

ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กร
ของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น

ปริญญานิพนธ์
ของ
เนรัญชลา สมบูรณ์ธนสิริ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจศึกษา
พฤษภาคม 2550

ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กร
ของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น

ปริญญาานิพนธ์
ของ
เนรัญชลา สมบูรณ์ธนะสิริ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจศึกษา
พฤษภาคม 2550
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยการชี้แนะของท่านอาจารย์รัฐ สาเรือง อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพีร์ ลิ้มไทย อาจารย์สิฏฐากร ชูทรัพย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ผจงศักดิ์ หมดสง รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพรรณ สิริแพทย์พิสุทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะดา สมบัติวัฒนา และอาจารย์ภัคกร สกลรักษ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษา แนะนำ ร่มทั้งแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทั้งการประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อปริญญานิพนธ์นี้เป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณท่านอาจารย์คณะสังคมศาสตร์ทุกท่าน ที่ให้ความรู้ผู้วิจัยในรายวิชาต่างๆ ตามหลักสูตร

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณคุณกฤษณ์ รัตนรักษ์ ที่ให้ความช่วยเหลือครอบครัวของข้าพเจ้าตลอดมาและขอกราบขอบพระคุณคุณแม่จำเรียง สมบูรณ์ธนสิริ และคุณพ่อสมภาส สมบูรณ์ธนสิริ ที่เป็นกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียน

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ของคณะสังคมศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้การแนะนำที่ดีตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณพนักงานของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอิชู มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล ที่ให้ความช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถาม

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณนายเฉลิมชัย บัวเจริญ พี่โอ และเพื่อนๆ นิสิตธุรกิจศึกษาทุกท่าน ที่ให้กำลังใจด้วยดีมาตลอด รวมทั้งผู้ที่ให้กำลังใจทุกท่านที่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ด้วย และคุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาคุณบิดามารดาและบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอนมา

เนรัญชลา สมบูรณ์ธนสิริ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	5
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	6
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
กรอบความคิดของการศึกษาค้นคว้า.....	11
สมมติฐานในการวิจัย.....	12
2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
ความพึงพอใจ.....	13
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	14
ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจ.....	16
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ.....	16
ทฤษฎี x และ y.....	17
ทฤษฎี z.....	19
ทฤษฎีความต้องการของHerzberg.....	20
การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์.....	23
ความหมายของการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์.....	23
การบริหารงานแบบญี่ปุ่น.....	23
ลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่น.....	24
กลุ่มสร้างคุณภาพ QC ของญี่ปุ่น.....	25
กระบวนการบริหารแบบญี่ปุ่น.....	25
การประยุกต์ใช้เทคนิคของญี่ปุ่น.....	26
การบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่น.....	27
การจัดสายการผลิตของญี่ปุ่น.....	28
การสรรหาบุคลากรและการคัดเลือก.....	29
การฝึกอบรมและการพัฒนา.....	35
การประเมินผลงาน.....	36
การเลื่อนตำแหน่ง.....	38

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ) การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน.....	40
ระบบเงินเดือน.....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
ความผูกพันที่มีต่อองค์กร.....	47
ความหมายของความผูกพันที่มีต่อองค์กร.....	47
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร.....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
งานวิจัยต่างประเทศ.....	51
ประวัติองค์กร.....	53
บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด.....	53
บริษัทอิชูซุ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด.....	55
บริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล.....	58
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	60
การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง.....	60
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน.....	66
สถิติสำหรับการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ.....	68
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	111
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	111
สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า.....	111
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	112
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	112
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	113
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	113
สรุปการศึกษาค้นคว้า.....	114
การอภิปรายผล.....	119
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	120
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	122
บรรณานุกรม.....	124
ภาคผนวก ก.....	128
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	129
ภาคผนวก ข.....	139
หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	140
ประวัติของผู้วิจัย.....	148

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ.....	14
2 ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ.....	15
3 ลักษณะความต้องการขั้นต่าง ๆ ของมาสโลว์.....	16
4 แสดงลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่น.....	24
5 กระบวนการบริหารแบบญี่ปุ่น.....	26

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนและคำร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	71
2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการบริหารงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม.....	73
3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในด้านการสรรหา และการคัดเลือก.....	74
4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความพึงพอใจในด้านการฝึก อบรมและพัฒนา.....	75
5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความพึงพอใจในด้านการประเมินผล	76
6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในด้านการเลื่อนตำแหน่ง.....	77
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในด้านการลงโทษทาง วินัยและการออกจากงาน.....	78
8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในด้านระบบเงินเดือน	79
9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยรวม.....	80
10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันที่มีต่อองค์กรในด้านความ เชื่อมั่นศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร.....	80
11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความผูกพันที่มีต่อองค์กรในด้านความ เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน.....	81
12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันที่มีต่อองค์กรในด้านความ จงรักภักดีและเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร	82
13 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานบริษัทประกอบรถยนต์ญี่ปุ่น จำแนกตามสถานภาพของพนักงานโดยรวม.....	83
14 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานบริษัทประกอบรถยนต์ญี่ปุ่น จำแนกตามอายุของพนักงานโดยรวม.....	84
15 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานบริษัทประกอบรถยนต์ญี่ปุ่น จำแนกตามการศึกษาของพนักงานโดยรวม.....	86
16 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานบริษัทประกอบรถยนต์ญี่ปุ่น จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยรวม.....	88
17 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานบริษัทประกอบรถยนต์ญี่ปุ่น จำแนกตามเงินเดือนโดยรวม.....	90

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
18 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานบริษัทประกอบรถยนต์ญี่ปุ่น จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงาน.....	92
19 ผลทดสอบความแตกต่างในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตาม สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	95
20 แสดงผลทดสอบความแตกต่างในความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ.....	96
21 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านการสรรหาและการคัดเลือก.....	97
22 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านการประเมินผลงาน.....	97
23 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง.....	98
24 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านระบบเงินเดือน.....	98
25 ผลการทดสอบความแตกต่างในด้านความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	99
26 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง.....	100
27 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านระบบเงินเดือน.....	100
28 ผลการทดสอบความแตกต่างในด้านความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	101
29 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านการสรรหาและการคัดเลือก.....	102
30 ผลการทดสอบความแตกต่างในด้านความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเงินเดือนพื้นฐาน.....	103
31 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านการสรรหาและการคัดเลือก.....	104
32 ผลการทดสอบความแตกต่างในด้านความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงาน.....	104
33 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านระบบเงินเดือน.....	106
34 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กร.....	106
35 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านการสรรหาและการคัดเลือก.....	107
36 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา.....	108
37 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านการประเมินผล.....	108

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
38 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการเลื่อนตำแหน่ง.....	109
39 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	109
40 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านระบบเงินเดือน.....	110

ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กร
ของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น

บทคัดย่อ
ของ
เนรัญชลา สมบูรณ์ธนศิริ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจศึกษา
พฤษภาคม 2550

เนรัญชลลา สมบูรณ์ธนสิริ. (2550). ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อการของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น. ปรินญา นิพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปรินญา นิพนธ์ : อาจารย์รัฐ สาเรือง.

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อการของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น ในด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผล ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ด้านระบบเงินเดือน ด้านความศรัทธาเชื่อมั่น และการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน ด้านความจงรักภักดีเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร โดยจำแนกตามสถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ ลักษณะที่ปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานประจำสายการผลิตของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอิชูซุมอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทนิสสัน ออโตโมบิล จำนวน 344 คนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows เพื่อหาค่าสถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มโดยใช้การทดสอบค่าที ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว และทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ใช้วิธี Least Significant Difference (LSD) และการหาความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือต่ำกว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 ปีขึ้นไป และเงินเดือนพื้นฐานมากกว่า 7,000 บาทและปฏิบัติงานอยู่ในแผนกประกอบ

2. ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลงาน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ด้านระบบเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านความผูกพันที่มีต่อการ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน ด้านความจงรักภักดีเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร อยู่ในระดับมาก

3. พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันไม่ผลทำให้ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

4. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

5. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ ลักษณะการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.420

SATISFACTION OF HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION AND THE
ORGANIZATION LOYALTY OF EMPLOYEES IN PRODUCT LINE OF
JAPANESE CAR FACTORY

AN ABSTRACT
BY
NALUNCHALA SOMBOONTHANASIRI

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Business Education
at Srinakharinwirot University
May 2007

Nalunchala Somboonthanasiri. (2007). *Satisfaction of Human Resources Administration and the Organization Loyalty of Employees in Productline of Japanese Car Factory*. Master Thesis. M.Ed. (Business Education). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee : Lecturer.Ratha Saruang

The objective of this research was to study about Satisfaction of Human Resources Administration and the Organization Loyalty of Employees in Productline of Japanese Car Factory, in the way of recruitment and selection, training and advancement, evaluation, promotion, disciplinary punishment and quitting, salary system, trust and acceptance in the objective of an organization, obliging exertion in work, faithfulness and sacrifice and organization's work status-member maintenance, divided into status, age, educational status, duration of work, base salary and types of work.

The representative samples of this research were the personnel a manufacturing department of Toyota Motor (Thailand) Co.,Ltd, Isuzu Motor (Thailand) Co.,Ltd and Nissan Auto Mobile Co.,Ltd --344 persons. The data storage apparatus was an analytic questionnaire-computer system - SPSS for windows - program finding out for figures that are percent, average, standard deviation, using T-test to find differences of average of 2 representative samples analyzing, using One-way analysis of variance to find differences of average of more than 2 representative samples and using Least Significant Difference (LSD) Analyzing to find comparing differences and using Pearson's Product Moment Correlation Co- efficiency to find relation. The result :

1. Most of personnel were single, age of 35 and over, lower secondary school/ vocational certificate of educational background, upper 11 years of duration of work and upper 7000 Baht of base salary and worked in assembling department

2. Six of satisfactions of human resource management such as recruitment and selection, training and advancement, evaluation, promotion, disciplinary punishment and quitting, salary system were in the medium level and 3 of relationships to an organization such as trust and acceptance in the objective of an organization, obliging exertion in work, faithfulness and sacrifice and organization's work status-member maintenance were in the high level

3. Differences of status of personnel were not affect to satisfactions of human resource management

4. Differences of ages of personnel statistically significantly contrasted satisfaction of human resource management in the level of 0.5

5. Differences of educational status, duration of work, base salary and types of work statistically un-significantly contrasted satisfaction of human resource management

6. Satisfaction of human resource management related statistically significantly to the relationship of personnel of a manufacturing department in the level of 0.1 and correlation coefficient was 0.420

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเปิดประเทศในทางเศรษฐกิจของประเทศไทยและการเข้าสู่ยุคไร้พรมแดนได้ทำให้ความเป็นไปทางเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมของแต่ละประเทศมีความซับซ้อนมากขึ้นในลักษณะที่ว่า แต่ละประเทศต่างก็เข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันมากขึ้น กระแสการลงทุนโดยตรงของนักลงทุนชาวต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนดำเนินกิจการในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ในประเทศไทย ตลอดจนประเทศเพื่อนบ้านเป็นปรากฏการณ์ที่เห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาต่างทยอยกันเข้ามาลงทุนในประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน โดยที่ประเทศไทยก็เป็นประเทศหนึ่งที่บรรดาบริษัทข้ามชาติมุ่งหวังที่จะใช้เป็นทั้งตลาดและฐานในการผลิต

(อ้างอิงจาก IRP :Industrial Restructuring Plan.(2005).แผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม. (Online). ในท่ามกลางการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศที่ทวีความเข้มข้นยิ่งขึ้นทุกขณะ อันเนื่องมาจากนโยบายการพัฒนาและสร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศซึ่งการแข่งขันนั้นมีพื้นฐานอยู่ที่แต่ละประเทศจะมีความได้เปรียบ (Comparative Advantage) ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ (Infrastructure) ความอุดมสมบูรณ์ของปัจจัยการผลิต (Factor Abundance) ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ความสามารถในการจัดการ (Management) การวิจัยและการพัฒนา ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (R&D on Science and Technology) ตลาดทุน (Finance) ทรัพยากรมนุษย์ (People) และสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน (Facilities) มากน้อยเป็นสำคัญ

ฉะนั้นการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมเพื่อรองรับการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศของภาคอุตสาหกรรมไทย จึงต้องดำเนินการรักษาและสร้างความได้เปรียบในการการแข่งขันแก่ภาคอุตสาหกรรมในประเทศ โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและยกระดับศักยภาพการผลิตและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

การผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ คือ ระบบเครือข่ายการผลิต ซึ่งประกอบด้วย โรงงานประกอบรถยนต์ ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ซึ่งป้อนให้โรงงานโดยตรง (1st-tier Suppliers) ชิ้นส่วนยานยนต์เป็นชิ้นส่วนสำหรับประกอบรถยนต์ (Original Equipment Manufacturers) สำหรับโรงงานผลิตชิ้นส่วนประเภท 1st-tiers นั้น ก็จะมีผู้ผลิตชิ้นส่วนรายย่อยผลิตหรือป้อนชิ้นส่วนให้อีกทีหนึ่ง กลุ่มหลังนี้เรียกว่า 2nd-tier Suppliers นอกจากนี้ยังมีผู้ผลิตชิ้นส่วนอิสระ ผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่รถยนต์เพื่อการส่งออกโดยอิสระ

จำนวนโรงงานในแต่ละกลุ่ม ตลอดจนแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์มีดังนี้

1. โรงงานประกอบรถยนต์

จำนวน	14	โรง
กำลังการผลิต	1,069,700	คันต่อปี
การจ้างงาน	30,000	คน

2. โรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ (1st-tier Suppliers)

จำนวน	300	โรงงาน
การจ้างงาน	20,000	คน

3. โรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ (2nd-tier Suppliers)

จำนวน	800	โรงงาน
การจ้างงาน	50,000	คน

อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยได้มีการพัฒนามากว่า 20 ปี โดยมีกฎการใช้ชิ้นส่วนในประเทศ (Local Contents) เป็นตัวกระตุ้นการพัฒนาผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ภายในประเทศ อย่างไรก็ตามโรงงานผลิตชิ้นส่วน OEM เพื่อป้อนโรงงานประกอบรถยนต์โดยกลุ่มตรง 1st-tier Suppliers ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนจากต่างประเทศ ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีการผลิตเครื่องจักร และช่างเทคนิคเข้ามาดำเนินการผลิต วัตถุดิบหลัก ๆ ได้แก่ เหล็กแผ่นรีดร้อน รีดเย็น เหล็กหล่อ ฯลฯ ส่วนใหญ่นำเข้าจากต่างประเทศ ตาม Specification ของรถยนต์แต่ละรุ่น ซึ่งบริษัทแม่จะเป็นผู้กำหนดการผลิตในประเทศต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้กำลังการผลิตของโรงงานในประเทศต่าง ๆ

ภาคอุตสาหกรรมไทยถือว่ามีความแข็งแกร่ง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่มุ่งส่งเสริมให้ไทยกลายเป็นศูนย์กลางการผลิตยานยนต์ของเอเชีย-แปซิฟิก ปัจจุบันได้รับการยอมรับในเรื่องมาตรฐานการผลิต เพราะการส่งออกไปจำหน่ายในตลาดโลกหลายสิบปี หลายประเทศให้คะแนนอันดับหนึ่ง ตัวอย่างเช่นในอดีต สิงคโปร์ไม่ยอมนำเข้ารถยนต์ที่ผลิตในไทย แต่เมื่อปี 2546 ได้นำเข้ารถยนต์จากไทย 5,000 คัน และปีนี้ คาดว่าจะนำเข้า 10,000 คัน เพราะมั่นใจในคุณภาพรัฐบาลถือว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ จึงต้องปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ส.อ.ท.) ได้รายงานว่าในเดือน ม.ค.-พ.ค. ไทยมียอดส่งออกรถยนต์ 132,234 คัน เพิ่มขึ้น 48.9% จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ในปีนี้ได้วางเป้าหมายส่งออกรถยนต์ 300,000 คัน จากที่ผลิตรถยนต์ให้ได้ 900,000 คัน และในปีหน้า จะผลิตรถยนต์ได้รวม 1 ล้านคัน (อ้างอิงจาก น.ส. พ.ไทยรัฐ ฉบับวันที่ 14 มิ.ย. 2547)

ส่วนยอดขายรถยนต์รวม มกราคม-ตุลาคม 2546 สร้างสถิติยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้น หลังวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 มียอดจำหน่าย 425,598 คัน เพิ่มขึ้น

30.60% จากปี 2545 ที่มียอดขายเพียง 325,889 คัน และคาดว่า ยอดขายสิ้นปี 2546 จะมียอดขายจำหน่ายเกินกว่า 500,000 คัน

ผู้นำตลาดรถยนต์นั่งโตโยต้า ครองส่วนแบ่งตลาด 47% มียอดจำหน่าย 66,310 คัน ส่วนฮอนด้าทำยอดขายเป็นอันดับที่ 2 ครองส่วนแบ่งตลาด 33% มียอดจำหน่าย 47,994 คัน และนิสสันมียอดขาย 7,693 คัน (อ้างอิงจากบิสิเนสไทย (17 พฤศจิกายน พ.ศ.2546)) ส่วนยอดขายรวมทุกประเภทในเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2546 ISUZU มียอดการจำหน่ายเป็นอันดับหนึ่งคือ 280,975 คัน TOYOTA 218,832 คัน และNISSAN 87,805 คัน ตามลำดับ (อ้างอิงจาก www.toyota.co.th วันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ.2546)

อุตสาหกรรมรถยนต์ของไทยเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญทั้งในอดีตและปัจจุบัน แม้ว่ามูลค่าอุตสาหกรรมยานยนต์และอุปกรณ์ขนส่งจะมีสัดส่วนลดลงอย่างรุนแรงในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540-2541 จากร้อยละ 9 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในปี 2536 เหลือเพียงร้อยละ 5 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในปี 2542 แต่อุตสาหกรรมรถยนต์ก่อให้เกิดอุตสาหกรรมสนับสนุน (Supporting Industry) ในประเทศเชื่อมโยงกันเป็นจำนวนมาก ได้แก่ เครื่องยนต์ ชิ้นส่วนรถยนต์ อะไหล่ ยาง กระบอก ซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดการจ้างงานไม่ต่ำกว่า 105,000 คน ซึ่งเป็นการกระจายรายได้สู่ภูมิภาค นอกจากนี้ภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมรถยนต์และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องโดยให้การสนับสนุนและช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการโดยเฉพาะการผลิต อาทิ ให้มีการจัดตั้งสถาบันยานยนต์ขึ้นเพื่อพัฒนาการผลิตและพัฒนาบุคลากรในประเทศให้มีศักยภาพในการผลิตและการแข่งขันมากขึ้น (มนตรี พงษ์เสาวลักษณ์.2546)

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2544:220) ได้ทำการวิจัยเรื่องบริษัทข้ามชาติกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การทำงานในบริษัทข้ามชาติจำเป็นต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจ และปฏิบัติงานภายในสภาพแวดล้อมของการอยู่ร่วมกันของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะระบบวิธีคิดและแนวทางในการทำงาน เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยความเข้าใจที่ถูกต้องและความเข้าใจอันดีต่อกัน ที่จะช่วยให้ผลของการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพในทางตรงกันข้ามการที่บุคลากรต่างๆ ไม่พยายามที่จะเรียนรู้ ทำความเข้าใจ และพยายามฝึกฝนที่จะประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่มีความแตกต่างไปจากวัฒนธรรมของตน (Cross Culture) เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี ก็จะส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคลากรในองค์กรเป็นไปด้วยความไม่เข้าใจกันและทำให้มีช่องว่างมากขึ้น ซึ่งไม่น่าจะเป็นผลดีต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวม การดำเนินการในเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ยากต่อการเห็นถึงความสำคัญเนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับสิ่งที่มองเห็นได้ยาก (Intangible Issues) อันได้แก่ ระบบวิธีคิด ความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยม ซึ่งแสดงผ่านการกระทำต่างๆ ของบุคลากร ที่มักตีความบนพื้นฐานวัฒนธรรมของตนเองเป็นหลัก การจะดำเนินการในเรื่องนี้จึงต้องอาศัยความสามารถเชิงสังคมวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานที่สำคัญควบคู่ไปกับการผลักดันดำเนินการของบุคลากรฝ่ายต่างๆ โดยเฉพาะบุคลากรในระดับบริหาร

บริษัทข้ามชาติมีบทบาทสำคัญในการทำให้เศรษฐกิจของประเทศเติบโตโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรม การจ้างแรงงานซึ่งเป็นคนท้องถิ่นนอกจากจะก่อให้เกิดรายได้แล้ว แรงงานในแต่ละตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานหรือในกระบวนการผลิตไม่ว่าจะอยู่ในบริษัทข้ามชาติจากกลุ่มประเทศใดๆ ก็ตาม ต่างก็ได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะความรู้ มีความชำนาญในฝีมือเพิ่มขึ้น โดยผ่านกระบวนการพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร ได้แก่ การพัฒนา การถ่ายทอดเทคโนโลยี ตลอดจนการวิจัยและพัฒนา ได้เข้าไปที่ตัวบุคลากรหรือแรงงานชาวไทยซึ่งขาดทักษะความพร้อมทางด้านภาษา การเรียนรู้ การปรับตัวในการทำงาน ฯลฯ ในทางกลับกันปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากรที่ซึ่กลับไปบริษัทที่ตนทำงานอยู่ ในแง่ของการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ บรรยากาศในการทำงาน ที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ฯลฯ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ทั้งผู้บริหารและแรงงานชาวไทยจะต้องตระหนักและเข้าใจปัญหาร่วมกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งนอกจากจะมีวัฒนธรรมของการทำงานของแต่ละชาติแตกต่างกันแล้วยังแตกต่างไปจากองค์กรที่ผู้บริหารเป็นชาวไทย

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว 7 ประการคือ (1)การจ้างงานตลอดชีวิต (2)การประเมินผลการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นไปอย่างช้าๆ (3)เส้นทางเดินของอาชีพที่ไม่เฉพาะเจาะจง (4)กลไกการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ (5)การตัดสินใจร่วมกัน (6)การมีความรับผิดชอบร่วมกัน (7)การคำนึงถึงส่วนรวมทั้งหมด หลักการทั้ง 7 ประการข้างต้น การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นให้ความสำคัญเป็นหลักต่อบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญของการผลิต ดังนั้นการปรับปรุงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการบริหารการผลิตด้วยเช่นกัน

การบริหารงานด้านบุคคลจึงเป็นงานสำคัญที่องค์กรต่างๆ ต้องให้ความสำคัญหลังจากที่ได้จัดองค์กรและโครงสร้างขององค์กรแล้วก็คือ หน้าที่ในการจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ตามโครงสร้างขององค์กร ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ดังนั้นการสรรหาบุคคลให้เหมาะสมกับงานจึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาควบคู่กับการวางโครงสร้างองค์กร หน่วยงานทุกประเภท ย่อมมีภารกิจหลักที่จะต้องดำเนินการให้บังเกิดผล การที่หน่วยงานจะกระทำการกิจหลักได้ดีมีประสิทธิภาพ ในปริมาณที่เหมาะสมกับงานบุคลากร จึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผน ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การบริหารงานบุคคลจึงมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ จัดหาคนที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน บรรจุกให้เข้าทำงานที่สัมพันธ์กับความสามารถและความสนใจ พัฒนาเขาโดยให้การศึกษาและอบรม เพื่อให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ประการสุดท้ายคือ พยายามทำให้คนงานมีความพึงพอใจในงาน(ธงชัย สันติวงศ์ 2535:95) เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานแล้วก็จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อ

องค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และถ้าหากบุคลากรในองค์การขาดความพอใจในงานก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ในทางกลับกันถ้าหากบุคลากรในองค์การนั้นมีเจตคติที่ดีต่อองค์การและการบริหารงานขององค์การที่ดี ก็จะเกิดความจงรักภักดี และทุ่มเทการทำงาน เพื่อให้้องค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่สามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นการศึกษาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ จึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในการทำงาน ซึ่งประกอบขึ้นมาจากลักษณะเฉพาะของบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน กล่าวคือตัวบุคคลทุกคนต่างมีพื้นฐานส่วนตัวที่เป็นของตนเอง และมีพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน ในเวลาเดียวกันสภาพแวดล้อมขององค์การที่จัดไว้ก็มีสภาพเงื่อนไขในหลายลักษณะที่ต่างกัน ทั้งในแง่ของลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในงาน กฎเกณฑ์ ระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ มีผลทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจได้ และส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันหรือไม่ผูกพันต่อองค์การได้เช่นกัน

สถานประกอบการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย จึงเป็นองค์การหนึ่งที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา เนื่องจากเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่เห็นได้ชัด ซึ่งสถานประกอบการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยมีทั้งหมด 14 โรงงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์การของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น เป็นการศึกษาว่าสิ่งที่องค์การเหล่านี้ได้มีการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดและแรงงานไทยมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดทั้งในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์การของพนักงานว่าพนักงานเหล่านี้คิดอย่างไรกับการบริหาร เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการขององค์การต่อไป

