

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาการบริหารงานบุคคลของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) และบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จากข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ทำให้ทราบผลการศึกษา ดังนี้

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

1. ปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า "การบริหารงานฝึกอบรมไม่สามารถกระทำได้ดีเนื่องจากปัญหาในการจัดหลักสูตรไม่เหมาะสมกับการกำหนดระยะเวลา และระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม" จากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่สุ่มมาเป็นตัวอย่างและนำมาวิเคราะห์ดังแสดงในบทที่ 4 ทำให้ทราบผลว่า

- พนักงานที่สุ่มเป็นตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และเคยเข้ารับการฝึกอบรม 332 ตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการบริหารงานฝึกอบรมของ โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สามารถกระทำได้ดีเนื่องจากมีการจัดหลักสูตรเหมาะสมกับการกำหนดระยะเวลา 206 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 62.1 ส่วนที่เห็นว่าไม่เหมาะสมถึง 117 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 35.2

ซึ่งเป็นจำนวนมาก เนื่องจากมีข้อบกพร่องว่าการกำหนดหลักสูตรยังไม่เหมาะสมกับช่วงระยะเวลาฝึกอบรมอันสั้น บางหลักสูตรหรือบางโครงการกำหนดเพียงวันเดียว แต่เนื้อหาดีมากหรือบางครั้งรายละเอียดของเนื้อหาไม่น้อยแต่กำหนดระยะเวลายาว ทำให้เสียเวลาทำงานประจำ

- และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเห็นว่าการจัดหลักสูตรในการฝึกอบรมดังกล่าวเหมาะสมกับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้ปัจจัยที่ได้นำมาพิจารณาในการจัดหลักสูตรที่สำคัญประการที่หนึ่ง คือ ได้มีการพิจารณาว่าพนักงานแต่ละระดับมีความรู้ ความชำนาญในเรื่องใดบ้าง ประการที่สองหน่วยฝึกอบรมได้มีการปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประการที่ 3 ได้มีการพิจารณาหลักสูตรที่เคยจัดการฝึกอบรมไปแล้วว่า พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ประการที่ 4 มีการประเมินผลที่ผ่านมาและพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และประการสุดท้าย เป็นเรื่องอื่น ๆ ได้แก่ การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมได้

เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม สอดคล้องและเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ และการฝึกอบรมสามารถช่วยให้พนักงานและหัวหน้างานเข้ากันได้ดี

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จากความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา แสดงให้ทราบว่า การบริหารงานฝึกอบรมนั้น ไม่มีปัญหาในการจัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับการกำหนดระยะเวลา และระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะบริษัทได้กำหนดระยะเวลาและระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เหมาะสม โดยพิจารณาที่ตำแหน่งหน้าที่การงานของพนักงานก่อนปรึกษากับผู้บังคับบัญชาและวิทยากร และการนำประโยชน์จากการฝึกอบรมในครั้งก่อน ๆ มาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. ปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า "พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่พอใจในสวัสดิการที่ได้รับ" จากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่ส่งมาเป็นตัวอย่าง และนำมาวิเคราะห์ดังแสดงในบทที่ 4 ทำให้ทราบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 73.3 พอใจในสวัสดิการที่บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จัดให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายกำหนด และที่บริษัทได้พิจารณาเห็นสมควรจัดให้ดังรายละเอียดที่ปรากฏในบทที่ 3 ส่วนที่ยังไม่พอใจ ร้อยละ 23.6 นั้น มีสาเหตุข้อบกพร่องจากหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของสวัสดิการบางอย่าง โดยเฉพาะเกี่ยวกับการกู้เงินและต้องการให้จัดที่อยู่อาศัยให้ เป็นต้น

