3 คือ เกิดความแตกแยกในหมู่พนักงาน จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.60 และอันดับ 4 อัตราการลาออกของพนักงานยังคงสูงอยู่ มีจำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.60

ส่วนธุรกิจบริการ พบว่า ปัญหาที่พบจากการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ในอันดับแรก คือ เกิดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับมาตรฐานที่ใช้วัด รวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติ จำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.70 อันดับ 2 คือ ค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มขึ้น โดยผลงานมิได้เพิ่มขึ้น จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.20 อันดับ 3 คือ อัตราการลาออกของพนักงานยังคงสูงอยู่ มีจำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.50 และอันดับ 4 คือ เกิดความแตกแยกในหมู่พนักงาน จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.80

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า ปัญหาที่พบจากการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ที่พบมากเป็นอันดับแรก คือ เกิดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับมาตรฐานที่ใช้วัด รวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติ มีสัดส่วนร้อยละ 53.70 เท่ากัน

ส่วนปัญหาค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มขึ้น โดยผลงานมิได้เพิ่มขึ้น ในภาคอุตสาหกรรม มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 41.50 ขณะที่ในธุรกิจบริการมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 22.20

ตารางที่ 50 แสดงปัญหาที่พบจากการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

ปัญหา	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เกิดความแตกแยกในหมู่พนักงาน	37	22.60	8	14.80
ค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มขึ้นโดยผลงานมิได้เพิ่มขึ้น	68	41.50	12	22.20
เกิดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับมาตรฐานที่ใช้วัด รวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติ	88	53.70	29	53.70
อัตราการลาออกของพนักงานยังคงสูงอยู่	24	14.60	10	18.50

1.7.12 ส่วนประกอบของค่าตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 51 พบว่า ส่วนประกอบของค่าตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน ในภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรกคือ เงินเดือนประจำ จำนวน 153 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 93.30 อันดับ 2 คือ สวัสดิการ/ผลประโยชน์อื่นๆ จำนวน 128 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 78.50 อันดับ 3 ค่าทำงานล่วงเวลา ค่ากะ จำนวน 120 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 73.60 อันดับ 4 ค่าตอบแทนจูงใจ ได้แก่ Commission ส่วนแบ่งกำไร โบนัส จำนวน 98 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 60.10

สำหรับธุรกิจบริการ อันดับแรกได้แก่ เงินเดือนประจำ จำนวน 53 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 98.10 อันดับ 2 คือ สวัสดิการ/ผลประโยชน์อื่นๆ จำนวน 49 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 90.70 อันดับ 3 ค่าทำงานล่วงเวลา ค่ากะ จำนวน 38 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 70.40 และอันดับ 4 ค่าตอบแทนจิตใจ ได้แก่ Commission ส่วนแบ่งกำไร โบนัส จำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 63.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า ส่วนประกอบของค่าตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน ในภาคอุตสาหกรรม อันดับแรกคือ เงินเดือนประจำ มีร้อยละ 93.30 ใกล้เคียงกับในธุรกิจบริการที่มีร้อยละ 98.10 ส่วนสวัสดิการ/ผลประโยชน์อื่นๆ ในภาคอุตสาหกรรมมีร้อยละ 78.50 ต่ำกว่าในธุรกิจบริการที่มีร้อยละ 90.70

ตารางที่ 51 แสดงส่วนประกอบของค่าตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน

ส่วนประกอบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เงินเดือนประจำ	153	93.30	53	98.10
ค่าตอบแทนจิตใจได้แก่ COMMISSION ส่วนแบ่งกำไร โบนัส	98	60.10	34	63.00
สวัสดิการ/ผลประโยชน์อื่น ๆ	128	78.50	49	90.70
ค่าทำงานล่วงเวลา ค่ากะ	120	73.60	38	70.40

1.7.13 สัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 52 พบว่า สัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานส่วนใหญ่ของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรกได้แก่ เงินเดือนประจำเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 90 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 55.56

อันดับ 2 เงินเดือนและสวัสดิการ/ผลประโยชน์เป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.84 อันดับ 3 เงินเดือนและค่าตอบแทนจิตใจและสวัสดิการ/ผลประโยชน์มีสัดส่วนพอๆกัน จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.26

อันดับ 4 เงินเดือนและค่าตอบแทนจิตใจเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.64 และอันดับ 5 มีเฉพาะเงินเดือนประจำ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.47

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า สัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานส่วนใหญ่ในอันดับแรกได้แก่ เงินเดือนประจำเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 37.03 อันดับ 2 เงินเดือนและ สวัสดิการ/ผลประโยชน์เป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.19

อันดับ 3 เงินเดือนและค่าตอบแทนจิตใจเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.67 อันดับ 4 เงินเดือนและค่าตอบแทนจิตใจและสวัสดิการ/ผลประโยชน์มีสัดส่วนพอๆกัน จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.41 อันดับ 5 มีเฉพาะเงินเดือนประจำ ร้อยละ 3.70

ตารางที่ 52 แสดงสัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทน สำหรับพนักงานส่วนใหญ่

สัดส่วน	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เงินเดือนประจำ เป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด	90	55.56	20	37.03
เงินเดือนและค่าตอบแทนจูงใจ เป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด	14	8.64	9	16.67
เงินเดือนและสวัสดิการ/ผลประโยชน์ เป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด	37	22.84	19	35.19
เงินเดือน ค่าตอบแทนจูงใจและสวัสดิการ/ผลประโยชน์ มีสัดส่วนพอ ๆ กัน	15	9.26	4	7.41
มีเฉพาะเงินเดือนประจำ	4	2.47	0	0.00
มีเฉพาะค่าตอบแทนจูงใจและสวัสดิการ/ผลประโยชน์	2	1.23	2	3.70
อื่น ๆ	0	0.00	0	0.00
รวม	162	100.00	54	100.00

1.7.14 เปรียบเทียบระดับเงินเดือนในองค์การกับองค์การธุรกิจอื่น ๆ

จากข้อมูลในตารางที่ 53 การเปรียบเทียบระดับเงินเดือนในองค์การกับองค์การธุรกิจอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน ของภาคอุตสาหกรรม พบว่า ในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่น ๆ จำนวน 122 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 74.85 อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่น ๆ จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.40 อันดับ 3 ต่ำกว่าองค์การอื่น ๆ จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.91 และอื่น ๆ เช่น อาจจะสูงหรือต่ำกว่าองค์การอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน อีก 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.84

ส่วนธุรกิจบริการ พบว่า ในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่น ๆ จำนวน 38 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 71.70 อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่น ๆ จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.98 อันดับ 3 ต่ำกว่าองค์การอื่น ๆ จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.43 และอื่น ๆ คือ อยู่ในระดับใกล้เคียงกับองค์การอื่น ๆ อีก 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างระดับเงินเดือนภาคอุตสาหกรรมและในธุรกิจบริการกับองค์การธุรกิจอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน ของภาคอุตสาหกรรม พบว่า ในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่น ๆ โดยมีสัดส่วนร้อยละ 74.85 ใกล้เคียงกับธุรกิจบริการ ที่มีสัดส่วนร้อยละ 71.70

ขณะที่ระดับเงินเดือนภาคอุตสาหกรรมสูงกว่าองค์การอื่น ๆ มีร้อยละ 18.40 หรือมีสัดส่วนสูงกว่าธุรกิจบริการที่มีร้อยละ 16.98 เล็กน้อย

ตารางที่ 53 แสดงการเปรียบเทียบระดับเงินเดือนในองค์การกับองค์การธุรกิจอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน
หรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ระดับการเปรียบเทียบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สูงกว่าองค์การอื่น ๆ	30	18.40	9	16.98
ต่ำกว่าองค์การอื่น ๆ	8	4.91	5	9.43
เท่ากับองค์การอื่น ๆ	122	74.85	38	71.70
อื่น ๆ	3	1.84	1	1.89
รวม	163	100.00	53	100.00

1.7.15 เปรียบเทียบค่าตอบแทนรวมทั้งหมดขององค์การกับองค์การอื่น ๆ

จากข้อมูลในตารางที่ 54 การเปรียบเทียบค่าตอบแทนรวมทั้งหมดขององค์การกับการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การอื่น ๆ ของภาคอุตสาหกรรม พบว่า ในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่น ๆ จำนวน 103 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 63.58 อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่น ๆ จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.31 อันดับ 3 ต่ำกว่าองค์การอื่น ๆ จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.41 และอื่น ๆ เช่น ไม่ทราบข้อมูลขององค์การอื่น ๆ อีก 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.70

ส่วนธุรกิจบริการ พบว่าในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่น ๆ จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.26 อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่น ๆ จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.19 อันดับ 3 ต่ำกว่าองค์การอื่น ๆ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.66 และอื่น ๆ คือ สูงกว่าค่าเฉลี่ย อีกร้อยละ 1.89

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบค่าตอบแทนรวมทั้งหมดระหว่างภาคอุตสาหกรรมและในธุรกิจบริการกับองค์การธุรกิจอื่น ๆ ของภาคอุตสาหกรรม พบว่า อันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่น ๆ โดยมีสัดส่วนร้อยละ 63.58 โกล้เคียงกับธุรกิจบริการ ที่มีร้อยละ 62.26 ขณะที่ค่าตอบแทนรวมทั้งหมดของภาคอุตสาหกรรมสูงกว่าองค์การอื่น ๆ ร้อยละ 25.31 ต่ำกว่าธุรกิจบริการที่มีร้อยละ 30.19 เล็กน้อย

ตารางที่ 54 แสดงการเปรียบเทียบค่าตอบแทนรวมทั้งหมดขององค์การ กับองค์การอื่น ๆ

ระดับการเปรียบเทียบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สูงกว่าองค์การอื่น ๆ	41	25.31	16	30.19
ต่ำกว่าองค์การอื่น ๆ	12	7.41	3	5.66
เท่ากับองค์การอื่น ๆ	103	63.58	33	62.26
อื่น ๆ	6	3.70	1	1.89
รวม	162	100.00	53	100.00

1.7.16 การสำรวจค่าตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก

จากตารางที่ 55 พบว่า การสำรวจค่าตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก ของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก มีความถี่ปีละครั้ง จำนวน 117 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 74.05 อันดับ 2 มีมากกว่าปีละครั้ง จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.89 อันดับ 3 2 ปีครั้ง จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.06

ส่วนธุรกิจบริการ พบว่า การสำรวจค่าตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก ในอันดับแรก มีความถี่ปีละครั้ง จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 78.85 อันดับ 2 มีมากกว่าปีละครั้ง จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 19.23 อันดับ 3 2 ปีครั้ง จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.92

ตารางที่ 55 แสดงการสำรวจค่าตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก

ความถี่	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีมากกว่าปีละครั้ง	33	20.89	10	19.23
ปีละครั้ง	117	74.05	41	78.85
2 ปีครั้ง	8	5.06	1	1.92
รวม	158	100.00	52	100.00

1.7.17 ผู้มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องค่าตอบแทนขององค์กร

จากข้อมูลในตารางที่ 56 พบว่า ผู้มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องค่าตอบแทนของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ จำนวน 65 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.89 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารระดับสูง/ผู้รับมอบอำนาจแต่ผู้เดียว จำนวน 64 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.26

อันดับ 3 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วยแล้วแจ้งให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการ จำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 17.18 อันดับ 4 ผู้บริหารหน่วยงานและผู้บริหารฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.45 อันดับ 5 เท่ากันระหว่าง ผู้บริหารหน่วยงานแต่ละ หน่วย และอื่น ๆ คือ คณะกรรมการบริษัท จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.61

ส่วนธุรกิจบริการ พบว่า ในอันดับแรก คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ จำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 51.86 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารระดับสูง/ผู้รับ มอบอำนาจแต่ผู้เดียว จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.07

อันดับ 3 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วยแล้วแจ้งให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการ จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.37 อันดับ 4 เท่ากันระหว่างผู้บริหารฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ และอื่น ๆ คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหน่วยงาน และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ร่วมกัน พิจารณา จำนวน 1 ตัวอย่างเท่ากัน หรือร้อยละ 1.85

ตารางที่ 56 แสดงผู้มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องค่าตอบแทนขององค์กร

ความถี่	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง/ผู้รับมอบอำนาจแต่ผู้เดียว	64	39.26	13	24.07
ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	0	0	1	1.85
ผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วย	1	0.61	0	0
ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน พิจารณาตัดสินใจ	65	39.89	28	51.86
ผู้บริหารหน่วยงานและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4	2.45	0	0
ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วยแล้ว แจ้งให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการ	28	17.18	11	20.37
อื่น ๆ	1	0.61	1	1.85
รวม	163	100.00	54	100.00

1.8 พนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรธุรกิจของไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ด้านพนักงานสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ ประเภทของกิจกรรมด้านพนักงานสัมพันธ์ที่จัดขึ้นในองค์กร หน่วยงานใดในองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบในกิจกรรมด้านพนักงานสัมพันธ์ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมด้านพนักงานสัมพันธ์ และมีการเปิดโอกาสให้พนักงานสื่อสารกับผู้บริหารหรือองค์กรด้วยวิธีใด

1.8.1 บุคคลที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายใน

จากข้อมูลในตารางที่ 57 พบว่า บุคคลในองค์กรที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายใน ของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก ได้แก่ บุคลากรทุกคนในองค์กร จำนวน 117 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 71.30 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารทั่วไป จำนวน 70 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.70 อันดับ 3 คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 47 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.70 อันดับ 4 คือ พนักงานทั่วไป จำนวน 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.80

ซึ่งนี้เมื่อเปรียบเทียบพบว่า สอดคล้องกับในธุรกิจบริการ ที่พบว่า บุคคลในองค์กรที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรทุกคนในองค์กร จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.50 ซึ่งมีสัดส่วนต่ำกว่าในภาคอุตสาหกรรมเล็กน้อย อันดับ 2 คือ ผู้บริหารทั่วไป จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.60 อันดับ 3 คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 27.80 อันดับ 4 คือ พนักงานทั่วไป ร้อยละ 16.70

ตารางที่ 57 แสดงบุคคลในองค์การที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

บุคคล	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	47	28.70	15	27.80
ผู้บริหารทั่วไป	70	42.70	23	42.60
พนักงานทั่วไป	39	23.80	9	16.70
บุคลากรทุกคนในองค์การ	117	71.30	37	68.50

1.8.2 หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์การ

จากข้อมูลในตารางที่ 58 พบว่า หน่วยงานในภาคอุตสาหกรรม ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์การ ในอันดับแรก คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 133 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.09 อันดับ 2 คือ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.59 อันดับ 3 หน่วยงานอื่นๆ เช่น ฝ่ายบริหารทั่วไปหรือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.27

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์การ ในอันดับแรก คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 84.90 อันดับ 2 ฝ่ายประชาสัมพันธ์ จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.73 อันดับ 3 หน่วยงานอื่นๆ เช่นฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.92

ตารางที่ 58 แสดงหน่วยงานในองค์การ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์การ

หน่วยงาน	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายบริหารงานบุคคล	133	81.09	45	84.90
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	3	1.83	0	0.00
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	19	11.59	7	6.73
อื่นๆ	7	4.27	2	1.92
รวม	162	98.78	54	93.55

1.8.3 การเผยแพร่ข่าวสารขององค์การมายังพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 59 พบว่า ภาคอุตสาหกรรม มีการเผยแพร่ข่าวสารขององค์การมายังพนักงาน จำนวน 148 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 90.24 ต่ำกว่าส่วนธุรกิจบริการ ที่มีการเผยแพร่ข่าวสารขององค์การมายังพนักงาน จำนวน 52 ตัวอย่าง หรือสูงถึงร้อยละ 98.11

ขณะที่ ภาคอุตสาหกรรมไม่มีการเผยแพร่ข่าวสารจำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.76 สูงกว่าในภาคธุรกิจไม่มีการเผยแพร่ข่าวสารจำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89

ตารางที่ 59 แสดงการเผยแพร่ข่าวสารขององค์การมายังพนักงาน

คำตอบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	148	90.24	52	98.11
ไม่มี	16	9.76	1	1.89
รวม	164	100.00	53	100.00

1.8.4 สื่อที่องค์การใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์การมายังพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 60 พบว่า สื่อที่ภาคอุตสาหกรรม ใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์การมายังพนักงาน ในอันดับแรก ได้แก่ การประชุม จำนวน 105 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 64.00 อันดับ 2 คือ เอกสารเวียน จำนวน 103 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.80 อันดับ 3 BULLETIN BOARD จำนวน 92 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 56.10 อันดับ 4 คู่มือพนักงาน จำนวน 40ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.40 อันดับ 5 ELECTRONIC MAILS จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.60

ส่วนธุรกิจบริการ พบว่า สื่อที่ใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์การมายังพนักงาน ในอันดับแรก ได้แก่ เอกสารเวียน จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 83.00 อันดับ 2 BULLETIN BOARD จำนวน 40 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 74.10 อันดับ 3 คือ การประชุม จำนวน 38 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 70.40 อันดับ 4 คู่มือพนักงาน จำนวน 32 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 59.30 อันดับ 5 ELECTRONIC MAILS จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.90

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า สื่อที่ภาคอุตสาหกรรม ใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์การมายังพนักงาน ในอันดับแรก ได้แก่ การประชุม มีสัดส่วนร้อยละ 64.00 ส่วนธุรกิจบริการ อยู่ในอันดับ 3 มีสัดส่วนร้อยละ 70.10

ขณะที่สื่อที่ธุรกิจบริการ ใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์การมายังพนักงาน ในอันดับแรก คือเอกสารเวียน มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 83.00 ส่วนภาคอุตสาหกรรม อยู่ในอันดับ 2 มีสัดส่วนร้อยละ 62.80

สำหรับสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คือ ELECTRONIC MAILS อยู่ในอันดับสุดท้ายของทั้งสองกลุ่ม โดยในภาคอุตสาหกรรม มีเพียงร้อยละ 11.60 ต่ำกว่าในธุรกิจบริการที่มีร้อยละ 38.90 ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 60 แสดงสื่อที่องค์กรใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน

สื่อ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
คู่มือพนักงาน	40	24.40	32	59.30
เอกสารเวียน	103	62.80	44	83.00
BULLETIN BOARD	92	56.10	40	74.10
ELECTRONIC MAILS	19	11.60	21	38.90
ประชุม	105	64.00	38	70.40

1.8.5 วิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์กร

จากข้อมูลในตารางที่ 61 พบว่า วิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์กรของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปยังผู้บริหาร จำนวน 94 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 57.30 อันดับ 2 คือ การร้องทุกข์ จำนวน 83 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.60 อันดับ 3 การสำรวจทัศนคติของพนักงาน จำนวน 54 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.30 อันดับ 4 ไม่มีกิจกรรม ร้อยละ 9.10 และอันดับ 5 การจัดโปรแกรมพิเศษเพื่อแก้ไขปัญหาพนักงาน ร้อยละ 8.50

ส่วนธุรกิจบริการ พบว่า อันดับแรก ได้แก่ การร้องทุกข์ จำนวน 31 ตัวอย่างหรือร้อยละ 57.40 อันดับ 2 คือ การแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปยังผู้บริหาร จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 55.60 อันดับ 3 การสำรวจทัศนคติของพนักงาน จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.90 อันดับ 4 การจัดโปรแกรมพิเศษเพื่อแก้ไขปัญหาพนักงาน ร้อยละ 20.40 และอันดับ 5 ไม่มีกิจกรรม ร้อยละ 9.30

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบพบว่า วิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์กรของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปยังผู้บริหาร มีสัดส่วนร้อยละ 57.30 ส่วนธุรกิจบริการ อยู่ในอันดับ 2 มีสัดส่วนร้อยละ 55.60

ขณะที่ธุรกิจบริการ วิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในอันดับแรก ได้แก่ การร้องทุกข์ มีสัดส่วนร้อยละ 57.40 แต่ในภาคอุตสาหกรรม อยู่ในอันดับ 2 มีสัดส่วนร้อยละ 50.60

ตารางที่ 61 แสดงวิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์กร

วิธี	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การสำรวจทัศนคติของพนักงาน	54	33.30	21	38.90
การแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปยังผู้บริหาร	94	57.30	30	55.60
การร้องทุกข์	83	50.60	31	57.40
การจัดโปรแกรมพิเศษเพื่อแก้ไขปัญหาพนักงาน	14	8.50	11	20.40
ไม่มีกิจกรรมในเรื่องนี้	15	9.10	5	9.30

1.9 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจของไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ องค์การเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์อย่างไร หน่วยงานในองค์การที่รับผิดชอบในการเตรียมความพร้อม และนำเทคนิคการบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในองค์การอย่างไร

1.9.1 การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์

จากข้อมูลในตารางที่ 62 พบว่า การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ของภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก คือ การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน จำนวน 129 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 78.70 อันดับ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 109 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.50 อันดับ 3 การปรับขนาดองค์การ จำนวน 75 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 45.70 อันดับ 4 การสร้าง/ปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ จำนวน 66 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.20 อันดับ 5 คือ การขยายเครือข่ายและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.40

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า เรื่องที่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ในอันดับแรก คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 46 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 85.20 อันดับ 2 การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.50 อันดับ 3 การสร้าง/ปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 55.60 อันดับ 4 การปรับขนาดองค์การ จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 46.30 อันดับ 5 คือ การขยายเครือข่ายและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.40

ตารางที่ 62 แสดงเรื่องที่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์

เรื่อง	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การปรับขนาดขององค์การ	75	45.70	25	46.30
การขยายเครือข่ายและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน	30	18.40	11	20.40
การสร้าง/ปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ	66	40.20	30	55.60
การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน	129	78.70	44	81.50
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	109	66.50	46	85.20

1.9.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบวางแผนเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์

จากข้อมูลในตารางที่ 63 พบว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ในภาคอุตสาหกรรม เป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง

จำนวน 112 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.72 อันดับ 2 หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.72 อันดับ 3 บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดแผนการและนโยบาย จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.43 อันดับ 4 ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.29 อันดับ 5 อื่นๆ เช่น หน่วยงานพัฒนาระบบ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.23 และอันดับ 6 องค์การที่ปรึกษา จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.61

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์เป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 32 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 61.54 อันดับ 2 คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.15 อันดับ 3 คือ บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดแผนการและนโยบาย จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.54 อันดับ 4 คือ ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.85 และอื่นๆ เช่น ฝ่ายแผนงาน จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.92

ตารางที่ 63 แสดงหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์

หน่วยงาน	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์	24	14.72	11	21.15
ผู้บริหารระดับสูง	112	68.72	32	61.54
ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น	7	4.29	2	3.85
องค์การที่ปรึกษา	1	0.61	0	0.00
บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดแผนการและนโยบาย	17	10.43	6	11.54
อื่นๆ	2	1.23	1	1.92
รวม	163	100.00	52	100.00

1.9.3 ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

จากข้อมูลในตารางที่ 64 พบว่า ในภาคอุตสาหกรรม ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบในส่วนของตน จำนวน 87 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.70 อันดับ 2 คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 55 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.95 อันดับ 3 ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.79 อันดับ 4 องค์การที่ปรึกษา จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.09 และอื่นๆ เช่น เจ้าของกิจการและผู้บริหารระดับสูง อีก 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.47

ส่วนธุรกิจบริการ อันดับแรก คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.08 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบในส่วนของตน จำนวน 23 ตัวอย่าง

หรือร้อยละ 45.06 อันดับ 3 ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้ง จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.77 อันดับ 4 องค์กรที่ปรึกษา จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.92

ตารางที่ 64 แสดงหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์

หน่วยงาน	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์	55	33.95	25	48.08
ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบในส่วนของตน	87	53.70	23	42.03
ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น	11	6.79	3	5.77
องค์กรที่ปรึกษา	5	3.09	1	1.92
อื่น ๆ	4	2.47	0	0.00
รวม	162	100.00	52	103.85

1.9.4 การนำระบบบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ

จากตารางที่ 65 พบว่า การนำระบบบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก ได้แก่ มีการนำระบบ QC มาใช้ จำนวน 47 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 29.93 อันดับ 2 ทำการปรับรื้อระบบงาน (REENGINEERING) และการนำระบบเสนอแนะเข้ามา (SUGGESTION SYSTEM) จำนวน 27 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 17.20 เท่ากัน อันดับ 4 ไม่มีนโยบายพิเศษใดๆในเรื่องนี้ จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.92 อันดับ 5 อื่นๆ เช่น ระบบคุณภาพ ISO 9000 จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.83 และอันดับ 6 มีการนำระบบ TQM มาใช้ จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.92

ขณะที่ธุรกิจบริการ พบว่า อันดับแรก ได้แก่ การปรับรื้อระบบงาน (REENGINEERING) จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.30 อันดับ 2 มีการนำระบบเสนอแนะเข้ามา (SUGGESTION SYSTEM) จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.53 อันดับ 3 ไม่มีนโยบายพิเศษใดๆในเรื่องนี้ จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.57 อันดับ 4 มีการนำระบบ QC มาใช้ จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.76 อันดับ 5 มีการนำระบบ TQM มาใช้ และ อื่นๆ เช่น นำทุกระบบมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.92 เท่ากัน

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า การนำระบบบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก ได้แก่ มีการนำระบบ QC มา มีสัดส่วนร้อยละ 29.93 สูงกว่าธุรกิจบริการ ที่อยู่ในอันดับ 4 มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 11.76

สำหรับธุรกิจบริการว่า การนำระบบบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในอันดับแรก ได้แก่ การปรับรื้อระบบงาน (REENGINEERING) มีสัดส่วนร้อยละ 35.30 สูงกว่าในภาคอุตสาหกรรมที่อยู่ในอันดับ 2 โดยมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 17.20

ตารางที่ 65 แสดงการนำการบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในองค์กร

วิธีการ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีการนำระบบ TQM มาใช้	14	8.92	2	3.92
มีการนำระบบ QC มาใช้	47	29.93	6	11.76
มีการนำระบบเสนอแนะเข้ามา (SUGGESTION SYSTEM)	27	17.20	12	23.53
ทำการปรับหรือระบบงาน (REENGINEERING)	27	17.20	18	35.30
ไม่มีนโยบายพิเศษใด ๆ ในเรื่องนี้	25	15.92	11	21.57
อื่น ๆ	17	10.83	2	3.92
รวม	157	100.00	51	100.00

1.9.5 ทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์

จากข้อมูลในตารางที่ 66 พบว่า ทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ในภาคอุตสาหกรรม อันดับแรกได้แก่ มีบทบาทมากขึ้น จำนวน 95 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 60.12 อันดับ 2 คือ บทบาทไม่เปลี่ยนแปลง จำนวน 50 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 31.65 อันดับ 3 คือ มีบทบาทน้อยลง จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.80 อันดับ 4 มีแนวโน้มในการยุบหน่วยงานโดยให้แต่ละฝ่ายรับงานไปปฏิบัติเอง จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.53 อันดับ 5 ไม่มีนโยบายพิเศษในเรื่องนี้ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.90

ส่วนธุรกิจบริการ พบว่า ทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ในอันดับแรกได้แก่ มีบทบาทมากขึ้น จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.00 อันดับ 2 คือ บทบาทไม่เปลี่ยนแปลง จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.00 อันดับ 3 คือ มีแนวโน้มในการยุบหน่วยงานโดยให้แต่ละฝ่ายรับงานไปปฏิบัติเอง จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.00 อันดับ 4 คือ มีบทบาทน้อยลง จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า ทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ในภาคอุตสาหกรรม อันดับแรก คือ มีบทบาทมากขึ้น มีร้อยละ 60.12 ต่ำกว่าธุรกิจบริการ ที่มีร้อยละ 66.00 ส่วนอันดับ 2 คือ บทบาทไม่เปลี่ยนแปลง ในภาคอุตสาหกรรม มีร้อยละ 31.65 สูงกว่าธุรกิจบริการ ที่มีเพียงร้อยละ 20.00

ตารางที่ 66 แสดงทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์

ทิศทางของบทบาท	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีบทบาทมากขึ้น	95	60.12	33	66.00
มีบทบาทน้อยลง	6	3.80	3	6.00
บทบาทไม่เปลี่ยนแปลง	50	31.65	10	20.00
มีแนวโน้มในการยุบหน่วยงาน โดยให้แต่ละฝ่ายรับงานไปปฏิบัติเอง	4	2.53	4	8.00
ไม่มีนโยบายพิเศษใด ๆ ในเรื่องนี้	3	1.90	0	0.00
รวม	158	100.00	50	100.00

1.9.6 ความเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องจากการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์

จากตารางที่ 67 พบว่า ความเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องจากการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ในภาคอุตสาหกรรมนั้น ด้านการวางแผนกำลังคน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 118 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 75.60 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 38 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.40 ส่วนธุรกิจบริการ มีการเปลี่ยนแปลง 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 88.60 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.40

ด้านการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ในภาคอุตสาหกรรม พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 103 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.90 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 51 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.10 ส่วนธุรกิจบริการ มีการเปลี่ยนแปลง 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 75.60 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.40

ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ในภาคอุตสาหกรรม พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 106 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.80 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 48 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 31.20 ส่วนธุรกิจบริการ มีการเปลี่ยนแปลง 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 79.50 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.50

ด้านการบริหารค่าตอบแทน ในภาคอุตสาหกรรม พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 93 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 61.60 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 58 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.40 ส่วนธุรกิจบริการ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 77.30 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.70

ด้านการติดต่อสื่อสาร/พนักงานสัมพันธ์ ในภาคอุตสาหกรรม พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 89 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 59.30 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 61 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.70 ส่วนธุรกิจบริการ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 64.40 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.60

ด้านการจัดการคุณภาพ ในภาคอุตสาหกรรม พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 105 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 70.50 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 29.50 ส่วนธุรกิจบริการ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 32 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 74.40 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.60

ตารางที่ 67 แสดงความเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องจากการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์

ประเด็น	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<input type="checkbox"/> การวางแผนกำลังคน				
เปลี่ยน	118	75.60	39	88.60
ไม่เปลี่ยน	38	24.40	5	11.40
<input type="checkbox"/> การสรรหาทรัพยากรมนุษย์				
เปลี่ยน	103	66.90	34	75.60
ไม่เปลี่ยน	51	33.10	11	24.40
<input type="checkbox"/> การพัฒนาและฝึกอบรม				
เปลี่ยน	106	68.80	35	79.50
ไม่เปลี่ยน	48	31.20	9	20.50
<input type="checkbox"/> การบริหารค่าตอบแทน				
เปลี่ยน	93	61.60	34	77.30
ไม่เปลี่ยน	58	38.40	10	22.70
<input type="checkbox"/> การติดต่อสื่อสาร/พนักงานสัมพันธ์				
เปลี่ยน	89	59.30	29	64.40
ไม่เปลี่ยน	61	40.70	16	35.60
<input type="checkbox"/> การจัดการคุณภาพ				
เปลี่ยน	105	70.50	32	74.40
ไม่เปลี่ยน	44	29.50	11	25.60

1.9.7 การนำแนวคิดเรื่อง“องค์การแห่งการเรียนรู้” (LEARNING ORGANIZATION) มาใช้ จากข้อมูลในตารางที่ 68 พบว่า ในภาคอุตสาหกรรมมีการนำแนวคิดเรื่อง“องค์การแห่งการเรียนรู้” (LEARNING ORGANIZATION) มาใช้ จำนวน 50 ตัวอย่าง หรือมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 37.00 ต่ำกว่าธุรกิจบริการ ซึ่งมีการนำมาใช้ จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 61.00 ค่อนข้างมาก ขณะที่ในภาคอุตสาหกรรม ที่ไม่นำแนวคิดในเรื่อง“องค์การแห่งการเรียนรู้” มาใช้ มีจำนวน 85 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 63.00 สูงกว่าธุรกิจบริการ ที่ไม่นำมาใช้ มีจำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.00

ตารางที่ 68 แสดงการนำแนวคิด “องค์การแห่งการเรียนรู้” (LEARNING ORGANIZATION) มาใช้ใน
องค์การ

คำตอบ	อุตสาหกรรม		บริการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	50	37.00	23	61.00
ไม่ใช่	85	63.00	15	39.00



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 : การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและ ธุรกิจข้ามชาติ

2.1 การจัดองค์การการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างระหว่างองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ในด้านการจัดองค์การการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นสำคัญที่ศึกษา คือ ความรับผิดชอบในการจัดการ สัดส่วนของเจ้าหน้าที่ต่อพนักงาน ภาระหน้าที่เน้นหนักในด้านการวางแผน นโยบาย ด้านปฏิบัติการ หรือเป็นที่ปรึกษา รวมทั้งรูปแบบการจ้างงาน และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจข้ามชาติ

2.1.1 หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

จากข้อมูลในตารางที่ 69 พบว่า หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจไทย เป็นหน่วยงานในระดับฝ่ายมากที่สุดถึง 149 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 69.30 อันดับ 2 คือหน่วยงานระดับแผนกในฝ่าย จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.95 อันดับ 3 หน่วยงานในแผนก จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.77 และอื่นๆ เช่น ระดับบริหาร เจ้าของกิจการ หรือหุ้นส่วน อีก 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.98

ส่วนญี่ปุ่น หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อันดับแรก เป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย 32 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 57.14 อันดับ 2 คือหน่วยงานระดับแผนกในฝ่าย จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.43 อันดับ 3 คือหน่วยงานในแผนก จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 17.86 และอื่นๆ คือ สำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.57

ขณะที่อเมริกา หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อันดับแรกเป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย 42 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 80.77 อันดับ 2 คือหน่วยงานในแผนก จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.54 อันดับ 3 คือ หน่วยงานระดับแผนกในฝ่าย จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.69

สำหรับยุโรป หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อันดับแรกเป็นหน่วยงานในระดับฝ่าย 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 72.00 อันดับ 2 คือหน่วยงานในแผนก จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.00 อันดับ 3 คือ หน่วยงานระดับแผนกในฝ่าย จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในระดับฝ่ายขององค์การธุรกิจไทยมีจำนวน 149 ตัวอย่างหรือร้อยละ 69.30 ขณะที่ญี่ปุ่นมี 32 ตัวอย่างหรือร้อยละ 57.14 อเมริกา มี 42ตัวอย่างหรือร้อยละ 80.77 ยุโรป 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 72.00

ขณะที่หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในระดับแผนกในฝ่ายขององค์การธุรกิจไทยมีจำนวน 30 ตัวอย่างหรือร้อยละ 13.95 ขณะที่ญี่ปุ่นมี 12 ตัวอย่างหรือร้อยละ 21.43 อเมริกา มี 4ตัวอย่างหรือร้อยละ 7.69 ยุโรป 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.00

สำหรับหน่วยงานในแผนกที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจไทยมีจำนวน 21 ตัวอย่างหรือร้อยละ 9.77 ขณะที่ญี่ปุ่นมี 10 ตัวอย่างหรือร้อยละ 17.86 อเมริกา มี 6 ตัวอย่างหรือร้อยละ 11.54 ยุโรป 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.00

ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ให้คำตอบว่าเป็นหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจไทยมีจำนวน 15 ตัวอย่างหรือร้อยละ 6.98 ขณะที่ญี่ปุ่นมี 2 ตัวอย่างหรือร้อยละ 3.57 อเมริกาและยุโรปไม่มีผู้ตอบ

ตารางที่ 69 แสดงหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ระดับ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับฝ่าย	149	69.30	32	57.14	42	80.77	36	72.00
ระดับแผนกในฝ่าย	30	13.95	12	21.43	4	7.69	6	12.00
หน่วยงานในแผนก	21	9.77	10	17.86	6	11.54	8	16.00
อื่นๆ	15	6.98	2	3.57	0	0.00	0	0.00
รวม	215	100.00	56	100.00	52	100.00	50	100.00

2.1.2 ผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

จากข้อมูลในตารางที่ 70 พบว่า ผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรงขององค์การธุรกิจไทยนั้น ในอันดับแรกคือ ระดับผู้จัดการฝ่าย จำนวน 106 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.62 อันดับ 2 คือระดับ ผู้อำนวยการฝ่ายหรือรองประธานกรรมการ มีจำนวน 61 ตัวอย่างหรือร้อยละ 27.98 อันดับ 3 คือระดับผู้จัดการแผนก จำนวน 27 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.39 อันดับ 4 ระดับหัวหน้าหน่วย 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.88 ขณะที่ไม่มีผู้ตอบว่าเป็นระดับอื่นๆอีก 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.13

ขณะที่ญี่ปุ่น ผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรงในอันดับแรกคือ ระดับผู้จัดการฝ่าย จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 44.63 อันดับ 2 คือ ระดับผู้จัดการแผนก มีจำนวน 17 ตัวอย่างหรือร้อยละ 30.36 อันดับ 3 คือระดับระดับ ผู้อำนวยการฝ่ายหรือรองประธานกรรมการ จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 17.86 อันดับ 4 อื่นๆ เช่น country manager จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.36 อันดับสุดท้ายคือ ระดับหัวหน้าหน่วย 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.79

สำหรับอเมริกา ผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ในอันดับแรกคือ ระดับผู้จัดการฝ่าย จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.00 อันดับ 2 คือระดับ ผู้อำนวยการฝ่ายหรือรองประธานกรรมการ มีจำนวน 13 ตัวอย่างหรือร้อยละ 25.00 อันดับ 3 คือระดับผู้จัดการแผนก จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.38 อันดับ 4 ระดับหัวหน้าหน่วย จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.77 ขณะที่ไม่มีผู้ตอบว่าเป็นระดับอื่นๆเช่น กรรมการผู้จัดการ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.85

ส่วนยุโรป ผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ในอันดับแรกคือ ระดับผู้จัดการฝ่าย จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 46.94 อันดับ 2 คือระดับ ผู้อำนวยการฝ่ายหรือรองประธาน

กรรมการ มีจำนวน 11 ตัวอย่างหรือร้อยละ 22.45 อันดับ 3 คือระดับผู้จัดการแผนก จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.29 อันดับ 4 มีเท่ากัน 2 ระดับ คือระดับหัวหน้าหน่วย และอื่น ๆ เช่น ผู้จัดการทั่วไปจำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.16 เท่ากัน

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ในระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือรองประธานกรรมการขององค์การธุรกิจไทย มีร้อยละ 27.98 ขณะที่ญี่ปุ่นมี ร้อยละ 17.86 อเมริกา มีร้อยละ 25.00 และยุโรป มีร้อยละ 22.45

ผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ในระดับผู้จัดการฝ่ายขององค์การธุรกิจไทย มีร้อยละ 48.62 ขณะที่ญี่ปุ่นมีร้อยละ 44.63 อเมริกา มีร้อยละ 50.00 และยุโรป มีร้อยละ 46.94

ส่วนผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ในระดับผู้จัดการแผนกขององค์การธุรกิจไทยมีร้อยละ 12.39 ขณะที่ญี่ปุ่นมีร้อยละ 30.36 อเมริกา มีร้อยละ 15.38 ยุโรป มีร้อยละ 14.29

สำหรับระดับหัวหน้าหน่วยที่เป็นผู้รับผิดชอบงานการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรงขององค์การธุรกิจไทย มีร้อยละ 6.88 สูงกว่าญี่ปุ่นที่มีร้อยละ 1.79 อเมริกา มีร้อยละ 5.77 แต่ต่ำกว่ายุโรปที่มีร้อยละ 8.16

ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ให้คำตอบว่าเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นบุคคลอื่น ๆ ขององค์การธุรกิจไทยมีร้อยละ 4.13 ขณะที่ญี่ปุ่นมีร้อยละ 5.36 อเมริกา มีร้อยละ 3.85 และยุโรป มีร้อยละ 8.16

ตารางที่ 70 แสดงผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

ระดับ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการฝ่าย/รองประธานกรรมการ	61	27.98	10	17.86	13	25.00	11	22.45
ผู้จัดการฝ่าย	106	48.62	25	44.63	26	50.00	23	46.94
ผู้จัดการแผนก	27	12.39	17	30.36	8	15.38	7	14.29
หัวหน้าหน่วย	15	6.88	1	1.79	3	5.77	4	8.16
อื่นๆ	9	4.13	3	5.36	2	3.85	4	8.16
รวม	218	100.00	56	100.00	52	100.00	49	100.00

2.1.3 จำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากข้อมูลในตารางที่ 71 พบว่า จำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนของพนักงานทั้งหมดโดยประมาณขององค์การธุรกิจไทย อันดับแรก คือ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 50 มีจำนวน 95 ตัวอย่างหรือร้อยละ 43.77 อันดับ 2 คือ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 80 จำนวน 50 ตัว

อย่าง หรือร้อยละ 23.04 อันดับ 3 สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 100 จำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.67 อันดับ 4 สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 200 จำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.29 อันดับ 5 สัดส่วน 1 : 200 หรือมากกว่า จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือ ร้อยละ 3.23

ขณะที่ญี่ปุ่น อันดับแรก คือ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 50 มีจำนวน 26 ตัวอย่างหรือร้อยละ 46.43 อันดับ 2 คือ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 80 จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 19.64 อันดับ 3 สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 100 จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.07 อันดับ 4 สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 200 และ สัดส่วน 1 : 200 หรือมากกว่า มีจำนวน 5 ตัวอย่าง หรือ ร้อยละ 8.93 เท่ากัน

ส่วนอเมริกา อันดับแรก คือ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 50 มีจำนวน 27 ตัวอย่างหรือร้อยละ 50.95 อันดับ 2 คือ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 80 จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.30 อันดับ 3 สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 100 จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.21 อันดับ 4 สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 200 และ สัดส่วน 1 : 200 หรือมากกว่า จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือ ร้อยละ 3.77 เท่ากัน

สำหรับยุโรป อันดับแรก คือ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 50 มีจำนวน 20 ตัวอย่างหรือร้อยละ 40.00 อันดับ 2 คือ สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 80 จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.00 อันดับ 3 สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 100 จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.00 อันดับ 4 สัดส่วน 1 : ไม่เกิน 200 จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.00 อันดับ 5 สัดส่วน 1 : 200 หรือมากกว่า จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือ ร้อยละ 2.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า จำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนของพนักงานทั้งหมดโดยประมาณขององค์การธุรกิจไทย ที่มีอัตราส่วน 1 : ไม่เกิน 50 มีร้อยละ 43.77 ขณะที่ญี่ปุ่น มีร้อยละ 46.43 อเมริกา มีร้อยละ 50.95 และยุโรป มีร้อยละ 40.00

สำหรับจำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนของพนักงานทั้งหมดโดยประมาณขององค์การธุรกิจไทย ที่มีอัตราส่วน 1 : ไม่เกิน 80 มีร้อยละ 23.04 ขณะที่ญี่ปุ่น มี ร้อยละ 19.64 อเมริกา มีร้อยละ 28.30 และยุโรป มีร้อยละ 28.00

ส่วนจำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนของพนักงานทั้งหมดโดยประมาณขององค์การธุรกิจไทย ที่มีอัตราส่วน 1 : ไม่เกิน 100 มีร้อยละ 15.67 ขณะที่ญี่ปุ่น มี ร้อยละ 16.07 อเมริกา มีร้อยละ 13.21 และยุโรป มีร้อยละ 16.00

จำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนของพนักงานทั้งหมดโดยประมาณขององค์การธุรกิจไทย ที่มีอัตราส่วน 1 : ไม่เกิน 200 มีร้อยละ 14.29 ขณะที่ญี่ปุ่น มี ร้อยละ 8.93 อเมริกา มีร้อยละ 3.77 และยุโรป 7 มีร้อยละ 14.00

ขณะที่จำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนของพนักงานทั้งหมดโดยประมาณขององค์การธุรกิจไทย ที่มีอัตราส่วน 1 : 200 หรือมากกว่า มีร้อยละ 3.23 ขณะที่ ญี่ปุ่นมีร้อยละ 8.93 อเมริกา มีร้อยละ 3.77 และยุโรป มีร้อยละ 2.00

ตารางที่ 71 แสดงสัดส่วนของจำนวนเจ้าหน้าที่/พนักงานในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนของพนักงานทั้งหมดโดยประมาณ

สัดส่วน	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 : ไม่เกิน 50	95	43.77	26	46.43	27	50.95	20	40.00
1 : ไม่เกิน 80	50	23.04	11	19.64	15	28.30	14	28.00
1 : ไม่เกิน 100	34	15.67	9	16.07	7	13.21	8	16.00
1 : ไม่เกิน 200	31	14.29	5	8.93	2	3.77	7	14.00
1 : 200 หรือมากกว่า	7	3.23	5	8.93	2	3.77	1	2.00
รวม	217	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.1.4 ภาระหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์

จากข้อมูลในตารางที่ 72 ภาระหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทย อันดับแรก คือ หน้าที่หลักของหน่วยงานในการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหาร ในหน่วยงานขององค์การธุรกิจไทยมีจำนวน 129 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 59.45 รองลงไปคือ ทำหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของแต่ละงานในส่วนหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งดำเนินการในแต่ละหน้าที่ตามแผนที่วางไว้ จำนวน 76 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.02 อันดับ 3 คือ ภาระหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทรัพยากรมนุษย์เพียงบางหน้าที่เท่านั้น 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.15 อันดับ 4 อื่นๆ 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.92

ขณะที่ญี่ปุ่น อันดับแรก คือ ทำหน้าที่หลักของหน่วยงานในการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหาร จำนวน 38 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 67.86 อันดับ 2 คือ ทำหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของแต่ละงานในส่วนหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งดำเนินการในแต่ละหน้าที่ตามแผนที่วางไว้ จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.07 อันดับ 3 คือ ภาระหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทรัพยากรมนุษย์เพียงบางหน้าที่เท่านั้น มีจำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.50 อันดับ 4 คือ การทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารแต่ละฝ่าย โดยการจัดทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหน้าที่ของแต่ละฝ่าย จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.57

สำหรับอเมริกา อันดับแรก คือ หน้าที่หลักของหน่วยงานในการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหาร มีจำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.06 รองลงไปคือ ทำหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของแต่ละงานใน

ส่วนหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งดำเนินการในแต่ละหน้าที่ตามแผนที่วางไว้ จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 45.28 อันดับ 3 การทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารแต่ละฝ่าย โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหน้าที่ของแต่ละฝ่าย จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.77 อันดับ 4 ภาระหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพียงบางหน้าที่เท่านั้น มีจำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89

ส่วนยุโรป อันดับแรก คือ หน้าที่หลักของหน่วยงานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหาร ในหน่วยงานขององค์การธุรกิจไทยมีจำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 58.00 รองลงไปคือ ทำหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของแต่ละงานในส่วนหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งดำเนินการในแต่ละหน้าที่ตามแผนที่วางไว้ จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 36.00 อันดับ 3 ภาระหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพียงบางหน้าที่เท่านั้น มี 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.00 และอันดับ 4 อื่น ๆ ทำหน้าที่บริหารงานด้านแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ภาระหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของแต่ละงานในส่วนหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งดำเนินการในแต่ละหน้าที่ตามแผนที่วางไว้ ในหน่วยงานขององค์การธุรกิจไทยมีร้อยละ 35.02 ญี่ปุ่น ร้อยละ 16.07 อเมริกา ร้อยละ 45.28 ส่วนยุโรปมีร้อยละ 36.00

ส่วนภาระหน้าที่หลักของหน่วยงานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหาร ในหน่วยงานขององค์การธุรกิจไทยมีร้อยละ 59.45 ญี่ปุ่น ร้อยละ 67.86 อเมริกา ร้อยละ 49.06 ส่วนยุโรปมีร้อยละ 58.00

สำหรับภาระหน้าที่ของหน่วยงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพียงบางหน้าที่เท่านั้น ในหน่วยงานขององค์การธุรกิจญี่ปุ่น มีร้อยละ 12.50 สูงกว่าไทยที่มีร้อยละ 4.15 อเมริกา ร้อยละ 1.89 และยุโรปที่มีร้อยละ 4.00

ขณะที่มีภาระหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของแต่ละงานในส่วนหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งดำเนินการในแต่ละหน้าที่ตามแผนที่วางไว้ ในหน่วยงานขององค์การธุรกิจไทยมีร้อยละ 35.02 ญี่ปุ่น ร้อยละ 16.07 ร้อยละ 45.28 ส่วนยุโรปมีร้อยละ 36.00

ตารางที่ 72 แสดงภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ภาระหน้าที่	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทำหน้าที่วางแผนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของแต่ละงานในส่วนหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งดำเนินการในแต่ละหน้าที่ตามแผนที่วางไว้	76	35.02	9	16.07	24	45.28	18	36.00
ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหาร	129	59.45	38	67.86	26	49.06	29	58.00
ทำหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพียงบางหน้าที่เท่านั้น	9	4.15	7	12.50	1	1.89	2	4.00
ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารแต่ละฝ่าย โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหน้าที่ของแต่ละฝ่าย	1	0.46	2	3.57	2	3.77	0	0.00
อื่น ๆ	2	0.92	0	0.00	0	0.00	1	2.00
รวม	217	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.2 การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ในด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นสำคัญที่ศึกษา คือ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยที่สำคัญที่นำมาใช้ในการวางแผน และขั้นตอนในการดำเนินการ

2.2.1 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

จากข้อมูลในตารางที่ 73 พบว่า ผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ในส่วนขององค์การธุรกิจไทยนั้น อันดับ 1 คือ ระดับที่มีส่วนร่วมมาก มีจำนวน 117 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.92 อันดับ 2 คือ ระดับที่มีส่วนร่วมมากที่สุด มีจำนวน 70 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.26 อันดับ 3 ระดับที่มีส่วนร่วมน้อย มีจำนวน 25 ตัวอย่าง หรือ

ร้อยละ 11.52 อันดับ 4 คือ ไม่มีส่วนร่วมเลย ในการวางแผนกลยุทธ์องค์การ มีจำนวน 3 ตัวอย่าง หรือ ร้อยละ 1.38 อันดับ 5 คือ ระดับมีส่วนร่วมน้อยมาก มีจำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.92

ขณะที่ญี่ปุ่น ผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง มีส่วนร่วมในการวางแผน กลยุทธ์องค์การ ในอันดับ 1 คือ ระดับที่มีส่วนร่วมมาก มีจำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 47.28 อันดับ 2 คือ ระดับที่มีส่วนร่วมมากที่สุด มีจำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 27.27 อันดับ 3 ระดับมี ส่วนร่วมน้อย มีจำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.00 อันดับ 4 คือ ระดับมีส่วนร่วมน้อยมาก มี จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.45

ส่วนอเมริกา ผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง มีส่วนร่วมในการวางแผน กลยุทธ์องค์การ ในอันดับ 1 คือ ระดับที่มีส่วนร่วมมาก มีจำนวน 27 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.94 อันดับ 2 คือ ระดับที่มีส่วนร่วมมากที่สุด มีจำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.30 อันดับ 3 ระดับมี ส่วนร่วมน้อย มีจำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.87 อันดับ 4 คือ ระดับมีส่วนร่วมน้อยมาก มี จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89

สำหรับยุโรป ผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง มีส่วนร่วมในการวางแผน กลยุทธ์องค์การ ในอันดับ 1 คือ ระดับที่มีส่วนร่วมมาก มีจำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.00 อันดับ 2 คือ ระดับมีส่วนร่วมน้อย มีจำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.00 อันดับ 3 คือ ระดับที่มี ส่วนร่วมมากที่สุด มีจำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.00 อันดับ 4 คือระดับมีส่วนร่วมน้อยมาก มี จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.00 และอันดับ 5 คือ ไม่มีส่วนร่วมเลย ในการวางแผนกลยุทธ์องค์ การ มีจำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ผู้ บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์การ ใน ระดับที่มีส่วนร่วมมากที่สุด ในส่วนผู้บริหารขององค์การธุรกิจไทยมีจำนวน 70 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.26 ญี่ปุ่น 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 27.27 อเมริกา 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.30 และยุโรป 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.00

ผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์ การ ในระดับที่มีส่วนร่วมมาก ในส่วนผู้บริหารขององค์การธุรกิจไทยมีจำนวน 117 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.92 ญี่ปุ่น 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 47.28 อเมริกา 27 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.94 และยุโรป 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.00

ผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ที่มีระดับมีส่วนร่วมน้อย ในการวางแผน กลยุทธ์องค์การ ในส่วนผู้บริหารขององค์การธุรกิจไทยมีจำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.52 ญี่ปุ่น 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.00 อเมริกา 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.87 และยุโรป 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.00

ผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ที่มีระดับมีส่วนร่วมน้อยมาก ในการ วางแผนกลยุทธ์องค์การ ในส่วนผู้บริหารขององค์การธุรกิจไทยมีจำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.92 ญี่ปุ่น 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.45 อเมริกา 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89 และยุโรป 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.00

ขณะที่ผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ที่ไม่มีส่วนร่วมเลย ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร ในในส่วนผู้บริหารขององค์การธุรกิจไทยมีจำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.38 และยุโรป 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.00 ส่วนญี่ปุ่นและอเมริกา ไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่ตอบข้อนี้

ตารางที่ 73 แสดงระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

ระดับ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีส่วนร่วมมากที่สุด	70	32.26	15	27.27	15	28.30	9	18.00
มีส่วนร่วมมาก	117	53.92	26	47.28	27	50.94	26	52.00
มีส่วนร่วมน้อย	25	11.52	11	20.00	10	18.87	11	22.00
มีส่วนร่วมน้อยมาก	2	0.92	3	5.45	1	1.89	3	6.00
ไม่มีส่วนร่วมเลย	3	1.38	0	0.00	0	0.00	1	2.00
รวม	217	100.00	55	100.00	53	100.00	50	100.00

2.2.2 ความสำคัญของปัจจัยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม

จากข้อมูลในตารางที่ 74 พบว่า ความสำคัญของปัจจัยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจไทย อันดับแรก คือ ความสำคัญในระดับมาก มีจำนวน 140 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 65.43 อันดับ 2 คือ ความสำคัญในระดับมากที่สุด มีจำนวน 51 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.83 อันดับ 3 คือ ความสำคัญในระดับน้อย มีจำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.01 อันดับ 4 คือ ความสำคัญในระดับน้อยที่สุด มีจำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.80 อันดับ 5 คือ ไม่มีความสำคัญเลยนั้น มีจำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.93

ขณะที่ญี่ปุ่น พบว่า ความสำคัญของปัจจัยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในอันดับแรก คือ ความสำคัญในระดับมาก มีจำนวน 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 63.63 อันดับ 2 คือ ความสำคัญในระดับมากที่สุด มีจำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.82 อันดับ 3 คือ ความสำคัญในระดับน้อย มีจำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.91 อันดับ 4 คือ ความสำคัญในระดับน้อยที่สุด มีจำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.64

ส่วนอเมริกา พบว่า ความสำคัญของปัจจัยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในอันดับแรก คือ ความสำคัญในระดับมาก มีจำนวน 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 75.01 อันดับ 2 คือ ความสำคัญในระดับมากที่สุด มีจำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.38 อันดับ 3 คือ ความสำคัญในระดับน้อย มีจำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.69 อันดับ 4 คือ ไม่มีความสำคัญเลยนั้น มีจำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.92

สำหรับยุโรป พบว่า ความสำคัญของปัจจัยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในอันดับแรก คือ ความสำคัญในระดับมาก มีจำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ

68.75 อันดับ 2 คือ ความสำคัญในระดับมากที่สุด มีจำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.75 อันดับ 3 คือ ความสำคัญในระดับน้อย มีจำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.42 อันดับ 4 คือ ไม่มีความสำคัญเลย นั้น มีจำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.08

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ความสำคัญของปัจจัยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจไทยในระดับมากที่สุด มีจำนวน 51 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.83 ญี่ปุ่น 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.82 อเมริกา 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.38 และยุโรป 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.75

ความสำคัญของปัจจัยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจไทยในระดับมาก มีจำนวน 140 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 65.43 ญี่ปุ่น 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 63.63 อเมริกา 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 75.01 และยุโรป 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.75

ความสำคัญของปัจจัยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจไทยในระดับน้อย มีจำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.01 ญี่ปุ่น 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.91 อเมริกา 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.69 และยุโรป 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.42

ความสำคัญของปัจจัยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจไทยในระดับน้อยที่สุด มีจำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.80 ญี่ปุ่น 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.64 ขณะที่อเมริกาและยุโรปไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่ตอบในประเด็นนี้

ตารางที่ 74 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

ระดับ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	51	23.83	12	21.82	8	15.38	9	18.75
มาก	140	65.43	35	63.63	39	75.01	33	68.75
น้อย	15	7.01	6	10.91	4	7.69	5	10.42
น้อยที่สุด	6	2.80	2	3.64	0	0.00	0	0.00
ไม่มีเลย	2	0.93	0	0.00	1	1.92	1	2.08
รวม	214	100.00	55	100.00	52	100.00	48	100.00

*หมายเหตุ จำนวนในผลการวิจัยที่เกินกว่าจำนวนตัวอย่าง เนื่องจากในบางข้อมีผู้ตอบมากกว่า 1 คำตอบ

2.2.3 ปัจจัยด้านการประเมินความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ จากข้อมูลในตารางที่ 75 พบว่า ปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย อันดับแรก คือ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 116 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.95 อันดับ 2 คือ ที่มีระดับความสำคัญน้อย มีจำนวน 57 ตัวอย่าง หรือร้อยละ

26.51 อันดับ 3 คือระดับความสำคัญมากที่สุดมีจำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.81 อันดับ 4 คือระดับความสำคัญน้อยที่สุด มีจำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.33 อันดับ 5 คือ ไม่มีระดับความสำคัญเลย มีจำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.40

ขณะที่ญี่ปุ่น ปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขัน โดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ในอันดับแรก คือ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 56.37 อันดับ 2 คือ ที่มีระดับความสำคัญน้อย มีจำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 29.09 อันดับ 3 คือระดับความสำคัญมากที่สุด มีจำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.09 อันดับ 4 คือ ระดับความสำคัญน้อยที่สุด มีร้อยละ 5.45

ส่วนอเมริกา ปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขัน โดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ในอันดับแรก คือ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 30ตัวอย่าง หรือร้อยละ 57.69 อันดับ 2 คือ ที่มีระดับความสำคัญน้อย มีจำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00 อันดับ 3 คือระดับความสำคัญมากที่สุดมีจำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.46 อันดับ 4 คือ ไม่มีระดับความสำคัญเลย มีร้อยละ 3.85

สำหรับยุโรป ปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขัน โดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ใน อันดับแรก คือ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.09 อันดับ 2 คือ ที่มีระดับความสำคัญน้อย มีจำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00 อันดับ 3 คือระดับความสำคัญมากที่สุดมีจำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.83 อันดับ 4 คือ ไม่มีระดับความสำคัญเลย มีจำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.08

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย มีร้อยละ 15.81 ญี่ปุ่น ร้อยละ 9.09 อเมริกา ร้อยละ 13.46 และยุโรป ร้อยละ 20.83

ปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีระดับความสำคัญมาก ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย มีร้อยละ 53.95 ญี่ปุ่น ร้อยละ 56.37 อเมริกา ร้อยละ 57.69 และยุโรป ร้อยละ 52.09

ปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีระดับความสำคัญน้อย ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย มีร้อยละ 26.51 ญี่ปุ่น ร้อยละ 29.09 อเมริกา ร้อยละ 25.00 และยุโรป ร้อยละ 25.00

ปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย มีร้อยละ 2.33 ญี่ปุ่น ร้อยละ 5.45 ขณะที่ อเมริกา และยุโรป ไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่ตอบตัวเลือกนี้

ตารางที่ 75 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ระดับ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	34	15.81	5	9.09	7	13.46	10	20.83
มาก	116	53.95	31	56.37	30	57.69	25	52.09
น้อย	57	26.51	16	29.09	13	25.00	12	25.00
น้อยที่สุด	5	2.33	3	5.45	0	0.00	0	0.00
ไม่มีเลย	3	1.40	0	0.00	2	3.85	1	2.08
รวม	215	100.00	55	100.00	52	100.00	48	100.00

2.2.4 ระดับความสำคัญของปัจจัยการประเมินต้นทุนทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกลยุทธ์

จากข้อมูลในตารางที่ 76 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆ มีการประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจไทย อันดับแรก คือ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 114 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.02 อันดับ 2 คือ ระดับความสำคัญมากที่สุด มีจำนวน 62 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.84 อันดับ 3 คือ ระดับความสำคัญน้อย จำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.81 อันดับ 4 ระดับความสำคัญน้อยที่สุด จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.40 อันดับ 5 ไม่มีความสำคัญเลย ร้อยละ 0.93

ขณะที่ญี่ปุ่น ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆ มีการประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในอันดับแรก คือ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.72 อันดับ 2 คือ ระดับความสำคัญมากที่สุด มีจำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.64 อันดับ 3 คือ ระดับความสำคัญน้อย จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.82 อันดับ 4 ระดับความสำคัญน้อยที่สุด ร้อยละ 1.82

สำหรับอเมริกา ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆ มีการประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในอันดับแรก คือ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.85 อันดับ 2 คือ ระดับความสำคัญมากที่สุด มีจำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.85 อันดับ 3 คือ ระดับความสำคัญน้อย จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00 อันดับ 4 ไม่มีความสำคัญเลย ร้อยละ 1.92

ส่วนยุโรป ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆ มีการประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในอันดับแรก คือ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 54.17 อันดับ 2 คือ ระดับความสำคัญมากที่สุด มีจำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00 อันดับ 3 คือ ระดับความสำคัญน้อย จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.75 อันดับ 4 ไม่มีความสำคัญเลย จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.08

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆ มีการประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจไทย อันดับแรก คือระดับความสำคัญมาก มีสัดส่วนร้อยละ 53.02 สูงกว่าญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 52.72 และ 44.23 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่ายุโรปที่มีสัดส่วนร้อยละ 54.17

อันดับรองลงไป คือ ระดับความสำคัญมากที่สุด มีสัดส่วนร้อยละ 28.84 สูงกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 23.64 และ 25.00 ตามลำดับ และใกล้เคียงกับอเมริกาที่มีร้อยละ 28.85

อันดับ 3 คือ ระดับความสำคัญน้อย มีสัดส่วนร้อยละ 15.81 ต่ำกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 21.82,25.00 และ18.75 ตามลำดับ

ตารางที่ 76 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆ มีการประเมินต้นทุนที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

ระดับ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	62	28.84	13	23.64	15	28.85	12	25.00
มาก	114	53.02	29	52.72	23	44.23	26	54.17
น้อย	34	15.81	12	21.82	13	25.00	9	18.75
น้อยที่สุด	3	1.40	1	1.82	0	0.00	0	0.00
ไม่มีเลย	2	0.93	0	0.00	1	1.92	1	2.08
รวม	215	100.00	55	100.00	52	100.00	48	100.00

2.2.5 ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคน

จากข้อมูลในตารางที่ 77 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก ได้แก่ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 112ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.33 อันดับ 2 คือ ระดับความสำคัญน้อย มีจำนวน 60 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.04 อันดับ 3 คือ ระดับความสำคัญมากที่สุด จำนวน 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.36 อันดับ 4 คือ ระดับความสำคัญน้อยที่สุด จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.34 และอันดับ 5 คือ ไม่มีมีความสำคัญเลย ร้อยละ 0.93

ขณะที่ญี่ปุ่น ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในอันดับแรก ได้แก่ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 51.78 อันดับ 2 คือ ระดับความสำคัญน้อย มีจำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.36 อันดับ 3 คือ ระดับความสำคัญมากที่สุด จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.50 อันดับ 4 คือ ระดับความสำคัญน้อยที่สุด จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.36

ส่วนอเมริกา ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในอันดับแรก ได้แก่ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.07 อันดับ 2 คือ ระดับความสำคัญน้อย มีจำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.85 อันดับ 3 คือ ระดับความสำคัญมากที่สุด จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.38 อันดับ 4 คือ ระดับความสำคัญน้อยที่สุด และ ระดับที่ไม่มีมีความสำคัญเลย มีร้อยละ 3.85 เท่ากัน

สำหรับยุโรป ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในอันดับแรก ได้แก่ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.55 อันดับ 2 คือ ระดับความสำคัญน้อย มีจำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 36.17 อันดับ 3 คือ ระดับความสำคัญมากที่สุด จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.28

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก ได้แก่ ระดับความสำคัญมาก มีสัดส่วนร้อยละ 52.33 สูงกว่าญี่ปุ่น อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 51.78, 48.07 และ 42.55 ตามลำดับ

ส่วนระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคน ขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับรองลงไป คือ ระดับความสำคัญน้อย มีสัดส่วนร้อยละ 28.04 ต่ำกว่า ญี่ปุ่น อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 30.36, 28.85 และ 36.17 ตามลำดับ

สำหรับระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคน ขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับ 3 คือ ระดับความสำคัญมากที่สุด มีสัดส่วนร้อยละ 16.36 สูงกว่าญี่ปุ่น อเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 12.50 และ 15.38 แต่ต่ำกว่ายุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 21.28

ตารางที่ 77 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

ระดับ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	35	16.36	7	12.50	8	15.38	10	21.28
มาก	112	52.33	29	51.78	25	48.07	20	42.55
น้อย	60	28.04	17	30.36	15	28.85	17	36.17
น้อยที่สุด	5	2.34	3	5.36	2	3.85	0	0.00
ไม่มีเลย	2	0.93	0	0.00	2	3.85	0	0.00
รวม	214	100.00	56	100.00	52	100.00	47	100.00

2.2.6 ค่าเฉลี่ยของเรื่องต่างๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

จากข้อมูลในตารางที่ 78 พบว่า ค่าเฉลี่ยของเรื่องต่างๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในแต่ละครั้ง ในส่วนองค์การธุรกิจไทย ระดับค่าเฉลี่ยที่สูงเป็นอันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยที่

เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีค่าเฉลี่ย 3.08 อันดับ 2 ได้แก่ การประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆมีการประเมินต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.07 อันดับ 3 ได้แก่ การประเมินอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ย 2.81 อันดับ 4 คือ การประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน/ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ/ในการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย 2.80

ขณะที่ญี่ปุ่น ระดับค่าเฉลี่ยของเรื่องต่างๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละครั้ง ที่สูงเป็นอันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีค่าเฉลี่ย 3.04 อันดับ 2 ได้แก่ การประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆมีการประเมินต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.98 อันดับ 3 ได้แก่ การประเมินอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ย 2.71

ส่วนอเมริกา ระดับค่าเฉลี่ยของเรื่องต่างๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละครั้ง ที่สูงเป็นอันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีค่าเฉลี่ย 3.02 อันดับ 2 ได้แก่ การประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆมีการประเมินต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.98 อันดับ 3 ได้แก่ การประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน/ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ/ในการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย 2.77 อันดับ 4 คือ การประเมินอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ย 2.67

ส่วนยุโรป ระดับค่าเฉลี่ยของเรื่องต่างๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละครั้ง ที่สูงเป็นอันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีค่าเฉลี่ย 3.02 อันดับ 2 ได้แก่ การประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆมีการประเมินต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.00 อันดับ 3 ได้แก่ การประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน/ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ/ในการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย 2.90 อันดับ 4 คือ การประเมินอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ย 2.85

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ทุกกลุ่มธุรกิจมีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด ในปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม โดยมีค่าเฉลี่ย ระหว่าง 3.02-3.08

ส่วนค่าเฉลี่ยของเรื่องต่างๆ ที่มีการพิจารณาในการวางกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจไทยในแต่ละครั้ง เรื่องที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน/ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ/ในการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ มีระดับค่าเฉลี่ย 2.80 แต่องค์การธุรกิจไทยมีระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ยของญี่ปุ่น และอเมริกา ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ย 2.69 และ 2.77 ตามลำดับ ขณะที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ยุโรป ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ย 2.90

สำหรับระดับค่าเฉลี่ยของเรื่องต่างๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจไทยในแต่ละครั้ง ที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำรองลงไป ได้แก่ การประเมินอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ย 2.81 ซึ่งองค์การธุรกิจไทยมีระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ยของญี่ปุ่น และอเมริกา ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ย 2.71 และ 2.67 ตามลำดับ ขณะที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ยุโรป ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ย 2.85 เพียงเล็กน้อย

ตารางที่ 78 แสดงระดับค่าเฉลี่ยของเรื่องต่าง ๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางกลยุทธ์ขององค์กร

เรื่อง	ไทย	ญี่ปุ่น	อเมริกา	ยุโรป
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
ปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม	3.08	3.04	3.02	3.02
การประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน/ ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ/ ใน การแข่งขัน โดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อม ด้าน ทรัพยากรมนุษย์	2.80	2.69	2.77	2.90
การประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่าง ๆ มีการ ประเมินต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ด้วย	3.07	2.98	2.98	3.00
การประเมินอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคน ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว	2.81	2.71	2.67	2.85

2.2.7 ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนขององค์กร

จากข้อมูลในตารางที่ 79 พบว่า ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนขององค์กรธุรกิจไทยในอันดับแรก คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง คือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณา มี จำนวน 134 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.33 อันดับ 2 คือ มีการประชุมพิจารณาความต้องการกำลังคน โดยรวมขององค์กร และตัดสินใจในรูปคณะกรรมการ โดยมีผู้แทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา รวมทั้ง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 32 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.88

อันดับ 3 คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการพิจารณาและตัดสินใจแล้ว แจ้งมายังฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการในการสรรหาต่อไป จำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.02 อันดับ 4 คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจ อยู่ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.44 อันดับ 5 คือ อื่น ๆ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.40 อันดับ 6 คือ การตัดสินใจและดำเนินการทุกอย่างอยู่ภายในฝ่ายแต่ละฝ่าย จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.93