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์การของพนักงานสายการผลิตในสถานประกอบการผลิตรถยนต์ญี่ปุ่น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอิชูซุ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล จำนวน 3 สถานประกอบการผลิตรถยนต์เท่านั้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ระบบเงินเดือน
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วย สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ และลักษณะที่ปฏิบัติงาน ที่มีต่อความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์
3. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันที่มีต่อองค์การ

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ข้อมูลของการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ ในส่วนของสถานประกอบการผลิตรถยนต์ เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการพิจารณาสำหรับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการที่จะปรับปรุงพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือแก้ไขปัญหาแรงงานของพนักงานประจำให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรที่ใช้การวิจัย

มุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานประจำสายการผลิตที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานประกอบการผลิตรถยนต์ 3 สถานประกอบการ จำนวน 3,005 คน ได้แก่ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ บริษัทอีซูซุ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ และบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล จังหวัดสมุทรปราการ ทั้ง 5 แผนกการผลิต คือ แผนกเชื่อม (Body shop) แผนกทำสี (Paint Shop) แผนกสโตร์ (Supply) แผนกประกอบ (Final Assembly) แผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย (Quality Control) โดยมีขอบเขตการศึกษาค้นคว้าดังนี้

1. บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 1369 คน
(อ้างอิงข้อมูลประชากรจากแผนกประชาสัมพันธ์ ณ วันที่ 4 กรกฎาคม 2548)
2. บริษัทอีซูซุ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 946 คน
(อ้างอิงข้อมูลประชากรจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 28 พฤษภาคม 2548)
3. บริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล จำนวนทั้งสิ้น 690 คน
(อ้างอิงข้อมูลประชากรจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 3 มิถุนายน 2548)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานประจำจาก 5 แผนกการผลิตของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ส(ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอีซูซุ มอเตอร์ส(ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 359 คน การสุ่มตัวอย่างใช้ตารางสำเร็จรูปของ ยามาเน่ ในการเก็บแบบสอบถามในการวิจัยนั้นประสบกับปัญหาการส่งคืนแบบสอบถามจากพนักงานนั้นได้ไม่ครบตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากพนักงานบางกลุ่มจะมีการเปลี่ยนกะจึงทำให้เอกสารตกหล่นและสูญหาย ผู้วิจัยจึงสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้เพียง 344 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.82

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น

1.1. สถานภาพ

1.1.1 โสด

1.1.2 สมรส

1.2 อายุ

1.2.1 อายุต่ำกว่า 25 ปี

1.2.2 อายุ 25 - 34 ปี

1.2.3 ตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษา

1.3.1 มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. หรือ ต่ำกว่า

1.3.2 ปวส. หรืออนุปริญญา หรือเทียบเท่า

1.3.3 ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

1.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.4.1 น้อยกว่า 5 ปี

1.4.2 5 – 10 ปี

1.4.3 11 ปีขึ้นไป

1.5 เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ

1.5.1 5,000 – 6000 บาท/เดือน

1.5.2 6,001 – 7,000 บาท/เดือน

1.5.3 มากกว่า 7,000 บาท/เดือน

1.6 ลักษณะที่ปฏิบัติงาน

1.6.1 แผนกเชื่อม (Body shop)

1.6.2 แผนกทาสี (Paint Shop)

1.6.3 แผนกสโตร์ (Supply)

1.6.4 แผนกประกอบ (Final Assembly)

1.6.5 แผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย (Quality Control)

2. ตัวแปรตาม จำแนกออกเป็น

2.1 ความพึงพอใจการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานสายการผลิต
ในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 การสรรหาและการคัดเลือก

2.1.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา

2.1.3 การประเมินผลงาน

2.1.4 การเลื่อนตำแหน่ง

2.1.5 การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน

2.1.6 ระบบเงินเดือน

2.2 ความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น ซึ่งประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 ด้านความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร

2.2.2 ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน

2.2.3 ด้านความจงรักภักดีเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่ง

สถานภาพสมาชิกขององค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ความพึงพอใจ** หมายถึง ความพึงพอใจที่แสดงออกมาเป็นความรู้สึกของพนักงานแต่ละคนที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

2. **การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง ระบบงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในโรงงานผลิตรถยนต์โดยใช้การบริหารงานแบบญี่ปุ่น โดยแบ่งได้ 6 ด้านดังนี้

2.1 **การสรรหาและการคัดเลือก** หมายถึง กระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือก โดยองค์กรทั้ง 3 บริษัทใช้บริษัทตัวแทนหรือบริษัทผู้รับเหมาช่วงในการสรรหาพนักงานเข้ามาร่วมงานในสายการผลิต โดยใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ในการเปิดรับสมัครงาน และการคัดเลือกจะใช้วิธีการสอบข้อเขียนและการสัมภาษณ์

2.2 **การฝึกอบรมและการพัฒนา** หมายถึง กระบวนการเพื่ออบรมและพัฒนาพนักงานโดยการอบรมและพัฒนาจะเป็นไปตามนโยบายขององค์กร โดยเนื้อหาการฝึกอบรมนั้นจะเป็นไปตามลักษณะงาน และลักษณะส่วนบุคคล และมีการจัดทำเอกสารและคู่มือให้แก่พนักงาน การฝึกอบรมจะกระทำแบบตัวต่อตัวโดยการติดต่อและสัมพันธ์กันในขณะที่ปฏิบัติงาน ส่งพนักงานเข้าหลักสูตรการฝึกอบรมเพิ่มเติม โดยพิจารณาจากลักษณะงานเป็นหลัก และการใช้ระบบพี่เลี้ยง

2.3 **การประเมินผลงาน** หมายถึง กระบวนการประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานยึดตามหลักเกณฑ์การประเมินขององค์กร โดยมีเกณฑ์การพิจารณา คือประเมินจากปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน การประสานงานและให้ความร่วมมือ ความมีวินัย การพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หรือมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน สำนึกในการเป็นเจ้าของ ตระหนักในคุณภาพและความปลอดภัย โดยการประเมินนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าจะเป็นผู้ประเมิน

2.4 การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการที่เป็นการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานในองค์กร จะเป็นไปตามคุณวุฒิ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ในระบบการเลื่อนตำแหน่งจะมีความยุติธรรมและเป็นไปตามระยะเวลาที่องค์กรได้กำหนด

2.5 การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน หมายถึง กระบวนการหนึ่งที่ใช้ในการลงโทษพนักงาน โดยองค์กรจะกำหนดระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการลงโทษทางวินัย หากพนักงานประพฤติผิดตามระเบียบข้อบังคับดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาก็จะสอบสวนข้อเท็จจริงด้วยความยุติธรรม

2.6 ระบบเงินเดือน หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับระบบเงินเดือน ได้แก่ อัตราเงินเดือนพื้นฐาน อัตราเงินเพิ่มพิเศษประจำเดือน อัตราเงินเพิ่มประจำฤดูกาลหรือBonus การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับระบบเงินเดือนจะเป็นไปด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง

3. ความผูกพันที่มีต่อองค์กร หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมออกมา ซึ่งสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

3.1 ด้านความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร หมายถึง ความศรัทธาเชื่อมั่นในชื่อเสียงขององค์กร การบริหารของผู้บังคับบัญชา นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ไม่ว่าจะเป็นแผนงาน และระบบการทำงาน และยอมรับอนาคตขององค์กรไม่ว่าองค์กรจะประสบกับปัญหาอย่างไร

3.2 ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน หมายถึง ความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความผิดพลาด และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถของตนในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานของตนและองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ

3.3 ด้านความจงรักภักดีและเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร หมายถึง ความซื่อสัตย์ที่พนักงานมีให้แก่องค์กรโดยไม่นำความลับขององค์กรไปเปิดเผยแก่องค์กรอื่น และพร้อมที่จะเสียสละเวลาส่วนตัว และจะเป็นสมาชิกในองค์กรโดยไม่คิดที่จะโยกย้ายไปทำงานที่อื่น

4. พนักงานสายการผลิต หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนของการผลิตรถยนต์ และได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำของสถานประกอบการผลิตรถยนต์ทั้ง 3 บริษัท ได้แก่ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอิชูซู มอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล โดยปฏิบัติงานในส่วนของการผลิตรถยนต์ทั้ง 5 ฝ่ายการผลิต คือ แผนกเชื่อม แผนกทำสี แผนกสโตร์ แผนกประกอบ และแผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย

4.1 แผนกเชื่อม (Body shop) หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกเชื่อมตัวถัง เชื่อมช่วงล่างรถ เชื่อมให้เป็นลักษณะโครงรถ หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานเชื่อม

4.2 แผนกทำสี (Paint Shop) หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกทำสีรถยนต์ และซ่อมสีรถยนต์ที่มีปัญหาในการผลิต หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานทำสี

4.3 แผนกสโตร์ (Supply) หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่รับส่ง-จ่ายของ (ชิ้นส่วนและอุปกรณ์ในการประกอบรถยนต์) ให้แก่แผนกประกอบ หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานสโตร์

4.4 แผนกประกอบ (Final Assembly) หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกการประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ให้เป็นคัน ใส่อุปกรณ์ชิ้นส่วนทั้งภายในและภายนอกให้ออกมาสมบูรณ์ เช่น ใส่ล้อ พวงมาลัย เกียร์ เครื่องยนต์ ฯลฯ หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานประกอบ

4.5 แผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย (Quality Control) หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกการตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย ทดสอบการขับเคลื่อนของรถยนต์ก่อนการจำหน่ายเพื่อจะนำไปจำหน่ายในประเทศและส่งออกต่อไป

5. สถานประกอบการผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น หมายถึง บริษัท(โรงงาน)ที่ทำการผลิตรถยนต์ญี่ปุ่น ซึ่งหมายถึงบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอิชูซุ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล ที่ทำการผลิตและจำหน่ายรถยนต์มีพร้อมทั้งผู้เชี่ยวชาญในการผลิต และมีคนเป็นผู้ปฏิบัติงานควบคู่กับเครื่องจักร

6. บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด หมายถึง บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ ที่เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่าย มีตราเครื่องหมายการค้าชื่อ TOYOTA

7. บริษัทอิชูซุ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด หมายถึง บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ ที่เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่าย มีตราเครื่องหมายการค้าชื่อ ISUZU

8. บริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล หมายถึง บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ ที่เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่าย มีตราเครื่องหมายการค้าชื่อ NISSAN

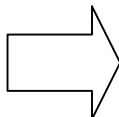
กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ปัจจัยส่วนบุคคล

ตัวแปรอิสระ

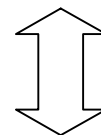
1. สถานภาพ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
5. เงินเดือนพื้นฐาน
6. ลักษณะที่ปฏิบัติงาน



ตัวแปรตาม

ความพึงพอใจในการบริหารงาน
ด้านทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น

1. การสรรหาและการคัดเลือก
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา
3. การประเมินผลงาน
4. การเลื่อนตำแหน่ง
5. การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน
6. ระบบเงินเดือน



ความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงาน
โดยแบ่งออกเป็น

1. ด้านความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร
2. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน
3. ด้านความจงรักภักดีเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร

สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
2. พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
3. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
4. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
5. พนักงานที่มีเงินเดือนพื้นฐานต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
6. พนักงานที่มีลักษณะที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
7. ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิต

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละบริษัทเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง หากพนักงานของบริษัทเหล่านั้นมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานย่อมจะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และจะให้ได้ผลงานออกมาตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความพึงพอใจอย่างเดียวของพนักงานอาจจะไม่เกิดผลที่ดีพอ ควรที่จะให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วย เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำแล้วพนักงานก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์กร การความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และถ้าหากบุคคลเกิดขาดความพึงพอใจในงานก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งออกดังนี้

1. ความพึงพอใจและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจ
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น
3. ความผูกพันที่มีต่อองค์กร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. ประวัติบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด
6. ประวัติบริษัท อีซูซุ มอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด
7. ประวัติบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล

ความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความก้าวหน้าหรือการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นเป็นผลเนื่องมาจากปัจจัยนานัปการ เฉพาะอย่างยิ่งบุคคลย่อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการนำมาซึ่งความสำเร็จของงานเสมอ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร จึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า (Job Satisfaction) มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันหลายประการ ดังนี้

วุฒิชัย จานง.(2525:2) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกที่เต็มใจและพร้อมใจในการปฏิบัติงาน โดยความพึงพอใจจะเกิดจากแรงจูงใจ และ/หรือสิ่งจูงใจขององค์กรหรือผู้บังคับบัญชา