3. ยอมรับสมมติฐานที่ว่า "ลักษณะการบริหารงานบุคคลแตกต่างจากบริษัทแม่" จากข้อมูลในบทที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารบุคคลของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศญี่ปุ่น) และบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลของทั้ง 2 บริษัทมาวิเคราะห์ลงในตารางเปรียบเทียบขั้นตอนการบริหารงานบุคคลในบทที่ 4 ทำให้ทราบว่าบริษัททั้ง 2 นี้ มีการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันทุกขั้นตอนของการบริหารงานบุคคล ได้อย่างชัดเจน แม้ว่าบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จะต้องรับนโยบายด้านต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล จากบริษัทแม่ คือ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศญี่ปุ่น) ก็ตาม แต่ทั้ง 2 บริษัทก็มีการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน เนื่องจากสาเหตุเกี่ยวกับขนาดของบริษัท และสภาวะแวดล้อมของบริษัท ในเรื่องสภาวะอากาศ ภูมิประเทศ ขนบธรรมเนียมประเพณี ศาสนา วัฒนธรรมสังคม ตลอดจนอุปนิสัยคนไทยและคนญี่ปุ่น

นอกจากนี้ยังมีปัญหาหลายประการ ซึ่งสามารถสรุปและเสนอแนะ เพื่อผู้เกี่ยวข้องจะนำไปพิจารณาประกอบในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ดังต่อไปนี้

การวางแผนกำลังคน

การศึกษาความต้องการด้านกำลังคนของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ เฉพาะบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เพื่อให้ทราบเรื่องราวทางด้านกำลังคน คือ คุณสมบัติ และปริมาณของกำลังคนที่บริษัทฯต้องการ ซึ่งปัญหาด้านกำลังคนของบริษัทมีดังนี้

1. ปัญหาด้านคุณสมบัติของพนักงาน เช่น ด้านวุฒิการศึกษา ความสามารถ และสติปัญญา ประสบการณ์และความชำนาญงาน ทั้งนี้เนื่องจากบรรจุพนักงาน ในหน่วยงานที่ไม่เหมาะสมกับคุณสมบัติของพนักงานผู้นั้น และผลของการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นภายในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ และสภาพการแข่งขันทางด้านประกอบการกับบริษัทอื่น ๆ ทำให้พนักงานเก่าไม่สามารถปฏิบัติงานได้ก็พอตามมาตรฐานใหม่ เพราะยังขาดความรู้ความชำนาญด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเครื่องจักรอุปกรณ์สมัยใหม่
2. ปัญหาด้านจำนวนพนักงานไม่พอเหมาะกับปริมาณงาน เช่น จำนวนพนักงานน้อยเกินไป เนื่องจากอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ ยังมีการขยายงานเพิ่มกำลังการผลิต เพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของตลาด
3. ปัญหาด้านการหมุนเวียนเข้า - ออก ของพนักงาน ซึ่งเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย เนื่องจากบริษัทมีชื่อเสียง พนักงานที่ทำงานอยู่แล้วส่วนใหญ่ไม่มีการเข้า-ออกบ่อยนัก ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเตรียมคัดเลือกและสรรหาพนักงานใหม่

ข้อเสนอแนะ

1. แผนกบุคคล ฝ่ายบุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่องานบริหารงานบุคคล ควรทำการเก็บรวบรวมและประมวลข้อมูลทางด้านกรพนักงานให้สมบูรณ์ เช่น จำนวน เพศ อายุ วุฒิ และสาขาทางการศึกษาของพนักงานจะเห็นได้ว่าการสรรหาพนักงานที่มีความสามารถ และสติปัญญาในการปฏิบัติงานได้คั้น เป็นสิ่งที่กระทำที่ยาก นอกจากนั้นแผนกบุคคลควรจัดทำประมาณการความต้องการกำลังคนของบริษัทมาประกอบใช้กับการวางแผนกำลังคน จากยอดขายในอดีต และการพยากรณ์การขายในอนาคต โดยจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับการสรรหาและการคัดเลือก ว่าจ้างบุคคลเข้า

ทำงาน แผนกอบรมและพัฒนาบุคคล ฝ่ายบุคคลควรมีการวางแผนทางด้านการฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และปรับตัวให้ทันกับลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนการที่บริษัทนำเทคโนโลยีทางด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ประกอบการดำเนินงาน