ขณะที่ญี่ปุ่น ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนในอันดับแรก คือ ฝ่าย/ แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้ บริหารระดับสูง คือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณา มีจำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.56 อันดับ 2 คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการพิจารณาและตัดสินใจแล้ว แจ้งมายังฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการในการสรรหาต่อไป จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.79

อันดับ 3 คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.50 อันดับ 4 คือ มีการประชุมพิจารณาความต้องการกำลังคนโดยรวมขององค์กร และตัดสินใจในรูปคณะกรรมการ โดย

มีผู้แทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.36 อันดับ 5 คือ อื่น ๆ คือ ใช้ทุกขั้นตอนผสมผสานกันทั้งหมด จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.79

ส่วนอเมริกา ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนในอันดับแรก คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง คือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณา มีจำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 58.49 อันดับ 2 คือ มีการประชุมพิจารณาความต้องการกำลังคนโดยรวมขององค์การ และตัดสินใจในรูปคณะกรรมการ โดยมีผู้แทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.64

อันดับ 3 คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการพิจารณาและตัดสินใจแล้ว แจ้งมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการในการสรรหาต่อไป จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.09 อันดับ 4 คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และอื่น ๆ คือแผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังคณะกรรมการพิจารณาและตัดสินใจแล้วแจ้งมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการในการสรรหาต่อไป จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89 เท่ากัน

สำหรับยุโรป ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนในอันดับแรก คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง คือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณา มีจำนวน 32 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 65.31 อันดับ 2 คือ มีการประชุมพิจารณาความต้องการกำลังคนโดยรวมขององค์การ และตัดสินใจในรูปคณะกรรมการ โดยมีผู้แทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.29

อันดับ 3 คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการพิจารณาและตัดสินใจแล้ว แจ้งมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการในการสรรหาต่อไป จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.24 อันดับ 4 คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.08 อันดับ 5 คือ การตัดสินใจและดำเนินการทุกอย่างอยู่ภายในฝ่ายแต่ละฝ่าย และอื่น ๆ ใช้ระบบผสมผสานจากทุกข้อที่กล่าวมา จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.04 เท่ากัน

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง คือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณา มีสัดส่วนร้อยละ 62.33 สูงกว่าญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 53.56 และ 58.49 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่า ยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 65.31 เล็กน้อย

ส่วนอันดับรองลงไป ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย คือ มีการประชุมพิจารณาความต้องการกำลังคนโดยรวมขององค์การ และตัดสินใจในรูปคณะกรรมการ โดยมีผู้แทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีสัดส่วนร้อยละ 14.88 สูงกว่า ญี่ปุ่น และยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 5.36 และ 14.29 ตามลำดับ แต่ ต่ำกว่า อเมริกา ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 22.64

ขณะที่ขั้นตอนดำเนินการในอันดับ 3 ขององค์การธุรกิจไทยคือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความ
 ค่อนข้างพิจารณาและตัดสินใจแล้ว แจ้งมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการในการสรรหาต่อไป มีสัดส่วนร้อยละ 13.02 ต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วน 26.79 และ 15.09 ตามลำดับ ขณะที่สูงกว่า ยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 12.24 เล็กน้อย

ตารางที่ 79 แสดงขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคน

ขั้นตอน	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	16	7.44	7	12.50	1	1.89	2	4.08
ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณา	134	62.33	30	53.56	31	58.49	32	65.31
ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการพิจารณาและตัดสินใจ แล้วแจ้งมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ให้ดำเนินการในการสรรหาต่อไป	28	13.02	15	26.79	8	15.09	6	12.24
มีการประชุมพิจารณาความต้องกำลังคน โดยรวมขององค์การ และตัดสินใจในรูปคณะกรรมการ โดยมีผู้แทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	32	14.88	3	5.36	12	22.64	7	14.29
การตัดสินใจและดำเนินการทุกอย่างอยู่ภายในฝ่ายแต่ละฝ่าย	2	0.93	0	0.00	0	0.00	1	2.04
อื่น ๆ	3	1.40	1	1.79	1	1.89	1	2.04
รวม	215	100.00	56	100.00	53	100.00	49	100.00

2.3 การสรรหาและคัดเลือก

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ในด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขององค์การ ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ การตัดสินใจในเรื่องนโยบายการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน นโยบายสำคัญในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน รวมถึงขั้นตอน วิธีการในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขององค์การ

2.3.1 หน่วยงานหรือบุคคลที่มีบทบาทในการตัดสินใจในการสรรหาและคัดเลือก

จากข้อมูลในตารางที่ 80 พบว่า ในการสรรหาและคัดเลือก หน่วยงานหรือบุคคลที่มีบทบาทในการตัดสินใจขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรกคือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานที่มีความต้องการพนักงาน จำนวน 149 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.67 อันดับ 2 คือผู้บริหารสูงสุด/รับมอบอำนาจแต่เพียงผู้เดียว จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.82 อันดับ 3 คือ ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการหาพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.60 อันดับ 4 คือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาตัดสินใจคัดเลือกให้ผู้บริหาร จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.61 อันดับ 5 คือ อื่น ๆ จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.30

ขณะที่ ญี่ปุ่น อันดับแรกคือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานที่มีความต้องการพนักงาน จำนวน 38 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 67.85 อันดับ 2 คือผู้บริหารสูงสุด/รับมอบอำนาจแต่เพียงผู้เดียว จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.29 อันดับ 3 คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาตัดสินใจคัดเลือกให้ผู้บริหาร จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.93 อันดับ 4 คือ ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการหาพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 17.14 อันดับ 5 อื่น ๆ คือ ขึ้นกับระดับของพนักงานที่รับเข้ามา จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.79

ส่วนอเมริกา อันดับแรกคือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานที่มีความต้องการพนักงาน จำนวน 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.03 อันดับ 2 ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการหาพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.42 อันดับ 3 คือผู้บริหารสูงสุด/รับมอบอำนาจแต่เพียงผู้เดียว จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.66 อันดับ 4 คือ อื่น ๆ คือ กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารหน่วยงานร่วมกันตัดสินใจ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89

สำหรับยุโรป อันดับแรกคือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานที่มีความต้องการพนักงาน จำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 56.00 อันดับ 2 ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการหาพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.00 อันดับ 3 คือผู้บริหารสูงสุด/รับมอบอำนาจแต่เพียงผู้เดียว จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.00 อันดับ 4 คือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาตัดสินใจคัดเลือกให้ผู้บริหาร จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่าในการสรรหาและคัดเลือก หน่วยงานหรือบุคคลที่มีบทบาทในการตัดสินใจขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรกคือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานที่มีความต้องการพนักงานมีสัดส่วน

ส่วนร้อยละ 68.67 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นและอเมริกาที่มีร้อยละ 67.85 และ 66.03 ตามลำดับ และสูงกว่ายุโรป ซึ่งมีร้อยละ 56.00

อันดับรองลงไปในส่วนขององค์การธุรกิจไทยคือผู้บริหารสูงสุด/รับมอบอำนาจแต่เพียงผู้เดียว มีสัดส่วนร้อยละ 13.82 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น ซึ่งมีร้อยละ 14.29 แต่สูงกว่าอเมริกา ซึ่งมีร้อยละ 5.66 ขณะที่ต่ำกว่ายุโรป ซึ่งมีร้อยละ 16.00 สำหรับอันดับ 3 ในส่วนขององค์การธุรกิจไทยคือ ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการหาพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ มีสัดส่วนร้อยละ 10.60 สูงกว่าญี่ปุ่น ซึ่งมีร้อยละ 7.14 แต่ต่ำกว่า อเมริกาและยุโรป ซึ่งมีร้อยละ 26.42 และ 20.00 ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 80 แสดงหน่วยงานหรือบุคคลใดมีบทบาทในการตัดสินใจในการสรรหาและคัดเลือก

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารสูงสุด/รับมอบอำนาจแต่เพียงผู้เดียว	30	13.82	8	14.29	3	5.66	8	16.00
ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการหาพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ	23	10.60	4	7.14	14	26.42	10	20.00
ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาตัดสินใจคัดเลือกให้ผู้บริหาร	10	4.61	5	8.93	0	0.00	3	6.00
ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานที่มีความต้องการพนักงาน	149	68.67	38	67.85	35	66.03	28	56.00
อื่นๆ	5	2.30	1	1.79	1	1.89	1	2.00
รวม	217	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.3.2 นโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร

จากข้อมูลในตารางที่ 81 พบว่า นโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารขององค์การธุรกิจไทย อันดับแรกได้แก่ การสรรหาจากภายใน/ภายนอก คละกัน จำนวน 151 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 69.59 อันดับ 2 คือ สรรหาจากภายในเป็นส่วนใหญ่ (โดยการเลื่อนตำแหน่งโดยตรง) จำนวน 40 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.43 อันดับ 3 คือ สรรหาจากภายนอก จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.68 อันดับ 4 คือ อื่นๆ จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.30

ขณะที่ญี่ปุ่น อันดับแรกได้แก่ การสรรหาจากภายใน/ภายนอก คละกัน จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 58.93 อันดับ 2 คือ สรรหาจากภายในเป็นส่วนใหญ่ (โดยการเลื่อนตำแหน่งโดยตรง) จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.36 อันดับ 3 คือ สรรหาจากภายนอก จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.71

ส่วนอเมริกาอันดับแรกได้แก่ การสรรหาจากภายใน/ภายนอก คละกัน จำนวน 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.13 อันดับ 2 คือ สรรหาจากภายในเป็นส่วนใหญ่ (โดยการเลื่อนตำแหน่งโดยตรง) จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.32 อันดับ 3 คือ สรรหาจากภายนอก จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.55

สำหรับยุโรป อันดับแรกได้แก่ การสรรหาจากภายใน/ภายนอก คละกัน จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 60.00 อันดับ 2 คือ สรรหาจากภายในเป็นส่วนมาก (โดยการเลื่อนตำแหน่งโดยตรง) จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.00 อันดับ 3 คือ สรรหาจากภายนอก จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.00 อันดับ 4 คือ อื่น ๆ คือ ขึ้นกับระดับความสำคัญของตำแหน่ง จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า นโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารขององค์การธุรกิจไทย อันดับแรกได้แก่ การสรรหาจากภายใน/ภายนอก คละกัน มีร้อยละ 69.59 สูงกว่า ญี่ปุ่น และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 58.93 และ 60.00 ตามลำดับ ขณะที่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 81.13 ค่อนข้างมาก

ส่วนนโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับรองลงไป คือ สรรหาจากภายในเป็นส่วนมาก (โดยการเลื่อนตำแหน่งโดยตรง) มีร้อยละ 18.43 ต่ำกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ซึ่งมีร้อยละ 30.36 และ 22.00 ตามลำดับ แต่สูงกว่าอเมริกา ซึ่งมีเพียงร้อยละ 11.32

อันดับ 3 คือ สรรหาจากภายนอก ซึ่งองค์การธุรกิจไทยมีสัดส่วนร้อยละ 9.68 ต่ำกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 10.71 และ 14.00 ตามลำดับ แต่สูงกว่าอเมริกา ซึ่งมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 7.55

ตารางที่ 81 แสดงนโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร

นโยบาย	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สรรหาจากภายในเป็นส่วนมาก (โดยการเลื่อนตำแหน่งโดยตรง)	40	18.43	17	30.36	6	11.32	11	22.00
สรรหาจากภายนอก	21	9.68	6	10.71	4	7.55	7	14.00
สรรหาจากภายใน/ภายนอก คละกัน	151	69.59	33	58.93	43	81.13	30	60.00
อื่น ๆ	5	2.30	0	0.00	0	0.00	2	4.00
รวม	217	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.3.3 วิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารจากแหล่งภายนอก

จากข้อมูลในตารางที่ 82 พบว่า วิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารจากแหล่งภายนอก วิธีการที่องค์การธุรกิจไทยใช้มากเป็นอันดับแรกคือ ติดต่อกับคนรู้จัก จำนวน 85 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 47.75 อันดับ 2 ติดต่อกับหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหา จำนวน 70 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.33 อันดับ 3 คือ วิธีอื่น ๆ จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.55 และอันดับ 4 คือ ซื้อตัวจากบริษัทอื่น จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.37

ขณะที่ญี่ปุ่นวิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารจากแหล่งภายนอก อันดับแรกใช้วิธีติดต่อผ่านหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหา จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 78.95 อันดับ 2 คือ ติดต่อจากคนรู้จัก จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.42 และอันดับ 3 คือ ซื้อตัวจากบริษัทอื่น จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.63

ส่วนอเมริกา อันดับแรกคือ ใช้วิธีติดต่อผ่านหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหา จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 87.23 อันดับ 2 คือ ติดต่อจากคนรู้จัก จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.51 และอันดับ 3 คือ วิธีอื่นๆคือ ลงประกาศในหนังสือพิมพ์ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.26

สำหรับยุโรป อันดับแรกคือ ใช้วิธีติดต่อผ่านหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหา จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 76.92 อันดับ 2 คือ ติดต่อจากคนรู้จัก จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.82 และอันดับ 3 คือ วิธีอื่นๆ เช่น กลุ่มผู้บริหารในบริษัทเป็นผู้แนะนำ และซื้อตัวจากบริษัทอื่น จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.13 เท่ากัน

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า วิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารจากแหล่งภายนอกขององค์การธุรกิจไทย เป็นอันดับแรกคือ ติดต่อจากคนรู้จัก มีสัดส่วนร้อยละ 47.75 สูงกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 18.42, 8.51 และ 12.82 ค่อนข้างมาก

อันดับรองลงไป ขององค์การธุรกิจไทย คือ ติดต่อผ่านหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหา มีร้อยละ 39.33 ต่ำกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่สูงถึงร้อยละ 78.95, 87.23 และ 76.92 ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 82 แสดงวิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารจากแหล่งภายนอก

วิธีการ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ติดต่อจากคนรู้จัก	85	47.75	7	18.42	4	8.51	5	12.82
ซื้อตัวจากบริษัทอื่น	6	3.37	1	2.63	0	0.00	2	5.13
ติดต่อผ่านหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหา	70	39.33	30	78.95	41	87.23	30	76.92
อื่นๆ	17	9.55	0	0.00	2	4.26	2	5.13
รวม	178	100.00	38	100.00	47	100.00	39	100.00

2.3.4 การสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน (ไม่ใช่ผู้บริหาร)

จากข้อมูลในตารางที่ 83 พบว่า การสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน (ไม่ใช่ผู้บริหาร) วิธีที่ใช้ในการสรรหาขององค์การธุรกิจไทย เป็นอันดับแรก ได้แก่ ดำเนินการเอง จำนวน 192 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 88.48 อันดับ 2 คือ ดำเนินการเองเพียงบางส่วน รวมทั้งจ้างองค์การภายนอกด้วย จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.22 อันดับ 3 คือ วิธีอื่นๆ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.84 และอันดับ 4 คือ

จ้างองค์การ/ธุรกิจภายนอกเป็นผู้ดำเนินการสรรหา และคัดเลือกทั้งหมด จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.46

ขณะที่ญี่ปุ่น วิธีการสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน (ไม่ใช่ผู้บริหาร) ในอันดับแรก ได้แก่ ดำเนินการเอง จำนวน 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 76.78 อันดับ 2 คือ ดำเนินการเองเพียงบางส่วน รวมทั้งจ้างองค์การภายนอกด้วย จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 17.86 อันดับ 3 คือ จ้างองค์การ/ธุรกิจภายนอกเป็นผู้ดำเนินการสรรหา และคัดเลือกทั้งหมด จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.57 และอันดับ 4 คือ วิธีอื่น ๆ คือ ลงประกาศในหนังสือพิมพ์ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.79

ส่วนอเมริกา พบว่า การสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน (ไม่ใช่ผู้บริหาร) วิธีที่ใช้เป็นอันดับแรก ได้แก่ ดำเนินการเองเพียงบางส่วน รวมทั้งจ้างองค์การภายนอกด้วย จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.06 อันดับ 2 คือ ดำเนินการเอง จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.05 อันดับ 3 คือ วิธีอื่น ๆ คือ ลงประกาศในหนังสือพิมพ์ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89

สำหรับยุโรป ใช้วิธีการสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน (ไม่ใช่ผู้บริหาร) ในอันดับแรก ได้แก่ ดำเนินการเอง จำนวน 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 72.00 และอันดับ 2 คือ ดำเนินการเองเพียงบางส่วน รวมทั้งจ้างองค์การภายนอกด้วย จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน (ไม่ใช่ผู้บริหาร) วิธีที่ใช้ในการสรรหาขององค์การธุรกิจไทย เป็นอันดับแรก ได้แก่ ดำเนินการเอง มีสัดส่วนร้อยละ 88.48 สูงกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 76.78, 49.05 และ 72.00 ตามลำดับ

อันดับรองลงไป คือ ดำเนินการเองเพียงบางส่วน รวมทั้งจ้างองค์การภายนอกด้วย มีสัดส่วนร้อยละ 9.22 ต่ำกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 17.86, 49.06 และ 72.00 ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 83 แสดงวิธีที่ใช้ในการสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน (ไม่ใช่ผู้บริหาร)

วิธีการ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ดำเนินการเอง	192	88.48	43	76.78	26	49.05	36	72.00
ดำเนินการเองเพียงบางส่วน รวมทั้งจ้างองค์การภายนอกด้วย	20	9.22	10	17.86	26	49.06	14	28.00
จ้างองค์การ/ธุรกิจภายนอก เป็น ผู้ดำเนินการสรรหา และคัดเลือกทั้งหมด	1	0.46	2	3.57	0	0.00	0	0.00
อื่น ๆ	4	1.84	1	1.79	1	1.89	0	0.00
รวม	217	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.3.5 แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 84 พบว่า การสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน แหล่งที่มาในการสรรหาขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรกได้แก่ ผู้สมัครเข้ามาสมัคร จำนวน 185 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 84.90 อันดับ 2 ประกาศในหนังสือพิมพ์ 148 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 67.90 อันดับ 3 จากการแนะนำของพนักงาน จำนวน 146 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 67.00 อันดับ 4 จากแหล่งภายในองค์การ (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) จำนวน 114 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.30 อันดับ 5 จากมหาวิทยาลัย จำนวน 101 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 46.30 อันดับ 6 จากตัวแทนองค์การจัดหางาน จำนวน 46 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.10 อันดับ 7 จากองค์การอื่น จำนวน 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.50

ขณะที่ญี่ปุ่นพบว่า การสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน แหล่งที่มาในการสรรหา ในอันดับแรกได้แก่ ผู้สมัครเข้ามาสมัคร จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 80.40 อันดับ 2 ประกาศในหนังสือพิมพ์ 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 76.80 อันดับ 3 จากการแนะนำของพนักงาน จำนวน 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.50 อันดับ 4 จากมหาวิทยาลัย จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 41.10 อันดับ 5 จากตัวแทนองค์การจัดหางาน จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.60 อันดับ 6 จากแหล่งภายในองค์การ (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.60 อันดับ 7 จากองค์การอื่น จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.10

ส่วนอเมริกาพบว่า แหล่งที่มาในการสรรหา ในอันดับแรกได้แก่ ผู้สมัครเข้ามาสมัคร จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 84.90 อันดับ 2 ประกาศในหนังสือพิมพ์ 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.10 อันดับ 3 จากการแนะนำของพนักงาน จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 77.40 อันดับ 4 จากแหล่งภายในองค์การ (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) จำนวน 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 67.90 อันดับ 5 จากตัวแทนองค์การจัดหางาน จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 43.40 อันดับ 6 จากมหาวิทยาลัย จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 41.50 อันดับ 7 จากองค์การอื่น จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.20

สำหรับยุโรปพบว่า แหล่งที่มาในการสรรหา ในอันดับแรก จากประกาศในหนังสือพิมพ์ จำนวน 42 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 84.00 อันดับ 2 จากผู้สมัครเข้ามาสมัคร 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 78.00 อันดับ 3 จากการแนะนำของพนักงาน จำนวน 38 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 76.00 อันดับ 4 จากมหาวิทยาลัย จำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 56.00 อันดับ 5 จากแหล่งภายในองค์การ (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.00 อันดับ 6 จากตัวแทนองค์การจัดหางาน จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.00 อันดับ 7 จากองค์การอื่น จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่าการสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน แหล่งที่มาในการสรรหา ขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรกได้แก่ ผู้สมัครเข้ามาสมัคร มีสัดส่วนร้อยละ 84.90 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 80.40, 84.90 และ 78.00

อันดับรองลงไป คือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ มีสัดส่วนร้อยละ 67.90 ต่ำกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 76.80, 81.10 และ 84.00 ค่อนข้างมาก

อันดับ 3 จากการแนะนำของพนักงาน มีสัดส่วนร้อยละ 67.00 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 62.50เล็กน้อย แต่ต่ำกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 77.40 และ 76.00 ค่อนข้างมาก

อันดับ 4 จากแหล่งภายในองค์กร (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) มีสัดส่วนร้อยละ 52.30 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 23.60 ค่อนข้างมาก และสูงกว่ายุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 48.00 เล็กน้อย แต่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 67.90 ค่อนข้างมาก

อันดับ 5 จากมหาวิทยาลัย มีสัดส่วนร้อยละ 46.30 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 41.10 และ 41.50 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่า ยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 56.00 พอสมควร

ตารางที่ 84 แสดงแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรระดับพนักงาน

แหล่งที่มา	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
แหล่งภายในองค์กร (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง)	114	52.30	13	23.60	36	67.90	24	48.00
จากมหาวิทยาลัย	101	46.30	23	41.10	22	41.50	28	56.00
จากตัวแทนองค์การจัดหางาน	46	21.10	16	28.60	23	43.40	16	32.00
จากการแนะนำของพนักงาน	146	67.00	35	62.50	41	77.40	38	76.00
ประกาศในหนังสือพิมพ์	148	67.90	43	76.80	43	81.10	42	84.00
จากองค์การอื่น	36	16.50	4	7.10	7	13.20	8	16.00
ผู้สมัครเข้ามาสมัคร	185	84.90	45	80.40	45	84.90	39	78.00

*หมายเหตุ จำนวนในผลการวิจัยที่เกินกว่าจำนวนตัวอย่าง เนื่องจากในบางข้อมีคำตอบมากกว่า 1 คำตอบ

2.3.6 วิธีที่บริษัทดำเนินการคัดเลือกพนักงานเอง

จากข้อมูลในตารางที่ 85 พบว่า ในกรณีที่บริษัทดำเนินการคัดเลือกพนักงานเองนั้น องค์การธุรกิจขององค์การธุรกิจไทยดำเนินการในกระบวนการคัดเลือก สูงเป็นอันดับแรก คือ สอบสัมภาษณ์ จำนวน 207 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 95.00 อันดับ 2 คือ ตรวจสอบประวัติ/บุคคลอ้างอิง จำนวน 157 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 72.00 อันดับ 3 คือ ทดลองปฏิบัติงาน จำนวน 144 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.10

อันดับ 4 สอบข้อเขียน จำนวน 126 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 57.80 อันดับ 5 ตรวจร่างกาย จำนวน 101 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 46.30 อันดับ 6 ตรวจสอบสภาพจิต จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.20

ขณะที่ญี่ปุ่นพบว่าในกรณีที่บริษัทดำเนินการคัดเลือกพนักงานเองนั้น วิธีที่บริษัทดำเนินการในอันดับแรก คือ สอบสัมภาษณ์ จำนวน 54 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 96.40 อันดับ 2 คือ ตรวจสอบประวัติ/บุคคลอ้างอิง จำนวน 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 64.30 อันดับ 3 คือ สอบข้อเขียน จำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 55.40 อันดับ 4 ทดลองปฏิบัติงาน จำนวน 27 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.20 อันดับ 5 ตรวจร่างกาย จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 46.40 อันดับ 6 ตรวจสอบสภาพจิต จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.40

ส่วนอเมริกาพบว่า วิธีที่บริษัทดำเนินการในอันดับแรก คือ สอบสัมภาษณ์ จำนวน 53 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 100.00 อันดับ 2 คือ ตรวจสอบประวัติ/บุคคลอ้างอิง จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ

69.80 อันดับ 3 เท่ากัน คือ สอบข้อเขียน และ ตรวจร่างกาย จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 56.60
 อันดับ 4 ทดลองปฏิบัติงาน จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.60 อันดับ 5 ตรวจสุขภาพจิต จำนวน
 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.70

สำหรับยุโรปพบว่า วิธีที่บริษัทดำเนินการในอันดับแรก คือ สอบสัมภาษณ์ จำนวน 49 ตัวอย่าง
 หรือร้อยละ 98.00 อันดับ 2 คือ สอบข้อเขียน จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 74.00 อันดับ 3 คือ
 ตรวจสอบประวัติ/บุคคลอ้างอิง จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.00 อันดับ 4 ตรวจร่างกาย
 จำนวน 32 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 64.00 อันดับ 5 ทดลองปฏิบัติงาน จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ
 32.00 อันดับ 6 ตรวจสุขภาพจิต จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ใน
 กรณีที่บริษัทดำเนินการคัดเลือกพนักงานเองนั้น องค์การธุรกิจไทยดำเนินการในกระบวนการคัดเลือก
 เป็นอันดับแรก คือ สอบสัมภาษณ์ มีสัดส่วนร้อยละ 95.00 สอดคล้องกับญี่ปุ่น, อเมริกา และยุโรป โดย
 มีสัดส่วนที่ใกล้เคียง คือร้อยละ 96.40, 100 และ 98.00 ตามลำดับ

สำหรับอันดับ 2 คือ ตรวจสอบประวัติ/บุคคลอ้างอิง มีสัดส่วนร้อยละ 72.00 สูงกว่าญี่ปุ่น,
 อเมริกา และยุโรป เล็กน้อย โดยมีสัดส่วนร้อยละ 64.30, 69.80 และ 66.00 ตามลำดับ

อันดับ 3 คือ ทดลองปฏิบัติงาน มีสัดส่วนร้อยละ 66.10 สูงกว่าญี่ปุ่น, อเมริกา และยุโรป
 ค่อนข้างมาก โดยมีสัดส่วนร้อยละ 48.20, 39.60 และ 32.00 ตามลำดับ

อันดับ 4 สอบข้อเขียน มีสัดส่วนร้อยละ 57.80 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อย
 ละ 55.40 และ 56.60 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่ายุโรปที่มีสัดส่วนร้อยละ 74.00 ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 85 แสดงกระบวนการที่บริษัทดำเนินการคัดเลือกพนักงานเอง

วิธีการ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สอบข้อเขียน	126	57.80	31	55.40	30	56.60	37	74.00
สอบสัมภาษณ์	207	95.00	54	96.40	53	100.00	49	98.00
ทดลองปฏิบัติงาน	144	66.10	27	48.20	21	39.60	16	32.00
ตรวจร่างกาย	101	46.30	26	46.40	30	56.60	32	64.00
ตรวจสุขภาพจิต	20	9.20	3	5.40	3	5.70	4	8.00
ตรวจสอบประวัติ/บุคคลอ้างอิง	157	72.00	36	64.30	37	69.80	33	66.00
ผู้สมัครเข้ามาสมัคร	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00

2.3.7 ปัญหาที่องค์การธุรกิจไทยประสบในการจ้างงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 86 พบว่าปัญหาที่องค์การธุรกิจไทยประสบในการจ้างงาน เป็นอันดับแรก
 คือ ไม่ได้คนตามต้องการ/ไม่ได้คนที่มีความสมบัติตามต้องการแต่ก็ต้องจ้าง จำนวน 112 ตัวอย่าง หรือ
 ร้อยละ 51.90 อันดับ 2 คือ ปัญหาขาดแคลนกำลังคน/ไม่มีคนที่เหมาะสม/หาคนไม่ได้ จำนวน 90 ตัว

อย่าง หรือร้อยละ 41.50 อันดับ 3 คือ ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนตามที่ผู้สมัครเรียกร้อง ร้อยละ 25.80

ส่วนญี่ปุ่นพบว่าปัญหาที่องค์การประสบในการจ้างงาน เป็นอันดับแรก คือ ไม่ได้คนตามต้องการ/ไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการแต่ก็ต้องจ้าง จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.60 อันดับ 2 คือ ปัญหาขาดแคลนกำลังคน/ไม่มีคนที่เหมาะสม/หาคนไม่ได้ จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.90 อันดับ 3 คือ ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนตามที่ผู้สมัครเรียกร้องได้ ร้อยละ 32.10

ขณะที่อเมริกาพบว่าปัญหาที่องค์การประสบในการจ้างงาน เป็นอันดับแรก คือ ปัญหาขาดแคลนกำลังคน/ไม่มีคนที่เหมาะสม/หาคนไม่ได้ จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 43.40 อันดับ 2 คือ ไม่ได้คนตามต้องการ/ไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการแต่ก็ต้องจ้าง จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.50 อันดับ 3 คือ ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนตามที่ผู้สมัครเรียกร้องได้ ร้อยละ 13.20

สำหรับยุโรป พบว่าปัญหาที่องค์การประสบในการจ้างงาน เป็นอันดับแรก คือ ปัญหาขาดแคลนกำลังคน/ไม่มีคนที่เหมาะสม/หาคนไม่ได้ จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.00 อันดับ 2 คือ ไม่ได้คนตามต้องการ/ไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการแต่ก็ต้องจ้าง จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.00 อันดับ 3 คือ ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนตามที่ผู้สมัครเรียกร้องได้ ร้อยละ 12.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ปัญหาที่องค์การธุรกิจไทยประสบในการจ้างงาน เป็นอันดับแรก คือ ไม่ได้คนตามต้องการ/ไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการแต่ก็ต้องจ้าง มีสัดส่วนร้อยละ 51.90 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 53.60 แต่สูงกว่าอเมริกา และยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 24.50 และ 34.00 ค่อนข้างมาก

ส่วนปัญหาที่องค์การธุรกิจไทยประสบในการจ้างงาน เป็นอันดับ 2 คือ ปัญหาขาดแคลนกำลังคน/ไม่มีคนที่เหมาะสม/หาคนไม่ได้ มีสัดส่วนร้อยละ 41.50 สูงกว่าญี่ปุ่น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 33.90 แต่ต่ำกว่าอเมริกา ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 43.40 เล็กน้อย และต่ำกว่ายุโรป ซึ่งร้อยละ 52.00 ค่อนข้างมาก

อันดับ 3 คือ ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนตามที่ผู้สมัครเรียกร้องได้ มีสัดส่วนร้อยละ 25.80 ต่ำกว่าญี่ปุ่น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 32.10 เล็กน้อย แต่สูงกว่าอเมริกา และยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 13.20 และ 12.00 ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 86 แสดงปัญหาที่องค์การประสบในการจ้างงาน

ปัญหา	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ขาดแคลนกำลังคน/ไม่มีคนที่เหมาะสม/หาคนไม่ได้	90	41.50	19	33.90	23	43.40	26	52.00
ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนตามที่ผู้สมัครเรียกร้องได้	56	25.80	18	32.10	7	13.20	6	12.00
ไม่ได้คนตามต้องการ/ไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการ แต่ก็ต้องจ้าง	112	51.90	30	53.60	13	24.50	17	34.00

2.4 การฝึกอบรมและพัฒนา

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ การกำหนดแผนการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจ การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม และการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

2.4.1 การกำหนดแผนฝึกอบรม

จากข้อมูลในตารางที่ 87 พบว่า การกำหนดแผนฝึกอบรมในส่วนองค์การธุรกิจไทยนั้น อันดับแรก คือ ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามความเห็นสมควร จำนวน 105 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.83 อันดับ 2 คือ มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น เช่น แผน 1 ปี ,6เดือน เป็นต้น จำนวน 78 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 36.28 อันดับ 3 คือ มีการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน (เช่น แผนประจำปี แผน 3 ปี เป็นต้น) จำนวน 78 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.42

ส่วนญี่ปุ่น อันดับแรก คือ ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามความเห็นสมควร จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 73.21 อันดับ 2 คือ มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น เช่น แผน 1 ปี ,6เดือน เป็นต้น จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.43 อันดับ 3 คือ มีการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน (เช่น แผนประจำปี แผน 3 ปี เป็นต้น) จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.36

ขณะที่อเมริกา การกำหนดแผนฝึกอบรมอย่างชัดเจนหรือนั้น ในอันดับแรกมีสัดส่วนเท่ากัน คือ ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามความเห็นสมควร และมีการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน (เช่น แผนประจำปี แผน 3 ปี เป็นต้น) จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.96 อันดับ 2 คือ มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น เช่น แผน 1 ปี ,6เดือน เป็นต้น จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.08

สำหรับยุโรป อันดับแรก คือ ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามความเห็นสมควร จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.00 อันดับ 2 คือ มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.00 อันดับ 3 คือ มีการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน (เช่น แผนประจำปี แผน 3 ปี เป็นต้น) จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การกำหนดแผนฝึกอบรมในส่วนองค์การธุรกิจไทยนั้น อันดับแรก คือ ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามความเห็นสมควร มีสัดส่วนร้อยละ 48.83 ต่ำกว่าญี่ปุ่นซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 73.21 ค่อนข้างมาก แต่สูงกว่าเมื่อเทียบกับอเมริกาและยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนเพียง 33.96 และ 42.00 ตามลำดับ

การกำหนดแผนฝึกอบรมขององค์การธุรกิจไทยในอันดับรองลงไปคือ มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น เช่น แผน 1 ปี ,6เดือน เป็นต้น มีสัดส่วนร้อยละ 36.28 สูงกว่าญี่ปุ่น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ

2.4 การฝึกอบรมและพัฒนา

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ การกำหนดแผนการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจ การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม และการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

2.4.1 การกำหนดแผนฝึกอบรม

จากข้อมูลในตารางที่ 87 พบว่า การกำหนดแผนฝึกอบรมในส่วนขององค์การธุรกิจไทยนั้น อันดับแรก คือ ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามความเห็นสมควร จำนวน 105 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.83 อันดับ 2 คือ มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น เช่น แผน 1 ปี ,6เดือน เป็นต้น จำนวน 78 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 36.28 อันดับ 3 คือ มีการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน (เช่น แผนประจำปี แผน 3 ปี เป็นต้น) จำนวน 78 ตัวอย่าง หรือร้อยละ14.42

ส่วนญี่ปุ่น อันดับแรก คือ ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามความเห็นสมควร จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 73.21 อันดับ 2 คือ มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น เช่น แผน 1 ปี ,6เดือน เป็นต้น จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.43 อันดับ 3 คือ มีการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน (เช่น แผนประจำปี แผน 3 ปี เป็นต้น) จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ5.36

ขณะที่อเมริกา การกำหนดแผนฝึกอบรมอย่างชัดเจนหรือนั้น ในอันดับแรกมีสัดส่วนเท่ากัน คือ ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามความเห็นสมควร และมีการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน (เช่น แผนประจำปี แผน 3 ปี เป็นต้น) จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ33.96 อันดับ 2 คือ มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น เช่น แผน 1 ปี ,6เดือน เป็นต้น จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.08