พิน คงพลู (2529:21) ได้สรุปว่า ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ ความรู้สึกยินดีเต็มใจหรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติ ความพึงพอใจเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งด้านวัตถุและจิตใจ

สเคร้าส์ และ เซเลส (Strauss and Sayless.1960:119-121) มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นได้ประโยชน์ตอบแทนทั้งในด้านวัตถุและจิตใจและสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้

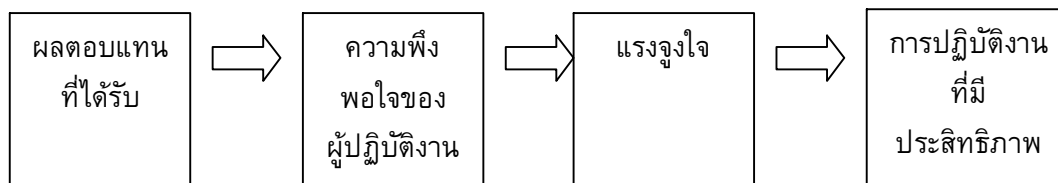
เฟรนช์ (French.1964:28-29) กล่าวว่า บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ถ้าสภาพของงานดี ซึ่งหมายถึง การมีตำแหน่งที่ดี มีรายได้เพียงพอกับการดำรงชีพ มีความมั่นคงในหน้าที่การทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับบุคลิกของตนให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

จากความหมายความพึงพอใจในการทำงาน สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคคลแต่ละคนที่มีต่องานที่ทำอยู่ ซึ่งเกิดจากแรงจูงใจหรือสิ่งจูงใจขององค์กร โดยได้รับประโยชน์ตอบแทนทั้งในด้านวัตถุและจิตใจ

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตาม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงาน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและค่านิยมของบุคคล ดังนั้น การทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงเป็นที่ปรารถนาของผู้บริหารทุกระดับ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้มีแนวคิดพื้นฐานที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ

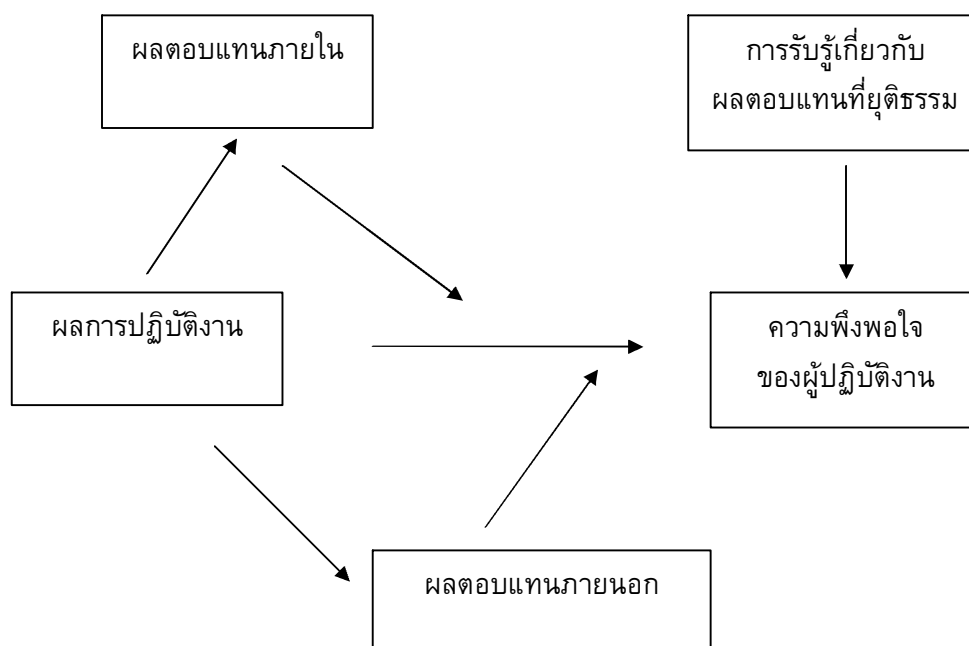
1. ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดที่ได้จากการศึกษาทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะการศึกษาทดลองที่โรงงาน ฮาวธอร์น (Howthorne) ในปี ค.ศ. 1920 ในเรื่องของแสงสว่างและสภาพแวดล้อมที่ใช้การทำงาน ซึ่งให้เห็นว่าการเพิ่มของผลผลิตเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพอใจในการปฏิบัติงานของคนงาน ซึ่งเดวิด (Davis.1981:82) ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่า “การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ไม่ได้รับการสนองตอบ” ทศนะตามแนวคิดดังกล่าวสามารถแสดงได้ด้วยแผนภาพ (สมยศ นาวิกการ.(2521:155) ดังนี้



ภาพประกอบ1 แสดงถึงความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่มุ่งจะเพิ่มผลผลิตด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ก็พยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่างๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ที่สามารถจะตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ พอร์เตอร์และโลว์เลอร์ (Porter and Lowler, 1967:23) ได้พัฒนารูปแบบจำลองเพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยตั้งสมมติฐานว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่นๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดี จะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ” ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ2 แสดงถึงผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ

จากแผนภาพชี้ให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) และผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับนั้น คือ ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน หากผลตอบแทนจริงมากกว่าผลตอบแทนที่รับรู้แล้ว ความพึงพอใจย่อมจะเกิดขึ้น สมยศ นาวิการ.(2531:119)

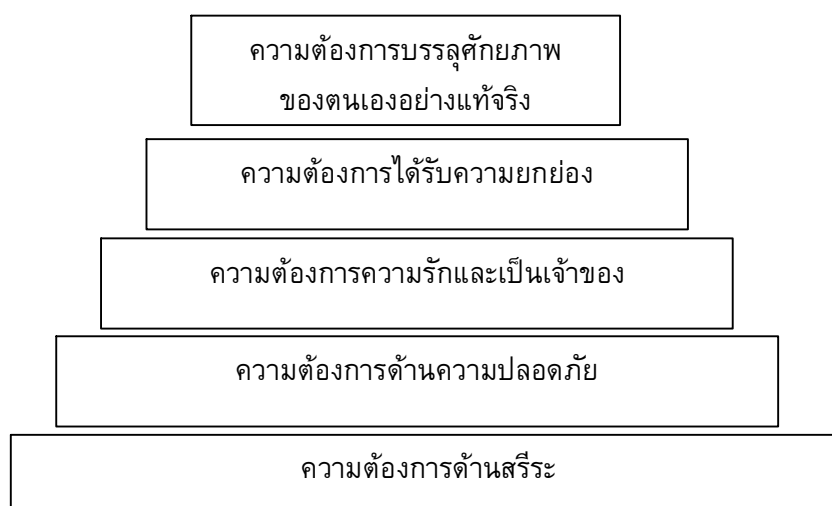
จากแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งสองรูปแบบดังกล่าวข้างต้น สามารถที่จะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้น ทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตมากน้อยเพียงใด นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงและจัดให้มีขึ้น ก็คือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจ

ในการทำงานในองค์การสิ่งที่ผู้บริหารพยายามศึกษาและนำมาใช้ในการทำงาน คือการค้นคว้าว่าอะไรที่จะนำมากระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานนั้นได้อย่างตั้งใจ มีความสุขและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีและภาวะวิกฤติต่างๆ ที่องค์กรทุกแห่งประสบอยู่ สิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการต่อการทำงานของแต่ละบุคคลและของกลุ่มบุคคล คือ การกระตุ้นและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานโดยใช้แรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Theory of Need Gratification)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการที่จะแสวงหาสิ่งที่แปลกๆใหม่ๆ เพื่อสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งความต้องการก็มีหลายอย่าง ตั้งแต่ความต้องการขั้นต่ำถึงความต้องการขั้นสูง ซึ่งมนุษย์จะต้องมีการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานก่อน จึงจะสามารถสนองความต้องการขั้นสูงอื่นๆ ต่อไปได้ ดังแผนภูมิข้างล่าง



ภาพประกอบ3 ภาพแสดงลักษณะความต้องการขั้นต่างๆ ของมาสโลว์

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านสรีระ (Basic Physiological Need) ความต้องการทางด้านสรีระเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดทางการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ และอุณหภูมิ การหลับนอน การขับถ่าย เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security Need) คือ ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ซึ่งได้แก่ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย และเป็นปึกแผ่น ความต้องการความคุ้มครอง ปกป้อง ความรู้สึกปลอดภัยจากการคุกคาม ปลอดภัยจากความวิตกกังวล ตลอดจนการหลีกเลี่ยงอันตรายหรือความเจ็บปวดต่างๆ

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรัก และเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) คือ ความต้องการความรักอยากให้เป็นที่ยรัก การยอมรับจากกลุ่ม โดยปกติแล้วบุคคลจะรวมตัวอยู่เป็นกลุ่ม ดังนั้นจึงต้องการความรักและต้องการการมีส่วนร่วมให้ยอมรับตนเอง เช่น กลุ่มครอบครัว กลุ่มสังคม กลุ่มทำงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Self Esteem Needs) คือ ความต้องการจะให้ผู้อื่นยกย่องตนเอง เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้นได้ เป็นอันมากบางคนมีการใช้จ่ายแบบฟุ่มเฟือยเกินฐานะของตนเองเพื่อให้คนอื่นยกย่องตนเอง เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ความต้องการบรรลุถึงความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง (Self - Actualization) คือ ความต้องการสูงสุดของบุคคลที่จะต้องพยายามกระทำการต่างๆ ตามความเหมาะสม และความสามารถของตนเอง เช่น ครูสอนหนังสืออย่างไม่น่าเบื่อ สอนด้วยความสุขสบายใจ เป็นต้น

Theory X และ Theory Y

(วีรพงษ์ เฉลิเมจิระรัตน์.(2534:121) วิธีการจูงใจของญี่ปุ่นก็มีหลักเดียวกันกับที่ใช้ในอเมริกา (หรือประเทศอื่น) มร.ฟูจิซาวา (Takeo Fujisawa) แห่งบริษัทฮอนด้า มอเตอร์ จำกัด เคยกล่าวไว้ว่า วิธีการบริหารแบบญี่ปุ่นกับแบบอเมริกันนั้นเหมือนกัน 95 เปอร์เซ็นต์ ส่วนที่ต่างกันนั้นล้วนเป็นเรื่องสำคัญทั้งสิ้น

ทฤษฎีวาย ออกจะได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างได้ผลจริงทั้งในญี่ปุ่น และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี (อาจจะสำเร็จเพราะความแตกต่าง 5% ระหว่างญี่ปุ่น/อเมริกาก็ได้)

แม็กเกรเกอร์ ได้เสนอข้อคิดว่าผู้บริหารอาจมองคนงานได้ 2 แง่มุม แง่หนึ่งมองแบบทฤษฎีเอกซ์และอีกแง่หนึ่งมองในทฤษฎีวาย ทฤษฎีเอกซ์เป็นการสรุปแนวคิดของผู้บริหารแบบเก่าที่มีต่อคนงาน โดยคิดว่า

1. คนงานนั้นไม่ชอบทำงานเพราะกลัวเหนื่อย ดังนั้นจึงพยายามที่จะหลบเลี่ยงงานถ้ามีโอกาส
2. ถ้าอยากให้งานเดินไปได้ ก็จะต้องเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องบังคับ ลงโทษ หรือทำการใดๆ เพื่อให้คนงานยอมทำงาน

3. คนทั่วไปจึงชอบที่จะต้องมีการบังคับ (จึงจะทำงานไปได้อย่างราบรื่น) แต่กระนั้นก็ชอบที่จะปิดความรับผิดชอบ แต่ก็อยากมีความก้าวหน้าและมั่นคงในการทำงาน

ซึ่งแม็กเกรเกอร์เชื่อว่า ทศนคติแบบทฤษฎีเอกซ์นี้ไม่น่าจะถูกต้องและอาจไม่เหมาะสมที่จะใช้ปฏิบัติต่อคนงานในยุคใหม่ (และโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อฝ่ายบริหารด้วยกัน)

ดังนั้นเขาจึงเสนอแนวความคิดอันใหม่ของเขา โดยเรียกกันว่า ทฤษฎีวาย ซึ่งกล่าวคัดค้านในทำนองว่า

1. คนงานไม่ชอบทำงานไม่ใช่เพราะกลัวเหนื่อย เพราะความเหนื่อยจากการทำงานและจากการเล่นกีฬานั้นมีผลต่อร่างกายเหมือนกัน แต่ที่คนมักชอบเล่นกีฬามากกว่าทำงาน ก็เพราะความเหนื่อยจากการกีฬาตอบสนองความอยากเล่นได้ ดังนั้นถ้ามีสิ่งจูงใจให้คนเกิดความอยากทำงานแล้วเขาก็จะทำงานกันเอง ความกลัวเหนื่อยจึงไม่ใช่สาเหตุของการไม่ทำงาน