2. ปริมาณกำลังคนของบริษัทฯ ในอนาคต มีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดน้อยลง ทั้งนี้เนื่องจากผลของการนำเทคโนโลยีทางด้านเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ ทำให้การขยายเพิ่มขึ้นใช้กำลังคนที่จะมาปฏิบัติงานน้อยลงกว่าเดิม นอกจากนี้แผนกบุคคลควรทำการศึกษาปัจจัยภายในบริษัท เช่น ปริมาณงานและลักษณะงานของบริษัท นโยบายหรือแผนงานของบริษัท เทคโนโลยีที่บริษัทนำมาใช้ การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงกำลังคนของบริษัท และการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน ส่วนปัจจัยภายนอกได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพวะของตลาด แรงงาน ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่รัฐบาลมุ่งให้รถยนต์ที่ประกอบภายในประเทศใช้ส่วนประกอบและอุปกรณ์ที่ผลิตได้ในประเทศให้สูงขึ้นเป็นสำคัญ เพื่อบริษัทฯจะได้วางนโยบายทางด้านกำลังคนได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. เนื่องจากเครื่องจักรอุปกรณ์สมัยใหม่สามารถปฏิบัติงานแทนคนได้มากขึ้น จึงไม่ต้องรับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้นมากเหมือนเช่นในอดีต ส่วนใหญ่การรับพนักงานใหม่จะทำเพื่อทดแทนอัตราว่างที่เกิดขึ้นเท่านั้น ทำให้แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของปริมาณกำลังคนในอนาคตเพิ่มขึ้นในอัตราลดลง เพราะพนักงานของบริษัทฯมีการหมุนเวียนเข้าออกในอัตราที่ต่ำมาก

การสรรหาบุคคล

เนื่องจากบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นธุรกิจที่มีชื่อเสียงที่บริษัทหนึ่งของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ ดังนั้นจึงมีผู้สมัครเข้าทำงานกับบริษัทฯ แห่งนี้เป็นจำนวนมาก ทำให้บริษัทฯ มีโอกาสที่จะสามารถคัดเลือกบุคคล ซึ่งมีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการได้มากที่สุด แต่จากการศึกษายังพบว่ายังมีปัญหาด้านการสรรหาดังนี้ คือ

1. การสรรหาบุคคลยังอยู่ในวงจำกัดมาก การประกาศรับสมัครบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการตีประกาศที่บริษัทฯ และสถาบันการศึกษาเฉพาะที่มีชื่อเสียง 1-2 แห่งเท่านั้น นอกจากนี้จะประกาศลงในหนังสือพิมพ์เพียง 2 ฉบับ คือ ฉบับภาษาไทย 1 ฉบับ และฉบับภาษา-

อังกฤษ 1 ฉบับ บุคคลที่ทราบจึงอยู่ในวงแคบ และจำกัดเพราะผู้มาสมัครส่วนใหญ่จะทราบข่าวการรับสมัครงานของบริษัทฯ จากญาติหรือเพื่อนที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานในบริษัทอยู่แล้ว ทำให้โอกาสในการเลือกสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถลดลง อาจทำให้เกิดระบบพรรคพวก

2. ความไม่สะดวกในการสมัครงาน เกี่ยวกับเจ้าหน้าที่รับสมัครงานทำงานล่าช้าและไม่ให้ความร่วมมือ มีปัญหาเกี่ยวกับรายละเอียดที่ต้องกรอกลงในใบสมัครมีมาก และผู้สมัครบางกลุ่มมีปัญหาในการกรอกใบสมัครที่มีแบบฟอร์มเป็นภาษาอังกฤษ

ข้อเสนอแนะ

1. ปรับปรุงการประกาศรับสมัครงานให้เป็นไปอย่างกว้างขวางให้มากที่สุด มีการประชาสัมพันธ์โดยพยายามให้มีการกระจายข่าวสารอย่างทั่วถึง และให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเป็นที่เข้าใจตรงกันสามารถดึงดูดความสนใจ เนื่องจากบริษัทจะเปิดโอกาสให้ญาติหรือเพื่อนฝูงของพนักงานที่ทำงานอยู่สมัครงานมาก่อน เมื่อไม่มีผู้ใดยื่นความจำนงหรือมีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการ บริษัทจึงจะทำการสรรหาจากบุคคลภายนอก ดังนั้นฝ่ายบุคคล ซึ่งรับผิดชอบในเรื่องนี้ควรกระจายข่าวการประกาศรับสมัครงานโดยประกาศไปยังแหล่งต่าง ๆ เช่นประกาศในหนังสือพิมพ์ที่มีคนอ่านมากที่สุด ประกาศทางสถาบันการศึกษาที่มีการศึกษาเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน กรมแรงงาน ฯลฯ ควรกำหนดระยะเวลาพอเหมาะ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ ตามที่บริษัทฯ ต้องการมาสมัคร จะช่วยขจัดระบบอุปถัมภ์ให้น้อยลงไป