สำหรับยุโรป อันดับแรก คือ ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามความเห็นสมควร จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.00 อันดับ 2 คือ มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.00 อันดับ 3 คือ มีการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน (เช่น แผนประจำปี แผน 3 ปี เป็นต้น) จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การกำหนดแผนฝึกอบรมในส่วนขององค์การธุรกิจไทยนั้น อันดับแรก คือ ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามความเห็นสมควร มีสัดส่วนร้อยละ 48.83 ต่ำกว่าญี่ปุ่นซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 73.21 ค่อนข้างมาก แต่สูงกว่าเมื่อเทียบกับอเมริกาและยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนเพียง 33.96 และ42.00 ตามลำดับ

การกำหนดแผนฝึกอบรมขององค์การธุรกิจไทยในอันดับรองลงไปคือ มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น เช่น แผน 1 ปี ,6เดือน เป็นต้น มีสัดส่วนร้อยละ 36.28 สูงกว่าญี่ปุ่น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ

21.43 ค่อนข้างมาก และใกล้เคียงกับอเมริกาและยุโรปที่มีสัดส่วนร้อยละ 32.08 และ 34.00 ตามลำดับ

อันดับ 3 คือ มีการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน (เช่น แผนประจำปี แผน 3 ปี เป็นต้น) มีสัดส่วนร้อยละ 14.42 สูงกว่าญี่ปุ่น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 5.36 ค่อนข้างมาก แต่ต่ำกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 33.06 และ 24.00 ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 87 แสดงองค์การมีการกำหนดแผนฝึกอบรมอย่างชัดเจนหรือไม่ อย่างไร

การกำหนดแผนฝึกอบรม	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน (เช่น แผนประจำปี แผน 3 ปี)	31	14.42	3	5.36	18	33.96	12	24.00
มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น เช่นแผน 1 ปี, 6 เดือน เป็นต้น	78	36.28	12	21.43	17	32.08	17	34.00
ไม่มีการกำหนดแผนที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรม หรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอ หรือตามที่เห็นสมควร	105	48.83	41	73.21	18	33.96	21	42.00
อื่น ๆ	1	0.47	0	0.00	0	0.00	0	0.00
รวม	215	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.4.2 การสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs)

จากข้อมูลในตารางที่ 88 พบว่า เมื่อจัดทำแผนฝึกอบรม องค์การธุรกิจไทยจะสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs) โดยอันดับแรกคือ การสำรวจจากทุกหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง จำนวน 76 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 69.74 อันดับ 2 กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.84 อันดับ 3 มีการสำรวจบางหน่วยงาน/หรือหัวหน้างานบางคน จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.09 อันดับ 4 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมวางแผนโดยลำพัง จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.50 และอื่น ๆ อีก 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.83

ขณะที่ญี่ปุ่นการสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs) ในอันดับแรกคือ การสำรวจจากทุกหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 73.33 อันดับ 2 มีการสำรวจบางหน่วยงาน/หรือหัวหน้างานบางคน จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.00 อันดับ 3 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมวางแผนโดยลำพัง จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.67

ส่วนอเมริกา อันดับแรกคือ การสำรวจจากทุกหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 60.00 อันดับ 2 กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.57 อันดับ 3 มีการสำรวจบางหน่วยงาน/หรือหัวหน้างานบางคน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.71

อันดับ 4 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมวางแผนโดยลำพัง และอื่น ๆ คือ ให้นักงานเสนอมาเอง โดยหน่วยงานจะสนับสนุนในด้านเงินทุน มีจำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.86 เท่ากัน

สำหรับยุโรป อันดับแรกคือ การสำรวจจากทุกหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 65.52 อันดับ 2 กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.14 อันดับ 3 มีการสำรวจบางหน่วยงาน/หรือหัวหน้างานบางคน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.34

ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ในการจัดทำแผนฝึกอบรม องค์การธุรกิจไทยมีการสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs) ในอันดับแรกคือ การสำรวจจากทุกหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง ร้อยละ 69.74 ต่ำกว่าญี่ปุ่นร้อยละ 79.33 เล็กน้อย แต่สูงกว่าอเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 60.00 และ 65.52 ตามลำดับ

รองลงไปคือ กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ มีสัดส่วนร้อยละ 12.84 สูงกว่าญี่ปุ่น ซึ่งไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่เลือกตัวเลือกนี้เลย แต่ต่ำกว่า อเมริกาและยุโรป ซึ่งมีร้อยละ 28.57 และ 24.14 ตามลำดับค่อนข้างมาก และอันดับ 3 คือ มีการสำรวจบางหน่วยงาน/หรือหัวหน้างานบางคน มีร้อยละ 10.09 ต่ำกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 20.00 และ 10.34 แต่สูงกว่าอเมริกาซึ่งมีเพียงร้อยละ 5.71

ตารางที่ 88 แสดงการสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs) ในการจัดทำแผนฝึกอบรม

การสำรวจความต้องการ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สำรวจจากทุกหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง	76	69.74	11	73.33	21	60.00	19	65.52
สำรวจบางหน่วยงาน/หรือหัวหน้างานบางคน	11	10.09	3	20.00	2	5.71	3	10.34
หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมวางแผนโดยลำพัง	6	5.50	1	6.67	1	2.86	0	0.00
กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่	14	12.84	0	0.00	10	28.57	7	24.14
อื่น ๆ	2	1.83	0	0.00	1	2.86	0	0.00
รวม	109	100.00	15	100.00	35	100.00	29	100.00

2.4.3 ผู้มีอำนาจตัดสินใจในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรมขององค์การ

จากข้อมูลในตารางที่ 89 ผู้มีอำนาจตัดสินใจในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจไทย เป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ เป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 135 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.79 อันดับ 2 หัวหน้างานแต่ละฝ่ายเป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 47 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.86 อันดับ 3 หน่วยงานฝึกอบรมเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.23 อันดับ 4 อื่น ๆ จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.12

ส่วนญี่ปุ่น อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ เป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 56.37 อันดับ 2 หัวหน้างานแต่ละฝ่ายเป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.45 อันดับ 3 หน่วยงานฝึกอบรมเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.36 อันดับ 4 อื่น ๆ คือ หน่วยงานที่สังกัดร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.82

ขณะที่อเมริกา อันดับแรก คือ หัวหน้างานแต่ละฝ่ายเป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 43.40 อันดับ 2 ผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ เป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 41.51 อันดับ 3 หน่วยงานฝึกอบรมเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.43 อันดับ 4 อื่น ๆ คือ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ธุรกิจ ส่วนหัวหน้างานตัดสินใจในการฝึกอบรมเฉพาะด้าน จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.66

สำหรับยุโรป อันดับแรก คือ หัวหน้างานแต่ละฝ่ายเป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 44.00 อันดับ 2 ผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ เป็นผู้ตัดสินใจ จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.00 อันดับ 3 หน่วยงานฝึกอบรมเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.00 อันดับ 4 อื่น ๆ คือ ผู้บริหารระดับสูงของทุกหน่วยงานร่วมตัดสินใจ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ผู้มีอำนาจตัดสินใจในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจไทย เป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ เป็นผู้ตัดสินใจ มีสัดส่วนร้อยละ 62.79 สูงกว่าญี่ปุ่น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 56.37 เล็กน้อย และสูงกว่าอเมริกา และยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 41.51 และ 40.00 ค่อนข้างมาก

ส่วนอันดับรองลงไป คือ หัวหน้างานแต่ละฝ่ายเป็นผู้ตัดสินใจ ร้อยละ 21.86 ต่ำกว่าญี่ปุ่น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 25.45 เล็กน้อย และต่ำกว่าอเมริกา และยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 43.40 และ 44.00 ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 89 แสดงผู้มีอำนาจตัดสินใจในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรม

ผู้มีอำนาจตัดสินใจ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานฝึกอบรมเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ	22	10.23	9	16.36	5	9.43	7	14.00
หัวหน้างานแต่ละฝ่ายเป็นผู้ตัดสินใจ	47	21.86	14	25.45	23	43.40	22	44.00
ผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ เป็นผู้ตัดสินใจ	135	62.79	31	56.37	22	41.51	20	40.00
อื่น ๆ	11	5.12	1	1.82	3	5.66	1	2.00
รวม	215	100.00	55	100.00	53	100.00	50	100.00

2.4.4 การกำหนดงบประมาณการฝึกอบรม

จากข้อมูลในตารางที่ 90 พบว่า การกำหนดงบประมาณการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก คือ กำหนดในวงเงินที่ไม่แน่นอน จำนวน 137 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 64.02 อันดับ 2 คือ

2.4.5 การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรม

จากข้อมูลในตารางที่ 91 พบว่า การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร จำนวน 137 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 64.02 อันดับ 2 คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.42 อันดับ 3 คือ มีการประเมินผลภายหลังการอบรมสม่ำเสมอ จำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.49 อันดับ 4 มีการประเมินผลทุกหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดการอบรมและติดตามผล จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.07

ส่วนญี่ปุ่น การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรมในอันดับแรก คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 69.81 อันดับ 2 คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.53 อันดับ 3 คือ มีการประเมินผลภายหลังการอบรมสม่ำเสมอ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.77 อันดับ 4 มีการประเมินผลทุกหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดการอบรมและติดตามผล จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89

สำหรับอเมริกา การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรมในอันดับแรก คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการ อบรมบางหลักสูตร จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 44.23 อันดับ 2 คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.08 อันดับ 3 คือ มีการประเมินผลภายหลังการอบรมสม่ำเสมอ จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 17.31 อันดับ 4 มีการประเมินผลทุกหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดการอบรมและติดตามผล จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.38

ขณะที่ยุโรป อันดับแรก คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.00 อันดับ 2 คือ มีการประเมินผลภายหลังการอบรมสม่ำเสมอ จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.00 อันดับ 3 มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร ร้อยละ 16.00 อันดับ 4 มีการประเมินผลทุกหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดการอบรมและติดตามผล ร้อยละ 10.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร มีสัดส่วนร้อยละ 64.02 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 69.81 แต่สูงกว่าอเมริกาและยุโรปที่มีสัดส่วนร้อยละ 44.23 และ 48.00 ค่อนข้างมาก

อันดับ 2 คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร มีสัดส่วนร้อยละ 15.42 ใกล้เคียงกับยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 16.00 แต่ต่ำกว่าญี่ปุ่นและอเมริกา ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 24.53 และ 23.08 พอสมควร

อันดับ 3 คือ มีการประเมินผลภายหลังการอบรมสม่ำเสมอ มีสัดส่วนร้อยละ 14.49 สูงกว่าญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนร้อยละ 3.77 ค่อนข้างมาก แต่ต่ำกว่าอเมริกา ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 17.31 เล็กน้อย ขณะที่ต่ำกว่ายุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 26.00 ค่อนข้างมาก และอันดับ 4 มีการประเมินผลทุกหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดการอบรมและติดตามผล มีสัดส่วนร้อยละ 6.07 สูงกว่าญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนร้อยละ 1.89 แต่ต่ำกว่าอเมริกาและยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 15.38 และ 10.00 ตามลำดับ

2.4.5 การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรม

จากข้อมูลในตารางที่ 91 พบว่า การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร จำนวน 137 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 64.02 อันดับ 2 คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.42 อันดับ 3 คือ มีการประเมินผลภายหลังการอบรมสม่ำเสมอ จำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.49 อันดับ 4 มีการประเมินผลทุกหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดการอบรมและติดตามผล จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.07

ส่วนญี่ปุ่น การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรมในอันดับแรก คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 69.81 อันดับ 2 คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.53 อันดับ 3 คือ มีการประเมินผลภายหลังการอบรมสม่ำเสมอ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.77 อันดับ 4 มีการประเมินผลทุกหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดการอบรมและติดตามผล จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89

สำหรับอเมริกา การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรมในอันดับแรก คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการ อบรมบางหลักสูตร จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 44.23 อันดับ 2 คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.08 อันดับ 3 คือ มีการประเมินผลภายหลังการอบรมสม่ำเสมอ จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 17.31 อันดับ 4 มีการประเมินผลทุกหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดการอบรมและติดตามผล จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.38

ขณะที่ยุโรป อันดับแรก คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.00 อันดับ 2 คือ มีการประเมินผลภายหลังการอบรมสม่ำเสมอ จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.00 อันดับ 3 มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร ร้อยละ 16.00 อันดับ 4 มีการประเมินผลทุกหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดการอบรมและติดตามผล ร้อยละ 10.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรมขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร มีสัดส่วนร้อยละ 64.02 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 69.81 แต่สูงกว่าอเมริกาและยุโรปที่มีสัดส่วนร้อยละ 44.23 และ 48.00 ค่อนข้างมาก

อันดับ 2 คือ มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร มีสัดส่วนร้อยละ 15.42 ใกล้เคียงกับยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 16.00 แต่ต่ำกว่าญี่ปุ่นและอเมริกา ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 24.53 และ 23.08 พอสมควร

อันดับ 3 คือ มีการประเมินผลภายหลังการอบรมสม่ำเสมอ มีสัดส่วนร้อยละ 14.49 สูงกว่าญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนร้อยละ 3.77 ค่อนข้างมาก แต่ต่ำกว่าอเมริกา ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 17.31 เล็กน้อย ขณะที่ต่ำกว่ายุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 26.00 ค่อนข้างมาก และอันดับ 4 มีการประเมินผลทุกหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดการอบรมและติดตามผล มีสัดส่วนร้อยละ 6.07 สูงกว่าญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนร้อยละ 1.89 แต่ต่ำกว่าอเมริกาและยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 15.38 และ 10.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 91 แสดงการติดตาม และประเมินผลหลังการฝึกอบรมหรือไม่

การติดตามผล	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีการประเมินผลทุกหลักสูตรเมื่อสิ้นสุดการอบรมและติดตามผล	13	6.07	1	1.89	8	15.38	5	10.00
ภายหลังการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ	31	14.49	2	3.77	9	17.31	13	26.00
มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตร	33	15.42	13	24.53	12	23.08	8	16.00
มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร	137	64.02	37	69.81	23	44.23	24	48.00
ไม่มีการประเมินและติดตามผล	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
รวม	214	100.00	53	100.00	52	100.00	50	100.00

2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคคลหรือหน่วยงานใดเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาถึงรูปแบบ/หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.5.1 จำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 1 ปี

จากข้อมูลในตารางที่ 92 พบว่า จำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 1 ปี ขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก ได้แก่ จำนวน 1 ครั้งต่อปี จำนวน 102 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 47.24 อันดับ 2 จำนวน 2 ครั้งต่อปี จำนวน 79 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 36.57 อันดับ 3 มากกว่า 2 ครั้งต่อปี จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.11 อันดับ 4 เท่ากัน ระหว่าง ประเมินน้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี และไม่มีการประเมิน จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.31 เท่ากัน และอื่น ๆ อีก 1 ตัวอย่างหรือร้อยละ 0.46

ส่วนญี่ปุ่น พบว่าจำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 1 ปี ในอันดับแรก ได้แก่ จำนวน 2 ครั้งต่อปี จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.86 อันดับ 2 จำนวน 1 ครั้งต่อปี จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 37.50 อันดับ 3 เท่ากัน คือ มากกว่า 2 ครั้งต่อปี และไม่มีการประเมิน จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.14 เท่ากัน อันดับ 5 ประเมินน้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.57 เท่ากัน และอื่น ๆ อีก 1 ตัวอย่างหรือร้อยละ 1.79

ขณะที่อเมริกา พบว่า จำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 1 ปี ในอันดับแรก ได้แก่ จำนวน 1 ครั้งต่อปี จำนวน 40 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 75.47 อันดับ 2 จำนวน 2 ครั้งต่อปี จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.98 อันดับ 3 มากกว่า 2 ครั้งต่อปี จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.55

สำหรับยุโรป พบว่า จำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 1 ปี ในอันดับแรก ได้แก่ จำนวน 1 ครั้งต่อปี จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 61.23 อันดับ 2 จำนวน 2 ครั้งต่อปี จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.45 อันดับ 3 เท่ากันระหว่างมากกว่า 2 ครั้งต่อปี และ ประเมินน้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.12 อันดับ 5 ไม่มีการประเมิน ร้อยละ 4.08

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า จำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 1 ปี ขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก ได้แก่ จำนวน 1 ครั้งต่อปี มีสัดส่วนร้อยละ 47.24 ซึ่งสูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 37.50 แต่ต่ำกว่า อเมริกาและยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 75.47 และ 61.23 ตามลำดับค่อนข้างมาก

ส่วนอันดับรองลงไปคือ จำนวน 2 ครั้งต่อปี มีสัดส่วนร้อยละ 36.57 ต่ำกว่าญี่ปุ่นซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 42.86 เล็กน้อย แต่สูงกว่า อเมริกาและยุโรปซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 16.98 และ 22.45 ค่อนข้างมาก อันดับ 3 คือ มีการประเมินผลมากกว่า 2 ครั้งต่อปี มีสัดส่วนร้อยละ 11.11 สูงกว่าทั้งญี่ปุ่น, อเมริกา และยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 7.14, 7.55 และ 6.12 ตามลำดับ

ตารางที่ 92 แสดงจำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 1 ปี

จำนวน	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีการประเมิน	5	2.31	4	7.14	0	0.00	2	4.08
ประเมินน้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี	5	2.31	2	3.57	0	0.00	3	6.12
1 ครั้งต่อปี	102	47.24	21	37.50	40	75.47	30	61.23
2 ครั้งต่อปี	79	36.57	24	42.86	9	16.98	11	22.45
มากกว่า 2 ครั้งต่อปี	24	11.11	4	7.14	4	7.55	3	6.12
อื่น ๆ	1	0.46	1	1.79	0	0.00	0	0.00
รวม	216	100.00	56	100.00	53	100.00	49	100.00

2.5.2 วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 93 พบว่า วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรกคือ การพิจารณาปรับเงินเดือน จำนวน 191 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 87.60 อันดับ 2 เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จำนวน 165 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 76.00 อันดับ 3 เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (รวมถึงบรรจุงาน) จำนวน 142 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 65.10 อันดับ 4 เพื่อพิจารณาโบนัสประจำปี จำนวน 110 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.50 อันดับ 5 เพื่อควบคุมให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ร้อยละ 32.60 อันดับ 6 เพื่อจัดโปรแกรมการฝึกอบรม ร้อยละ 30.30

ขณะที่ญี่ปุ่น วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในอันดับแรกคือ การพิจารณาปรับเงินเดือน จำนวน 51 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 91.10 อันดับ 2 เพื่อพิจารณาโบนัสประจำปี จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 78.60 อันดับ 3 เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จำนวน 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ

64.30 อันดับ 4 เพื่อพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (รวมถึงบรรจุงาน) จำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 60.70 อันดับ 5 เพื่อควบคุมให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ร้อยละ 28.60

ส่วนอเมริกา พบว่า วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในอันดับแรกคือ การพิจารณาปรับเงินเดือน และ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีสัดส่วนเท่ากัน โดยมีจำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 84.90 อันดับ 3 เพื่อพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (รวมถึงบรรจุงาน) จำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 58.50 อันดับ 4 เพื่อจัดโปรแกรมการฝึกอบรม จำนวน 27 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.90 อันดับ 5 เพื่อควบคุมให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ร้อยละ 41.50

สำหรับยุโรป วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในอันดับแรกคือ การพิจารณาปรับเงินเดือน จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 88.00 อันดับ 2 เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 82.00 อันดับ 3 เพื่อพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (รวมถึงบรรจุงาน) จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.00 อันดับ 4 เพื่อพิจารณาโบนัสประจำปี จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.00 อันดับ 5 เพื่อควบคุมให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อจัดโปรแกรมการฝึกอบรม มีสัดส่วนเท่ากัน ร้อยละ 44.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรกคือ การพิจารณาปรับเงินเดือน มีสัดส่วนร้อยละ 87.60 ต่ำกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 91.10 และ 88.00 เล็กน้อย แต่สูงกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 84.90 เล็กน้อย

อันดับรองลงไป คือ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีสัดส่วนร้อยละ 76.00 สูงกว่าญี่ปุ่น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 64.30 แต่ต่ำกว่าอเมริกาและยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 84.90 และ 82.00 ตามลำดับ

อันดับ 3 คือ เพื่อพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (รวมถึงบรรจุงาน) มีสัดส่วนร้อยละ 65.10 สูงกว่าญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 60.70 และ 58.50 ตามลำดับ และต่ำกว่ายุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 66.00 เล็กน้อย อันดับ 4 เพื่อพิจารณาโบนัสประจำปี มีสัดส่วนร้อยละ 50.50 ใกล้เคียงกับยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 48.00 แต่ต่ำกว่าญี่ปุ่นซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 78.60 ค่อนข้างมาก ขณะที่สูงกว่าอเมริกา ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 35.80 ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 93 แสดงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำนวน	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	165	76.00	36	64.30	45	84.90	41	82.00
พิจารณาโบนัสประจำปี	110	50.50	44	78.60	19	35.80	24	48.00
พิจารณาปรับเงินเดือน	191	87.60	51	91.10	45	84.90	44	88.00
พิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (รวมถึงบรรจุงาน)	142	65.10	34	60.70	31	58.50	33	66.00
เพื่อจัดโปรแกรมการฝึกอบรม	66	30.30	10	17.90	27	50.90	22	44.00
ควบคุมให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	71	32.60	16	28.60	22	41.50	22	44.00

2.5.3 ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 94 พบว่า ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในองค์การธุรกิจไทย อันดับแรกได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด จำนวน 152 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 69.70 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 114 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.30 อันดับ 3 คือ ผู้บังคับบัญชาดัดขึ้นไปอีก 1 ระดับ จำนวน 111 ตัวอย่าง หรือ 50.90 อันดับ 4 คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 97 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 44.50 และอันดับ 5 คือ เพื่อนร่วมงาน จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.50

ขณะที่ญี่ปุ่น พบว่า ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในอันดับแรกได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด และ ผู้บริหารระดับสูง มีสัดส่วนเท่ากัน จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.10 อันดับ 3 คือ ผู้บังคับบัญชาดัดขึ้นไปอีก 1 ระดับ จำนวน 27 ตัวอย่าง หรือ 48.20 อันดับ 4 คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 41.10 และอันดับ 5 คือ เพื่อนร่วมงาน ร้อยละ 3.60

ส่วนอเมริกา พบว่า ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในอันดับแรกได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 77.40 อันดับ 2 คือ ผู้บังคับบัญชาดัดขึ้นไปอีก 1 ระดับ จำนวน 29 ตัวอย่าง หรือ 54.70 อันดับ 3 คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 45.30 อันดับ 4 คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.60 และอันดับ 5 คือ ผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.40

สำหรับยุโรป พบว่า ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในอันดับแรกได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 74.00 อันดับ 2 คือ ผู้บังคับบัญชาดัดขึ้นไปอีก 1 ระดับ จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือ 50.00 อันดับ 3 คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 20.00 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.00 อันดับ 4 คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.00 และอันดับ 5 คือ ผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในองค์การธุรกิจไทย อันดับแรกคือ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด มีสัดส่วนร้อยละ 69.70 สูงกว่า ญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 66.10 เล็กน้อย แต่ต่ำกว่าอเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 77.40 และ 74.00

ส่วนอันดับรองลงไปคือ ผู้บริหารระดับสูง มีสัดส่วนร้อยละ 52.30 ต่ำกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 66.10 พอสมควร และสูงกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 45.30 และ 40.00 พอสมควร

อันดับ 3 คือ ผู้บังคับบัญชาดัดขึ้นไปอีก 1 ระดับ มีสัดส่วนร้อยละ 50.90 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น อเมริกา และยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 48.20, 54.70 และ 50.00 ตามลำดับ อันดับ 4 คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีสัดส่วนร้อยละ 44.50 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น อเมริกา และยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 41.10, 39.60 และ 38.00 ตามลำดับ

อันดับ 5 คือ เพื่อนร่วมงาน มีสัดส่วนร้อยละ 6.50 ซึ่งมีสัดส่วนค่อนข้างต่ำเช่นเดียวกับญี่ปุ่น อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 3.60, 7.50 และ 2.00 ตามลำดับ และอันดับ 6 คือ ผู้ได้บังคับบัญชา มีสัดส่วนร้อยละ 4.60 ซึ่งมีสัดส่วนค่อนข้างต่ำเช่นเดียวกับ อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 9.40 และ 8.00 ตามลำดับ ขณะที่ญี่ปุ่นไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่เลือกตอบข้อนี้เลย

ตารางที่ 94 แสดงผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้รับผิดชอบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	114	52.30	37	66.10	24	45.30	20	40.00
ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด	152	69.70	37	66.10	41	77.40	37	74.00
ผู้บังคับบัญชาระดับอื่นไปอีก 1 ระดับ	111	50.90	27	48.20	29	54.70	25	50.00
ผู้ใต้บังคับบัญชา	10	4.60	0	0.00	5	9.40	4	8.00
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	97	44.50	23	41.10	21	39.60	19	38.00
เพื่อนร่วมงาน	14	6.50	2	3.60	4	7.50	1	2.00

2.5.4 การจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 95 พบว่า การจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในองค์การธุรกิจไทย ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดตั้ง ถึง 156 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 72.56 ขณะที่มีการจัดตั้งเพียง 59 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 27.44

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถึง 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 76.79 ขณะที่มีการจัดตั้งเพียง 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.21

สำหรับอเมริกา ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานเช่นกัน ถึง 42 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 79.25 ขณะที่มีการจัดตั้งเพียง 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.75

ขณะที่ยุโรป ยังไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถึง 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 86.00 ขณะที่มีการจัดตั้งเพียง 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ส่วนใหญ่ขององค์การธุรกิจไทย ร้อยละ 72.56 ไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งใกล้เคียงกับญี่ปุ่นและอเมริกา ที่ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดตั้งเช่นกัน ในสัดส่วนร้อยละ 76.79 และ 79.25 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่ายุโรป ที่ไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงถึงร้อยละ 86.00

ตารางที่ 95 แสดงการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การจัดตั้งคณะกรรมการ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	59	27.44	13	23.21	11	20.75	7	14.00
ไม่มี	156	72.56	43	76.79	42	79.25	43	86.00
รวม	215	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.5.5 รูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 96 พบว่า รูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การไทยในอันดับแรกคือ การประเมินเป็นรายบุคคล จำนวน 160 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 73.39 อันดับ 2 คือ การประเมินทั้งรายบุคคลและกลุ่ม จำนวน 55 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.23 อันดับ 3 คือ การประเมินเป็นกลุ่ม จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.92 และอื่นๆอีก 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.46

ขณะที่ญี่ปุ่น พบว่า รูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานในอันดับแรกคือ การประเมินเป็นรายบุคคล จำนวน 41ตัวอย่าง หรือร้อยละ 73.21 อันดับ 2 คือ การประเมินทั้งรายบุคคลและกลุ่ม จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00 อันดับ 3 คือ การประเมินเป็นกลุ่ม ร้อยละ 1.79

ส่วนอเมริกา พบว่า รูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานในอันดับแรกคือ การประเมินเป็นรายบุคคล จำนวน 42ตัวอย่าง หรือร้อยละ 79.25 อันดับ 2 คือ การประเมินทั้งรายบุคคลและกลุ่ม จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.75 ส่วนการประเมินเป็นกลุ่ม ไม่มีผู้ตอบ

สำหรับยุโรป พบว่ารูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานในอันดับแรกคือ การประเมินเป็นรายบุคคล จำนวน 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 72.00 อันดับ 2 คือ การประเมินทั้งรายบุคคลและกลุ่ม จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.00 อันดับ 3 คือ การประเมินเป็นกลุ่ม ร้อยละ 4.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า รูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์การธุรกิจไทยใช้ในอันดับแรกคือ การประเมินเป็นรายบุคคล มีสัดส่วนร้อยละ 73.39 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น อเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 73.21 , 79.25 และ 72.00 ตามลำดับ

รองลงไป คือ การประเมินทั้งรายบุคคลและกลุ่ม มีสัดส่วนร้อยละ 25.23 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น อเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 25.00 , 20.75 และ 24.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 96 แสดงรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รูปแบบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเมินเป็นรายบุคคล	160	73.39	41	73.21	42	79.25	36	72.00
ประเมินเป็นกลุ่ม	2	0.92	1	1.79	0	0.00	2	4.00
ประเมินทั้งรายบุคคลและกลุ่ม	55	25.23	14	25.00	11	20.75	12	24.00
อื่นๆ	1	0.46	0	0.00	0	0.00	0	0.00
รวม	218	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.5.6 เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการประเมิน

จากข้อมูลในตารางที่ 97 พบว่า เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการประเมินขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรกคือ เกณฑ์การประเมินผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จำนวน 161 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 73.85

อันดับ 2 คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 48 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.02 อันดับ 3 คือ ทักษะคติดของพนักงานที่มีต่อองค์การ จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.13

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการประเมินในอันดับแรกคือ เกณฑ์การประเมินผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จำนวน 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 64.28 อันดับ 2 คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.93 อันดับ 3 คือ ทักษะคติดของพนักงานที่มีต่อองค์การ ร้อยละ 1.79

ขณะที่อเมริกา พบว่า อันดับแรกคือ เกณฑ์การประเมินผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จำนวน 38 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 71.69 อันดับ 2 คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.53 อันดับ 3 คือ ทักษะคติดของพนักงานที่มีต่อองค์การ และเกณฑ์อื่นๆ ร้อยละ 1.89 เท่ากัน

สำหรับยุโรป พบว่า อันดับแรกคือ เกณฑ์การประเมินผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จำนวน 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 72.00 อันดับ 2 คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.00 อันดับ 3 คือ ทักษะคติดของพนักงานที่มีต่อองค์การ และเกณฑ์อื่นๆ ร้อยละ 2.00 เท่ากัน

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการประเมินขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรกคือ เกณฑ์การประเมินผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ มีสัดส่วนร้อยละ 73.85 ใกล้เคียงกับอเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 71.69 และ 72.00 ตามลำดับ และสูงกว่า ญี่ปุ่นซึ่งมีร้อยละ 64.28 เล็กน้อย

ส่วนอันดับรองลงไป คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน มีสัดส่วนร้อยละ 22.02 ใกล้เคียงกับอเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 24.53 และ 24.00 ตามลำดับ และต่ำกว่าญี่ปุ่นซึ่งมีร้อยละ 33.93 เล็กน้อย

ตารางที่ 97 แสดงเกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการประเมิน

เกณฑ์สำคัญ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ	161	73.85	36	64.28	38	71.69	36	72.00
พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน	48	22.02	19	33.93	13	24.53	12	24.00
ทักษะคติดของพนักงานที่มีต่อองค์การ	9	4.13	1	1.79	1	1.89	1	2.00
อื่นๆ	0	0.00	0	0.00	1	1.89	1	2.00
รวม	218	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.5.7 การจะแจ้งวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ

จากข้อมูลในตารางที่ 98 พบว่า องค์การธุรกิจไทยจะแจ้งวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ จำนวน 149 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.98 ส่วนที่ไม่ได้แจ้งมีจำนวน 67 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 31.02

ส่วนญี่ปุ่น จะแจ้งวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 58.93 ส่วนที่ไม่ได้แจ้งมีจำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 41.07

ขณะที่อเมริกา จะแจ้งวัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 83.02 ส่วนที่ไม่ได้แจ้งมีจำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.98

สำหรับยุโรป จะแจ้งวัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ จำนวน 40 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 80.00 ส่วนที่ไม่ได้แจ้งมีจำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า องค์การธุรกิจไทยจะแจ้งวัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ มีสัดส่วนร้อยละ 68.98 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีการแจ้งเพียงร้อยละ 58.93 แต่ต่ำกว่าอเมริกาและยุโรป ที่มีการแจ้งสูงถึงร้อยละ 83.02 และ 80.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 98 แสดงองค์การแจ้งวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่

คำตอบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	149	68.98	33	58.93	44	83.02	40	80.00
ไม่ใช่	67	31.02	23	41.07	9	16.98	10	20.00
รวม	216	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.5.8 การอบรมผู้ประเมิน

จากข้อมูลในตารางที่ 99 พบว่า องค์การธุรกิจไทยมีการอบรมผู้ประเมินเพื่อให้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินที่ตรงกัน จำนวน 159 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 75.36 และที่ไม่มีการอบรมจำนวน 52 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.64

ขณะที่ญี่ปุ่น มีการอบรมผู้ประเมินเพื่อให้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินที่ตรงกัน จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.07 และที่ไม่มีการอบรมจำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.93

ส่วนอเมริกา มีการอบรมผู้ประเมินเพื่อให้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินที่ตรงกัน จำนวน 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.13 และที่ไม่มีการอบรมจำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.87

สำหรับยุโรป มีการอบรมผู้ประเมินเพื่อให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินที่ตรงกัน จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.00 และที่ไม่มีการอบรมจำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า องค์การธุรกิจไทยมีการอบรมผู้ประเมินเพื่อให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินที่ตรงกัน มีสัดส่วนร้อยละ 75.36 สูงกว่าญี่ปุ่นและยุโรปที่มีการอบรมเพียงร้อยละ 66.07 และ 66.00 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่าอเมริกา ซึ่งการมีอบรมสูงถึงร้อยละ 81.13

ตารางที่ 99 แสดงองค์การที่มีการอบรมผู้ประเมินเพื่อให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินที่ตรงกัน

คำตอบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	159	75.36	37	66.07	43	81.13	33	66.00
ไม่ใช่	52	24.64	19	33.93	10	18.87	17	34.00
รวม	211	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.5.9 การใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 100 พบว่า องค์การธุรกิจไทย ที่แต่ละหน่วยงาน / ฝ่าย จะใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน มีจำนวน 148 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 71.15 ขณะที่ มีหน่วยงาน / ฝ่าย ที่ใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน มีจำนวน 60 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.85

ขณะที่ญี่ปุ่น มีหน่วยงาน / ฝ่าย ที่ใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน มีจำนวน 43 อย่าง หรือร้อยละ 76.79 และมีหน่วยงาน / ฝ่าย ที่ใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.21

ส่วนอเมริกา มีหน่วยงาน / ฝ่าย ที่ใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน มีจำนวน 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 75.00 และมีหน่วยงาน / ฝ่าย ที่ใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00

สำหรับยุโรป มีหน่วยงาน / ฝ่าย ที่ใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน มีจำนวน 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.25 และมีหน่วยงาน / ฝ่าย ที่ใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.75

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า องค์การธุรกิจไทย ที่แต่ละหน่วยงาน / ฝ่าย จะใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน มีสัดส่วนร้อยละ 71.15 ซึ่งต่ำกว่าญี่ปุ่น อเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วน 76.79, 75.00 และ 81.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 100 แสดงหน่วยงาน/ฝ่าย ใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน

คำตอบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	148	71.15	43	76.79	39	75.00	39	81.25
ไม่ใช่	60	28.85	13	23.21	13	25.00	9	18.75
รวม	208	100.00	56	100.00	52	100.00	48	100.00

2.5.10 การเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วม

จากตารางที่ 101 องค์กรธุรกิจไทยเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง จำนวน 100 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 46.95 ขณะที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผล จำนวน 113 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.05

ส่วนญี่ปุ่น จะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง จำนวน 27 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.09 ขณะที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผล จำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.91

ขณะที่อเมริกา จะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 84.91 ขณะที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผล จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.09

สำหรับยุโรป จะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง จำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 64.58 ขณะที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผล จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.42

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติพบว่า องค์กรธุรกิจไทยเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผล ร้อยละ 46.95 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น ที่มีร้อยละ 49.09 แต่ต่ำกว่าอเมริกาและยุโรป ที่มีสูงถึงร้อยละ 84.91 และ 64.58 ค่อนข้างมาก ขณะที่องค์กรธุรกิจไทยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผล ร้อยละ 53.05 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นที่มีร้อยละ 50.91 แต่สูงกว่าอเมริกาและยุโรปที่มีร้อยละ 15.09 และ 35.42 ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 101 แสดงองค์กรเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

คำตอบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	100	46.95	27	49.09	45	84.91	31	64.58
ไม่ใช่	113	53.05	28	50.91	8	15.09	17	35.42
รวม	213	100.00	55	100.00	53	100.00	48	100.00

2.5.11 วิธีการให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วม

จากข้อมูลในตารางที่ 102 พบว่า การให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมขององค์การไทยในอันดับแรก คือ ผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสรับทราบผลการประเมิน และให้ความเห็นก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป จำนวน 119 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 54.80 อันดับ 2 คือ ให้มีการประเมินผลการทำงานของตนเองส่งให้ผู้บังคับบัญชาก่อนจะมีการประเมินผล จำนวน 42 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 19.40 อันดับ 3 ให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ไปพร้อมกับผู้บังคับบัญชา จำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.40

ขณะที่ญี่ปุ่น อันดับแรก คือ ให้มีการประเมินผลการทำงานของตนเองส่งให้ผู้บังคับบัญชาก่อนจะมีการประเมินผล จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.90 อันดับ 2 ผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสรับทราบผลการประเมิน และให้ความเห็นก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00 อันดับ 3 ให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ไปพร้อมกับผู้บังคับบัญชา จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.70

ส่วนอเมริกา อันดับแรก คือ ผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสรับทราบผลการประเมิน และให้ความเห็นก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป จำนวน 38 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 71.70 อันดับ 2 คือ ให้มีการประเมินผลการทำงานของตนเองส่งให้ผู้บังคับบัญชาก่อนจะมีการประเมินผล จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 45.30 อันดับ 3 ให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ไปพร้อมกับผู้บังคับบัญชา จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.40

สำหรับยุโรป อันดับแรก คือ ผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสรับทราบผลการประเมิน และให้ความเห็นก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 60.00 อันดับ 2 คือ ให้มีการประเมินผลการทำงานของตนเองส่งให้ผู้บังคับบัญชาก่อนจะมีการประเมินผล จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.00 ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับการให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ไปพร้อมกับผู้บังคับบัญชา

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่าการให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมขององค์การไทยในอันดับแรก คือ ผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสรับทราบผลการประเมิน และให้ความเห็นก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป มีร้อยละ 54.80 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีเพียงร้อยละ 25.00 ค่อนข้างมาก แต่ต่ำกว่าอเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 71.70 และ 60.00 ค่อนข้างมาก

อันดับรองลงไป คือ ให้มีการประเมินผลการทำงานของตนเองส่งให้ผู้บังคับบัญชาก่อนจะมีการประเมินผล มีร้อยละ 19.40 ต่ำกว่าทั้งญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 33.90,45.30 และ 24.00 และอันดับ 3 คือให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ไปพร้อมกับผู้บังคับบัญชา มีร้อยละ 13.40 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีร้อยละ 10.70 เล็กน้อย แต่ต่ำกว่าอเมริกาและยุโรป ที่มีร้อยละ 26.40 และ 24.00 ตามลำดับ ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 102 แสดงการให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ให้มีการประเมินผลการทำงานของตัวเอง ส่งให้ผู้บังคับบัญชาก่อนจะมีการประเมินผล	42	19.40	19	33.90	24	45.30	12	24.00
ให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปพร้อมกับผู้บังคับบัญชา	29	13.40	6	10.70	14	26.40	12	24.00
ผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาส รับทราบผลการประเมิน และให้ความเห็น ก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป	119	54.80	14	25.00	38	71.70	30	60.00

2.5.12 การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ

จากตารางที่ 103 พบว่า การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก ได้แก่ เป็นการแจ้งโดยวาจา โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แจ้ง จำนวน 111 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 51.39 อันดับ 2 มีการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร จำนวน 65 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.09 อันดับ 3 ไม่มีการแจ้ง จำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.74 และอื่น ๆ อีก 6 ตัวอย่างหรือร้อยละ 2.78

ขณะที่ญี่ปุ่น อันดับแรก ได้แก่ เป็นการแจ้งโดยวาจา โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แจ้ง จำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.99 ขณะที่อันดับ 2 ไม่มีการแจ้ง จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.29 อันดับ 3 มีการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.93

ส่วนอเมริกา อันดับแรก ได้แก่ เป็นการแจ้งโดยวาจา โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แจ้ง จำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 54.72 อันดับ 2 มีการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 41.51 อันดับ 3 ไม่มีการแจ้ง จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.77

สำหรับยุโรป อันดับแรก ได้แก่ เป็นการแจ้งโดยวาจา โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แจ้ง จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 44.00 อันดับ 2 มีการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.00 อันดับ 3 ไม่มีการแจ้ง จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก ได้แก่ เป็นการแจ้งโดยวาจา โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แจ้ง มีสัดส่วนร้อยละ 51.39 สูงกว่าญี่ปุ่น และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 49.99 และ 44.00 ตามลำดับเล็กน้อย แต่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 54.72 เล็กน้อยเช่นกัน

สำหรับอันดับรองลงไป คือ มีการแจ้งผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร มีสัดส่วนร้อยละ 30.09 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 8.93 ค่อนข้างมาก แต่ต่ำกว่า อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 41.51 และ 40.00 ตามลำดับ

ส่วนอันดับ 3 คือไม่มีการแจ้งผลการประเมิน มีสัดส่วนร้อยละ 15.74 ต่ำกว่าญี่ปุ่นซึ่งไม่แจ้งผลการประเมินถึงร้อยละ 39.29 ค่อนข้างมาก แต่สูงกว่าอเมริกา และยุโรป ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 3.77 และ 10.00

ตารางที่ 103 แสดงการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ

การแจ้งผลการประเมิน	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี เป็นการแจ้งโดยวาจา โดยผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินเป็นผู้แจ้ง	111	51.39	28	49.99	29	54.72	22	44.00
มี แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร	65	30.09	5	8.93	22	41.51	20	40.00
ไม่มี	34	15.74	22	39.29	2	3.77	5	10.00
อื่น ๆ	6	2.78	1	1.79	0	0.00	3	6.00
รวม	216	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.6 การวางแผนอาชีพ

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ด้านการวางแผนอาชีพ ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ การวางระบบอาชีพขององค์การ หน่วยงานใดที่เป็นผู้ดำเนินการ และปัญหาในการดำเนินการวางแผนอาชีพ

2.6.1 การวางแผนอาชีพ

จากข้อมูลในตารางที่ 104 พบว่า การวางแผนอาชีพให้พนักงานขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก คือ มี แต่ไม่เป็นระบบ จำนวน 89 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 41.01 อันดับ 2 คือ ไม่มีการวางแผนอาชีพให้พนักงาน จำนวน 84 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.71 และอันดับ 3 คือ มี อย่างชัดเจน คือ มี กระบวนการที่เป็นระบบ จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.28

ขณะที่ญี่ปุ่น ไม่มีการวางแผนอาชีพให้พนักงาน จำนวน 27 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.95 อันดับ 2 คือ มี แต่ไม่เป็นระบบ จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.62 และอันดับ 3 คือ มี อย่างชัดเจน คือ มี กระบวนการที่เป็นระบบ จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.43

ส่วนอเมริกา การวางแผนอาชีพให้พนักงานในอันดับแรก คือ มี อย่างชัดเจน มีกระบวนการที่เป็นระบบ จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 37.73 อันดับ 2 คือ ไม่มีการวางแผนอาชีพให้พนักงาน จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.08 และอันดับ 3 คือ มี แต่ไม่เป็นระบบ จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.19

สำหรับยุโรป การวางแผนอาชีพให้พนักงานในอันดับแรก คือ มี แต่ไม่เป็นระบบ จำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 57.14 อันดับ 2 คือ ไม่มีการวางแผนอาชีพให้พนักงาน จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ

ละ 22.45 และอันดับ 3 คือ มี อย่างชัดเจน คือ มีกระบวนการที่เป็นระบบ จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือ ร้อยละ 20.41

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การวางแผนอาชีพให้พนักงานขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก คือ มี แต่ไม่เป็นระบบ ร้อยละ 41.01 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 39.62 สูงกว่าอเมริกา ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 30.19 แต่ต่ำกว่ายุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 57.14

อันดับรองลงไปคือ ไม่มีการวางแผนอาชีพให้พนักงาน มีสัดส่วนร้อยละ 38.71 ต่ำกว่าญี่ปุ่นที่มี สัดส่วนร้อยละ 50.95 แต่สูงกว่าอเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 32.08 และ 22.45 ส่วนอันดับ 3 มี อย่างชัดเจน คือ มีกระบวนการที่เป็นระบบ มีสัดส่วนร้อยละ 20.28 ใกล้เคียงกับยุโรป ที่มีร้อยละ 20.41 แต่สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีร้อยละ 9.43 ค่อนข้างมาก และต่ำกว่าอเมริกา ที่มี 37.73 ค่อนข้างมาก เช่นกัน

ตารางที่ 104 แสดงการวางแผนอาชีพให้พนักงาน

การวางแผนงานอาชีพ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี อย่างชัดเจนคือมีกระบวนการที่เป็นระบบ	44	20.28	5	9.43	20	37.73	10	20.41
มี แต่ไม่เป็นระบบ	89	41.01	21	39.62	16	30.19	28	57.14
ไม่มี	84	38.71	27	50.95	17	32.08	11	22.45
รวม	217	100.00	53	100.00	53	100.00	49	100.00

2.6.2 การกำหนดแผนอาชีพของพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 105 พบว่า การกำหนดแผนอาชีพของพนักงานขององค์การธุรกิจไทยใน อันดับแรกพิจารณากำหนดโดย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานและผู้บริหาร ระดับสูง จำนวน 106 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 84.13 อันดับ 2 คือ หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.14 อันดับ 3 คือ ใช้ระบบร่วมกับบริษัทแม่ จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือ ร้อยละ 5.56 และอื่นๆ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.17

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า การกำหนดแผนอาชีพของพนักงานในอันดับแรกพิจารณากำหนดโดย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 80.77 อันดับ 2 คือ หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.38 อันดับ 3 คือ ใช้ระบบร่วมกับบริษัทแม่ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.85

ขณะที่อเมริกาพบว่า การกำหนดแผนอาชีพของพนักงานในอันดับแรกพิจารณากำหนดโดย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.66 อันดับ 2 คือ ใช้ระบบร่วมกับบริษัทแม่ จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 27.78 และอื่นๆอีก 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.56

สำหรับยุโรป พบว่า การกำหนดแผนอาชีพของพนักงานในอันดับแรกพิจารณากำหนดโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง จำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 76.32 อันดับ 2 ใช้ระบบร่วมกับบริษัทแม่ จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.05 อันดับ 3 คือ หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.63

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การกำหนดแผนอาชีพของพนักงานขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรกพิจารณากำหนดโดย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง มีสัดส่วนร้อยละ 84.13 สูงกว่า ญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป โดยมีสัดส่วนร้อยละ 80.77, 66.66 และ 76.32 ตามลำดับ

อันดับรองลงไป คือ หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีสัดส่วนร้อยละ 7.14 ต่ำกว่าญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนร้อยละ 15.38 แต่สูงกว่ายุโรปที่มีเพียงร้อยละ 2.63 ขณะที่อเมริกาไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่เลือกข้อนี้เลย

ตารางที่ 105 แสดงการกำหนดแผนอาชีพของพนักงานพิจารณากำหนดโดย

หน่วยงาน	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์	9	7.14	4	15.38	0	0.00	1	2.63
หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง	106	84.13	21	80.77	24	66.66	29	76.32
ใช้ระบบร่วมกับบริษัทแม่	7	5.56	1	3.85	10	27.78	8	21.05
อื่น ๆ	4	3.17	0	0.00	2	5.56	0	0.00
รวม	126	100.00	26	100.00	36	100.00	38	100.00

2.6.3 การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนอาชีพของพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 106 พบว่า การจัดทำแผนอาชีพของพนักงานนั้น ในองค์การธุรกิจไทย พนักงานแต่ละคนจะมีส่วนร่วมมากน้อยต่างกัน โดยในอันดับแรก หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ เป็นผู้กำหนด จำนวน 60 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.18 อันดับ 2 มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน แต่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารของพนักงานแต่ละคนร่วมกันกำหนดแนวทาง จำนวน 47 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.52 อันดับ 3 พนักงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ โดยร่วมกับผู้บริหารของตน จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.74 อันดับ 4 บริษัทแม่เป็นผู้กำหนด จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.28 อันดับ 5 หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้กำหนดให้ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.64 และอื่น ๆ อีก 2 ตัวอย่างหรือร้อยละ 1.64

ส่วนญี่ปุ่นพบว่า การจัดทำแผนอาชีพของพนักงานนั้น พนักงานแต่ละคนจะมีส่วนร่วมมากน้อยต่างกัน โดยในอันดับแรก หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ เป็นผู้กำหนด จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.00 อันดับ 2 มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน แต่หน่วยงานทรัพยากร

มนุษย์และผู้บริหารของพนักงานแต่ละคนร่วมกันกำหนดแนวทาง จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.46

อันดับ 3 พนักงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ โดยร่วมกับผู้บริหารของตน จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.69 อันดับ 4 หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้กำหนดให้ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.85

ขณะที่อเมริกา พบว่า การจัดทำแผนอาชีพของพนักงานนั้น พนักงานแต่ละคนจะมีส่วนร่วมมากน้อยต่างกัน โดยในอันดับแรก มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน แต่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารของพนักงานแต่ละคนร่วมกันกำหนดแนวทาง จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 36.11 อันดับ 2 หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นผู้กำหนด จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.55

อันดับ 3 พนักงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ โดยร่วมกับผู้บริหารของตน จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.67 อันดับ 4 บริษัทแม่เป็นผู้กำหนด จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.89 อันดับ 5 หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้กำหนดให้ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.78

สำหรับยุโรป การจัดทำแผนอาชีพของพนักงานนั้น พนักงานแต่ละคนจะมีส่วนร่วมมากน้อยต่างกัน โดยในอันดับแรก มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน แต่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารของพนักงานแต่ละคนร่วมกันกำหนดแนวทาง จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.00 อันดับ 2 หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นผู้กำหนด จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.95

อันดับ 3 บริษัทแม่เป็นผู้กำหนด จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.53 อันดับ 4 มีสัดส่วนเท่ากันระหว่าง พนักงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ โดยร่วมกับผู้บริหารของตน และ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้กำหนดให้ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.26

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การจัดทำแผนอาชีพของพนักงานในองค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นผู้กำหนด มีสัดส่วนร้อยละ 49.18 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนร้อยละ 50.00 แต่สูงกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 30.55 และ 28.95 ตามลำดับ ค่อนข้างมาก

ส่วนอันดับรองลงไปขององค์การธุรกิจไทยคือ มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน แต่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารของพนักงานแต่ละคนร่วมกันกำหนดแนวทาง มีสัดส่วนร้อยละ 38.52 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 38.46 และ 36.11 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 50.00 มากพอสมควร

อันดับ 3 พนักงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ โดยร่วมกับผู้บริหารของตน มีสัดส่วนร้อยละ 5.74 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 7.69 และ 5.26 ตามลำดับ ขณะที่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 16.67 ค่อนข้างมาก

อันดับ 4 บริษัทแม่เป็นผู้กำหนด มีสัดส่วนร้อยละ 3.28 ต่ำกว่า อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 13.89 และ 10.53 ตามลำดับ มากพอสมควร

ตารางที่ 106 แสดงการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนอาชีพของพนักงาน

วิธีการ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้กำหนดให้	2	1.64	1	3.85	1	2.78	2	5.26
หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นผู้กำหนด	60	49.18	13	50.00	11	30.55	11	28.95
บริษัทแม่เป็นผู้กำหนด	4	3.28	0	0.00	5	13.89	4	10.53
มีการรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงาน แต่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารของพนักงานแต่ละคนร่วมกันกำหนดแนวทาง	47	38.52	10	38.46	13	36.11	19	50.00
พนักงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ โดยร่วมกับผู้บริหารของตน	7	5.74	2	7.69	6	16.67	2	5.26
อื่นๆ	2	1.64	0	0.00	0	0.00	0	0.00
รวม	122	100.00	26	100.00	36	100.00	38	100.00

2.6.4 ปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพ

จากตารางที่ 107 พบว่าปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก คือ Career Path ไม่ชัดเจน จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 37.61 อันดับ 2 ระบบขององค์การไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนา จำนวน 40 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.19 อันดับ 3 ปัญหาอื่นๆ จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.38 อันดับ 4 พนักงานไม่ยอมรับ จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.55 อันดับ 5 ผู้บริหารระดับต่างๆไม่ให้ความร่วมมือ จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.27

ส่วนญี่ปุ่น พบว่าปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพ ในอันดับแรก คือ Career Path ไม่ชัดเจน จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.62 อันดับ 2 ระบบขององค์การไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนา จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.92 อันดับ 3 พนักงานไม่ยอมรับ จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 19.23 อันดับ 4 ผู้บริหารระดับต่างๆไม่ให้ความร่วมมือ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.38 และปัญหาอื่นๆ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.85

ขณะที่อเมริกา พบว่าปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพในอันดับแรก คือ Career Path ไม่ชัดเจน จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.94 อันดับ 2 ระบบขององค์การไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนา และปัญหาอื่นๆ มีสัดส่วนเท่ากัน คือ มีจำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.59 อันดับ 4 พนักงานไม่ยอมรับ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.88

สำหรับยุโรป พบว่าปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพในอันดับแรก คือ Career Path ไม่ชัดเจน จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 54.29 อันดับ 2 ระบบขององค์การไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนา จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.71 อันดับ 3 พนักงานไม่ยอมรับ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.43 อันดับ 4 ปัญหาอื่นๆ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.57

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก คือ Career Path ไม่ชัดเจน มีสัดส่วนร้อยละ 37.61 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น มีสัดส่วนร้อยละ 34.62 แต่ต่ำกว่าอเมริกาและยุโรป มีสัดส่วนร้อยละ 52.94 และ 54.29 ตามลำดับ ค่อนข้างมาก

อันดับรองลงไปคือ ระบบขององค์การไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนา มีสัดส่วนร้อยละ 34.19 สูงกว่า ญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 26.92,20.59 และ 25.71 ตามลำดับ

ตารางที่ 107 แสดงปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพ

ปัญหา	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
CAREER PATH ไม่ชัดเจน	44	37.61	9	34.62	18	52.94	19	54.29
ผู้บริหารระดับต่างๆ ไม่ให้ความร่วมมือ	5	4.27	4	15.38	0	0.00	0	0.00
พนักงานไม่ยอมรับ	10	8.55	5	19.23	2	5.88	4	11.43
ระบบขององค์การไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนา	40	34.19	7	26.92	7	20.59	9	25.71
อื่นๆ	18	15.38	1	3.85	7	20.59	3	8.57
รวม	117	100.00	26	100.00	34	100.00	35	100.00

2.7 ระบบการให้รางวัลและการจูงใจและค่าตอบแทน

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ด้านระบบการให้รางวัล และการจูงใจ ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ หลักเกณฑ์ที่องค์การใช้ในการให้รางวัล ประเภทของรางวัล และการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ ถึงระบบการให้รางวัล และการจูงใจ

2.7.1 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 1

จากข้อมูลในตารางที่ 108 พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 1 ในส่วนองค์การธุรกิจไทย อันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 103 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.60 อันดับ 2 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 74 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.20 อันดับ 3 พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.20 อันดับ 4 พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน ร้อยละ 7.20

ส่วนญี่ปุ่นพบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 1 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 46.20 อันดับ 2 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.60 อันดับ 3 เท่ากัน 2

หลักเกณฑ์ คือพิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน และ พิจารณาตามอายุงานหรือ ประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.30 เท่ากัน

สำหรับอเมริกา พบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 1 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 73.50 อันดับ 2 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.00 อันดับ 3 พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.00 อันดับ 4 พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.00

ขณะที่ยุโรป พบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 1 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.70 รองลงไป พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.00 อันดับ 3 พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.90 อันดับ 4 พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.20

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 1 ในส่วนองค์การธุรกิจไทย อันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ มีสัดส่วนร้อยละ 52.60 ซึ่งสูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 46.20 แต่ต่ำกว่า อเมริกา และยุโรป ที่มีร้อยละ 73.50 และ 68.70 มากพอสมควร

รองลงไป คือ พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท มีสัดส่วนร้อยละ 39.20 สูงกว่าญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วน 28.60 และ 26.00 ตามลำดับ ขณะที่ยุโรป มีร้อยละ 22.00 เท่านั้น

ตารางที่ 108 แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 1

หลักเกณฑ์	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้	103	52.60	24	46.20	36	73.50	33	68.70
พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน	15	8.20	8	16.00	9	22.00	4	8.90
พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน	13	7.20	8	16.30	4	10.00	1	2.20
พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท	74	39.20	14	28.60	12	26.00	10	22.00

2.7.2 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 2

จากข้อมูลในตารางที่ 109 พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 2 ในส่วนองค์การธุรกิจไทย อันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 71 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 36.20 รองลงไป คือ พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน

จำนวน 65 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.70 และอันดับ 3 พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.10

ส่วนญี่ปุ่นพบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 2 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน ได้ จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.00 อันดับ 2 พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.80 และอันดับ 3 คือ พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน ร้อยละ 22.40

สำหรับอเมริกา พบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 2 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 43.90 อันดับ 2 พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.40 และอันดับ 3 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.60

ขณะที่ยุโรป อันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.00 อันดับ 2 พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00 และอันดับ 3 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 19.60

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 2 ในส่วนองค์การธุรกิจไทย อันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ มีสัดส่วนร้อยละ 36.20 ซึ่งสูงกว่าญี่ปุ่น อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 28.80, 22.40 และ 25.00 และจัดอยู่ในอันดับที่ 2

ส่วนหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 2 ของธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทยทั้ง ญี่ปุ่น อเมริกา และยุโรป ในอันดับแรก คือ พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือร้อยละ 42.00, 43.90 และ 40.00 ตามลำดับ สูงกว่าองค์การธุรกิจไทยที่มีสัดส่วน ร้อยละ 35.70 และจัดอยู่ในอันดับที่ 2

ตารางที่ 109 แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 2

หลักเกณฑ์	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้	71	36.20	15	28.80	11	22.40	12	25.00
พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน	65	35.70	21	42.00	18	43.90	18	40.00
พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน	29	16.10	11	22.40	3	7.50	4	8.90
พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท	25	14.80	3	22.40	10	32.60	12	19.60

2.7.3 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 3

จากข้อมูลในตารางที่ 110 พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 3 ในส่วนองค์การธุรกิจไทย อันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 76 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 41.80 อันดับ 2 พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 60 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.30 อันดับ 3 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.80 อันดับ 4 พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.10

ส่วนญี่ปุ่นพบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 3 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.60 อันดับ 2 พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.00 อันดับ 3 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.40 อันดับ 4 พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.40

สำหรับอเมริกา พบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 3 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.60 อันดับ 2 พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.80 อันดับ 3 พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.00 อันดับ 4 พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.10

ขณะที่ยุโรป พบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 3 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.00 อันดับ 2 พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 31.10 อันดับ 3 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 19.60 อันดับ 4 พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.30

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 3 ในส่วนองค์การธุรกิจไทย อันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน มีสัดส่วนร้อยละ 41.80 ใกล้เคียงกับยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 42.20 และสูงกว่าญี่ปุ่น และอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 28.00 และ 26.80 ตามลำดับค่อนข้างมาก

ส่วนการพิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ ในส่วนองค์การธุรกิจไทย มีสัดส่วนอยู่ในอันดับรองลงมา ร้อยละ 33.30 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 30.60 และ 31.10 ตามลำดับ

ตารางที่ 110 แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 3

หลักเกณฑ์	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้	14	7.10	8	15.40	2	4.10	3	6.30
พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน	76	41.80	14	28.00	11	26.80	19	42.20
พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน	60	33.30	15	30.60	8	20.00	14	31.10
พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท	28	14.80	11	22.40	15	32.60	9	19.60

2.7.4 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 4

จากข้อมูลในตารางที่ 111 พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 4 ในส่วนองค์กรธุรกิจไทย อันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 78 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 43.30 อันดับ 2 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 62 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.00 อันดับ 3 พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.30 อันดับ 4 พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.10

ส่วนญี่ปุ่นพบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 4 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.90 อันดับ 2 พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.60 อันดับ 3 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.00 อันดับ 4 พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.00

สำหรับอเมริกา พบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 4 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.50 อันดับ 2 พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 19.60 อันดับ 3 พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.30

ขณะที่ยุโรป พบว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 4 ในอันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 57.80 อันดับ 2 พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.80 อันดับ 3 พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.90

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 4 ในส่วนองค์กรธุรกิจไทย อันดับแรกได้แก่ พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน มีสัดส่วนร้อยละ 43.30 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น ที่มี

สัดส่วนร้อยละ 42.90 แต่ต่ำกว่ายุโรป ซึ่งมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 57.80 และสูงกว่าอเมริกาที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 19.60 โดยอเมริกาจะพิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 62.50 ขณะที่ยุโรปใช้หลักเกณฑ์นี้เพียงร้อยละ 8.90

ตารางที่ 111 แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นลำดับที่ 4

หลักเกณฑ์	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้	8	4.10	7	14.00	3	7.30	0	0.00
พิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงาน	26	14.30	15	30.60	25	62.50	4	8.90
พิจารณาตามอายุงานหรือประสบการณ์ของพนักงาน	78	43.30	21	42.90	9	19.60	26	57.80
พิจารณาตามผลประโยชน์ของบริษัท	62	5.00	9	0.00	0	0.00	15	32.60

2.7.5 รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 1

จากข้อมูลในตารางที่ 112 พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 1 ในส่วนขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 148 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 77.50 อันดับ 2 คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00 อันดับ 3 คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.30

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 1 ในอันดับแรก คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 63.00 รองลงไปคือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.50 อันดับ 3 คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00

ขณะที่อเมริกา อันดับแรก คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 82.00 รองลงไปคือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.60 อันดับ 3 คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.30

สำหรับยุโรป อันดับแรก คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 67.30 รองลงไปคือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.20 และอันดับ 3 คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.20

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 1 ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก คือ การให้เป็นรายบุคคล มีสัดส่วนร้อยละ 77.50 สูงกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 63.00 และ 67.30 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 82.00

อันดับ 2 ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน มีสัดส่วนร้อยละ 25.00 ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 38.50 และ 30.60 ตามลำดับ ขณะที่สูงกว่ายุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 22.20

อันดับ 3 ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย คือ การให้เป็นกลุ่ม มีสัดส่วนร้อยละ 12.30 ต่ำกว่า ญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 25.00 และ 15.20 ตามลำดับ แต่สูงกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 8.30

ตารางที่ 112 แสดงรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 1

รูปแบบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การให้เป็นกลุ่ม	20	12.30	9	25.00	3	8.30	7	15.20
การให้เป็นรายบุคคล	148	77.50	29	63.00	41	82.00	33	67.30
การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน	43	25.00	15	38.50	11	30.60	10	22.20

2.7.6 รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 2

จากข้อมูลในตารางที่ 113 พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 2 ในส่วนขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 91 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 56.20 อันดับ 2 คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.70 และอันดับ 3 คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.70

ขณะที่ญี่ปุ่น พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 2 ในอันดับแรก คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 44.40 อันดับ 2 คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.90 และ อันดับ 3 คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 17.90

ขณะที่อเมริกา พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 2 ในอันดับแรก คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 56.60 อันดับ 2 คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.20 และอันดับ 3 คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.00

สำหรับยุโรป พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 2 ในอันดับแรก คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 325 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 54.30 อันดับ 2 คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.50 อันดับ 3 คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.60

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 2 ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก

คือ การให้เป็นกลุ่ม มีสัดส่วนร้อยละ 56.20 ใกล้เคียงกับอเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 56.60 และ 54.30 ตามลำดับ แต่สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 44.40

อันดับ 2 ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน มีสัดส่วนร้อยละ 22.70 ใกล้เคียงกับอเมริกาที่มีสัดส่วนร้อยละ 22.20 และสูงกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 17.90 และ 15.60 ตามลำดับ

อันดับ 3 ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย คือ การให้เป็นรายบุคคล มีสัดส่วนร้อยละ 15.70 ซึ่งต่ำกว่าเมื่อเทียบญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 23.90 และ 26.50 ตามลำดับ แต่สูงกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 12.00

ตารางที่ 113 แสดงรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 2

รูปแบบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การให้เป็นกลุ่ม	91	56.20	16	44.40	20	56.60	25	54.30
การให้เป็นรายบุคคล	30	15.70	11	23.90	6	12.00	13	26.50
การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน	39	22.70	7	17.90	8	22.20	7	15.60

2.7.7 รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 3

จากข้อมูลในตารางที่ 114 พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 3 ในส่วนขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 90 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.30 อันดับ 2 คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 51 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 31.50 และอันดับ 3 คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.80

ขณะที่ญี่ปุ่น พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 3 ในอันดับแรก คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 43.60 อันดับ 2 คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.60 และอันดับ 3 คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.00

ส่วนอเมริกา พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 3 ในอันดับแรก คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 47.20 อันดับ 2 คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 36.10 และอันดับ 3 คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.00

สำหรับยุโรป พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 3 ในอันดับแรก คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน จำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.20 อันดับ 2 คือ การให้เป็นกลุ่ม จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.40 และอันดับ 3 คือ การให้เป็นรายบุคคล จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.10

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า รูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 3 ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก คือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน มีสัดส่วนร้อยละ 52.30 ซึ่งสูงกว่าเมื่อเทียบกับญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 43.60 และ 47.20 ตามลำดับ ขณะที่ต่ำกว่ายุโรป ที่มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 62.20

อันดับ 2 ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย คือ การให้เป็นกลุ่ม มีสัดส่วนร้อยละ 31.50 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 30.60 และ 36.10 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 36.10

อันดับ 3 ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย คือ การให้เป็นรายบุคคล มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 6.80 ใกล้เคียงกับอเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 6.00 และ 6.10 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 13.00

ตารางที่ 114 แสดงรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท เป็นลำดับที่ 3

รูปแบบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การให้เป็นกลุ่ม	51	31.50	11	30.60	13	36.10	14	30.40
การให้เป็นรายบุคคล	13	6.80	6	13.00	3	6.00	3	6.10
การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน	90	52.30	17	43.60	17	47.20	28	62.20

2.7.8 ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน

จากข้อมูลในตารางที่ 115 พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน ในส่วนขององค์การธุรกิจไทยที่ใช้มากเป็นอันดับแรก คือ การปรับขึ้นเงินเดือน จำนวน 206 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 94.90 อันดับ 2 คือ โบนัส จำนวน 191 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 88.00 อันดับ 3 คือ ค่ากะ จำนวน 78 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.90 และอันดับ 4 คือ ค่าคอมมิชชั่น จำนวน 59 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 27.20

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก คือ การปรับขึ้นเงินเดือน จำนวน 54 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 96.40 อันดับ 2 คือ โบนัส จำนวน 53 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 94.60 อันดับ 3 คือ ค่ากะ จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.90 และอันดับ 4 คือ ค่าคอมมิชชั่น จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.40

ขณะที่อเมริกา พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก คือ การปรับขึ้นเงินเดือน จำนวน 50 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 94.30 อันดับ 2 คือ โบนัส จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 83.00 อันดับ 3 คือ ค่าคอมมิชชั่น จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.80 และอันดับ 4 คือ ค่ากะ จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.80

สำหรับยุโรป พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก คือ การปรับขึ้นเงินเดือน จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 90.00 อันดับ 2 คือ โบนัส จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือ

ร้อยละ 88.00 อันดับ 3 คือ ค่าคอมมิชชั่น จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.00 และอันดับ 4 คือ ค่ากะ จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน ในส่วนขององค์การธุรกิจไทยที่ใช้มากเป็นอันดับแรก คือ การปรับขึ้นเงินเดือน มีสัดส่วนร้อยละ 94.90 ใกล้เคียงกับอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 94.30 โดยต่ำกว่า ญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนร้อยละ 96.40 เล็กน้อย และสูงกว่ายุโรปที่มีสัดส่วนร้อยละ 90.00 เล็กน้อย

อันดับ 2 คือ โบนัส มีสัดส่วนร้อยละ 88.00 เท่ากับยุโรป โดยต่ำกว่าญี่ปุ่น ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 94.60 เล็กน้อย และสูงกว่า อเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 83.00 เล็กน้อย

อันดับ 3 คือ ค่ากะ มีสัดส่วนร้อยละ 35.90 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนร้อยละ 33.90 แต่สูงกว่า อเมริกา และยุโรปที่มีสัดส่วนร้อยละ 20.80 และ 26.00 ตามลำดับ

อันดับ 4 คือ ค่าคอมมิชชั่น มีสัดส่วนร้อยละ 27.20 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 5.40 ค่อนข้างมาก แต่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 35.80 เล็กน้อย ขณะที่ต่ำกว่ายุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 52.00 ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 115 แสดงชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน

ชนิดของรางวัล	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การปรับขึ้นเงินเดือน	206	94.90	54	96.40	50	94.30	45	90.00
โบนัส	191	88.00	53	94.60	44	83.00	44	88.00
ค่าคอมมิชชั่น	59	27.20	3	5.40	19	35.80	26	52.00
ค่ากะ	78	35.90	19	33.90	11	20.80	13	26.00