2. การบังคับขู่เข็ญเพื่อให้คนงานทำงานนั้น อาจไม่จำเป็นเพราะว่าคนงานเองก็มีความรู้สึกผิดชอบ ที่จะควบคุมตัวเองและทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเองอยู่แล้ว จึงอยู่ที่ว่าเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายของบริษัทจะตรงกันหรือไม่ และความตั้งใจทำงานจึงเป็นผลจากแรงบันดาลใจที่อยากจะไปให้ถึงเป้าหมายที่ตนเองต้องการมากกว่าที่จะได้จากการบังคับจากคนอื่น

3. คนทั่วไปไม่ชอบที่จะ “ถูกมอบหมายให้รับผิดชอบ” แต่ชอบที่จะแสวงหาความรับผิดชอบตามความพอใจมากกว่า (ดังนั้นการที่คิดว่า คนงานชอบปิดความรับผิดชอบนั้น จึงไม่น่าจะถูกต้อง)

4. คนส่วนมากมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้และความสามารถอันนี้ มิได้จำกัดอยู่แต่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ (ไม่ใช่กับบริหารเท่านั้นที่จะหาคำตอบให้แก้ปัญหาต่างๆ ได้)

5. ในระบบการบริหารปัจจุบัน องค์การต่างๆ ได้ใช้ความสามารถของคนงานแต่เพียงส่วนน้อยเท่านั้น (อาจเป็นเพราะว่าโครงสร้างการจัดองค์การได้แบ่งแยกและขีดเส้นการตัดสินใจไว้เฉพาะในกลุ่มคนเพียงไม่กี่คนในฝ่ายบริหารเท่านั้น)

นายโทชิโอะ โตโกะ ซึ่งเป็นประธานบริษัท Tokyo Shibaura Electric Co.ได้เขียนบทความเรื่อง Motivation and Productivity ในปีค.ศ.1970 ได้แสดงความเห็นว่า ทฤษฎีวายของแม็กเกรเกอร์จากผลการปฏิบัติของนักบริหารญี่ปุ่น อาจยืนยันได้ว่า หากสิ่งแวดล้อมอำนวยแล้ว การนำทฤษฎีวายไปใช้อย่างถูกต้อง จะให้ผลตอบแทนที่ดีได้มากเพียงใด เนื่องจากระบบการจ้างงานแบบตลอดชีพของญี่ปุ่นเองนั้น ก็มาจากความคิดที่ว่า “คนงานมีความอยากจะทำงาน” เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ดังนั้นนักบริหารของญี่ปุ่นจึงออกจะสอดคล้องกับทฤษฎีวาย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

ทฤษฎี Z

ทฤษฎี Z เป็นชื่อที่ William G. Ouchi ใช้เรียกการบริหารระบบหนึ่งที่เกิดขึ้นจากผลกระทบระหว่างระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นกับระบบการบริหารแบบอเมริกัน

ฉะนั้น ทฤษฎี Z หมายถึง ทฤษฎีการบริหารธุรกิจระบบหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างสิ่งที่ดีที่สุดของการบริหารแบบญี่ปุ่น และแบบการบริหารอเมริกันเข้าด้วยกัน

ลักษณะสำคัญของทฤษฎี Z

ทฤษฎี Z เป็นระบบการบริหารที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างสิ่งที่ดีที่สุดของการบริหารงานแบบอเมริกัน และการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเข้าด้วยกัน โดยเลือกเอาคุณลักษณะที่ดีที่สุดของทั้ง 2 ระบบนี้เข้าด้วยกันซึ่งลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Z มีดังนี้ คือ

1. การจ้างงานแบบระยะยาว แต่ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคม ที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจ ย้ายงานอย่างในญี่ปุ่น
2. การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วปานกลาง แต่จะไม่ช้าขนาด 10 ถึง 15 ปี เพราะนั้นจะหาคนงานตะวันตกที่ใจเย็นพอไม่ได้ ระยะเวลาเพื่อเลื่อนขั้นต่างๆ จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แต่การมีเวลาทั้งช่วงช่วยให้พนักงานได้เห็นผลประโยชน์ และการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว
3. แนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน เพราะไม่ถึงกับต้องหมั่นเวียนไปทำงานทุกๆ อย่างในบริษัท หรือกระทั่งไปทำยังบริษัทอื่นในเครือ หรือสาขาอื่น แต่องค์การแบบแซด ก็เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานใดสายงานหนึ่ง ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต และกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น
4. กลไกการควบคุมงานก็อยู่ในจุดสมดุล ระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (trusts) ขึ้นในองค์การ
5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน และคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด
6. การคำนึงถึงผลประโยชน์นั้นเป็นแบบส่วนรวม แต่ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยให้เพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลในใต้บังคับบัญชาให้มากยิ่งขึ้น และเน้นการประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกัน และที่สำคัญคือให้ทุกๆ คนปฏิบัติต่อกันในฐานะ คนกับคน มิใช่ในฐานะ เจ้านายกับลูกน้อง

เป็นที่ทราบกันดีว่า การควบคุมติดตามงานที่รัดกุมและกระชับมากเกินไปนั้น กับจะส่งผลให้เกิดการลดกำลังใจ หน่วงเหนี่ยวต่อการพัฒนาการทางจิตใจ และกระทบต่ออิสรภาพและเสรีภาพส่วนบุคคล แต่การจะปล่อยให้คนงานได้ทำงานไปอย่างอิสระนั้น จะทำได้ก็ต่อเมื่อคนงานนั้นได้สร้างความไว้วางใจ (trusts) แก่หัวหน้างาน และหัวหน้างานนั้นก็มั่นใจแล้วว่าเป้าหมายที่คนงานได้กำหนดไว้แล้วนั้นตรงกับเป้าหมายขององค์การ

องค์การแบบ แชต ก็ได้ใช้การควบคุมติดตามงานเช่นกัน แต่ในขอบเขตจำกัดและมีความสมดุลกับการใช้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยการพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการคิดถึงหมู่คณะให้เกิดแก่งค์การ ปรัชญาขององค์การก็คือ “การรวมกลุ่มกันของคนที่มีความเท่าเทียมและทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน โดยยืนอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน”

ในลักษณะนี้องค์การแบบ แชต จะไม่ยึดถือการปกครองแบบระบบอาวุโสสมบูรณแบบ และก็ไม่ยึดระบบความแยกอิสระต่อกันในการทำงาน แต่จะใช้ส่วนประกอบจากทั้งสองแนวทางมารวมกัน

ทฤษฎี Z ให้บทเรียนที่สำคัญในการบริหารอยู่ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. คนในองค์การต้องมีความซื่อสัตย์ต่อกัน (Trust)
2. คนในองค์การต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Subtlety)
3. คนในองค์การต้องมีความใกล้ชิดหรือความเป็นกันเอง (Intimacy)

ทฤษฎีความต้องการของ Herzberg

(วีรพงษ์ เฉลิเมธีรัตน์.(2534:131-134) เฟรดเดอริก เฮอส์เบิร์ก (Frederick Herzberg) เฮอส์เบิร์กแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยการจูงใจ และปัจจัยสุขภาพจิต

ปัจจัยสุขภาพจิต (Hygiene factors) นั้นหมายถึงบรรดาปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นจะต้องมีจึงจะทำให้คนงาน ยอมทำงานได้ ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดตกบกพร่องไป ก็จะทำให้คนงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ถ้ามีครบทุกปัจจัยแล้วก็ส่งผลเพียงแค่นางานรู้สึกเฉยๆ ต่อการทำงานตามหน้าที่ไปวัน ๆ เท่านั้น เข้าทำนองเป็นตัวที่ทำให้เกิด “ความพอใจที่จะมาทำงาน” หรือ job satisfaction แก่คนงานเท่านั้น (จึงอาจเรียกปัจจัยสุขภาพจิตนี้ว่า dissatisfiers) และที่เรียกว่าปัจจัยสุขภาพจิต ก็เพราะว่าถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดไป คนงานก็อาจมาทำงานแต่ด้วยความไม่เต็มใจ สภาพเช่นนี้เองที่จะทำให้คนงานนั้นเกิดอาการ “สุขภาพจิตเสื่อม” ได้ในเวลาต่อไป

ปัจจัยสุขภาพจิตได้แก่

1. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
2. สถานภาพของคนงาน
3. นโยบายของบริษัท
4. สภาพการทำงาน
5. วิธีการบังคับบัญชา
6. ความนิยมส่วนบุคคล
7. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
8. เงินเดือน

อาจกล่าวได้ว่า “เงินเดือนดีเพียงอย่างเดียวไม่อาจทำให้คนงานทำงานหนักขึ้น แต่ถ้าเงินเดือนน้อยหรือขึ้นไปน้อยกว่าที่คาดหวัง กลับจะทำให้คนงานเลวลง”

เฮอริสเบิร์ก เสนอแนะว่าการจ่ายค่าตอบแทนไม่ใช่มุ่งที่การจูงใจและการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นเท่านั้น เพราะค่าตอบแทนอาจอยู่ในรูปแบบการยกย่องและการให้รางวัลเพื่อความสำเร็จ การยกย่องและความสำเร็จเป็นปัจจัยการจูงใจทั้งคู่ ถ้าค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ไม่เพียงขึ้นกับการทำงานเท่านั้นแต่ยังขึ้นกับค่าครองชีพด้วย แต่อย่างไรก็ตามค่าตอบแทนอาจเพิ่มขึ้นในรูปของการยกย่อง (เช่น โบนัสหรือสิ่งจูงใจ) จะมีบทบาทที่สำคัญในการจูงใจพนักงานเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น

เฮอริสเบิร์ก เน้นอีกว่า ถ้าจะให้คนงานเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ดีนั้น จำเป็นจะต้องได้รับปัจจัยจูงใจเสริมเข้าไปในการทำงานอีกด้วย ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

1. ความสำเร็จในหน้าที่
2. การได้รับความยอมรับนับถือจากคนอื่น
3. ตัวงานที่ทำ
4. ความรับผิดชอบที่ได้รับ
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
6. ความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล

การได้รับปัจจัยเหล่านี้เพียงตัวใดตัวหนึ่งหรือทั้งหมด ก็จะเป็นเครื่องจูงใจให้คนงานเกิดความขยัน หรือมีชีวิตชีวาในการทำงาน เข้าลักษณะเป็นตัวทำให้เกิด job enrichment หรืออาจเรียกว่า เป็นเครื่องปรุงที่ทำให้เกิดรสชาติในการทำงาน ดูเหมือนความคิดของเฮอริสเบิร์กในเรื่องนี้จะใช้ได้กับคนตะวันตกและคนทางตะวันออกโดยไม่มีข้อแตกต่างกันมากนัก

นายจิวิจิ ฐาโรธ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการผลิตกับปัจจัยจูงใจต่าง ๆ ของคนงานในโรงงานเคมีขนาดใหญ่และโรงงานผลิตเครื่องจักรกลขนาดกลางหลาย ๆ แห่ง สิ่งที่ศึกษาคือ ทิศนคติของคนงาน การยอมรับนับถือหัวหน้างาน มนุษยสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และขวัญและกำลังใจในการทำงานของคนงาน เขาได้สรุปผลการศึกษาไว้ว่า

1. ความพอใจและไม่พอใจในสายงานที่ทำอยู่นั้น จะมีผลมากต่อสมรรถนะในการผลิต
2. สภาพการเป็นผู้นำจะมีผลต่อสมรรถนะในการผลิตเป็นอันดับรองลงไป
3. ขวัญและกำลังใจของกลุ่มงานมีผลต่อสมรรถนะในการผลิตบ้างแต่ไม่มากนัก

ผลการทดลองโดยสรุปกล่าวว่า ไม่อาจจะระบุได้ชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง “ระดับของขวัญและระดับสมรรถนะในการผลิต” และจากผลการวิจัยต่อมา ซึ่งศึกษาที่บริษัทโตเกียวชิบะอูระ เองก็ ถึงปัจจัยที่มีส่วนทำให้เกิดขวัญหรือกำลังใจในการทำงาน โดยการจัดแบ่งกลุ่มคนงานออกเป็นสองพวก คือ พวกที่มีผลผลิตสูงกับพวกที่มีผลผลิตต่ำ จากนั้นใช้แบบสอบถามในการวิเคราะห์ต้นเหตุของการมีผลผลิตที่ต่างกัน และจากการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้น ประกอบด้วย (1)ความรู้สึกรู้ว่างานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่นั้นมี

ความสำคัญ (2) การให้โอกาสแก่แต่ละคนได้แสดงความสามารถของตนออกมา (3) การมีพื่อใจในหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ (4) งานที่ทำนั้นต้องใช้ความรู้และความชำนาญระดับสูง