2. แผนกบุคคล ฝ่ายบุคคลของบริษัทที่รับผิดชอบการรับสมัครงานควรอำนวยความสะดวกในการรับสมัครงานให้มากที่สุด โดยให้การบริการ และชี้แนะข้อสงสัยต่าง ๆ ให้ผู้สมัครเข้าใจให้ถูกต้อง

การคัดเลือก

ในการคัดเลือกพนักงานจะเป็นหน้าที่ของแผนกบุคคล ฝ่ายบุคคลแล้วจึงส่งผู้ผ่านการคัดเลือกมาทำงานตามหน่วยงานต่าง ๆ จากการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ผ่านการคัดเลือกแตกต่างกัน ซึ่งเป็นปัญหาดังนี้

1. วิธีการคัดเลือกพนักงานบางอย่างยังไม่เหมาะสม เช่นวิธีการทดสอบที่ขาดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน บางคนมีการทดสอบทุกวิธี บางคนสอบข้อเขียนเพียงอย่างเดียว หรือสอบสัมภาษณ์เพียง-

อย่างเคียว หรือสอบปฏิบัติเพียงอย่างเดียว ในการคัดเลือกผู้บังคับบัญชาตามสายงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการคัดเลือกอาจทำให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติบางประการที่ไม่ต้องการ ทำให้การบังคับบัญชายากและไม่ยุติธรรม ตลอดจนทำให้ไม่สามารถได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาปฏิบัติงาน และยังก่อให้เกิดระบบพรกพวกโดยง่าย

2. การบรรจุพนักงาน ในบางหน่วยงานบรรจุไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ

ข้อเสนอแนะ

1. การคัดเลือกพนักงานบริษัทฯ ควรดำเนินการให้เป็นแนวเดียวกัน ควรมีการคัดเลือกเบื้องต้นให้มากขึ้น โดยการสัมภาษณ์เบื้องต้น เป็นการคัดเลือกบุคคลที่ขาดคุณสมบัติและไม่เหมาะสมกับตำแหน่งออกไป ช่วยประหยัดเวลาในการคัดเลือก ในการสรรหาควรจะใช้วิธีการคัดเลือกบุคคล โดยการทดสอบยึดถือหลักความเสมอภาค และความสามารถเป็นสำคัญ โดย จัดให้มีการกำหนด การสอบทั้งข้อเขียน และสอบสัมภาษณ์ และการสอบปฏิบัติเฉพาะบางตำแหน่ง ทั้งนี้ข้อสอบข้อเขียนจะต้องวัดความสามารถของบุคคลได้ใกล้เคียงความเป็นจริง ซึ่งจะช่วยกลั่นกรองจำนวนผู้สมัครให้ลดน้อยลงในการสอบสัมภาษณ์ นอกจากนั้นในการสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย ควรให้หัวหน้าโดยตรงของผู้ที่จะเข้าไปทำงานด้วยมาทำการสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อจะได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามต้องการจริง ๆ และสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ได้

2. เมื่อบริษัทฯ มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลโดยระบบคุณธรรมแล้ว การบรรจุพนักงานในตำแหน่งต่างๆ จะบรรจุให้ตรงตามความรู้ ความสามารถ ทำให้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง ช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมและการพัฒนา

จากการออกแบบสอบถามพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมร้อยละ 79.0 และสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่แผนกอบรมและพัฒนาบุคคล ว่าปัญหาของการฝึกอบรมนั้น เนื่องจากสาเหตุ ดังนี้

1. อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่แผนกอบรมและพัฒนาบุคคล ฝ่ายบุคคล ของบริษัทฯ มีพนักงานจำนวน 4 คน อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมน้อยกว่าปริมาณงาน ทำให้ไม่สามารถสำรวจหาความ

จำเป็นในการฝึกอบรมได้ขาดการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ การจัดการฝึกอบรมจึงไม่ทั่วถึง และไม่เพียงพอกับความต้องการของพนักงานฝ่ายต่าง ๆ และไม่สามารถจะประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรมได้