2.7.9 ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน

จากข้อมูลในตารางที่ 116 พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ที่องค์การธุรกิจไทยใช้มากเป็นอันดับแรก คือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จำนวน 176 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.10 อันดับ 2 คือ สิ่งของมีค่า จำนวน 76 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.20 อันดับ 3 คือ ค่าคอมมิชชั่น จำนวน 71 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.70 อันดับ 4 ค่ากะ จำนวน 64 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 29.50 และอันดับ 5 คือ หุ่น จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.30

ขณะที่ญี่ปุ่น อันดับแรก คือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 78.60 อันดับ 2 คือ ค่าคอมมิชชั่น จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.30 อันดับ 3 คือ สิ่งของมีค่า จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 37.50 อันดับ 4 ค่ากะ จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.10 และอันดับ 5 คือ หุ่น จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.80

ส่วนอเมริกา อันดับแรก คือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จำนวน 48 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 90.60 อันดับ 2 คือ ค่าคอมมิชชั่น จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.10 อันดับ 3 คือ ค่า

กะ จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 45.30 อันดับ 4 สิ่งของมีค่า จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.60 และอันดับ 5 คือ หุ่น จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.00

สำหรับยุโรป อันดับแรก คือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 74.00 อันดับ 2 คือ ค่าคอมมิชชั่น จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.00 อันดับ 3 คือ ค่ากะ จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.00 อันดับ 4 สิ่งของมีค่า จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.00 และอันดับ 5 คือ หุ่น จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ในส่วนขององค์การธุรกิจไทยที่ใช้มากเป็นอันดับแรก คือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีสัดส่วนร้อยละ 81.10 สูงกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 78.60 และ 74.00 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 90.60

รองลงไปคือ สิ่งของมีค่า มีสัดส่วนร้อยละ 35.20 ต่ำกว่าญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 37.50 และ 39.60 ตามลำดับเล็กน้อย แต่สูงกว่ายุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 26.00 อันดับ 3 คือ ค่าคอมมิชชั่น มีสัดส่วนร้อยละ 32.70 ต่ำกว่าทั้งญี่ปุ่น ,อเมริกา และยุโรป ที่มีร้อยละ 39.30,49.10 และ 42.00 ตามลำดับ อันดับ 4 คือ ค่ากะ มีสัดส่วนร้อยละ 29.50 สูงกว่าญี่ปุ่นที่มีเพียงร้อยละ 16.10 ค่อนข้างมาก แต่ต่ำกว่าอเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 45.30 และ 38.00 มากพอสมควร

ตารางที่ 116 แสดงชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน

ชนิดของรางวัล	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หุ่น	18	8.30	1	1.80	18	34.00	5	10.00
สิ่งของมีค่า	76	35.20	21	37.50	21	39.60	13	26.00
โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	176	81.10	44	78.60	48	90.60	37	74.00
ค่าคอมมิชชั่น	71	32.70	22	39.30	26	49.10	21	42.00
ค่ากะ	64	29.50	9	16.10	24	45.30	19	38.00

2.7.10 ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร

จากข้อมูลในตารางที่ 117 พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร ในส่วนขององค์การธุรกิจไทยที่ใช้มากเป็นอันดับแรก ได้แก่ โบนัส จำนวน 176 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 80.70 อันดับ 2 คือ สิทธิพิเศษอื่นๆ จำนวน 61 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.00 อันดับ 3 คือ ส่วนแบ่งกำไร จำนวน 42 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 19.30 อันดับ 4 คือ การให้หุ้น จำนวน 40 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.30

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก ได้แก่ โบนัส จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 78.60 อันดับ 2 คือ สิทธิพิเศษอื่นๆ จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.40 อันดับ 3 คือ ส่วนแบ่งกำไร จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.70 อันดับ 4 คือ การให้หุ้น จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.90

ขณะที่อเมริกา พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก ได้แก่ โบนัส จำนวน 38 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 71.70 อันดับ 2 คือ การให้หุ้น จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 37.70 อันดับ 3 คือ ส่วนแบ่งกำไร จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.00 และอันดับ 4 คือ สิทธิพิเศษอื่น ๆ จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.20

สำหรับยุโรป ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร ที่ใช้มากเป็นอันดับแรก ได้แก่ โบนัส จำนวน 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 78.00 อันดับ 2 คือ สิทธิพิเศษอื่น ๆ จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.00 อันดับ 3 คือ ส่วนแบ่งกำไร จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.00 อันดับ 4 คือ การให้หุ้น จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร ในส่วนขององค์การธุรกิจไทยที่ใช้มากเป็นอันดับแรก ได้แก่ โบนัส มีสัดส่วนร้อยละ 80.70 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 78.60 และ 78.00 ตามลำดับ และสูงกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 71.70 เล็กน้อย

อันดับ 2 คือ สิทธิพิเศษอื่น ๆ มีสัดส่วนร้อยละ 28.00 ต่ำกว่า ญี่ปุ่น ,อเมริกา และยุโรปเล็กน้อย โดยมีสัดส่วนร้อยละ 30.40 ,30.20 และ 30.00 ตามลำดับ

อันดับ 3 คือ ส่วนแบ่งกำไร มีสัดส่วนร้อยละ 19.30 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 10.70 แต่ต่ำกว่า อเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 34.00 และ 26.00 ตามลำดับ

อันดับ 4 คือ การให้หุ้น มีสัดส่วนร้อยละ 18.30 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 8.90 แต่ต่ำกว่า อเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 37.70 และ 22.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 117 แสดงชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหาร

ชนิดของรางวัล	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โบนัส	176	80.70	44	78.60	38	71.70	39	78.00
การให้หุ้น	40	18.30	5	8.90	20	37.70	11	22.00
ส่วนแบ่งกำไร	42	19.30	6	10.70	18	34.00	13	26.00
สิทธิพิเศษอื่น ๆ	61	28.00	17	30.40	16	30.20	15	30.00

2.7.11 ปัญหาที่พบจากการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

จากตารางที่ 118 พบว่า ปัญหาที่พบจากการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ในส่วนขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก คือ เกิดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับมาตรฐานที่ใช้วัด รวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติ จำนวน 117 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.70 อันดับ 2 คือ ค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มขึ้น โดยผลงานมิได้เพิ่มขึ้น จำนวน 80 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 36.70 อันดับ 3 คือ เกิดความแตกแยกในหมู่พนักงาน จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.60 อันดับ 4 อัตราการลาออกของพนักงานยังคงสูงอยู่ มีจำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.60

ส่วนญี่ปุ่นปัญหาในอันดับแรก คือ เกิดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับมาตรฐานที่ใช้วัด รวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติ จำนวน 32 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 57.10 อันดับ 2 ค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มขึ้น โดยผลงานมิได้เพิ่มขึ้น จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.10 อันดับ 3 เกิดความแตกแยกในหมู่พนักงาน ร้อยละ 16.10 และ อันดับ 4 อัตราการลาออกของพนักงานยังคงสูงอยู่ ร้อยละ 14.30

สำหรับอเมริกาปัญหาในอันดับแรก คือ เกิดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับมาตรฐานที่ใช้วัด รวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติ จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 56.60 อันดับ 2 ค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มขึ้น โดยผลงานมิได้เพิ่มขึ้น จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.80 อันดับ 3 เกิดความแตกแยกในหมู่พนักงาน และ อัตราการลาออกของพนักงานยังคงสูงอยู่ มีสัดส่วนร้อยละ 17.00 เท่ากัน

ขณะที่ยุโรปปัญหาในอันดับแรก คือ เกิดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับมาตรฐานที่ใช้วัด รวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติ จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 60.00 อันดับ 2 คือ อัตราการลาออกของพนักงานยังคงสูงอยู่ มีจำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.00 อันดับ 3 ค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มขึ้น โดยผลงานมิได้เพิ่มขึ้น จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ปัญหาในอันดับแรกที่องค์การธุรกิจไทยพบจากการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ คือ เกิดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับมาตรฐานที่ใช้วัด รวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติ มีสัดส่วนร้อยละ 53.70 ต่ำกว่า ญี่ปุ่น ,อเมริกา และยุโรป เล็กน้อย โดยมีสัดส่วนร้อยละ 57.10, 56.60 และ 60.00 ตามลำดับ

รองลงไปคือ ค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มขึ้น โดยผลงานมิได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 36.70 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีร้อยละ 32.10 เล็กน้อย แต่สูงกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีร้อยละ 20.80 และ 14.00 ค่อนข้างมาก อันดับ 3 คือ เกิดความแตกแยกในหมู่พนักงาน ร้อยละ 20.60 สูงกว่าญี่ปุ่น ,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 16.10, 17.00 และ 12.000 อันดับ 4 อัตราการลาออกของพนักงานยังคงสูงอยู่ ร้อยละ 15.60 สูงกว่าญี่ปุ่นที่มีร้อยละ 14.30 เล็กน้อย แต่ต่ำกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 17.00 และ 24.00

ตารางที่ 118 แสดงปัญหาที่พบจากการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

ปัญหา	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เกิดความแตกแยกในหมู่พนักงาน	45	20.60	9	16.10	9	17.00	6	12.0
ค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มขึ้นโดยผลงานมิได้เพิ่มขึ้น	80	36.70	18	32.10	11	20.80	7	14.0
เกิดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับมาตรฐานที่ใช้วัด รวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติ	117	53.70	32	57.10	30	56.60	30	60.0
อัตราการลาออกของพนักงานยังคงสูงอยู่	34	15.60	8	14.30	9	17.00	12	24.0

2.7.12 ส่วนประกอบของค่าตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 119 พบว่า ส่วนประกอบของค่าตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน ขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรกได้แก่ เงินเดือนประจำ จำนวน 206 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 94.50 อันดับ 2 คือ สวัสดิการ/ผลประโยชน์อื่นๆ จำนวน 177 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.60 อันดับ ค่าทำงานล่วงเวลา ค่ากะ จำนวน 158 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 72.80 อันดับ 4 ค่าตอบแทนจิตใจ ได้แก่ Commission ส่วนแบ่งกำไร โบนัส จำนวน 132 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 60.80

สำหรับญี่ปุ่นพบว่า ส่วนประกอบของค่าตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน ในอันดับแรกได้แก่ เงินเดือนประจำ จำนวน 54 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 96.40 อันดับ 2 คือ สวัสดิการ/ผลประโยชน์อื่นๆ จำนวน 49 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 87.50 อันดับ 3 คือ ค่าทำงานล่วงเวลา ค่ากะ จำนวน 47 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 83.90 อันดับ 4 ค่าตอบแทนจิตใจ ได้แก่ Commission ส่วนแบ่งกำไร โบนัส ร้อยละ 51.80

ขณะที่อเมริกา พบว่า ส่วนประกอบของค่าตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน ในอันดับแรกได้แก่ เงินเดือนประจำ จำนวน 52 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 98.10 อันดับ 2 สวัสดิการ/ผลประโยชน์อื่นๆ จำนวน 49 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 94.20 อันดับ 3 ค่าตอบแทนจิตใจ ได้แก่ Commission ส่วนแบ่งกำไร โบนัส จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 84.60 และอันดับ 4 ค่าทำงานล่วงเวลา ค่ากะ ร้อยละ 73.10

ส่วนยุโรป พบว่า ส่วนประกอบของค่าตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน ในอันดับแรกได้แก่ ค่าตอบแทนจิตใจ ได้แก่ เงินเดือนประจำ และ Commission ส่วนแบ่งกำไร โบนัส มีสัดส่วนเท่ากัน จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 90.00 เท่ากัน อันดับ 3 คือ และสวัสดิการ/ผลประโยชน์อื่นๆ จำนวน 40 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 80.00 และอันดับ 4 คือ ค่าทำงานล่วงเวลา ค่ากะ จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 74.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ส่วนประกอบของค่าตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน ขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรกได้แก่ ค่าตอบแทนจิตใจ ได้แก่ Commission ส่วนแบ่งกำไร โบนัส มีสัดส่วนร้อยละ 94.50 ต่ำกว่าญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 96.40 และ 98.10 แต่สูงกว่ายุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 90.00

อันดับ 2 คือ ค่าทำงานล่วงเวลา ค่ากะ มีสัดส่วนร้อยละ 81.60 ต่ำกว่าญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 87.50 และ 94.20 แต่สูงกว่ายุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 80.00 เล็กน้อย

ตารางที่ 119 แสดงส่วนประกอบของค่าตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน

ส่วนประกอบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เงินเดือนประจำ	206	94.50	54	96.40	52	98.10	45	90.00
ค่าตอบแทนจิตใจ ได้แก่ COMMISSION ส่วนแบ่งกำไร โบนัส	132	60.80	29	51.80	44	84.60	45	90.00
สวัสดิการ/ผลประโยชน์อื่นๆ	177	81.60	49	87.50	49	94.20	40	80.00
ค่าทำงานล่วงเวลา ค่ากะ	158	72.80	47	83.90	38	73.10	37	74.00

2.7.13 สัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 120 พบว่า สัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทน สำหรับพนักงานส่วนใหญ่ของ องค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรกได้แก่ เงินเดือนประจำเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 110 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.92 อันดับ 2 เงินเดือนและสวัสดิการ/ผลประโยชน์เป็นสัดส่วนใหญ่ของ ค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 56 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.93

อันดับ 3 เงินเดือนและค่าตอบแทนใจเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.65 อันดับ 4 เงินเดือนและค่าตอบแทนใจและสวัสดิการ/ผลประโยชน์มีส่วน พอ ๆ กัน จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.80 อันดับ 5 เท่ากันระหว่าง มีเฉพาะเงินเดือนประจำ และมีเฉพาะค่าตอบแทนใจและสวัสดิการ/ผลประโยชน์ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.85 เท่ากัน

ขณะที่ญี่ปุ่น พบว่าสัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทน ในข้อ 7.7 สำหรับพนักงานส่วนใหญ่ใน อันดับแรกได้แก่ เงินเดือนประจำเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อย ละ 46.42 อันดับ 2 เงินเดือนและสวัสดิการ/ผลประโยชน์เป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.36

อันดับ 3 เงินเดือนและค่าตอบแทนใจและสวัสดิการ/ผลประโยชน์มีส่วนพอ ๆ กัน จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.50 อันดับ 4 เงินเดือนและค่าตอบแทนใจเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบ แทนทั้งหมด จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.14 อันดับ 5 เท่ากันระหว่าง มีเฉพาะเงินเดือนประจำ และอื่น ๆ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.79 เท่ากัน

ส่วนอเมริกา พบว่าสัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทน ในข้อ 7.7 สำหรับพนักงานส่วนใหญ่ใน อันดับแรกได้แก่ เงินเดือนประจำเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อย ละ 45.28 อันดับ 2 เงินเดือนและสวัสดิการ/ผลประโยชน์เป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.96

อันดับ 3 เงินเดือนและค่าตอบแทนใจเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.98 อันดับ 4 เท่ากันระหว่างเงินเดือนและค่าตอบแทนใจและสวัสดิการ/ผล ประโยชน์มีส่วนพอ ๆ กัน และมีเฉพาะเงินเดือนประจำ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89 เท่ากัน

สำหรับยุโรป พบว่าสัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทน ในข้อ 7.7 สำหรับพนักงานส่วนใหญ่ใน อันดับแรกได้แก่ เงินเดือนประจำเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อย ละ 42.86 อันดับ 2 เงินเดือนและสวัสดิการ/ผลประโยชน์เป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.61

อันดับ 3 เงินเดือนและค่าตอบแทนใจเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.33 อันดับ 4 เงินเดือนและค่าตอบแทนใจและสวัสดิการ/ผลประโยชน์มีส่วน พอ ๆ กัน จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.16 อันดับ 5 มีเฉพาะเงินเดือนประจำ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.04

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า สัด ส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานส่วนใหญ่ขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรกได้แก่ เงิน

เดือนประจำเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด มีสัดส่วนร้อยละ 50.92 สูงกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 46.42, 45.28 และ 42.86 ตามลำดับ

อันดับ 2 เงินเดือนและสวัสดิการ/ผลประโยชน์เป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด มีสัดส่วนร้อยละ 25.93 ต่ำกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 30.36, 33.96 และ 30.61 ตามลำดับ

อันดับ 3 เงินเดือนและค่าตอบแทนจูงใจเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด มีสัดส่วนร้อยละ 10.65 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 7.14 แต่ต่ำกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 16.98 และ 16.33 ตามลำดับ

อันดับ 4 เงินเดือนและค่าตอบแทนจูงใจและสวัสดิการ/ผลประโยชน์มีสัดส่วนพอกๆกัน ร้อยละ 8.80 ใกล้เคียงกับยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 8.16 แต่ต่ำกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 12.50 และสูงกว่าอเมริกาที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 1.89

ตารางที่ 120 แสดงสัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทน สำหรับพนักงานส่วนใหญ่

สัดส่วน	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เงินเดือนประจำเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด	110	50.92	26	46.42	24	45.28	21	42.86
เงินเดือนและค่าตอบแทนจูงใจเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด	23	10.65	4	7.14	9	16.98	8	16.33
เงินเดือนและสวัสดิการ/ผลประโยชน์เป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด	56	25.93	17	30.36	18	33.96	15	30.61
เงินเดือน ค่าตอบแทนจูงใจและสวัสดิการ/ผลประโยชน์มีสัดส่วนพอก ๆ กัน	19	8.80	7	12.50	1	1.89	4	8.16
มีเฉพาะเงินเดือนประจำ	4	1.85	1	1.79	1	1.89	1	2.04
มีเฉพาะค่าตอบแทนจูงใจและสวัสดิการ/ผลประโยชน์	4	1.85	0	0.00	0	0.00	0	0.00
อื่นๆ	0	0.00	1	1.79	0	0.00	0	0.00
รวม	216	100.00	56	100.00	53	100.00	49	100.00

2.7.14 การเปรียบเทียบระดับเงินเดือนในองค์การกับองค์การธุรกิจอื่นๆ ในระดับเดียวกัน

จากข้อมูลในตารางที่ 121 พบว่า การเปรียบเทียบระดับเงินเดือนในองค์การกับองค์การธุรกิจอื่นๆ ในระดับเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน ขององค์การธุรกิจไทยพบว่า ในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่นๆ จำนวน 160 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 74.07 อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 39

ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.06 อันดับ 3 ต่ำกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.02 และอื่น ๆ อีก 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.85

ส่วนญี่ปุ่น พบว่าในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่นๆ จำนวน 40 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 71.43 อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 19.64 อันดับ 3 ต่ำกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.14 และอื่น ๆ อีก 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.79

สำหรับอเมริกาพบว่าในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่นๆ จำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 54.71 อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 43.40 และอื่น ๆ อีก 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89

ขณะที่ยุโรป พบว่าในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่นๆ จำนวน 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 70.00 อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.00 อันดับ 3 ต่ำกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.00 และอื่น ๆ อีก 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การเปรียบเทียบระดับเงินเดือนในองค์การกับองค์การธุรกิจอื่นๆ ในระดับเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน ขององค์การธุรกิจไทยพบว่า ในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่นๆ มีสัดส่วนร้อยละ 74.07 สูงกว่า ญี่ปุ่น และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 71.43 และ 70.00 เล็กน้อย แต่สูงกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 54.71 มากพอสมควร

อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่นๆ มีสัดส่วนร้อยละ 18.06 ต่ำกว่าญี่ปุ่น, อเมริกา และยุโรป โดยมีสัดส่วนร้อยละ 19.64, 43.40 และ 24.00 ตามลำดับ

อันดับ 3 ต่ำกว่าองค์การอื่นๆ มีสัดส่วนร้อยละ 6.02 ต่ำกว่าญี่ปุ่นที่สัดส่วนร้อยละ 7.14 เล็กน้อย ส่วนอเมริกา และยุโรป ไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่เลือกตัวเลือกนี้

ตารางที่ 121 แสดงการเปรียบเทียบระดับเงินเดือนในองค์การกับองค์การธุรกิจอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ระดับการเปรียบเทียบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สูงกว่าองค์การอื่น ๆ	39	18.06	11	19.64	23	43.40	12	24.00
ต่ำกว่าองค์การอื่น ๆ	13	6.02	4	7.14	0	0.00	2	4.00
เท่ากับองค์การอื่น ๆ	160	74.07	40	71.43	29	54.71	35	70.00
อื่น ๆ	4	1.85	1	1.79	1	1.89	1	2.00
รวม	216	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.7.15 การเปรียบเทียบค่าตอบแทนรวมทั้งหมดขององค์การ

จากข้อมูลในตารางที่ 122 พบว่า การเปรียบเทียบค่าตอบแทนรวมทั้งหมดขององค์การธุรกิจไทยกับการจ่ายค่าตอบแทนรวมขององค์การอื่น ๆ พบว่า ในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่น ๆ จำนวน 136

ตัวอย่าง หรือร้อยละ 63.25 อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 57 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.51 อันดับ 3 ต่ำกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.98 และอื่นๆ อีก 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.26

ส่วนญี่ปุ่น พบว่าในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่นๆ จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 54.55 อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 36.36 อันดับ 3 ต่ำกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.27 และอื่นๆ อีก 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.82

สำหรับอเมริกา พบว่าในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่นๆ จำนวน 27 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.94 อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 47.17 และอื่นๆ อีก 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89

ขณะที่ยุโรป พบว่าในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่นๆ จำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 58.00 อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.00 อันดับ 3 ต่ำกว่าองค์การอื่นๆ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.00 และอื่นๆ อีก 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบค่าตอบแทนรวมทั้งหมดขององค์การธุรกิจไทยกับการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การอื่นๆ พบว่า ในอันดับแรก คือ เท่ากับองค์การอื่นๆ มีสัดส่วนร้อยละ 63.25 สูงกว่าญี่ปุ่น, อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 54.55, 50.94 และ 58.00 ตามลำดับ

อันดับ 2 สูงกว่าองค์การอื่นๆ มีสัดส่วนร้อยละ 26.51 ต่ำกว่าญี่ปุ่น, อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 36.36, 47.17 และ 32.00 ตามลำดับ

อันดับ 3 ต่ำกว่าองค์การอื่นๆ มีสัดส่วนร้อยละ 6.98 ต่ำกว่าญี่ปุ่นและยุโรปเล็กน้อย โดยมีสัดส่วนร้อยละ 7.27 และ 8.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 122 แสดงการเปรียบเทียบค่าตอบแทนรวมทั้งหมดขององค์การท่านกับการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การอื่นๆ

ระดับการเปรียบเทียบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สูงกว่าองค์การอื่นๆ	57	26.51	20	36.36	25	47.17	16	32.00
ต่ำกว่าองค์การอื่นๆ	15	6.98	4	7.27	0	0.00	4	8.00
เท่ากับองค์การอื่นๆ	136	63.25	30	54.55	27	50.94	29	58.00
อื่นๆ	7	3.26	1	1.82	1	1.89	1	2.00
รวม	215	100.00	55	100.00	53	100.00	50	100.00

2.7.16 การสำรวจค่าตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก

จากตารางที่ 123 พบว่า การสำรวจค่าตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก ขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก มีความถี่ปีละครั้ง จำนวน 158 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 75.23 อันดับ 2 มีมากกว่าปีละครั้ง จำนวน 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.48 อันดับ 3 2 ปีครั้ง จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.29

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า การสำรวจคำตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก ในอันดับแรก มีความถี่ปีละครั้ง จำนวน 40 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 72.72 อันดับ 2 มีมากกว่าปีละครั้ง จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.55 อันดับ 3 2 ปีครั้ง จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.73

ขณะที่อเมริกา พบว่า การสำรวจคำตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก ในอันดับแรก มีความถี่ปีละครั้ง จำนวน 42 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 80.76 อันดับ 2 เท่ากัน คือ มีมากกว่าปีละครั้ง และ 2 ปีครั้ง จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.62

สำหรับยุโรป พบว่า การสำรวจคำตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก ในอันดับแรก มีความถี่ปีละครั้ง จำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 70.83 อันดับ 2 มีมากกว่าปีละครั้ง จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.92 อันดับ 3 2 ปีครั้ง จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.25

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การสำรวจคำตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก ขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก มีความถี่ปีละครั้ง มีสัดส่วนร้อยละ 75.23 สูงกว่าญี่ปุ่น และยุโรป เล็กน้อย โดยมีสัดส่วนร้อยละ 72.72 และ 70.83 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 80.76 เล็กน้อย

อันดับ 2 มีมากกว่าปีละครั้ง มีสัดส่วนร้อยละ 20.48 สูงกว่าญี่ปุ่น และอเมริกา โดยมีสัดส่วนร้อยละ 14.55 และ 9.62 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่ายุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 22.92 เล็กน้อย

อันดับ 3 มีการสำรวจ 2 ปีครั้ง มีสัดส่วนร้อยละ 4.29 ต่ำกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 12.73,9.62 และ6.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 123 แสดงการสำรวจคำตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก

ความถี่	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีมากกว่าปีละครั้ง	43	20.48	8	14.55	5	9.62	11	22.92
ปีละครั้ง	158	75.23	40	72.72	42	80.76	34	70.83
2 ปีครั้ง	9	4.29	7	12.73	5	9.62	3	6.25
รวม	210	100.00	55	100.00	52	100.00	48	100.00

2.7.17 การสำรวจคำตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก

จากข้อมูลในตารางที่ 124 พบว่า การสำรวจคำตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก ผู้รับผิดชอบในส่วนองค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ จำนวน 93 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.87 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารระดับสูง/ผู้รับมอบอำนาจแต่ผู้เดียว จำนวน 77 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.48 อันดับ 3 ผู้บริหารระดับอื่นๆ จำนวน 41 ตัวอย่างหรือร้อยละ 18.89 อันดับ 4 ผู้บริหารหน่วยงานและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.84 อันดับ 5 เท่ากันระหว่าง ผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วย และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 0.46

ส่วนญี่ปุ่น อันดับแรก คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 45.46 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารระดับสูง/ผู้รับมอบอำนาจแต่ผู้เดียว จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 36.36 อันดับ 3 ผู้บริหารระดับอื่นๆ จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.09 อันดับ 4 ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.45 อันดับ 5 ผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วย จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.64

ขณะที่อเมริกา อันดับแรก คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ จำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 59.61 อันดับ 2 ผู้บริหารระดับอื่นๆ จำนวน 10 ตัวอย่างหรือร้อยละ 19.23 อันดับ 3 คือ ผู้บริหารระดับสูง/ผู้รับมอบอำนาจแต่ผู้เดียว จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 17.31 อันดับ 4 ผู้บริหารหน่วยงานและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.85

สำหรับยุโรป อันดับแรก คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 40.00 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารระดับสูง/ผู้รับมอบอำนาจแต่ผู้เดียว จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.00 อันดับ 3 ผู้บริหารระดับอื่นๆ ร้อยละ 24.00 อันดับ 4 ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 4.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติ พบว่า ผู้รับผิดชอบการสำรวจคำตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอก ขององค์การธุรกิจไทยในอันดับแรก คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ มีสัดส่วนร้อยละ 42.87 ต่ำกว่าญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 45.46 และ 59.61 ตามลำดับ แต่สูงกว่ายุโรป ซึ่งมีร้อยละ 40.00 เล็กน้อย

อันดับ 2 คือ ผู้บริหารระดับสูง/ผู้รับมอบอำนาจแต่ผู้เดียว มีสัดส่วนร้อยละ 35.48 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 36.36 และสูงกว่าอเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 17.31 และ 32.00 ตามลำดับ อันดับ 3 ผู้บริหารระดับอื่นๆ มีสัดส่วนร้อยละ 18.89 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 9.09 แต่ต่ำกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 19.23 และ 24.00

ตารางที่ 124 แสดงผู้มีอำนาจตัดสินใจเรื่องคำตอบแทนในองค์การ

ความถี่	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง/ผู้รับมอบอำนาจแต่ผู้เดียว	77	35.48	20	36.36	9	17.31	16	32.00
ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	1	0.46	3	5.45	0	0.00	2	4.00
ผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วย	1	0.46	2	3.64	0	0.00	0	0.00
ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ	93	42.87	25	45.46	31	59.61	20	40.00
ผู้บริหารหน่วยงานและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4	1.84	0	0.00	2	3.85	0	0.00
อื่นๆ	41	18.89	5	9.09	10	19.23	12	24.00
รวม	217	100.00	55	100.00	52	100.00	50	100.00

2.8 พนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ในการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ด้านพนักงานสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมด้านพนักงานสัมพันธ์ หน่วยงานใดในองค์การที่รับผิดชอบในกิจกรรมด้านพนักงานสัมพันธ์ กิจกรรมที่จัดขึ้นในองค์การ และมีการเปิดโอกาสให้พนักงานสื่อสารกับผู้บริหารหรือองค์การด้วยวิธีใด

2.8.1 บุคคลในองค์การที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์

จากข้อมูลในตารางที่ 125 พบว่า บุคคลในองค์การที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก ได้แก่ บุคลากรทุกคนในองค์การ จำนวน 154 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 70.60 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารทั่วไป จำนวน 93 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.70 อันดับ 3 คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 62 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.40 อันดับ 4 คือ พนักงานทั่วไป จำนวน 48 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.00

ส่วนญี่ปุ่นบุคคลในองค์การที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ อันดับแรก คือ บุคลากรทุกคนในองค์การ จำนวน 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 69.60 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารทั่วไป จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 44.60 อันดับ 3 คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00 อันดับ 4 คือ พนักงานทั่วไป จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 19.60

ส่วนอเมริกาบุคคลในองค์การที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายในอันดับแรก คือ บุคลากรทุกคนในองค์การ จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 84.90 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารทั่วไป จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.20 อันดับ 3 คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.40 อันดับ 4 คือ พนักงานทั่วไป จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.90

สำหรับยุโรปอันดับแรก คือ บุคลากรทุกคนในองค์การ จำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.00 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารทั่วไป จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 36.00 อันดับ 3 คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.00 อันดับ 4 คือ พนักงานทั่วไป 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า บุคคลในองค์การที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก ได้แก่ บุคลากรทุกคนในองค์การ มีสัดส่วนร้อยละ 70.60 สูงกว่าญี่ปุ่น และยุโรปเล็กน้อย โดยมีสัดส่วนร้อยละ 69.60 และ 68.00 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 84.90 มากพอสมควร

อันดับ 2 คือ ผู้บริหารทั่วไป มีสัดส่วนร้อยละ 42.70 ต่ำกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 44.60 เล็กน้อย แต่สูงกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 30.20 และ 36.00 ตามลำดับ

อันดับ 3 คือ ผู้บริหารระดับสูง มีสัดส่วนร้อยละ 28.40 สูงกว่าญี่ปุ่น, อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 25.00, 26.40 และ 28.00 ตามลำดับ อันดับ 4 คือ พนักงานทั่วไป มีสัดส่วนร้อยละ 22.00 เท่ากับยุโรป และสูงกว่าญี่ปุ่นและอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 19.60 และ 18.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 125 แสดงบุคคลในองค์การที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

บุคคล	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	62	28.40	14	25.00	14	26.40	14	28.00
ผู้บริหารทั่วไป	93	42.70	25	44.60	16	30.20	18	36.00
พนักงานทั่วไป	48	22.00	11	19.60	10	18.90	11	22.00
บุคลากรทุกคนในองค์การ	154	70.60	39	69.60	45	84.90	34	68.00

2.8.2 หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์

จากข้อมูลในตารางที่ 126 พบว่า หน่วยงานในองค์การธุรกิจไทย ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์การ ในอันดับแรก คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 178 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 82.03 อันดับ 2 ฝ่ายประชาสัมพันธ์ จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.98 อันดับ 3 หน่วยงานอื่นๆ จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.61 อันดับ 4 ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.38

ขณะที่ ญี่ปุ่น พบว่า หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์การ ในอันดับแรก คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 54 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 96.42 อันดับ 2 เท่ากัน คือฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และหน่วยงานอื่นๆ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.79

ส่วนอเมริกา พบว่า หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์การ ในอันดับแรก คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 81.13 อันดับ 2 ฝ่ายประชาสัมพันธ์ จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.21 อันดับ 3 หน่วยงานอื่นๆ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.66

สำหรับยุโรป พบว่า หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์การ ในอันดับแรก คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 42 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 85.72 อันดับ 2 หน่วยงานอื่นๆ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.16 อันดับ 3 ฝ่ายประชาสัมพันธ์ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.08 อันดับ 4 ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.04

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า หน่วยงานในองค์การธุรกิจไทย ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์การ ในอันดับแรก คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล มีสัดส่วนร้อยละ 82.03 ต่ำกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 96.42 และ 85.72 ตามลำดับ แต่สูงกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 81.13 เล็กน้อย

อันดับ 2 ฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีสัดส่วนร้อยละ 11.98 ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 13.21 เล็กน้อย แต่สูงกว่า ยุโรป ที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 4.08 ส่วนญี่ปุ่นไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่ตอบตัวเลือกนี้

ตารางที่ 126 แสดงหน่วยงานใดในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร

หน่วยงาน	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายบริหารงานบุคคล	178	82.03	54	96.42	43	81.13	42	85.72
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	3	1.38	1	1.79	0	0.00	1	2.04
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	26	11.98	0	0.00	7	13.21	2	4.08
อื่นๆ	10	4.61	1	1.79	3	5.66	4	8.16
รวม	217	100.00	56	100.00	53	100.00	49	100.00

2.8.3 การเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 127 พบว่า องค์กรธุรกิจไทย มีการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน จำนวน 200 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 92.17 ขณะที่ ไม่มีการเผยแพร่ข่าวสารจำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.83

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า มีการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน จำนวน 52 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 92.86 ขณะที่ ไม่มีการเผยแพร่ข่าวสารจำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.14

ขณะที่ อเมริกา พบว่า มีการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน จำนวน 52 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 98.11 ขณะที่ ไม่มีการเผยแพร่ข่าวสารจำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89

สำหรับยุโรป พบว่า มีการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน จำนวน 48 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 96.00 ขณะที่ ไม่มีการเผยแพร่ข่าวสารจำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า องค์กรธุรกิจไทย มีการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 92.17 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 92.86 โดยต่ำกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 98.11 และ 96.00 เล็กน้อย

ตารางที่ 127 แสดงการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน

คำตอบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	200	92.17	52	92.86	52	98.11	48	96.00
ไม่มี	17	7.83	4	7.14	1	1.89	2	4.00
รวม	217	100.00	56	100.00	53	100.00	50	100.00

2.8.4 สื่อที่องค์กรใช้เผยแพร่ข่าวสาร

จากข้อมูลในตารางที่ 128 พบว่า สื่อที่องค์กรธุรกิจไทย ใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน ในอันดับแรก ได้แก่ เอกสารเวียน จำนวน 147 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 67.70 อันดับ 2 ประชุม จำนวน 143 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 65.60 อันดับ 3 BULLETIN BOARD จำนวน 132 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 60.60 อันดับ 4 คู่มือพนักงาน จำนวน 72 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.00 อันดับ 5 ELECTRONIC MAILS จำนวน 40 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.30