จากการแบ่งกลุ่มคนงานออกเป็น 2 พวก ผลการวิจัยพบว่า ผลผลิตกับขวัญและกำลังใจของคนงานมีความสัมพันธ์กันโดยตรง

ธรรมเนียม ดัชนีเดมีย์ (2521).กล่าวว่า ความสำเร็จในการพัฒนาการผลิตและการบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่นนั้น มาจากพลังจูงใจ 5 ประการที่มีอยู่ในคนงานญี่ปุ่น

1. ความจงรักภักดีต่อบริษัท
2. ความรับผิดชอบต่อบริษัท
3. การมีส่วนร่วมในกิจการบริหารของบริษัท
4. ความเชื่อมั่นต่อฝ่ายบริหาร
5. ความมีระเบียบวินัย (อันเป็นนิสัยประจำชาติ)

เมื่อหันมามองสภาพการทำงานในโรงงานต่างๆ ในประเทศไทย คงจะตอบได้ไม่เต็มปากนักว่า พลังดังกล่าวมีในโรงงานอย่างครบถ้วนปัญหาจึงน่าจะอยู่ตรงที่ว่า

คนงานจะมีความจงรักภักดีต่อบริษัทได้มากเพียงใด (ในเมื่อคนงานจำนวนหนึ่งยังรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความเป็นธรรม)

คนงานจะมีความรับผิดชอบต่อบริษัทได้มากเท่าใด (ในเมื่อคนอื่นอีกจำนวนหนึ่งก็ยังไม่รู้เลยว่า เดือนหน้าจะต้องหางานใหม่ทำหรือเปล่าตัวเองก็ยังรับผิดชอบไม่ได้)

คนงานจะมีส่วนร่วมในการบริหารได้มากแค่ไหน (ในเมื่อมีความรู้กันไม่มาก นอกจากงานทำบุญโรงงานและการจัดแข่งขันกีฬาระจำปีแล้ว ก็ไม่รู้จะได้เข้าไปร่วมทำอะไรได้อีก)

ความเชื่อมั่นต่อฝ่ายบริหารจะมีมากเท่าใด (ก็บอกได้ยากเพราะฝ่ายบริหารเองบางทีก็ยังไม่ประมาณไม่ถูกว่าตนเองมีความเชื่อมั่นต่อฝ่ายคนงานแค่ไหน)

ความมีระเบียบวินัยจะมีมากเพียงพอล้วนหรือไม่ (ในหลายๆ บริษัทก็มีแล้วอย่างเพียงพอแต่ในหลายองค์กรยังเป็นปัญหาใหญ่อยู่)

คนไทยมีความเคารพนับถือในความอาวุโส และโดยธรรมชาติก็รักการเรียนรู้เช่นกัน ดังนั้นหากมีความตั้งใจจริงและไม่เลิกกันเสียกลางคันแล้วกิจกรรม QCC ก็สามารถเจริญเติบโตในโรงงานของไทยได้เช่นกันหากฝ่ายผู้มีอำนาจได้ตระหนักถึงปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว และใช้เวลาแก่การพัฒนาการที่เพียงพอ และเมื่อนั้น QCC ซึ่งเป็นเสมือนลูกสาวคนสวยของระบบบริหารงานแบบญี่ปุ่น ก็สามารถเติบโตได้ในครอบครัวอุตสาหกรรมไทย และกลายเป็นสมาชิกใหม่ที่ใครๆ ก็ชื่นชม

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

เสนาะ ตีเยวรี (2516:6) ความหมายของการบริหารงานบุคคล คือ การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2516:5) การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผน ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

พวยม วงศ์สารศรี (2532:1) การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การ และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติในองค์การ โดยมีกิจกรรมในการพัฒนา คุ้มครองรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและใจที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ผู้บริหารทั่วโลกต่างให้ความสนใจต่อวิธีการของญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก ความสนใจเหล่านี้เกิดขึ้นจากความสำเร็จที่น่าประหลาดของอุตสาหกรรมญี่ปุ่นในตลาดโลก และการสูญเสียฐานะการแข่งขันของอุตสาหกรรมอเมริกาในตลาดโลก ผลกระทบที่ประจักษ์ชัดของญี่ปุ่นได้เพิ่มสูงขึ้น และมีแนวโน้มจะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ เป็นสองเท่าของผลิตภัณฑ์ประชาชาติของอเมริกาด้วย

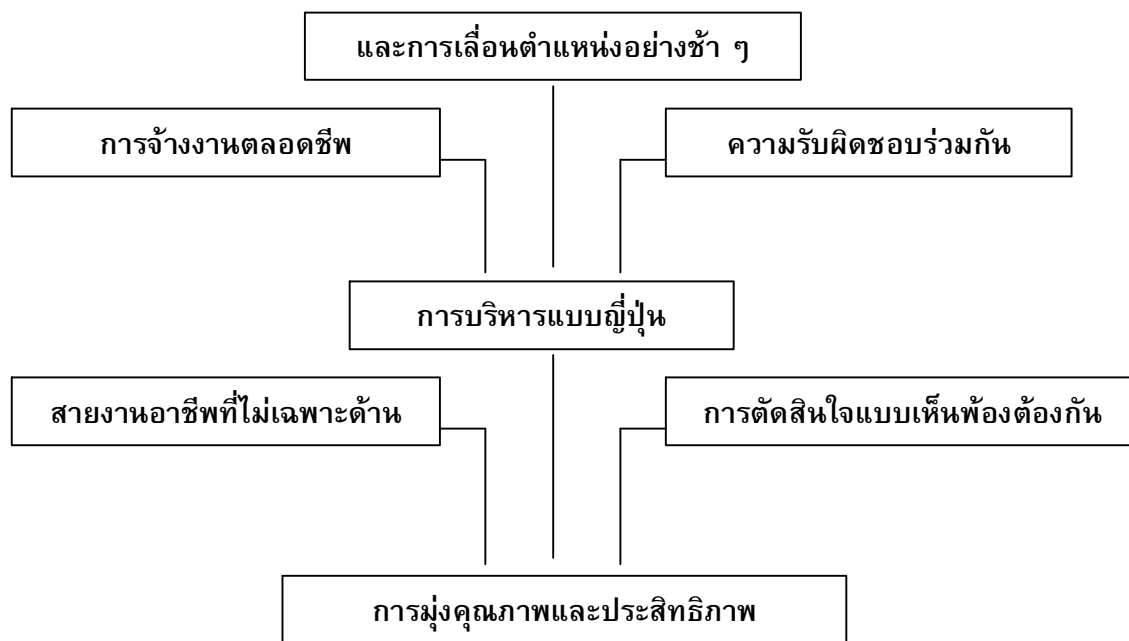
ฉะนั้น ผู้บริหารทั่วโลกได้เกิดความหวังต่อการสูญเสียฐานะการแข่งขันของพวกเขา และความน่าทึ่งของสิ่งที่ปรากฏความสำเร็จของญี่ปุ่นวิธีการบริหารของญี่ปุ่น จะเป็นกุญแจความสำเร็จที่สำคัญของพวกเขา ที่สร้างความมีประสิทธิภาพ และฐานะการแข่งขันการแข่งขันที่เข้มแข็งให้แก่ญี่ปุ่น ดังนั้น ผู้บริหารต่างๆ จะต้องสร้างฐานะการแข่งขันของพวกเขาใหม่และจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้การบริหารของญี่ปุ่นด้วย

การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นวิธีการบริหารระบบหนึ่งที่คิดค้นขึ้น โดยนักธุรกิจชาวญี่ปุ่น เพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลของบริษัทต่างๆ ในประเทศญี่ปุ่น โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะของการบริหารเป็นสิ่งสำคัญ (กัลยกร อุไรพงศ์ ณ อยุธยา.2543 ; อ้างอิงจาก สมยศ นาวิการ. 2531:7-18)

ลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่น

วิธีการบริหารของญี่ปุ่นจะมีคุณลักษณะพิเศษหลายอย่าง ซึ่งคุณลักษณะพิเศษของวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่นพอสรุปได้ดังนี้

1. การจ้างงานตลอดชีพ หรือเมื่ออายุครบ 55 ปี ในระบบของญี่ปุ่นจะออกงานเมื่อมีความผิดทางอาญา แต่ถ้าออกจากงานเมื่อครบเกษียณอายุ จะได้บำเหน็จเป็นจำนวนเงินมากถึง 60 หรือ 72 เท่า ของเงินเดือนครั้งสุดท้าย
2. การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งอย่างช้าๆ ในระยะเวลาประมาณ 10 ปี จึงจะประเมินผลการทำงานและเลื่อนตำแหน่ง
3. สายงานอาชีพที่ไม่เฉพาะด้วย กล่าวคือ ไม่มีการส่งเสริมให้มีความรู้พิเศษในด้านใดด้านหนึ่ง จะต้องเรียนรู้ทุกๆ ด้าน เพื่อให้ได้ภาพทั้งหมดของกิจการนั้น
4. การตัดสินใจในเรื่องงานต่างๆ ของบริษัทจะต้องกระทำโดยพนักงานทั้งหมดในบริษัท
5. ความรับผิดชอบร่วมกันทั้งหมดในบริษัท หรือในหน่วยงาน
6. การมุ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบการผลิต สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงคุณภาพก็คือ กลุ่มสร้างคุณภาพ (Q.C.) ของบริษัทญี่ปุ่น



ภาพประกอบ4 ภาพแสดงลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่น

กลุ่มสร้างคุณภาพ (Q.C) ของญี่ปุ่น

Q.C คือ กลุ่มงานที่ประกอบขึ้นด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานของเขา พวกเขาประชุมแก้ปัญหาด้วยกันเป็นประจำ เพื่อลดข้อบกพร่องและปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น Q.C จะมีเกียรติยศที่สูงขึ้นภายในบริษัทและภายในสังคม

ในระหว่างปี พ.ศ.2493-2503 ผลิตภัณฑ์ของญี่ปุ่นจะมีภาพพจน์ทางคุณภาพไม่ดี ในขณะที่บริษัทญี่ปุ่นได้บรรลุความสำเร็จภายในธุรกิจโลก ฉะนั้น เพื่อการแข่งขันภายในตลาดโลกบริษัทญี่ปุ่นได้ปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของพวกเขาให้ดีขึ้น แรงจูงใจในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของพวกเขาให้ดีขึ้น จะเกิดจากการควบคุมของรัฐบาลญี่ปุ่น ภายหลังจากที่สงครามโลกครั้งที่ 2 ได้สิ้นสุดลงไม่นาน ชาวญี่ปุ่นได้กระตุ้นให้รัฐบาลวางข้อบังคับให้ผู้ส่งออกทุกคนส่งตัวอย่างของผลิตภัณฑ์ส่งออกแก่หน่วยงานของรัฐบาลเพื่อตรวจสอบคุณภาพก่อนที่จะอนุญาตให้ส่งออกได้

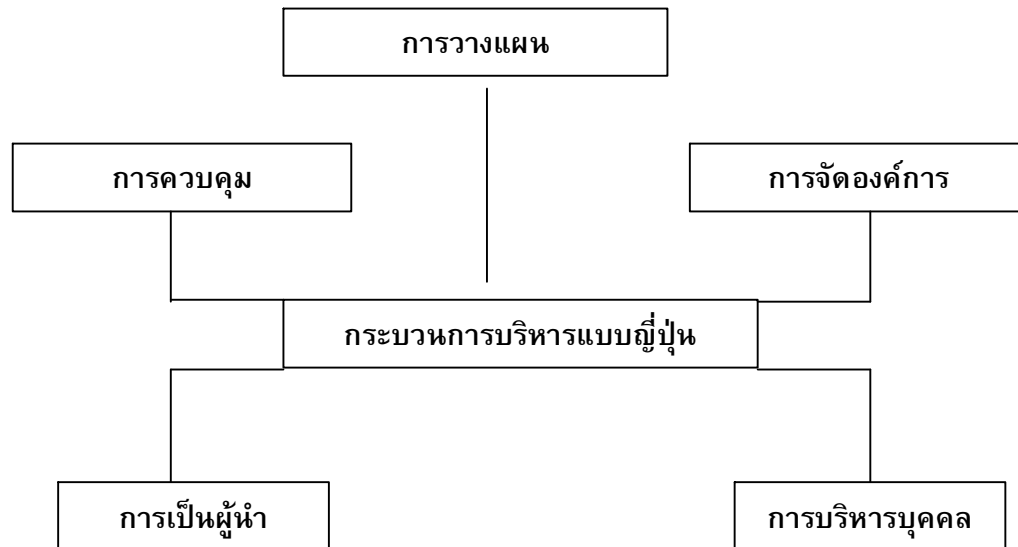
กระบวนการบริหารแบบญี่ปุ่น

การบริหารแบบญี่ปุ่น จะเป็นการบริหาร Soft S ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทของญี่ปุ่นบรรลุความสำเร็จทางธุรกิจเป็นอย่างมาก ฉะนั้น การบริหารแบบญี่ปุ่นจะมีขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย
 - 1.1 การมุ่งระยะยาว
 - 1.2 การตัดสินใจโดยกลุ่ม
 - 1.3 การตัดสินใจจากล่างขึ้นบนและกลับลงมา
 - 1.4 การตัดสินใจช้าและการดำเนินผลของการตัดสินใจรวดเร็ว
2. การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย
 - 2.1 ความรับผิดชอบโดยกลุ่ม
 - 2.2 โครงสร้างขององค์การที่ไม่เป็นทางการ
 - 2.3 การมีวัฒนธรรมขององค์การร่วมกันจิตใจของการแข่งขันกับบริษัทอื่น
3. การบริหารงานบุคคล (Personnel management) ประกอบด้วย
 - 3.1 การว่าจ้างหนุ่มสาวที่จบการศึกษาใหม่ ๆ และยากที่จะเป็นคนย้ายงาน
 - 3.2 การเลื่อนตำแหน่งอย่างช้า ๆ บนรากฐานของกฎเกณฑ์หลายอย่าง
 - 3.3 ความจงรักภักดีต่อบริษัท
 - 3.4 การฝึกอบรมและการพัฒนาจะถูกมองว่าเป็นการลงทุนระยะยาว
 - 3.5 การจ้างงานตลอดชีพภายในบริษัทขนาดใหญ่
4. การควบคุม (Control) ประกอบด้วย
 - 4.1 การควบคุมโดยเพื่อนร่วมงาน
 - 4.2 การควบคุมมุงทำงานของกลุ่ม
 - 4.3 การรักษาหน้า
 - 4.4 การใช้กลุ่มคุณภาพอย่างกว้างขวาง