2. หัวหน้าหน่วยงานของผู้ไปเข้ารับการฝึกอบรมไม่ค่อยเห็นความสำคัญ ของการฝึกอบรม และไม่ค่อยให้ความร่วมมือ เช่น การคัดเลือกผู้ที่จะไปเข้ารับการฝึกอบรมไม่เหมาะสมและไม่ถูกต้องตามที่ควร

3. การกำหนดหลักสูตรยังไม่ค่อยเหมาะสมกับระยะเวลาอันสั้น เนื้อหาบางเรื่องไม่ตรงกับหน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เน้นทางทฤษฎี บางหัวข้อซ้ำซ้อนกัน

4. วิทยากร มุ่งบรรยายวิชาการมากเกินไป บรรยายไม่เต็มที่เท่าที่ควร หรือไม่ได้รับบรรยายตามเอกสารที่แจก วิทยากรบางท่านนิยมใช้ภาษาต่างประเทศบรรยายประกอบมากเกินไป ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมที่มีการศึกษาไม่สูงนักมีปัญหา

5. บางหลักสูตรผู้เข้ารับการอบรมมีพื้นฐานความรู้แตกต่างกัน ปกติพนักงานมีงานประจำมากอยู่แล้ว การปลีกตัวจากงานประจำลำบาก และการเดินทางมาฝึกอบรมเวลากระชั้นชิดเกินไปมีปัญหาระยะทางไกล เช่น ระยะทางระหว่างสำโรงกับสุวิวงศ์

ข้อเสนอแนะ

1. ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานในแผนกอบรมและพัฒนาบุคคลเพียง 4 คน ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ทำให้ทราบว่าไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างแท้จริงจากผู้บริหารขององค์กร ดังนั้นแผนกอบรมและพัฒนาบุคคล ฝ่ายบุคคลจะต้องเป็นผู้ชี้แจงให้ฝ่ายจัดการระดับสูงเห็นคุณค่าของฝึกอบรมอย่างแท้จริง พร้อมกับพิสูจน์ผลการฝึกอบรมว่าเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนา พนักงานของบริษัทฯ อันเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ โดยส่วนรวมในที่สุด และสามารถสนองเป้าหมายที่จะทำให้บริษัทฯ เจริญก้าวหน้า ด้วยการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญอันดับแรกและนำไปสู่การพัฒนาด้านอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารควรให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ และอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพิ่มขึ้นตามความเหมาะสม ควรแก้ไขด้วยการขยายอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพิ่มความเหมาะสม เมื่ออัตรากำลังเจ้าหน้าที่มีเพียงพอจะสำรวจหาความจำเป็นของการฝึกอบรมของพนักงานในบริษัทฯ แต่ไม่ทั้งหมดเพราะเป็นเรื่องยาก เพียงแต่ควรพิจารณาเฉพาะในลักษณะกลุ่มหรือฝ่ายมากกว่า

2. การทำงานฝึกอบรมจะได้รับผลสำเร็จก็ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ในการคัดเลือกผู้บังคับบัญชาที่มีความเหมาะสมเข้ารับการฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานเห็นความสำคัญของงานฝึกอบรม เพราะความร่วมมือของหน่วยงานอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นในการเสนอความต้องการฝึกอบรมต่อฝ่ายบุคคล

3. ในการกำหนดหัวข้อวิชาที่จะบรรยายในแต่ละหลักสูตร ควรนำภาคปฏิบัติมาประยุกต์ใช้กับภาคทฤษฎี โดยแผนกอบรมและพัฒนาบุคคลจัดประชุมปรึกษาหารือระหว่างเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร ซึ่งจะช่วยให้การกำหนดหัวข้อวิชา รายละเอียดต่าง ๆ ตลอดจนกำหนดระยะเวลาที่บรรยายกับหัวข้อเรื่องของหลักสูตรนั้น ๆ ได้ อย่างเหมาะสม