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า สื่อที่ใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน ในอันดับแรก ได้แก่ เอกสารเวียน จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 73.20 อันดับ 2 ประชุม จำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 60.70 อันดับ 3 BULLETIN BOARD จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.60 อันดับ 4 คู่มือพนักงาน จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00 อันดับ 5 ELECTRONIC MAILS จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.20

ขณะที่อเมริกา พบว่า สื่อที่องค์กรใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน ในอันดับแรก ได้แก่ BULLETIN BOARD จำนวน 44 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 83.00 อันดับ 2 เท่ากัน คือ ประชุม และ ELECTRONIC MAILS จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 77.40 อันดับ 4 เอกสารเวียน จำนวน 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 67.90 อันดับ 5 คู่มือพนักงาน จำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 54.70

สำหรับยุโรป พบว่า สื่อที่ใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน ในอันดับแรก ได้แก่ เอกสารเวียน จำนวน 42 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 84.00 อันดับ 2 ประชุม จำนวน 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 70.00 อันดับ 3 BULLETIN BOARD จำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.00 อันดับ 4 ELECTRONIC MAILS จำนวน 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.00 อันดับ 5 คู่มือพนักงาน จำนวน 21 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า สื่อที่องค์กรธุรกิจไทย ใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน ในอันดับแรก ได้แก่ เอกสารเวียน มีสัดส่วนร้อยละ 67.70 ใกล้เคียงกับอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 67.90 แต่ต่ำกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 73.20 และ 84.00

อันดับ 2 การประชุม มีสัดส่วนร้อยละ 65.60 สูงกว่าญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนร้อยละ 60.70 แต่ต่ำกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 77.40 และ 70.00 ตามลำดับ

อันดับ 3 BULLETIN BOARD มีสัดส่วนร้อยละ 60.60 สูงกว่าญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนร้อยละ 53.60 แต่ต่ำกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 83.00 และ 68.00 ตามลำดับ

อันดับ 4 คู่มือพนักงาน มีสัดส่วนร้อยละ 33.00 สูงกว่าญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนร้อยละ 25.00 แต่ต่ำกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 54.70 และ 42.00 ตามลำดับ

อันดับ 5 ELECTRONIC MAILS มีสัดส่วนร้อยละ 18.30 ต่ำกว่าญี่ปุ่น เล็กน้อย โดยมีสัดส่วนร้อยละ 23.50 แต่ต่ำกว่าอเมริกา และยุโรปค่อนข้างมาก โดยมีสัดส่วนร้อยละ 77.40 และ 62.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 128 แสดงสื่อที่องค์กรใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์การมายังพนักงาน

สื่อ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
คู่มือพนักงาน	72	33.00	14	25.00	29	54.70	21	42.00
เอกสารเวียน	147	67.70	41	73.20	36	67.90	42	84.00
BULLETIN BOARD	132	60.60	30	53.60	44	83.00	34	68.00
ELECTRONIC MAILS	40	18.30	13	23.20	41	77.40	31	62.00
การประชุม	143	65.60	34	60.70	41	77.40	35	70.00

2.8.5 วิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์กร

จากข้อมูลในตารางที่ 129 พบว่า วิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปยังผู้บริหาร จำนวน 124 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 56.90 อันดับ 2 คือ การร้องทุกข์ จำนวน 114 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.30 อันดับ 3 การสำรวจทัศนคติของพนักงาน จำนวน 75 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.70 อันดับ 4 การจัดโปรแกรมพิเศษเพื่อแก้ไขปัญหาพนักงาน จำนวน 25 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 11.50 อันดับ 5 ไม่มีกิจกรรมในเรื่องนี้ จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.20

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า วิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์การในอันดับแรก ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปยังผู้บริหาร จำนวน 27 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.20 อันดับ 2 คือ การร้องทุกข์ จำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.30 อันดับ 3 การสำรวจทัศนคติของพนักงาน จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.00 อันดับ 4 ไม่มีกิจกรรมในเรื่องนี้ จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 19.60 อันดับ 5 การจัดโปรแกรมพิเศษเพื่อแก้ไขปัญหาพนักงาน จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.30

ขณะที่ อเมริกา พบว่า วิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์การในอันดับแรก ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปยังผู้บริหาร จำนวน 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.00 อันดับ 2 คือ การสำรวจทัศนคติของพนักงาน จำนวน 27 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 50.90 อันดับ 3 การร้องทุกข์ จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 45.30 อันดับ 4 การจัดโปรแกรมพิเศษเพื่อแก้ไขปัญหาพนักงาน จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.90 อันดับ 5 ไม่มีกิจกรรมในเรื่องนี้ จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.40

สำหรับยุโรป อันดับแรก ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปยังผู้บริหาร จำนวน 32 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 64.00 อันดับ 2 คือ การร้องทุกข์ จำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.00 อันดับ 3 การสำรวจทัศนคติของพนักงาน จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.00 อันดับ 4 การจัดโปรแกรมพิเศษเพื่อแก้ไขปัญหาพนักงาน จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.00 อันดับ 5 ไม่มีกิจกรรมในเรื่องนี้ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า วิธี การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก ได้แก่ การ แสดงความคิดเห็นโดยตรงไปยังผู้บริหาร มีสัดส่วนร้อยละ 56.90 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 48.20 แต่ต่ำกว่าอเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 66.00 และ 64.00 ตามลำดับ

อันดับ 2 คือ การร้องทุกข์ มีสัดส่วนร้อยละ 52.30 สูงกว่าญี่ปุ่น,อเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วน ร้อยละ 39.30, 45.30 และ 34.00 ตามลำดับ

อันดับ 3 การสำรวจทัศนคติของพนักงาน มีสัดส่วนร้อยละ 34.70 สูงกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ที่มี สัดส่วนร้อยละ 25.00 และ 32.00 แต่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 50.90

อันดับ 4 การจัดโปรแกรมพิเศษเพื่อแก้ไขปัญหาพนักงาน มีสัดส่วนร้อยละ 11.50 ต่ำกว่าญี่ปุ่น, อเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 14.30, 18.90 และ 16.00 ตามลำดับ

อันดับ 5 ไม่มีกิจกรรมในเรื่องนี้ มีสัดส่วนร้อยละ 9.20 ต่ำกว่าญี่ปุ่น และอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อย ละ 19.60 และ 9.40 ตามลำดับ แต่สูงกว่ายุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 8.00 เล็กน้อย

ตารางที่ 129 แสดงวิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์การ

วิธี	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การสำรวจทัศนคติของพนักงาน	75	34.70	14	25.00	27	50.90	16	32.00
การแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปยังผู้บริหาร	124	56.90	27	48.20	35	66.00	32	64.00
การร้องทุกข์	114	52.30	22	39.30	24	45.30	17	34.00
การจัดโปรแกรมพิเศษเพื่อแก้ไขปัญหาพนักงาน	25	11.50	8	14.30	10	18.90	8	16.00
ไม่มีกิจกรรมในเรื่องนี้	20	9.20	11	19.60	5	9.40	4	8.00

2.9 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์

ในการและศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ประเด็นสำคัญที่ศึกษาคือ องค์การเตรียมความพร้อมใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์อย่างไร หน่วยงานในองค์การที่รับผิดชอบในการเตรียม ความพร้อม และนำเทคนิคการบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในองค์การอย่างไร

2.9.1 การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ขององค์การ

จากข้อมูลในตารางที่ 130 พบว่า เรื่องที่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ของ องค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก คือ การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน จำนวน 173 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 79.40 อันดับ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 155 ตัวอย่าง หรือ ร้อยละ 71.10 อันดับ 3 การปรับขนาดองค์การ จำนวน 100 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 45.90 อันดับ 4 การ

สร้าง/ปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร จำนวน 96 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 44.00 อันดับ 5 คือ การขยายเครือข่ายและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน จำนวน 41 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.90

ขณะที่ ญี่ปุ่น พบว่า เรื่องที่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ในอันดับแรก คือ การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน จำนวน 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.50 อันดับ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 60.70 อันดับ 3 การสร้าง/ปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ร้อยละ 35.70 อันดับ 4 การปรับขนาดองค์การ ร้อยละ 33.90 อันดับ 5 คือ การขยายเครือข่ายและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน ร้อยละ 19.60

ส่วนอเมริกา พบว่า เรื่องที่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ในอันดับแรก คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 84.90 อันดับ 2 การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน จำนวน 40 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 75.50 อันดับ 3 การสร้าง/ปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ร้อยละ 64.20 อันดับ 4 การปรับขนาดองค์การ ร้อยละ 39.60 อันดับ 5 คือ การขยายเครือข่ายและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน ร้อยละ 30.20

สำหรับยุโรป พบว่า เรื่องที่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ในอันดับแรก คือ การสร้าง/ปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร จำนวน 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 70.00 อันดับ 2 การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.00 อันดับ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 62.00 อันดับ 4 การปรับขนาดองค์การ ร้อยละ 44.00 อันดับ 5 คือ การขยายเครือข่ายและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน ร้อยละ 40.00

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า เรื่องที่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ขององค์การธุรกิจไทย ในอันดับแรก คือ การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน มีสัดส่วนร้อยละ 79.40 สูงกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 62.50,75.50 และ 66.00 ตามลำดับ

อันดับ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีสัดส่วนร้อยละ 71.10 สูงกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 60.70 และ 62.00 ตามลำดับ แต่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 84.90 อันดับ 3 การปรับขนาดองค์การ มีสัดส่วนร้อยละ 45.90 สูงกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 33.90,39.60 และ 44.00 ตามลำดับ

อันดับ 4 การสร้าง/ปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีสัดส่วนร้อยละ 44.00 90 สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 35.70 แต่ต่ำกว่าอเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 64.20 และ 70.00 มากพอสมควร

อันดับ 5 คือ การขยายเครือข่ายและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน มีสัดส่วนร้อยละ 18.90 ต่ำกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 19.60,30.20 และ 40.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 130 แสดงเรื่องที่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์

เรื่อง	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การปรับขนาดขององค์การ	100	45.90	19	33.90	21	39.60	22	44.00
การขยายเครือข่ายและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน	41	18.90	11	19.60	16	30.20	20	40.00
การสร้าง/ปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ	96	44.00	20	35.70	34	64.20	35	70.00
การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน	173	79.40	35	62.50	40	75.50	33	66.00
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	155	71.10	34	60.70	45	84.90	31	62.00

2.9.2 หน่วยงานที่รับผิดชอบวางแผนเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์

จากข้อมูลในตารางที่ 130 พบว่า หน่วยงานขององค์การธุรกิจไทยที่รับผิดชอบในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์เป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 144 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 66.96 อันดับ 2 คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.28 อันดับ 3 คือ บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดแผนการและนโยบาย จำนวน 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 10.70 อันดับ 4 คือ ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.19 และอันดับ 5 คือ อื่นๆ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.40

ขณะที่ญี่ปุ่น พบว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์เป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 54.54 อันดับ 2 คือ บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดแผนการและนโยบาย จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 29.09 อันดับ 3 คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.73 และอันดับ 4 เท่ากัน คือ ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น และหน่วยงานอื่นๆ ร้อยละ 1.82 เท่ากัน

ส่วนอเมริกา พบว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์เป็นอันดับแรก ได้แก่ บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดแผนการและนโยบาย จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.06 อันดับ 2 คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.30 อันดับ 3 คือ ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.43 อันดับ 4 คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานอื่นๆ ร้อยละ 5.66 เท่ากัน

สำหรับยุโรป พบว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์เป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 58.33 อันดับ 2 คือ บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดแผนการและนโยบาย จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 29.17 อันดับ 3 คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.33 อันดับ 4 คือ ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.17

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า หน่วยงานขององค์การธุรกิจไทยที่รับผิดชอบในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง

แปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์เป็นอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง มีสัดส่วนร้อยละ 66.96 สูงกว่าญี่ปุ่น, อเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 54.54, 28.30 และ 58.33 ตามลำดับ

อันดับ 2 คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ มีสัดส่วนร้อยละ 16.28 สูงกว่าญี่ปุ่น, อเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 12.73, 5.66 และ 8.33 ตามลำดับ อันดับ 3 คือ บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดแผนการและนโยบาย มีสัดส่วนร้อยละ 10.70 ต่ำกว่าญี่ปุ่น, อเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 29.09, 49.06 และ 29.17 ตามลำดับ ค่อนข้างมาก อันดับ 4 คือ ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น มีสัดส่วนร้อยละ 4.19 ใกล้เคียงกับยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 4.17 แต่สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 1.82 พอสสมควร และต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 9.43 พอสสมควร

ตารางที่ 131 แสดงหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์

หน่วยงาน	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์	35	16.28	7	12.73	3	5.66	4	8.33
ผู้บริหารระดับสูง	144	66.96	30	54.54	15	28.30	28	58.33
ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น	9	4.19	1	1.82	5	9.43	2	4.17
องค์การที่ปรึกษา	1	0.47	0	0.00	1	1.89	0	0.00
บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดแผนการและนโยบาย	23	10.70	16	29.09	26	49.06	14	29.17
อื่นๆ	3	1.40	1	1.82	3	5.66	0	0.00
รวม	215	100.00	55	100.00	53	100.00	48	100.00

2.9.3 หน่วยงานที่ดำเนินการตามแผนเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์

จากข้อมูลในตารางที่ 132 พบว่า หน่วยงานขององค์การธุรกิจไทยได้รับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ในอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบในส่วนของตน จำนวน 110 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 51.41 อันดับ 2 คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 80 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 37.38 อันดับ 3 ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.54 อันดับ 4 องค์การที่ปรึกษา จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.80 และอื่นๆ อีก 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.87

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า หน่วยงานผู้รับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ในอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบในส่วนของตน จำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 53.70 อันดับ 2 คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 35.19 อันดับ 3 ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.56 อันดับ 4 หน่วยงานอื่นๆ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.70 และอันดับ 5 คือ องค์การที่ปรึกษา จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.85

สำหรับอเมริกา พบว่า อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบในส่วน
ของตน จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.06 อันดับ 2 คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 18
ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.96 อันดับ 3 ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่ตั้งขึ้น จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ
13.21 อันดับ 4 หน่วยงานอื่น ๆ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.77

ขณะที่ยุโรป พบว่า อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบในส่วนของ
ตน จำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 51.06 อันดับ 2 คือ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 15 ตัวอย่าง
หรือร้อยละ 31.91 อันดับ 3 ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่ตั้งขึ้น จำนวน 6 ตัวอย่าง หรือร้อยละ
12.77 และอันดับ 4 เท่ากัน หน่วยงานอื่น ๆ และองค์การที่ปรึกษา จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.13

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า
หน่วยงานขององค์การธุรกิจไทยผู้รับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับ
การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ในอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบใน
ส่วนของตน มีสัดส่วนร้อยละ 51.41 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 53.70,
49.06 และร้อยละ 51.06 ตามลำดับ

อันดับ 2 หน่วยงานขององค์การธุรกิจไทยผู้รับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามแผนคือ หน่วยงาน
ทรัพยากรมนุษย์ มีสัดส่วนร้อยละ 37.38 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนร้อยละ 35.19 และสูงกว่า
อเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 33.96 และ 31.91 เล็กน้อย

อันดับ 3 หน่วยงานขององค์การธุรกิจไทยผู้รับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามแผนคือ ทีม
งาน/หน่วยงานพิเศษที่ตั้งขึ้น มีสัดส่วนร้อยละ 6.54 ใกล้เคียงกับญี่ปุ่นที่มีสัดส่วนร้อยละ 5.56 แต่ต่ำ
กว่าอเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 13.21 และ 12.77 ตามลำดับ

ตารางที่ 132 แสดงหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนเตรียมความพร้อมเพื่อ
รับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์

หน่วยงาน	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์	80	37.38	19	35.19	18	33.96	15	31.91
ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบใน ส่วนของตน	110	51.41	29	53.70	26	49.06	24	51.06
ทีมงาน/หน่วยงานพิเศษที่จัดตั้งขึ้น	14	6.54	3	5.56	7	13.21	6	12.77
องค์การที่ปรึกษา	6	2.80	1	1.85	0	0.00	1	2.13
อื่น ๆ	4	1.87	2	3.70	2	3.77	1	2.13
รวม	214	100.00	54	100.00	53	100.00	47	100.00

2.9.4 การนำการบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้

จากตารางที่ 133 พบว่า การนำการบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในองค์กรธุรกิจไทย ในอันดับแรก ได้แก่ มีการนำระบบ QC มาใช้ จำนวน 53 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 25.49 อันดับ 2 ทำการปรับรื้อระบบงาน (REENGINEERING) จำนวน 45 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.63 อันดับ 3 มีการนำระบบเสนอแนะเข้ามา (SUGGESTION SYSTEM) จำนวน 39 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.75 อันดับ 4 ไม่มีนโยบายพิเศษใดๆในเรื่องนี้ จำนวน 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 17.31 อันดับ 5 ระบบอื่นๆ จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 9.13 และอันดับ 6 มีการนำระบบ TQM มาใช้ จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.69

ขณะที่ญี่ปุ่น อันดับแรก ได้แก่ ไม่มีนโยบายพิเศษใดๆในเรื่องนี้ จำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 33.93 อันดับ 2 มีการนำระบบเสนอแนะเข้ามา (SUGGESTION SYSTEM) จำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 23.21 อันดับ 3 ทำการปรับรื้อระบบงาน (REENGINEERING) จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.07 อันดับ 4 มีการนำระบบ QC มาใช้ จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 12.50 อันดับ 5 มีการนำระบบ TQM มาใช้ จำนวน 5 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 8.93

ส่วนอเมริกา อันดับแรก คือ ทำการปรับรื้อระบบงาน (REENGINEERING) จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 30.20 อันดับ 2 คือ ไม่มีนโยบายพิเศษใดๆในเรื่องนี้ จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.75 อันดับ 3 มีการนำระบบเสนอแนะเข้ามา (SUGGESTION SYSTEM) จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 16.98 อันดับ 4 มีการนำระบบ TQM มาใช้ จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 15.09 อันดับ 5 ระบบอื่นๆ จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 13.21 และอันดับ 6 มีการนำระบบ QC มาใช้ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.77

สำหรับยุโรป พบว่า การนำการบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในองค์กรในอันดับแรกจะเท่ากัน 2 วิธี คือ ทำการปรับรื้อระบบงาน (REENGINEERING) และ ไม่มีนโยบายพิเศษใดๆในเรื่องนี้ จำนวน 11 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.45 และอันดับ 3 เท่ากัน 2 วิธี คือ มีการนำระบบ TQM มาใช้ และ มีการนำระบบ QC มาใช้ จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.37 อันดับ 5 มีการนำระบบเสนอแนะเข้ามา (SUGGESTION SYSTEM) จำนวน 7 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 14.29

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การนำระบบบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในองค์กรธุรกิจไทย ในอันดับแรก คือการนำระบบ QC มาใช้ มีสัดส่วนร้อยละ 25.49 สูงกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 12.50,3.77 และ18.37

อันดับ 2 ทำการปรับรื้อระบบงาน (REENGINEERING) มีสัดส่วนร้อยละ 21.63 ใกล้เคียงกับยุโรปที่มีสัดส่วนร้อยละ 22.44 แต่สูงกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 16.07 เล็กน้อย และต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 30.20 มากพอสมควร อันดับ 3 มีการนำระบบเสนอแนะเข้ามา (SUGGESTION SYSTEM) มีสัดส่วนร้อยละ 18.75 สูงกว่าอเมริกาและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 16.98 และ 14.29 แต่ต่ำกว่าญี่ปุ่น ที่มีสัดส่วนร้อยละ 23.21 เล็กน้อย

อันดับ 4 ไม่มีนโยบายพิเศษใดๆในเรื่องนี้ มีสัดส่วนร้อยละ 17.31 ต่ำกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 33.93,20.75 และ 22.45 ตามลำดับ อันดับ 5 ระบบอื่นๆ มีสัดส่วนร้อยละ

9.13 สูงกว่าญี่ปุ่น และยุโรป ที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 5.36 และ 4.08 แต่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 13.21 และอันดับ 6 มีการนำระบบ TQM มาใช้ มีสัดส่วนร้อยละ 7.69 ต่ำกว่าญี่ปุ่น,อเมริกา และยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 8.93,15.09 และ 18.37

ตารางที่ 133 แสดงการนำการบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในองค์กร

วิธีการ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีการนำระบบ TQM มาใช้	16	7.69	5	8.93	8	15.09	9	18.37
มีการนำระบบ QC มาใช้	53	25.49	7	12.50	2	3.77	9	18.37
มีการนำระบบเสนอแนะเข้ามา (SUGGESTION SYSTEM)	39	18.75	13	23.21	9	16.98	7	14.29
ทำการปรับหรือระบบงาน (REENGINEERING)	45	21.63	9	16.07	16	30.20	11	22.44
อื่น ๆ	19	9.13	3	5.36	7	13.21	2	4.08
ไม่มีนโยบายพิเศษใด ๆ ในเรื่องนี้	36	17.31	19	33.93	11	20.75	11	22.45
รวม	208	100.00	56	100.00	53	100.00	49	100.00

2.9.5 ทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากข้อมูลในตารางที่ 134 พบว่า ทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ในองค์กรธุรกิจไทย อันดับแรกได้แก่ มีบทบาทมากขึ้น จำนวน 128 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 61.53 อันดับ 2 คือ บทบาทไม่เปลี่ยนแปลง จำนวน 60 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.85 อันดับ 3 คือ มีบทบาทน้อยลง จำนวน 9 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 4.33 อันดับ 4 มีแนวโน้มในการยุบหน่วยงานโดยให้แต่ละฝ่ายรับงานไปปฏิบัติเอง จำนวน 8 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.85 อันดับ 5 ไม่มีนโยบายพิเศษในเรื่องนี้ จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.44

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า ทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ในอันดับแรกได้แก่ มีบทบาทมากขึ้น จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 49.99 อันดับ 2 คือ บทบาทไม่เปลี่ยนแปลง จำนวน 18 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.62 อันดับ 3 คือ มีแนวโน้มในการยุบหน่วยงานโดยให้แต่ละฝ่ายรับงานไปปฏิบัติเอง จำนวน 4 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 7.69 อันดับ 4 เท่ากัน คือ มีบทบาทน้อยลง และ ไม่มีนโยบายพิเศษในเรื่องนี้ จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.85

สำหรับอเมริกา พบว่า ทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ในอันดับแรกได้แก่ มีบทบาทมากขึ้น จำนวน 37 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 69.81 อันดับ 2 คือ บทบาทไม่เปลี่ยนแปลง จำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 18.87 อันดับ 3 คือ มีบทบาทน้อยลง จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 5.66 อันดับ 4 มีแนวโน้มในการยุบหน่วยงานโดยให้แต่ละฝ่ายรับงานไปปฏิบัติเอง จำนวน 2 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 3.77 อันดับ 5 ไม่มีนโยบายพิเศษในเรื่องนี้ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 1.89

ขณะที่ยุโรป พบว่า ทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ในอันดับแรกได้แก่ มีบทบาทมากขึ้น จำนวน 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 55.32 อันดับ 2 คือ บทบาทไม่เปลี่ยนแปลง จำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.04 อันดับ 3 คือ มีแนวโน้มในการยุบหน่วยงานโดยให้แต่ละฝ่ายรับงานไปปฏิบัติเอง จำนวน 3 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 6.38 อันดับ 4 เท่ากัน คือ มีบทบาทน้อยลง และ ไม่มีนโยบายพิเศษในเรื่องนี้ จำนวน 1 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 2.13

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า ทิศทางของบทบาทฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ในองค์การธุรกิจไทย อันดับแรกได้แก่ มีบทบาทมากขึ้น มีสัดส่วนร้อยละ 61.53 สูงกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 49.99 และ 55.32 แต่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีสัดส่วนร้อยละ 69.81

อันดับ 2 คือ บทบาทไม่เปลี่ยนแปลง ร้อยละ 28.85 ต่ำกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 34.62 และ 34.04 เล็กน้อย แต่สูงกว่าอเมริกา ที่มีร้อยละ 18.87 พอสมควร อันดับ 3 คือ มีบทบาทน้อยลง มีร้อยละ 4.33 สูงกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีร้อยละ 3.85 และ 2.13 แต่ต่ำกว่าอเมริกา ที่มีร้อยละ 5.66 อันดับ 4 มีแนวโน้มในการยุบหน่วยงานโดยให้แต่ละฝ่ายรับงานไปปฏิบัติเอง มีร้อยละ 3.85 ต่ำกว่าญี่ปุ่นและยุโรป ที่มีสัดส่วนร้อยละ 7.69 และ 6.38 แต่สูงกว่าอเมริกา ที่มีร้อยละ 3.77 เล็กน้อย

ตารางที่ 134 แสดงทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์

ทิศทางของบทบาท	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีบทบาทมากขึ้น	128	61.53	26	49.99	37	69.81	26	55.32
มีบทบาทน้อยลง	9	4.33	2	3.85	3	5.66	1	2.13
บทบาทไม่เปลี่ยนแปลง	60	28.85	18	34.62	10	18.87	16	34.04
มีแนวโน้มในการยุบหน่วยงาน โดยให้แต่ละฝ่ายรับงานไปปฏิบัติเอง	8	3.85	4	7.69	2	3.77	3	6.38
ไม่มีนโยบายพิเศษใด ๆ ในเรื่องนี้	3	1.44	2	3.85	1	1.89	1	2.13
รวม	208	100.00	52	100.00	53	100.00	47	100.00

2.9.6 ความเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากตารางที่ 135 พบว่า ความเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องจากการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ในองค์การธุรกิจไทยนั้น ในประเด็นด้านการวางแผนกำลังคน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 157 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 78.50 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 43 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 21.50

ในประเด็นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 137 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.80 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 62 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 31.20

ในประเด็นการพัฒนาและฝึกอบรม พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 141 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 71.20 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 57 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.80

ในประเด็นการบริหารค่าตอบแทน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 127 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 65.10 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 68 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.90

ในประเด็นการติดต่อสื่อสาร/พนักงานสัมพันธ์ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 118 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 60.50 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 77 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 39.50

ในประเด็นการจัดการคุณภาพ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 137 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 71.40 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 55ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.60

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า ความเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องจากการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ในประเด็นด้านการวางแผนกำลังคน มีการเปลี่ยนแปลง 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 56.90 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 43.10

ในประเด็นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 26 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 52.00 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 24 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 48.00

ในประเด็นการพัฒนาและฝึกอบรม พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.00 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.00

ในประเด็นการบริหารค่าตอบแทน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 23 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 46.00 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 27 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 54.00

ในประเด็นการติดต่อสื่อสาร/พนักงานสัมพันธ์ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 22 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 44.00 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 56.00

ในประเด็นการจัดการคุณภาพ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 30 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.50 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 18ตัวอย่าง หรือร้อยละ 37.50

ขณะที่อเมริกา พบว่า ความเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องจากการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ในประเด็นด้านการวางแผนกำลังคน มีการเปลี่ยนแปลง 36 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 72.00 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.00

ในประเด็นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 38 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 76.00 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 24.00 ส่วนประเด็นการพัฒนาและฝึกอบรม พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 40 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 80.00 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 20.00

ในประเด็นการบริหารค่าตอบแทน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.00 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 19 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.00 ส่วนประเด็นการติดต่อสื่อสาร/พนักงานสัมพันธ์ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 34 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.00 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 16 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.00 และในประเด็นการจัดการคุณภาพ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.00 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 19ตัวอย่าง หรือร้อยละ 38.00

สำหรับยุโรป ความเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องจากการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ในประเด็นด้านการวางแผนกำลังคน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 35 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 77.80 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 10 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 22.20

ในประเด็นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 63.00 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 37.00 ส่วนการพัฒนาและฝึกอบรม พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 31 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 68.90 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 31.10

ในประเด็นการบริหารค่าตอบแทน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 62.20 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 17 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 37.80 ส่วนการติดต่อสื่อสาร/พนักงานสัมพันธ์ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 32 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 71.10 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 13 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 28.90

ในประเด็นการจัดการคุณภาพ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 65.90 ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวน 15 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 34.10

ตารางที่ 135 แสดงความเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องจากการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์

ประเด็น	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<input type="checkbox"/> การวางแผนกำลังคน								
เปลี่ยน	157	78.50	29	56.90	36	72.00	35	77.80
ไม่เปลี่ยน	43	21.50	22	43.10	14	28.00	10	22.20
<input type="checkbox"/> การสรรหาทรัพยากรมนุษย์								
เปลี่ยน	137	68.80	26	52.00	38	76.00	29	63.00
ไม่เปลี่ยน	62	31.20	24	48.00	12	24.00	17	37.00
<input type="checkbox"/> การพัฒนาและฝึกอบรม								
เปลี่ยน	141	71.20	31	62.00	40	80.00	31	68.90
ไม่เปลี่ยน	57	28.80	19	38.00	10	20.00	14	31.10
<input type="checkbox"/> การบริหารค่าตอบแทน								
เปลี่ยน	127	65.10	23	46.00	31	62.00	28	62.20
ไม่เปลี่ยน	68	34.90	27	54.00	19	38.00	17	37.80
<input type="checkbox"/> การติดต่อสื่อสาร/พนักงานสัมพันธ์								
เปลี่ยน	118	60.50	22	44.00	34	68.00	32	71.10
ไม่เปลี่ยน	77	39.50	28	56.00	16	32.00	13	28.90
<input type="checkbox"/> การจัดการคุณภาพ								
เปลี่ยน	137	71.40	30	62.50	31	62.00	29	65.90
ไม่เปลี่ยน	55	28.60	18	37.50	19	38.00	15	34.10

2.9.7 การนำแนวคิดเรื่อง“องค์การแห่งการเรียนรู้” (LEARNING ORGANIZATION) มาใช้ จากข้อมูลในตารางที่ 136 พบว่า การนำแนวคิดในเรื่อง“องค์การแห่งการเรียนรู้” (LEARNING ORGANIZATION) มาใช้ในองค์การธุรกิจไทยนั้น มีการนำมาใช้จำนวน 73 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 42.20 และไม่นำมาใช้จำนวน 100 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 57.80

ส่วนญี่ปุ่น พบว่า มีการนำแนวคิดในเรื่อง“องค์การแห่งการเรียนรู้” (LEARNING ORGANIZATION) มาใช้ในองค์การจำนวน 12 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 26.70 และไม่นำมาใช้จำนวน 33 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 73.30

ขณะที่อเมริกา พบว่า มีการนำแนวคิดในเรื่อง“องค์การแห่งการเรียนรู้” (LEARNING ORGANIZATION) มาใช้ในองค์การจำนวน 28 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 58.30 และไม่นำมาใช้จำนวน 20 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 41.70

สำหรับยุโรป พบว่า มีการนำแนวคิดในเรื่อง“องค์การแห่งการเรียนรู้” (LEARNING ORGANIZATION) มาใช้ในองค์การจำนวน 29 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 67.40 และไม่นำมาใช้จำนวน 14 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 32.60

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่าการนำแนวคิดในเรื่อง“องค์การแห่งการเรียนรู้” (LEARNING ORGANIZATION) มาใช้ในองค์การธุรกิจไทยนั้น มีการนำมาใช้ ร้อยละ 42.20 สูงกว่าญี่ปุ่นที่นำมาใช้เพียงร้อยละ 26.70 แต่ต่ำกว่าอเมริกาและยุโรป ที่นำมาใช้ถึงร้อยละ 58.30 และ 67.40 ตามลำดับ

ตารางที่ 136 แสดงการนำแนวคิดในเรื่อง“องค์การแห่งการเรียนรู้” (LEARNING ORGANIZATION) มาใช้ในองค์การ

คำตอบ	ไทย		ญี่ปุ่น		อเมริกา		ยุโรป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ใช่	73	42.20	12	26.70	28	58.30	29	67.40
ไม่ใช่	100	57.80	33	73.30	20	41.70	14	32.60

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 : การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ

1. การจัดองค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ทั้งในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะเป็นหน่วยงานในระดับฝ่ายมากที่สุด สำหรับผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง พบว่า ในภาคอุตสาหกรรมผู้รับผิดชอบคือ ระดับผู้จัดการฝ่ายมากที่สุด ขณะที่ธุรกิจบริการ ผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ที่เป็นระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือรองประธานกรรมการ

สำหรับภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เมื่อเปรียบเทียบพบว่า ภาระหน้าที่วางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทรัพยากรมนุษย์ระหว่างองค์การของภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ มีความสอดคล้องกันคือ มีหน้าที่หลักของหน่วยงานในการจัดทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหาร

2. การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้นพบว่า ทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ อยู่ในระดับที่มีส่วนร่วมมาก

สำหรับระดับความสำคัญของปัจจัยด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ เพื่อการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ และระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการมีความสอดคล้องกัน คือ อยู่ในระดับความสำคัญมาก

นอกจากนี้ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ พบว่า ธุรกิจบริการมีระดับความสำคัญสูงกว่าภาคอุตสาหกรรม ขณะที่ระดับค่าเฉลี่ยของเรื่องต่างๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การในแต่ละ

ครั้ง ในภาคอุตสาหกรรม ปัจจัยที่มีระดับค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำคือ การประเมินอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ส่วนขั้นตอนการดำเนินการในการวางแผนกำลังคนของภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการพบว่า ขั้นตอนที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรก คือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง คือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณา ขณะที่ขั้นตอนการดำเนินการที่มีความแตกต่างกันระหว่างภาคอุตสาหกรรมกับธุรกิจบริการคือ ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานที่มีความต้องการพิจารณาและตัดสินใจแล้ว แจ้งมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการในการสรรหาต่อไป ซึ่งธุรกิจบริการมีส่วนต่ำกว่าภาคอุตสาหกรรมมาก

3. การสรรหาและคัดเลือก

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ในการสรรหาและคัดเลือก หน่วยงานหรือบุคคลที่มีบทบาทในการตัดสินใจของภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการไม่แตกต่างกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณา ร่วมกับผู้บริหารหน่วยงาน

ส่วนนโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร ทั้งในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ใช้นโยบายการสรรหาจากภายใน/ภายนอก คละกันมากที่สุด โดยการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารจากแหล่งภายนอก วิธีการที่ใช้อยู่เป็นส่วนใหญ่คือ ติดต่อกับคนรู้จัก ขณะที่การสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน ใช้วิธีดำเนินการเอง

สำหรับการสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน แหล่งที่มาในการสรรหาส่วนใหญ่ของภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการคือ ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง และเมื่อเปรียบเทียบแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรในระดับพนักงาน พบว่า ภาคอุตสาหกรรมสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง) และการสรรหาจากแหล่งที่มาจากมหาวิทยาลัย น้อยกว่าธุรกิจบริการค่อนข้างมาก