5. การเป็นผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย

- 5.1 ผู้นำจะเห็นผู้ประสานงานทางสังคมและสมาชิกของกลุ่ม
- 5.2 สไตล์ฟอปครองลูก
- 5.3 ค่านิยมร่วมกันจะส่งเสริมความร่วมมือ
- 5.4 การไม่เผชิญหน้าระหว่างกัน การมุ่งความสามัคคี
- 5.5 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน



ภาพประกอบ5 ภาพกระบวนการบริหารแบบญี่ปุ่น

การประยุกต์ใช้เทคนิคของญี่ปุ่น

การเรียนรู้เทคนิคของการบริหารจากญี่ปุ่นจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่า แต่เราต้องตระหนักอยู่เสมอว่าเทคนิคของการบริหารแบบญี่ปุ่นบางอย่างไม่เหมาะสมกับบางสังคม เนื่องจากมันอยู่บนรากฐานของคุณลักษณะเฉพาะของสังคมญี่ปุ่น ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารต่างประเทศไม่ควรจะรับเอาเทคนิคของการบริหารแบบญี่ปุ่นอย่างขาดการพิจารณาถึงความเหมาะสม

เราสามารถนำเทคนิคของการบริหารแบบญี่ปุ่นหลายอย่างได้ภายในสังคมไทย เช่น สายงานอาชีพไม่เฉพาะด้าน การมุ่งคุณภาพและประสิทธิภาพการผลิตและการตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกันเพราะว่ามันไม่ได้อยู่บนรากฐานของคุณลักษณะเฉพาะของสังคมญี่ปุ่น การจ้างงานตลอดชีพและการเลื่อนตำแหน่งและการประเมินผล อย่างซ้ำๆ จะเป็นเทคนิคของการบริหารแบบญี่ปุ่น ที่อยู่บนรากฐานของคุณลักษณะเฉพาะของคนญี่ปุ่นเท่านั้น

การบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่น

1. ด้านอุตสาหกรรม

- 1.1 บริษัทเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมสาขาหนึ่ง
- 1.2 บริษัทมีใช้หน่วยผลิต แต่มักต้องพึ่งพาซัพคอนแทรกเตอร์
- 1.3 ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในกิจการ แต่ไม่ถือเอาผลกำไรและเงินปันผลเป็นเป้าหมายสำคัญ ใช้การกู้ยืมเป็นแหล่งเงินทุน
- 1.4 ส่วนแบ่งในตลาด คือเป้าหมายสำคัญในการวัดความสำเร็จของการบริหารงาน

2. ด้านแรงงาน

- 2.1 ระบบการจ้างงานแบบตลอดชีพ (จ้างระยะยาว)
- 2.2 บริษัทจะรับคนเข้าทำงานจากระดับการศึกษาอายุขนาดหนึ่ง เพื่อส่งให้อบรมและเริ่มทำงาน
- 2.3 ขนาดของกิจการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความชำนาญในการบริหารบุคคล
- 2.4 ขนาดของกิจการแปรผันโดยตรงกับความสามารถและคุณภาพของพนักงาน

3. ด้านการจัดองค์การ

- 3.1 บริษัทเสมือนเป็นสังคมอันหนึ่ง
- 3.2 ไม่มีข้อแตกต่างมากนักระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงาน
- 3.3 เน้นระดับความอาวุโสของงานแต่ละตำแหน่ง และแต่ละคนต้องได้เข้าขึ้นมาจากเบื้องล่างเป็นลำดับ
- 3.4 อายุตัวและอายุงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาเลื่อนขั้น
- 3.5 หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง มิได้ระบุไว้อย่างชัดเจน
- 3.6 ความผูกพันกับบริษัทมีมากและแปรผันโดยตรงกับอายุงานและเพศ ถ้าเป็นบุรุษย่อมมีโอกาสเลื่อนสู่ตำแหน่งทางการบริหารได้มากกว่า
- 3.7 สหภาพแรงงานแบบแยกเป็นแต่ละบริษัทและสมาชิกของสหภาพก็คือคนงานของบริษัท
- 3.8 การตัดสินใจที่ช้าและเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากจากหลาย ๆ ระดับงาน
- 3.9 การเสนอความคิดใหม่ ๆ มาจากเบื้องล่างและผู้เสนอจะเป็นผู้ติดตามปฏิบัติงานนั่นเอง
- 3.10 ลงทุนในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพราะจะได้รับผลตอบแทนเต็มที่จากการจ้างงานแบบตลอดชีพ
- 3.11 การควบคุมคุณภาพใช้หลักผู้ผลิตทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพ (มี inspector น้อย)
- 3.12 สตรีมีบทบาทน้อยในงานด้านบริหาร

การจัดสายการผลิตของญี่ปุ่น

1. **การเห็น** เน้นความคล่องตัวในสายการผลิต
2. **กลยุทธ์** คล่องตัวมาก สามารถปรับความสมดุลเพื่อตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงของความต้องการของตลาดได้ง่าย
3. **การจัดวางกำลังคน** ไม่ระบุหรือกำหนดลงไปอย่างแน่นอนเด็ดขาด สามารถหมุนเวียนหรือย้ายโอนไปยังจุดที่มีปัญหาหรือมีความต้องการคนได้ง่าย
4. **การเตรียมรับมือกับปัญหาการหยุดเสียของเครื่องจักรผลิต** ใช้การซ่อมบำรุงรักษาแบบป้องกัน หรือ preventive maintenance เพื่อป้องกันหรือกำจัดความต้องการหยุดผลิตเนื่องจากเครื่องจักรเสีย
5. **วิธีการแก้ไขปัญหาในสายการผลิต** อาศัยความคิดเห็นของพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องในสายการผลิต ระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาและเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงาน
6. **การวางแผนการผลิต** โฟร์แมนหรือหัวหน้างานในสายการผลิต มีส่วนช่วยเสนอแนะและช่วยวางแผน
7. **การกำหนดอัตราการผลิต** มักจะมีการปรับอัตราการผลิต (ความเร็วในการเดินเครื่อง) ให้ช้าลง เมื่อพบปัญหาคุณภาพสินค้า และปรับให้เร็วขึ้นเมื่อคุณภาพที่ผลิตมีความคงที่แล้ว
8. **รูปแบบของการวางสายการผลิต** จัดวางสายการผลิตในรูปตัวยู (U-Shaped line) หรือจัดแบบวางขนานกัน (parallel line)
9. **การใช้สายพานลำเลียงในสายการผลิต** พยายามจัดวางให้จุดทำงาน (work station) อยู่ใกล้กันเพื่อลดการใช้สายพานลำเลียงให้สั้นลง
10. **นโยบายการใช้และจัดซื้อเครื่องจักร** พยายามซื้อเครื่องจักรหรือจัดสร้างแต่น้อยหรือมีขนาดเล็กก่อน และจัดสร้างเลียนแบบเพิ่มเติมในภายหลังหากต้องการมากขึ้น

ในบริษัทญี่ปุ่นมีฝ่ายอยู่สองฝ่ายที่มีภารกิจหรือโครงสร้างซึ่งไม่มีในองค์กรของชาวตะวันตก ฝ่ายหนึ่งเรียกว่าฝ่ายกิจการทั่วไป (Somu-bu) ทำหน้าที่เกี่ยวกับด้านกฎหมาย ความสัมพันธ์กับบรรดาผู้ถือหุ้น เอกสารต่างๆ ของบริษัท กฎข้อบังคับภายใน การบำรุงรักษาและมักรวมการจัดซื้อกับการติดต่อสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกเข้าด้วย เช่น องค์กรรัฐบาล สมาคมการค้าและบริษัทที่เกี่ยวข้อง อีกฝ่ายหนึ่งก็คือ ฝ่ายบุคคล (Jin-bu) ซึ่งก็มักจะเป็นฝ่ายที่แตกหน่อมาจาก Somu-bu เมื่อบริษัทเจริญเติบโตถึงขนาดหนึ่ง ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่เป็นศูนย์กลางเกี่ยวกับเรื่องทั้งหมดด้านบุคลากร โดยยึดถือหลักการในการบริหารบุคคลตามแบบญี่ปุ่นเป็นพื้นฐาน

การบริหารงานบุคคลในญี่ปุ่นมิได้เป็นเพียงภาระหน้าที่ประการหนึ่งของหน้าที่อันหลากหลายขององค์กรทางธุรกิจ เช่น การผลิต การตลาดและการเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่อันเด่นชัดกว่าภาระหน้าที่อื่นๆ การเป็นจุดรวมของปรัชญาของบริษัทและในการจัดระบบ

แรงงานในภาคเอกชนอีกด้วย เราอาจใช้คำว่า “Industrial Familism” (ลัทธิครอบครัวทางการอุตสาหกรรม) เรียกภารกิจของฝ่ายนี้ได้เป็นอย่างดี

คำว่า Industrial Familism มีความหมายในเชิงว่า เรามีได้มองธุรกิจการค้าหรืออุตสาหกรรมเฉพาะแต่ในด้านเศรษฐกิจเท่านั้น แต่มองในด้านของคนทำงานในองค์กรนั้นด้วย เมื่อคนเหล่านี้ส่วนใหญ่กล่าวถึงองค์กรก็จะทำให้นึกถึงภาพครอบครัวมนุษย์ซึ่งมีความหมายเป็นสองนัยด้วยกัน

ในด้านพนักงาน สถานภาพในสังคมปัจจุบันและในอนาคต รูปแบบการดำเนินชีวิตพร้อมทั้งการพัฒนาทางด้านร่างกายและจิตใจนั้น เป็นสิ่งที่พนักงานมุ่งหวังเป็นอย่างมากหรืออย่างเต็มเปี่ยมจากบริษัท

ในด้านบริษัท จากความมุ่งหวังดังกล่าว บริษัทมีหน้าที่ที่จะดูแลพนักงานของตนในสภาพการอื่นนอกเหนือจากสภาพการทำงานในปัจจุบันด้วย

ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ปรัชญาดังกล่าวนั้นแสดงออกให้เห็นโดยบรรทัดฐาน (ซึ่งก็มีได้นำมาใช้เสมอไปนัก เนื่องจาก เหตุผลทางเศรษฐกิจ) ในการว่าจ้างระยะยาวและความดีความชอบของปีที่ทำงาน สมาชิกของ “ครอบครัว” ไม่ควรถูกทอดทิ้งอย่างไร้ความปรานีแม้ในช่วงเวลาที่เลวร้าย นอกจากนี้สมาชิกที่มีอาวุโสมากกว่าควรได้รับการปฏิบัติที่ดีกว่าสมาชิกที่มีอาวุโสน้อยกว่า เนื่องจากสมาชิกเหล่านั้นมี “ความดีความชอบตามปี” ของการทำงาน ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความจงรักภักดีต่อบริษัท และมีประสบการณ์ในชีวิตที่ได้รับจากการทำงานของพวกเขาเหล่านั้น