4. วิทยากรมีผลต่อการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้เข้ารับการอบรม วิทยากรควรเข้าใจถึงภูมิหลังของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม และวิทยากรควรมีการเตรียมตัวมาล่วงหน้า ซึ่งแผนกอบรมและพัฒนาบุคคลจะต้องให้รายละเอียดภูมิหลังของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแก่วิทยากรได้ศึกษาล่วงหน้า จะช่วยให้วิทยากรที่บรรยายใช้ภาษาที่เหมาะสม กับผู้เข้ารับการอบรมในระดับนั้น ๆ ได้เข้าใจ เพื่อที่จะได้เรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

5. การคัดเลือกพนักงานระดับเดียวกันเท่าเทียมกันมาเข้ารับการอบรม ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกร่วมที่คึกในแง่ต่างๆ โดยเฉพาะความรู้สึกที่ไม่มีใครเด่นหรือด้อยกว่ากัน ในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีงานประจำมากปลีกตัวมารับการฝึกอบรมลำบาก แผนกอบรมและพัฒนาบุคคลควรมีการส่งเรื่องย่อของหลักสูตรที่จะจัดการฝึกอบรม และกำหนดการเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมให้พนักงานที่จะต้องเข้ารับการอบรมทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้ประสานงานที่ปฏิบัติอยู่ และเพื่อที่ผู้รับการอบรมจะได้มีความพร้อมในการที่จะเข้ารับการอบรม ส่วนปัญหาเรื่องการเดินทาง เนื่องจากสถานประกอบการของบริษัทฯ ซึ่งได้แก่ โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้าทั้ง 2 แห่ง และศูนย์บริการส่งมอบและอะไหล่โตโยต้า อยู่ที่สำโรง จังหวัดสมุทรปราการ สถานที่จัดฝึกอบรมส่วนใหญ่จะจัดที่สุริวงส์ กรุงเทพฯ การเดินทางอย่างกระชั้นชิดจนแทบไม่มีเวลาพักผ่อน ดังนั้นแผนกอบรมและพัฒนาบุคคล ควรจะต้องพิจารณาทั้งในความสะดวกของทุกฝ่ายในการจัดสถานที่สำหรับการฝึกอบรมแต่ละครั้งให้เหมาะสม ว่าแบบไหนจะให้ความสะดวกและเป็นผลดีกว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีหลักเกณฑ์การประเมินผลโดยมีแบบฟอร์มในการประเมินผลงานพนักงานเป็น 4 ระดับ ดังปรากฏในบทที่ 3 เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี 1 ชั้น การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเกินกว่า 1 ชั้น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือประกอบการพิจารณาการลงโทษทางวินัย ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ มีปัญหา ดังนี้

1. บริษัทฯ ยังไม่มี การจัดทำรายละเอียดคำบรรยายลักษณะงาน มีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดความสับสน เพราะไม่ทราบหน้าที่ ลักษณะงานที่แท้จริงของผู้ที่ถูกประเมิน ส่วนผู้ถูกประเมินก็ไม่ทราบหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน
2. พนักงานบางหน่วยงานมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม มีระบบพรรคพวก ไม่ให้ประเมินตามความสามารถจริง แต่ประเมินผลตามความพอใจของผู้ประเมิน และความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา
3. การประเมินผลทำให้เกิดความแตกแยก และผู้บังคับบัญชาไม่เคยชี้แจงหรือแนะนำภายหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. พนักงานบางกลุ่มยังไม่พอใจกับการเลื่อนตำแหน่ง โดยใช้ระบบอาวุโสเป็นเกณฑ์ และต้องการให้มีการโยกย้ายสับเปลี่ยน ตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน โดยมีรายละเอียดของแต่ละตำแหน่งให้ครบถ้วน และควรมีการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องทันสมัย ตามระยะเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้การประเมินผลงานที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานจริงกับผลงานมาตรฐานที่ตั้งไว้
2. จัดให้มีการฝึกอบรมระดับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ทราบถึงประโยชน์ เทคนิค ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องอย่างแท้จริงและบริษัทควรมีแบบบันทึกผลงานให้ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานได้บันทึกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการประเมินผลงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน เสริมสร้าง ความยุติธรรม ลดระบบพรรคพวก