ในกรณีที่บริษัทดำเนินการคัดเลือกพนักงานเองนั้น บริษัทในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการส่วนใหญ่ได้ดำเนินการสอบสัมภาษณ์ในกระบวนการคัดเลือก แต่ภาคอุตสาหกรรมมีการตรวจร่างกายต่ำกว่าธุรกิจบริการค่อนข้างมาก สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับการตรวจสอบที่มาและสุขภาพของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานในภาคบริการ

ด้านปัญหาที่องค์การประสบในการจ้างงานนั้น ในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะประสบปัญหาไม่ได้คนตามต้องการ/ไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการแต่ต้องจ้าง ขณะที่ธุรกิจบริการประสบปัญหาที่ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนตามที่ผู้สมัครเรียกร้องได้ค่อนข้างสูง

4. การฝึกอบรมและพัฒนา

จากการศึกษาวิจัย พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยภาคอุตสาหกรรมนั้นส่วนใหญ่จะไม่มีกำหนดแผนฝึกอบรมที่ชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามเห็นสมควร

ควร แต่มีการกำหนดแผนระยะยาว ระยะสั้นอย่างชัดเจน (เช่น แผนประจำปี แผน 3 ปี เป็นต้น) ค่อนข้างน้อย ขณะที่ธุรกิจบริการ ส่วนใหญ่มีการกำหนดเฉพาะแผนระยะสั้น เช่น แผน 1 ปี, 6 เดือน

ในการจัดทำแผนฝึกอบรม องค์การในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการไม่มีความแตกต่างกัน โดยมีการสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs) จากทุกหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง เป็นส่วนใหญ่ ส่วนผู้มีอำนาจตัดสินใจในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรมของบริษัทส่วนใหญ่ได้แก่ผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ และมีการกำหนดงบประมาณการฝึกอบรมในวงเงินที่ไม่แน่นอน

สำหรับการติดตามและประเมินผลหลังการฝึกอบรมพบว่า บริษัทในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการจะมีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตรเป็นส่วนใหญ่

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาวิจัย พบว่า จำนวนครั้งของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการส่วนใหญ่จะมีการประเมินผลจำนวน 1 ครั้งต่อปี และวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่คือ การพิจารณาปรับเงินเดือน สำหรับผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่คือ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด แต่สัดส่วนในภาคอุตสาหกรรมต่ำกว่าธุรกิจบริการค่อนข้างมาก เช่นเดียวกับที่ภาคอุตสาหกรรม ไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าธุรกิจบริการค่อนข้างมาก

สำหรับรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พบว่า ในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการไม่มีความแตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่จะใช้การประเมินเป็นรายบุคคล ส่วนเกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการประเมินนี้ก็ไม่ได้มีความแตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่จะใช้เกณฑ์การประเมินผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

ทั้งนี้องค์การในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการส่วนใหญ่จะแจ้งวัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ อย่างไรก็ตามภาคอุตสาหกรรมมีสัดส่วนที่ไม่มีการแจ้งสูงกว่าในธุรกิจบริการค่อนข้างมาก

ส่วนการอบรมผู้ประเมินเพื่อให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินที่ตรงกัน ทั้งองค์การในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีการอบรมให้พนักงาน และแต่ละหน่วยงาน / ฝ่าย จะใช้รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน

อย่างไรก็ตามองค์การในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่จะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยในส่วนของโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานนั้น ทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันคือ การให้ผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสรับทราบผลการประเมิน และให้ความเห็นก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบพบว่า ในภาคอุตสาหกรรม ผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสรับทราบผลการประเมินและให้ความเห็นก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป ต่ำกว่าในธุรกิจบริการ เช่นเดียวกับการให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ไปพร้อมกับผู้บังคับบัญชา ในภาคอุตสาหกรรมมีสัดส่วนที่ต่ำกว่าในธุรกิจบริการมาก

สำหรับการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบนั้น ทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันคือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แจ้งให้ทราบ

6. การวางแผนอาชีพ

จากการศึกษาวิจัย พบว่า การวางแผนอาชีพให้พนักงานมีความแตกต่างกัน ระหว่างภาคอุตสาหกรรม ซึ่งไม่มีการวางแผนอาชีพให้พนักงานสูงกว่าในธุรกิจบริการ และพบว่า การวางแผนอาชีพให้พนักงานของภาคอุตสาหกรรมที่มีกระบวนการที่เป็นระบบอย่างชัดเจน มีสัดส่วนต่ำกว่าในธุรกิจบริการมาก

สำหรับการกำหนดแผนอาชีพของพนักงานนั้น ทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการส่วนใหญ่จะพิจารณากำหนดโดย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง และพนักงานแต่ละคนจะมีส่วนร่วมมากน้อยต่างกัน ในการจัดทำแผนอาชีพของพนักงานนั้นส่วนใหญ่ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ เป็นผู้กำหนด อย่างไรก็ตามในธุรกิจบริการ ไม่มีการจัดทำแผนที่พนักงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ โดยร่วมกับผู้บริหารของตนเป็นผู้กำหนด หรือการให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้กำหนดให้เลย

ปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พบว่า ในภาคอุตสาหกรรมนั้น มีพนักงานไม่ยอมรับมากพอสมควร ขณะที่ในธุรกิจบริการไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่ระบุว่าไม่ยอมรับเลย ขณะที่ปัญหา Career Path ไม่ชัดเจน ในภาคอุตสาหกรรมมีปัญหาต่ำกว่าธุรกิจบริการมาก ส่วนปัญหาระบบขององค์กรที่ไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนา ในภาคอุตสาหกรรม มีสัดส่วนสูงกว่าธุรกิจบริการ

7. ระบบการให้รางวัลและการจูงใจและค่าตอบแทน

จากการศึกษาวิจัย พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลและสิ่งจูงใจที่มาเป็นลำดับที่ 1 นั้น ในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการไม่แตกต่างกัน โดยหลักเกณฑ์ในการพิจารณาส่วนใหญ่คือ พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ เช่นเดียวกับรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัทที่มาเป็นลำดับที่ 1 ส่วนใหญ่คือ การให้เป็นรายบุคคล

สำหรับชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน ในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการไม่แตกต่างกัน โดยที่ใช้กันมากคือ การปรับขึ้นเงินเดือน ส่วนของชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ก็ไม่แตกต่างกัน โดยที่ใช้กันมากคือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ด้านชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหารพบว่า บริษัทส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการใช้ไม่แตกต่างกัน โดยที่ใช้กันมากคือ โบนัส ส่วนปัญหาที่พบจากการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ที่พบมากคือ เกิดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับมาตรฐานที่ใช้วัด รวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติ

ทั้งนี้ส่วนประกอบของค่าตอบแทนในองค์การสำหรับพนักงาน ทั้งในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการที่พบมากคือ เงินเดือนประจำ และเป็นสัดส่วนใหญ่ของการจ่ายค่าตอบแทนทั้งหมด และเมื่อ

เปรียบเทียบระดับเงินเดือนในองค์กรกับองค์กรธุรกิจอื่นๆ ในระดับเดียวกัน พบว่า ส่วนใหญ่เท่ากับองค์กรอื่นๆ โดยมีการสำรวจค่าตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอกปีละครั้ง

สำหรับผู้มีอำนาจการตัดสินใจในเรื่องค่าตอบแทนในองค์กรพบว่า ทั้งในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ

8. พนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

จากการศึกษาวิจัย พบว่า บริษัทส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ บุคลากรทุกคนในองค์กรที่มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายใน ส่วนหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ทำหน้าที่นี้คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และส่วนใหญ่มีการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงานค่อนข้างสูง

สำหรับสื่อที่องค์กรใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงานนั้น พบว่า มีความแตกต่างกันระหว่างภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ โดยสื่อที่ภาคอุตสาหกรรมใช้มากคือ การประชุม ขณะที่ธุรกิจบริการ ใช้เอกสารเวียน ในขณะที่สื่ออิเล็กทรอนิกส์ คือ ELECTRONIC MAILS ยังใช้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรม

ในด้านวิธีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์กรนั้น พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยภาคอุตสาหกรรม ใช้วิธีแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปยังผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ส่วนธุรกิจบริการ ใช้วิธีการร้องทุกข์ เป็นส่วนใหญ่

9. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์

จากการศึกษาวิจัย พบว่า การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์นั้น มีความแตกต่างกันโดยในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ คือ เรื่องการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน ส่วนธุรกิจบริการนั้นส่วนใหญ่คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า บริษัทส่วนใหญ่คือ ผู้บริหารระดับสูง ทั้งในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ อย่างไรก็ตามหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่เตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์นั้นมีความแตกต่างกัน โดยภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่คือ ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบในส่วนของตน ขณะที่ในธุรกิจบริการ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้รับผิดชอบ

ส่วนการนำระบบบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในองค์กรพบว่า มีความแตกต่างกัน โดยในภาคอุตสาหกรรมมีการนำระบบ QC มาใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพสูงกว่าธุรกิจบริการค่อนข้างมาก ซึ่งสะท้อนแบบวิถีการผลิตของภาคอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ระบบควบคุมคุณภาพในสายการผลิตมากกว่าธุรกิจบริการ ซึ่งเน้นที่ การปรับรื้อระบบงาน (REENGINEERING)

สำหรับทิศทางของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ทั้งในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการมีทิศทางสอดคล้องกันคือ มีบทบาทมากขึ้น และมีความเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องมาจากการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ในด้านการวางแผนกำลังคน, การสรรหาทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาและฝึกอบรม, การบริหารค่าตอบแทน, การติดต่อสื่อสาร / พนักงานสัมพันธ์ และการจัดการคุณภาพ

ขณะที่การนำแนวคิดในเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) มาใช้ในองค์การ พบว่ามีความแตกต่างกันมาก โดยส่วนใหญ่ของภาคอุตสาหกรรมยังไม่มีนำมาใช้ ขณะที่ธุรกิจบริการ ส่วนใหญ่นำแนวคิดนี้มาใช้แล้ว



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 : การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติ

1. การจัดองค์การการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการวิจัยพบว่า ทั้งธุรกิจไทย ญี่ปุ่น อเมริกา และยุโรป หน่วยงานระดับฝ่ายมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ อย่างไรก็ตามธุรกิจไทยและญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับระดับแผนกในฝ่ายมากกว่าหน่วยงานในระดับแผนก ขณะที่ธุรกิจอเมริกาและยุโรปให้ความสำคัญกับหน่วยงานในแผนกมากกว่าหน่วยงานระดับแผนกในฝ่าย ในการมอบหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

สำหรับผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง พบว่า ทั้งธุรกิจไทย ญี่ปุ่น อเมริกา และยุโรป มีข้อมูลที่สอดคล้องกันคือ ระดับผู้จัดการฝ่าย เป็นผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

ส่วนระดับการให้ความสำคัญในฐานะผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารงานบุคคลในระดับผู้บริหารระดับสูงในระดับผู้อำนวยการฝ่าย/รองประธานกรรมการ ของไทย อเมริกา และยุโรป ต่างมีสัดส่วนสูงเกินกว่าร้อยละ 20 เป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับการให้ความสำคัญของความรับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงว่า มีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับรายงานวิจัยเรื่อง ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ.2550) โดยสถาบันการจัดการงานบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย พ.ศ.2541 ซึ่งสรุปว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมีบทบาทมากขึ้น ฝ่ายจัดการระดับสูงจะเพิ่มการยอมรับในการกำหนดกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นกว่าที่เคยเป็นมา และฝ่ายบุคคลจะเข้าไปมีบทบาทสำคัญ มีส่วนร่วมในการวางแผนธุรกิจ และกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจมากขึ้น

ในด้านภาระหน้าที่ของหน่วยงานรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ พบว่า ทุกธุรกิจหน้าที่รับผิดชอบหลักคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามที่ได้รับนโยบายจากผู้บริหาร แต่พบว่า ธุรกิจไทย อเมริกา และยุโรป มีสัดส่วนความรับผิดชอบในการวางแผนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์รวมทั้งการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ค่อนข้างสูง มีเพียงญี่ปุ่นเท่านั้นที่หน้าที่ความรับผิดชอบในด้านนี้มีสัดส่วนค่อนข้างต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับระดับผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

โดยสรุปแล้วพบว่า แนวโน้มของความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นระดับกลยุทธ์มากขึ้น มีความสำคัญในระดับบริหารสูงขึ้น และมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจมากขึ้น

2. การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร พบว่า ทุกธุรกิจระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์โดยตรงมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยข้างต้นในส่วนของหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงต่องานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในด้านระดับการจัดองค์การและในด้านความรับผิดชอบหลัก ซึ่งมีบทบาทในการจัดการระดับสูงและระดับกลยุทธ์มากขึ้น

สำหรับระดับความสำคัญของปัจจัยด้านที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร พบว่า มีความสอดคล้องกันคือ ทุกธุรกิจมีระดับความสำคัญมากถึงมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมมากถึงมากที่สุด

ส่วนระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน/ข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบ/เพื่อการแข่งขันโดยการประเมินความพร้อม/ไม่พร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร พบว่า โดยรวมแล้วมีการให้ความสำคัญในระดับมาก สรุปได้ว่าในภาพรวม ธุรกิจทุกกลุ่มให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยและความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ในด้านระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายของทางเลือกต่างๆ จากการวิจัยพบว่า ในทุกกลุ่มธุรกิจมีการประเมินต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากธุรกิจในการวิจัยค่อนข้างเป็นธุรกิจประเภท Labor intensive และเน้นกลยุทธ์ต้นทุน

ส่วนระดับความสำคัญของปัจจัยด้านการอุปสงค์ อุปทาน ในด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร พบว่า ทุกธุรกิจให้ความสำคัญในระดับมาก ขณะที่ระดับค่าเฉลี่ยของเรื่องต่างๆ ที่ได้มีการพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร พบว่า ทุกกลุ่มธุรกิจให้ความสำคัญกับ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมากเป็นอันดับแรก

ในด้านขั้นตอนการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคน พบว่า ทุกธุรกิจพิจารณาโดยให้แต่ละสังกัด ฝ่าย/แผนก/หน่วยงานเสนออัตราต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสนอผู้บริหารระดับสูงคือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ

3. การสรรหาและการคัดเลือก

ในการสรรหาและคัดเลือก หน่วยงานหรือบุคคลใดมีบทบาทในการตัดสินใจพบว่า ในทุกองค์การธุรกิจ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานที่มีความต้องการพนักงานมีสัดส่วนมากที่สุด ทั้งนี้มีข้อสังเกตว่า องค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่นในประเทศไทย ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้พิจารณามีสัดส่วนมากพอสมควร ขณะที่ธุรกิจข้ามชาติของอเมริกาและยุโรปในประเทศไทย ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการหาพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ มีสัดส่วนค่อนข้างสูงซึ่งเป็นจุดหนึ่ง ที่แสดงความแตกต่างในลักษณะการบริหารธุรกิจขององค์กรธุรกิจเอเชีย และองค์กรธุรกิจตะวันตก โดยองค์กรธุรกิจของตะวันตก จะมีการกระจายอำนาจมากกว่าองค์กรธุรกิจในเอเชีย

สำหรับนโยบายในการสรรหาคณากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร พบว่า ส่วนใหญ่ทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจมีการสรรหาจากภายใน/ภายนอก คละกัน มีเพียงธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่นและยุโรปในประเทศไทย ที่มีการสรรหาจากภายในเป็นส่วนมาก (โดยการเลื่อนตำแหน่งโดยตรง) ซึ่งอาจเป็นผลจากนโยบายการจ้างงานตลอดชีวิต หรือการให้ความสำคัญในเรื่องความมั่นคง

ในด้านการสรรหาคณากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหารจากแหล่งภายนอก พบว่า วิธีการที่ธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่น อเมริกาและยุโรปในประเทศไทย ใช้อยู่คือ ติดต่อผ่านหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหา ขณะที่องค์กรธุรกิจไทยใช้วิธีติดต่อจากคนรู้จัก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการสรรหาคณากรในระดับพนักงาน (ไม่ใช่ผู้บริหาร) พบว่า วิธีการที่องค์กรธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่น และยุโรปในประเทศไทยใช้ในการสรรหา คือ ดำเนินการสรรหา ขณะที่ธุรกิจข้ามชาติของอเมริกา วิธีที่ใช้คือดำเนินการสรรหาเองมีสัดส่วนเท่ากับการสรรหาเองรวมทั้งจ้างองค์การภายนอกด้วย

ส่วนการสรรหาคณากรระดับพนักงาน พบว่า แหล่งที่มาในการสรรหาของทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจใช้แหล่งที่มาจากการที่ผู้สมัครเข้ามาสมัครเองมากเป็นอันดับแรก ในกรณีที่บริษัทดำเนินการคัดเลือกพนักงานเองนั้น พบว่า ทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจได้ดำเนินการโดยวิธีการสัมภาษณ์ ส่วนปัญหาที่องค์กรประสบในการจ้างงาน พบว่า องค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่นในประเทศไทย พบปัญหาไม่ได้คนตามต้องการ/ไม่ได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการแต่ก็ต้องจ้าง ส่วนธุรกิจข้ามชาติของอเมริกาและยุโรปในประเทศไทย พบปัญหาขาดแคลนกำลังคน/ไม่มีคนที่เหมาะสม/หาคนไม่ได้

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา

จากการศึกษาวิจัย พบว่า องค์กรธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่นและยุโรปในประเทศไทย ไม่มีการกำหนดแผนฝึกอบรมอย่างชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามที่เห็นสมควร โดยจัดฝึกอบรมตามความต้องการของหน่วยงานเป็นระยะ ยกเว้นธุรกิจข้ามชาติของอเมริกาในประเทศไทยที่มีสัดส่วนการกำหนดแผนระยะยาว และระยะสั้นอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่จะมีการสำรวจความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs) จากทุกหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง

สำหรับผู้มีอำนาจตัดสินใจในการพิจารณาให้มีการฝึกอบรมของทุกองค์กรธุรกิจ คือ ผู้บริหารระดับสูง/บริษัทแม่ เป็นผู้ตัดสินใจ รองลงไป คือ หัวหน้างานแต่ละฝ่ายเป็นผู้ตัดสินใจ ส่วนการกำหนดงบประมาณการฝึกอบรม พบว่า ส่วนใหญ่กำหนดในวงเงินที่ไม่แน่นอน รองลงไป คือ กำหนดในวงเงินน้อยกว่า 5% ของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน มีเพียงธุรกิจข้ามชาติของยุโรปและอเมริกาในประเทศไทย ที่กำหนดในวงเงินร้อยละ 5-10% ของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน มีสัดส่วนค่อนข้างสูง

ส่วนการติดตามและประเมินผลหลังการฝึกอบรม ในทุกองค์กรธุรกิจมีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร ยกเว้นธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่นและอเมริกาในประเทศไทย ที่มีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตรค่อนข้างมาก ขณะที่ธุรกิจข้ามชาติของยุโรปใน

ประเทศไทย มีการประเมินผลภายหลังการอบรมสม่ำเสมอค่อนข้างสูง ซึ่งโดยสรุปแล้วการบริหารการฝึกอบรมและพัฒนาของทุกองค์การธุรกิจไม่แตกต่างกัน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาวิจัย พบว่า โดยภาพรวมทุกกลุ่มองค์การธุรกิจมีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 1 ครั้งต่อปี เป็นประเมินผลเพื่อการปรับเงินเดือนเป็นวัตถุประสงค์หลัก รองลงไปคือ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (รวมถึงบรรจงาน) โดยผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด แต่ไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกองค์การธุรกิจส่วนใหญ่มีการประเมินเป็นรายบุคคล โดยเกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการประเมินของทุกองค์การธุรกิจในอันดับแรกคือ เกณฑ์การประเมินผลงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ ทุกกลุ่มองค์การธุรกิจจะแจ้งวัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ให้ผู้ถูกประเมินทราบ มีเพียงธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่นในประเทศไทย ที่ไม่มีการแจ้งค่อนข้างสูง โดยมีการอบรมผู้ประเมินเพื่อให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินที่ตรงกัน แต่ธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่นและยุโรปในประเทศไทย มีสัดส่วนที่ไม่จัดอบรมผู้ประเมินสูงพอสมควร

ส่วนการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง องค์การธุรกิจไทยและญี่ปุ่น ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ค่อนข้างสูง ขณะธุรกิจข้ามชาติของอเมริกาและยุโรปในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วม นอกจากนี้ องค์การธุรกิจไทยกับธุรกิจข้ามชาติของอเมริกาและยุโรปในประเทศไทย จะให้ผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสรับทราบผลการประเมิน และให้ความเห็นก่อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป ขณะที่ญี่ปุ่นและบางส่วนของธุรกิจข้ามชาติของอเมริกา ไม่มีการประเมินผลการทำงานของตนเองส่งให้ผู้บังคับบัญชาก่อนจะมีการประเมินผล

สำหรับการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบจะไม่แตกต่างกัน คือ ทุกองค์การธุรกิจมีการแจ้งผลการประเมินโดยวาจา โดยผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินเป็นผู้แจ้ง แต่มีองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติของอเมริกาและยุโรปบางส่วนที่มีการแจ้งผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร ขณะที่ธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่นมีสัดส่วนของการไม่แจ้งผลการประเมินค่อนข้างสูง

6. การวางแผนอาชีพ

จากการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมมีเพียงกลุ่มธุรกิจข้ามชาติของอเมริกาในประเทศไทย มีกระบวนการที่เป็นระบบมากที่สุด ส่วนการกำหนดแผนอาชีพของพนักงานนั้นมีการปฏิบัติในแนวทางเดียวกันคือ กำหนดโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง

สำหรับการจัดทำแผนอาชีพของพนักงาน พบว่า องค์กรธุรกิจไทยและกลุ่มธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่นในประเทศไทย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นผู้กำหนด ขณะที่ธุรกิจข้ามชาติของอเมริกา และยุโรป จะมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานด้วย ส่วนปัญหาในการวางแผนพัฒนาอาชีพที่พบในทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจคือ Career Path ไม่ชัดเจน และระบบขององค์กรไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนา

7. ระบบการให้รางวัลและการจูงใจและค่าตอบแทน

จากการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมการบริหารระบบการให้รางวัล การจูงใจ และค่าตอบแทนนั้น องค์กรธุรกิจแต่ละประเทศมีแนวทาง หลักเกณฑ์พิจารณาที่เหมือนกัน คือ พิจารณาตามผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้เป็นอันดับแรก รองลงไป คือ พิจารณาตามผลประกอบการของบริษัท ขณะที่บริษัทอเมริกา มีสัดส่วนการพิจารณาตามความรู้หรือทักษะที่พนักงานใช้ในการทำงานค่อนข้างสูง

สำหรับรูปแบบของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจของบริษัท ลำดับที่ 1 ทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจจะให้ เป็นรายบุคคล รองลงไปคือ การให้กับทุกคนในบริษัทเหมือนกัน ไม่มีความแตกต่างกันในการบริหารระบบการให้รางวัล การจูงใจ และค่าตอบแทนในส่วนนี้

ส่วนชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้เป็นตัวเงิน ที่ทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจใช้มากที่สุด คือ การปรับขึ้นเงินเดือน รองลงไป คือ โบนัส และในส่วนที่ไม่เป็นตัวเงิน ทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจจะใช้ในรูปของโอกาส ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากที่สุด

ขณะที่ชนิดของรางวัลและสิ่งจูงใจที่ให้กับผู้บริหารซึ่งทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจใช้มากที่สุด คือ โบนัส รองลงไปคือ สิทธิพิเศษอื่นๆ ยกเว้นบริษัทอเมริกา ที่ให้ในรูปของหุ้น อย่างไรก็ตามปัญหาที่ทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจพบในการให้รางวัลและสิ่งจูงใจมากที่สุด คือ เกิดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับมาตรฐานที่ใช้วัด รวมถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติ

ด้านส่วนประกอบของค่าตอบแทนในองค์กรสำหรับพนักงาน ทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจจะปฏิบัติเหมือนกัน คือ ให้ในรูปค่าตอบแทนจูงใจ ได้แก่ Commission ส่วนแบ่งกำไร โบนัส สำหรับ สัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทน ทุกกลุ่มจะจ่ายในรูปเงินเดือนประจำเป็นสัดส่วนใหญ่ของค่าตอบแทนทั้งหมด และทุกกลุ่มจะจ่ายค่าตอบแทนในระดับเงินเดือนเท่ากับองค์กรอื่นๆ โดยมีการสำรวจค่าตอบแทนของตลาดแรงงานภายนอกปีละครั้ง และผู้รับผิดชอบการสำรวจค่าตอบแทนคือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ ดังนั้น การบริหารระบบการให้รางวัล การจูงใจ และค่าตอบแทนในส่วนนี้ไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม

8. พนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

จากการวิจัยพบว่า การพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจมีแนวทางการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งในเรื่องการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กรและมีการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน มีการมอบหมายให้ฝ่ายบริหารงานบุคคล เป็น

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในเรื่องพนักงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร ส่วนวิธีการที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นกลับไปยังองค์กรธุรกิจ จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปยังผู้บริหาร

อย่างไรก็ตามมีความแตกต่างกันบ้าง ในด้านสื่อที่องค์กรธุรกิจใช้เผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมายังพนักงาน โดยบริษัทไทย ญี่ปุ่น และยุโรป จะใช้เอกสารเวียน เป็นหลัก ส่วนบริษัทอเมริกาจะใช้ BULLETIN BOARD เป็นส่วนใหญ่

9. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์

จากการวิจัยพบว่า ในการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ขององค์กรธุรกิจไทย ญี่ปุ่น และยุโรป มีการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงานเป็นอันดับแรก ขณะที่บริษัทอเมริกาเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นอันดับแรก ในด้านหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน ในส่วนขององค์กรธุรกิจไทย ญี่ปุ่น และยุโรป คือ ผู้บริหารระดับสูง ขณะที่บริษัทอเมริกาและยุโรป บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดแผนการและนโยบาย ส่วนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจะเหมือนกันในทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจคือ ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบในส่วนของตน

สำหรับการนำการบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพมาใช้ในองค์กรธุรกิจ มีความแตกต่างกันคือ องค์กรธุรกิจไทย จะเน้นที่การนำระบบ QC มาใช้ ส่วนบริษัทอเมริกานั้นจะเน้นที่การปรับรื้อระบบงาน (REENGINEERING) ขณะที่บริษัทญี่ปุ่นและยุโรป ไม่มีนโยบายพิเศษใดๆในเรื่องนี้

ส่วนทิศทางของบทบาทฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทมากขึ้น โดยความเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องจากการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ทุกกลุ่มองค์กรธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงในการวางแผนกำลังคน การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและฝึกอบรม และการจัดการคุณภาพ ขณะที่ญี่ปุ่นจะไม่มีเปลี่ยนแปลงในประเด็นการบริหารค่าตอบแทน และการติดต่อสื่อสาร/พนักงานสัมพันธ์

ด้านการนำแนวคิดในเรื่อง "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (LEARNING ORGANIZATION) มาใช้ในองค์กรธุรกิจไทยและญี่ปุ่นส่วนใหญ่ ยังไม่มีการนำมาใช้ ขณะที่บริษัทอเมริกาและยุโรป นำมาใช้ค่อนข้างมาก

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะ

โดยสรุปแล้วผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติ มีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกันในประเด็นต่างๆ ทั้งนี้ในส่วนของการจัดองค์การ ค่อนข้างมีความคล้ายคลึงกัน ในส่วนของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ธุรกิจอเมริกัน และธุรกิจยุโรป จะมีการดำเนินการในเรื่องนี้สูงกว่าธุรกิจไทยและธุรกิจญี่ปุ่น รวมทั้งในการสรรหาและคัดเลือก ก็จะพบว่าในธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนกำลังคน และการกระจายอำนาจสูงกว่าธุรกิจชาติอื่น ในเรื่องของการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการวางแผนอาชีพธุรกิจอเมริกันจะมีการดำเนินการในเรื่องนี้ชัดเจน และเป็นระบบกว่าธุรกิจชาติอื่น

ในส่วนของการดำเนินการในการเตรียมตัวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติ ให้ความสำคัญต่างกัน ธุรกิจไทยและธุรกิจญี่ปุ่น จะให้ความสำคัญในเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบงาน หรือกระบวนการทำงาน ในขณะที่ธุรกิจอเมริกันให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนธุรกิจยุโรปให้ความสำคัญในเรื่องการปรับปรุงระบบสารสนเทศเป็นอันดับแรก และการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับรองลงมา

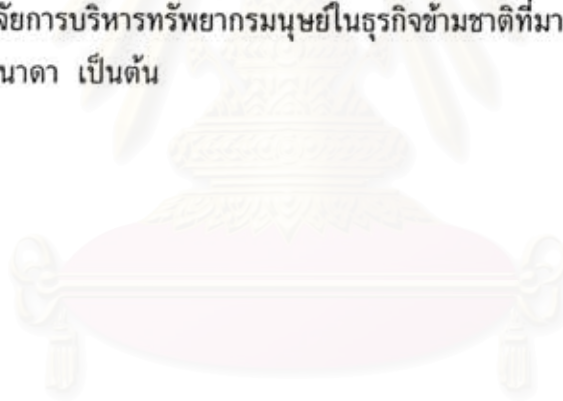
สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทย ได้แก่

1. ในการจัดโครงสร้างองค์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่จะมีหน่วยงานระดับฝ่ายเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่ในการทำหน้าที่ยานั้น ส่วนใหญ่จะรับผิดชอบงานที่เป็นหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยจะมีเพียงองค์การธุรกิจอเมริกันเท่านั้นที่มีบริษัทจำนวนมากซึ่งทำหน้าที่ในการวางแผนนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ
ดังนั้นองค์การควรที่จะเพิ่มบทบาทในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนในการวางแผนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์การมากขึ้น
2. นอกจากนั้นองค์การควรจะมีการพัฒนาผู้บริหารให้มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยในระยะยาว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจะทำหน้าที่ในการเสนอแนะ หรือให้คำปรึกษามากขึ้น และทำหน้าที่ในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วนการทำงาน (Partnership) กับผู้บริหารในฝ่ายงานหลัก (Line manager) มากขึ้น
3. ควรมีหลักสูตรการอบรมและพัฒนาที่ต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อให้พนักงานในองค์การมีความรู้ในหัวข้อและเทคโนโลยีใหม่ๆ

4. ควรมีการจัดการในเรื่องพัฒนาอาชีพของพนักงานในองค์กรให้ชัดเจน เพราะประเด็นเรื่องการวางแผนอาชีพเป็นจุดอ่อนที่องค์กรธุรกิจไทยรู้สึกว่าจะยังไม่มีการดำเนินงานให้ชัดเจนดีพอ การทำแผนพัฒนาอาชีพจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร นอกจากนี้การจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ ยังช่วยให้แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ชัดเจนขึ้น
5. องค์กรธุรกิจไทยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการปรับปรุงระบบสารสนเทศ ในส่วนของการดำเนินการในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์เพิ่มมากขึ้น

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตนั้น อาจจะมีการศึกษาในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมของประเทศ ซึ่งเป็นที่ตั้งของธุรกิจข้ามชาติว่ามีมากน้อยเพียงใดต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาติ รวมทั้งอาจศึกษาต่อไปว่า หากธุรกิจนำวิธีการบริหารจัดการที่ยึดตามวัฒนธรรมของประเทศที่ตั้งของบริษัทแม่ หรือตามสัญชาติเดิมขององค์กรไปใช้ในที่ต่าง ๆ ที่เรียกว่า Ethnocentric Approach มาใช้จะมีปัญหาหรือไม่/เพียงใด หรือควรมีการปรับในด้านใด
2. การศึกษาเชิงลึกถึงรูปแบบการบริหารจัดการในแต่ละหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาติของแต่ละประเทศ เพื่อการศึกษาเปรียบเทียบรายละเอียด ขั้นตอนดำเนินการ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในแต่ละหน้าที่กิจกรรม
3. การศึกษาวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาติที่มาจากประเทศอื่น ๆ อาทิเช่น จีน เกาหลี แคนาดา เป็นต้น



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ มานะกิจ, สมจิตร จึงสงวนพรสุข และอรรณฤทธ อินทรปรีชา, การบริหารงานบุคคล
ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น: รายงานการวิจัย, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
2537.
- นิรันดร์ กอสุวรรณ, กระบวนการบริหารงานบุคคลของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษา
เฉพาะกรณีของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน, คณะรัฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2538.
- สมชาย แซ่จิ่ง, ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร,
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.
- Caliguiri, P.M., & Stroh, L.K., (1995), "Multinational corporation management strategies and
international human resource practices : Bringing HRM to the bottom line," **International
Journal of Human Resource Management**, Vol.6, pp. 494-507
- Caudron, Shari (1997), World-class execs, **Industry Week**, Dec. 1, pp.60-66.
- Good, Deborah C. (1995), Human Resource Strategies in Small Business: Definition and
Determinants, University of Pittsburgh.
- Kopp, R (1994), International Human Resource Policies and Practices in Japanese European, and
United Multinationals", **Human Resource Management**, Vol.37, No.4, pp.581-599
- Lee, Mark A. (1995), Matching Human Resources Strategy to Organizational Strategy:
The Behavioral Perspective Re-visited, Nova Southeastern University.
- Lu, Jyan-Shiu, (1995), A Values Orientation Approach to Study of the Public Personnel
Systems of Taiwan: Constructing A Four-Values Framework for Analysis,
University of Southern California.
- Perlmutter, H. (1969), "The tortuous evolution of multinational corporation," **Columbia Journal
of World Business**, Jan/Feb, pp.9-19.

- Perlmutter, H., & Heenan, D. (1974), "How multinational should your top managers be?" **Harvard Business Review**, Nov./Dec., pp.121-132
- Rosenzweig, P.M., & Nohria, N. (1994), "Influence on human resource management practices in multinational corporations," **Journal of International Business Studies**, and Quarter, pp.229-251
- Sivasubramaniam, N. (1993), *Matching Human Resource and Corporate Strategies*, Florida International University.
- Steingruber, William G. (1997), *Strategic International Human Resource Management: An Analysis of the Relationship between International Strategic Positioning and the Degree Of Integrated Strategic Human Resource Management*, University of North Texas.
- Stroh, L.K., & Caliguiri, P.M. (1998), "Strategic Human Resources : A New Source For Competitive Advantage in the Global " **International Journal of Human Resource Management**, Vol.9(1), pp. 1-17
- Tung, R. (1982), "Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals." **California Management Review**, Vol.25, No.1
- Zeira , y, Harari, E., & Nundi, D.I, (1975), "Some structural and cultural factors in ethnocentric multinational corporations and employee morale," **The Journal of Management Studies**. February, pp.66-82
- Zeira, Y. (1976), "Management development in ethnocentric multinational corporations", **California Management Review**, Summer, pp.34.41