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมากกว่าปีละ 1 ครั้ง กำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง หรือปีละ 4 ครั้ง เพื่อช่วยให้การประเมินผลมีความถูกต้องมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและยังเป็นการควบคุมการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีโอกาสแก้ไขปรับปรุงการทำงานระหว่างปี ก่อนที่จะนำผลการประเมินนั้นมาใช้ในการเลื่อนขั้น และเลื่อนเงินเดือนของพนักงานแต่ละบุคคล ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบโดยวิธีแตกต่างกันไป เช่น เรียกไปคุยเป็นส่วนตัว หรือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร แผนบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารงานบุคคลโดยตรง มีข้อมูลของพนักงานอยู่มีความเข้าใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานดีกว่าฝ่ายอื่น ๆ และเป็นหน่วยงานที่ปรึกษาด้านงานบุคคลของฝ่ายต่าง ๆ อยู่แล้ว ควรจะเป็นผู้คอยให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาที่ประสบปัญหายุ่งยากในการชี้แจงผลการประเมินว่า พนักงานที่มีลักษณะอย่างไร ควรใช้วิธีการชี้แจงผลการประเมินวิธีใดจึงจะเหมาะสม

4. ใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนเงินเดือน เพื่อความยุติธรรมควรส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้หลักความรู้และความสามารถควบคู่ไปกับระบบอาวุโส

การธำรงรักษาพนักงาน

บริษัทพยายามสร้างสิ่งจูงใจให้ผู้มีฝีมือมาปฏิบัติงานอยู่กับบริษัท ฯ และที่ปฏิบัติงานอยู่กับบริษัทอยู่แล้วให้อยู่กับบริษัท ให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ โดยวิธีจูงใจต่าง ๆ เช่น ผลตอบแทนในรูปเงินเดือน และค่าจ้าง การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลให้แก่พนักงาน ตลอดจนมีระเบียบวินัย การให้พนักงานร้องทุกข์ได้ เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่ามีความมั่นคงในสังคม เศรษฐกิจ และวงงาน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามบางคนที่ไม่พอใจ ผลตอบแทนของบริษัทที่ให้ไม่เหมาะสมกับค่าครองชีพและสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

ผลประโยชน์หรือสวัสดิการ ทางบริษัทฯ มีสวัสดิการต่าง ๆ เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพนักงาน ดังรายละเอียดปรากฏในบทที่ 3 แล้ว ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายกำหนด และทางบริษัทฯ เห็นสมควรจัดให้พนักงาน แต่ก็ยังมีผู้ต้องการสวัสดิการเพิ่มเติมและปรับปรุงสวัสดิการที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งได้แก่

1. การจัดหาที่อยู่อาศัยให้

2. ร้านค้า หรือสหกรณ์ที่จำหน่ายสินค้าราคาถูก
3. ส่งเสริมด้านกีฬาให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
4. ระเบียบการกู้เงินประเภทต่าง ๆ
5. การรักษาพยาบาล
6. การศึกษา

ระเบียบวินัยและการร้องทุกข์ พนักงานมีการทำผิดระเบียบวินัยอยู่เสมอ พนักงานบางคน ปฏิบัติงานให้แก่บริษัทฯ ไม่เต็มความรู้ความสามารถที่ตนมีอยู่ และไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร บางคนไม่เข้าใจระเบียบวินัยคือพอ ในขณะที่จึงมีปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. ระเบียบวินัยต่าง ๆ ไม่ได้ได้รับการรักษาอย่างเคร่งครัด
2. พนักงานมีความเห็นว่า ความผิดของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เท่ากัน แม้ว่าจะเป็นเรื่องกรณีเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ความผิดของผู้บังคับบัญชาจะเป็นเรื่องเล็ก แต่ของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นเรื่องใหญ่
3. การร้องทุกข์ พนักงานยังเกรงกลัวต่ออิทธิพลของผู้บริหารบางคนอยู่มาก

ข้อเสนอแนะ

บริษัทควรปรับปรุงผลตอบแทนให้แก่พนักงานตามความเหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างขวัญ และจูงใจให้ทำงานได้ผลดี นอกจากการให้ผลตอบแทนในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าครองชีพ เงินประจำตำแหน่งแล้ว การให้สิ่งตอบแทนอื่น ๆ ควรให้เฉพาะที่มีประโยชน์และจำเป็นแก่พนักงาน เช่น

1. การจัดที่อยู่อาศัยให้ เนื่องจากบริษัท มีฐานะมั่นคง บริษัทฯสามารถติดต่อกับหมู่บ้านจัดสรรและธนาคารต่าง ๆ เพื่อให้จัดโครงการหมู่บ้านจัดสรรแก่พนักงาน โดยบริษัท หักเงินเดือนพนักงานที่กู้ซื้อที่อยู่อาศัยระบบผ่อนส่งให้แก่ธนาคารฯเป็นต้น
2. บริษัท ควรจัดตั้งร้านค้าหรือสหกรณ์ สำหรับจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภคที่จำเป็น ในราคาถูกให้แก่พนักงาน
3. ผู้บริหารควรสนับสนุน เงินงบประมาณส่งเสริมด้านกีฬาให้มากขึ้นและพอเหมาะ
4. ควรเพิ่มวงเงินงบประมาณสำหรับให้พนักงานกู้ยืม และลดขั้นตอนที่ยุ่งยากลง เช่น ผู้ค้าประกันให้เหลือเพียงคนเดียว

5. ควรเพิ่มแพทย์ และพยาบาล โดยเฉพาะพยาบาลควรมีประจำอยู่ทั้ง 5 สถานประกอบการของบริษัทฯ ยาสามีญุประจำบ้านที่บริษัทฯ จ่ายให้แก่พนักงานควรจะมีคุณภาพดีกว่านี้ และโรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า(1) ควรจัดรถพยาบาลประจำให้ด้วย

6. บริษัท ควรสนับสนุนด้านการศึกษาโดยเฉพาะเกี่ยวกับด้านภาษาเช่น ภาษาญี่ปุ่น และภาษาอังกฤษ โดยจัดหาผู้มีทรงคุณวุฒิตามสอนให้ตามสถานประกอบการต่างๆ ของบริษัท

การร้องทุกข์ของพนักงาน บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถร้องทุกข์ได้ทุกเมื่อกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือฝ่ายบุคคล แต่ถ้าพนักงานยังเกรงกลัวอิทธิพลต่าง ๆ ทางบริษัทควรจัดกลองสำหรับแสดงความคิดเห็นและร้องทุกข์ สำหรับให้พนักงานนำข้อร้องทุกข์ ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนข้อเสนอแนะมาใส่

แรงงานสัมพันธ์

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารของบริษัท และพนักงานบางกลุ่มไม่ให้ความสนับสนุนสภาพแรงงานของบริษัท เนื่องจากความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บริหาร พนักงานบางกลุ่มกับกรรมการของสหภาพฯ ทำให้เกิดการขัดขวางการดำเนินงานของสหภาพฯ

ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากเป็นระยะเริ่มแรกของการก่อตั้งสหภาพ ซึ่งภายในบริษัทเอง ยังมีการแตกแยกหรือแบ่งพรรคแบ่งพวก ทนทางอันหนึ่งที่จะแก้ไขก่อให้เกิดความสามัคคี และให้มีการสนับสนุน ตลอดจนให้ความสำคัญแก่สหภาพนั้น กรรมการของสหภาพและสมาชิกของสหภาพจะต้องรวมแรงรวมใจกันสร้างความสัมพันธ์ต่อพนักงานทั้งหมดของบริษัท สหภาพจะต้องมีผลงานแสดงความสามารถให้สมาชิก และพนักงานที่ยังไม่ได้เป็นสมาชิกเชื่อถือ รวมทั้งพยายามให้ผู้บริหารเห็นว่าที่สหภาพจะดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัท เพื่อผู้บริหารจะได้ให้ความสนับสนุน ระงับข้อขัดแย้งอันจะเป็นผลดีต่อบริษัท

สิ่งที่ควรศึกษาต่อไป

ในการศึกษาการบริหารงานบุคคลของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ทำให้ทราบว่า การดำเนินงานของบริษัท บางครั้งขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศญี่ปุ่น) ซึ่งเป็นบริษัทแม่ อำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับเรื่อง

การขยายงาน และการเพิ่มทุน เป็นต้น จะต้องมีการปรึกษาทารือกับบริษัทแม่ก่อน ดังนั้นสิ่งที่ควรศึกษาต่อไป คือ ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการ การประสานและการดำเนินงานของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด กับบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์เปอร์เรชั่น (ประเทศญี่ปุ่น)