ในระดับบริษัท ฝ่ายบุคคลเป็นศูนย์กลางที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ของสถาบันอย่างเป็นทางการ นอกจากนี้ ยังช่วยให้การบริหารงานในระดับปัจเจกบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่นอีกด้วย ในระดับปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน แต่ละคนก็จะต้องบริหารงานด้านส่วนตัวและอย่างไม่เป็นทางการของงานบริหารบุคคล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ในภาคสนามหรือในพื้นที่

การสรรหาบุคลากรและการคัดเลือก

นโยบายพื้นฐานในการสรรหาคนงานที่ใช้กันแพร่หลายที่สุดคือ การสรรหาคนงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานรวมของบริษัทมากกว่าจะจงใจเฟื่องงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น บริษัทส่วนใหญ่จึงมีทางเลือกประการแรกคือ การว่าจ้างผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ ตามระดับการศึกษาตามแบบแผนที่สำคัญๆ สามระดับด้วยกัน คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันกำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ เกิดขึ้น ในทุกวันนี้ บางบริษัทโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทขนาดกลางจะว่าจ้างผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนประเภทอื่นๆ ด้วยเช่นกัน

การว่าจ้างผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ

นโยบายพื้นฐานประการที่สองในการว่าจ้างงานประจำก็คือ การปฏิบัติตามบรรทัดฐานของการว่าจ้างระยะยาว เพื่อให้ได้กำลังคนที่มีมั่นคง ในทางรูปธรรมจะมีการสรรหาคนงานจากผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ (ผู้ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน) ทุกปี เพื่อที่จะบันทึพยากรที่ขาดประสบการณ์เหล่านั้น “ให้เข้ากันได้อย่างเหมาะสม” กับวัฒนธรรมและระบบงานของบริษัท และรักษาระดับอายุโครงสร้างกำลังคนต่อๆ ไป ถึงแม้จะไม่มีแผนการด้านกำลังคนงานระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรมก็ตาม แต่ทุกๆ ปี บริษัทก็จะประกาศ ว่ากำลังจะจ้างผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ เป็นจำนวนเท่าใด สำหรับบริษัทหลายบริษัทโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทใหญ่ๆ การว่าจ้างผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ ทุกปีอย่างสม่ำเสมอเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อที่จะรักษาระดับอายุเฉลี่ยของกำลังคนให้อยู่ในระดับต่ำระดับอายุเฉลี่ยดังกล่าวเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญถึงพลังขององค์กรควมมีศักยภาพในการนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้และความสามารถทางการเงิน ด้วยเหตุนี้จึงมีการรายงานระดับอายุเฉลี่ยของกำลังคนในงบการเงินประจำปีของบริษัทอยู่เสมอ แม้ในช่วงเวลาหลังวิกฤตการณ์น้ำมันครั้งแรก บริษัทหลายแห่งก็ยังไม่ได้เลิกว่าจ้างผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ ถึงแม้ว่าบริษัทเหล่านั้นได้เริ่มลดกำลังคนงานลงโดยการให้พิจารณาตนเองก็ตาม

ในปัจจุบัน การว่าจ้างผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นนั้นมีขีดจำกัดเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะวัยรุ่นส่วนใหญ่จะเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและบริษัทหลายบริษัทต้องการกำลังคนซึ่งมีการศึกษาอย่างน้อยในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ดังนั้น ผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในทุกวันนี้จึงหางานได้ตามโรงงานและร้านเล็กๆ เท่านั้น ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายนั้นส่วนใหญ่จะได้รับการว่าจ้างจากบริษัทผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในฐานะคนงานผลิตสินค้า ผู้สำเร็จการศึกษาหญิงบางคนจะได้รับการว่าจ้างจากบริษัทการค้าและการบริหารขนาดใหญ่ในตำแหน่งเสมียนหรือผู้ช่วยพนักงานขาย และผู้สำเร็จการศึกษาชายบางคนก็ได้รับการว่าจ้างในตำแหน่งการขายโดยบริษัทจัดบริการขนาดกลางโดยหลักการแล้ว ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยที่เป็นชายจะได้รับการว่าจ้างในตำแหน่งที่จะได้รับการคัดเลือกขึ้นสู่ระดับบริหารต่อไปในอนาคต บริษัทใหญ่ๆ มักไม่ชอบว่าจ้างผู้หญิงที่สำเร็จการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เนื่องจากว่าพวกเขาอาจอยู่กับบริษัทไม่นาน เพราะว่าพวกเขาจะแต่งงานเมื่ออายุเกือบ 25 ปี เป็นเวลาหลายปีที่เดียวที่บริษัทญี่ปุ่นไม่ชอบว่าจ้างลูกจ้างใหม่ที่จบการศึกษาประเภทอื่น เช่น ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยระดับ 2 ปี (ส่วนมากเป็นหญิง) จากโรงเรียนอาชีวศึกษาและจากบัณฑิตวิทยาลัย (ปริญญาโทและปริญญาเอก)

สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก การจัดหาคคนงานจากผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ จากโรงเรียนนั้นว่าเป็นเรื่องที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ เพราะการสรรหาคนงานจากนักศึกษาที่จบใหม่ๆ จากมหาวิทยาลัยนั้นเป็นเรื่องที่ยากมากสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก นอกจากว่าจะเป็นธุรกิจที่มีชื่อเสียงดีสืบเนื่องมาจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วจากการที่มีเทคโนโลยีสูงอย่างมากในช่วงเศรษฐกิจถดถอย ธุรกิจขนาดเล็กเหล่านี้ก็อาจมีผู้ที่มีคุณสมบัติดีกว่านั้นเล็กน้อยมาสมัครงาน เนื่องจาก

บริษัทใหญ่ๆ ลดจำนวนพนักงานใหม่ลง บริษัทเล็กๆ จะต้องพึ่ง Chuto-saiyo (การว่าจ้างหลังเดือนเมษายน) จากบรรดาผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่บ้าง ตามคำจำกัดความคำว่า Midcareer Employment (การจ้างผู้ย้ายงานกลางคัน) ก็คือ การว่าจ้างประจำหลังจากวันแรกของเดือนเมษายน (ซึ่งเดือนสรรหาคนงานจากบรรดาผู้ที่จบการศึกษาใหม่ๆ จากโรงเรียน) พนักงานประเภทนี้แตกต่างจากพนักงานที่เข้าทำงานทันทีหลังจากจบการศึกษาจากโรงเรียน อย่างน้อยพนักงานเหล่านี้จะได้ค่าจ้างที่ต่ำกว่าและเลื่อนตำแหน่งช้ากว่าเป็นเวลาหลายปีหลังจากเข้าทำงานกับบริษัทแล้ว บริษัทใหญ่ๆ จะหันไปคัดเลือกหลังเดือนเมษายนก็เฉพาะในกรณีพิเศษจริงๆ เท่านั้น เช่น ในกรณีที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

พัฒนาการใหม่ๆ เมื่อไม่นานมานี้ บริษัทบางบริษัทโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทขนาดกลาง ได้เริ่มสรรหาคนงานจากบุคคลประเภทอื่น ซึ่งแต่ก่อนนี้ไม่เป็นที่นิยมกัน กล่าวคือ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยประเภทเรียนสองปีจบ นักศึกษาหญิงที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสายวิชาชีพ และผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก

ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยประเภทเรียนสองปีจบ

วิทยาลัยประเภทนี้ ส่วนใหญ่เป็นวิทยาลัยที่ให้การศึกษาเฉพาะแก่สตรีที่เลือกวรรณคดี หรือคหกรรมศาสตร์ (เคหศาสตร์) เป็นวิชาเอก ตามประเพณีนิยมผู้ที่สำเร็จการศึกษาประเภทนี้ส่วนใหญ่จะไม่เดินรณางานทำ เพราะการศึกษาประเภทนี้เป็นเพียงการเตรียมตัวเพื่อแต่งงานเท่านั้น อย่างไรก็ตาม จำนวนของผู้หางานทำได้เพิ่มขึ้นทีละเล็กละน้อย และการแต่งงานและทำงานไปจนกระทั่งให้กำเนิดลูกคนแรกได้กลายเป็นเรื่องธรรมดาไป บางบริษัท เช่น สายการบิน และบริษัทการค้าได้เริ่มสรรหาคนงานจากบุคคลเหล่านี้ เนื่องจากต้องการพนักงานหญิงที่มีภูมิหลังทางการศึกษาในเรื่องดังกล่าว ในอีกด้านหนึ่ง บริษัทขนาดกลางที่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ บางบริษัทก็ได้เริ่มเสาะหานักศึกษาชายที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยเทคนิคประเภทเรียนสองปีจบ

นักศึกษาหญิงที่สำเร็จการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย

ตามกฎหมายว่าด้วยโอกาสอันทัดเทียมกัน บริษัทบางบริษัทได้เปลี่ยนรูปแบบการสรรหาคนงานของตนไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการสรรหาคนงานจากนักศึกษาหญิงที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย ก่อนหน้านั้นเป็นที่เข้าใจกันอย่างเป็นนัยๆ ว่า ส่วนใหญ่แล้วพวกเธอจะได้รับการว่าจ้างให้เป็นผู้ช่วยธุรการงานที่ทำเป็นงานในระดับต่ำและการเลื่อนตำแหน่งนั้นไม่ต้องพูดถึง เพื่อเป็นการปฏิบัติตามกฎหมาย บริษัทใหญ่ๆ บางบริษัทโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทการเงินและการค้าได้เริ่มสรรหาคนงานโดยแยกงานออกเป็นสองประเภท กล่าวคือ Ippan-shoku และ Sogo-shoku คำว่า Ippan-shoku หมายถึงงานธุรการและไม่จำเป็นต้องถูก Tenkin (โยกย้ายไปที่อื่น) แต่ Sogo-shoku หมายถึง ผู้ที่ได้รับการเลือกให้เข้ารับตำแหน่งผู้จัดการและอาจต้องมีการย้ายที่ทำงานแม้กระทั่งย้ายไปต่างประเทศด้วย ตามที่คาดไว้ในปี 2529 นักศึกษาชายทั้งหมดที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย สมัครงานในตำแหน่ง Sogo-shoku แต่มีนักศึกษาหญิงเพียงไม่กี่รายที่สมัคร

จนถึงปี 2530 ยังไม่มีการ เปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนจาก Ippan-shoku ไปเป็น Sogo-shoku หลังจากทำงานแล้วสองถึงสามปี

ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนอาชีวะ

โรงเรียนอาชีวะของรัฐมีประโยชน์ในการฝึกอบรมคนงานที่มีอายุกลางคนเสียใหม่ เมื่อก่อนนี้มีโรงเรียนอาชีวะเอกชนเพียงไม่กี่ประเภท ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนสำหรับอาชีพทางพยาบาล งานสังคมสงเคราะห์ การบัญชี อย่างไรก็ตาม เมื่อเร็ว ๆ นี้จึงได้มีการพัฒนาโรงเรียนสอนคอมพิวเตอร์และวิศวกรรมการคมนาคมขึ้นมาตอบสนองความต้องการของบริษัทเป็นจำนวนมาก ในปัจจุบันผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นจำนวนมากขึ้นเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนเหล่านี้ แทนที่จะพยายามเข้ามหาวิทยาลัย ซึ่งการสอบแข่งขันเข้ามหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเป็นไปอย่างรุนแรงมาก โรงเรียนถูกแยกประเภทอย่างเป็นทางการเป็นเวลาหลายปีออกมาเป็น Senshu Gakko (โรงเรียนฝึกอบรมพิเศษ) และถูกจัดอันดับทางสังคมให้อยู่ในระดับเดียวกับกับโรงเรียนสอนการจัดดอกไม้ สอนพิธีชงชา การปรุงอาหาร และการสนทนาภาษาอังกฤษ ซึ่งภาพลักษณ์ของโรงเรียนเหล่านี้ต่อการว่าจ้างนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก รัฐบาลจึงได้เปลี่ยนฐานะของโรงเรียนเหล่านั้นเพื่อให้ชื่อเสียงดีขึ้น ประการแรกกระทรวงศึกษาธิการให้การส่งเสริมโรงเรียนที่เปิดรับนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายให้เป็นโรงเรียน Semmon Gakko (โรงเรียนศึกษาวิชาชีพพิเศษ) ประการที่สอง กระทรวงแรงงานอนุญาตให้โรงเรียน Semmon Gakko เหล่านี้ทำการบรรจุงานผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนได้ โดยเพียงแค่แจ้งให้กระทรวงทราบเท่านั้น (แต่ก่อนนี้จะต้องขออนุญาต)

ผู้ที่สำเร็จปริญญาโทและปริญญาเอก

เมื่อก่อนนี้ ถือกันมานานว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกอยู่ในข่ายการศึกษาสูงเกินกว่าจะจ้างงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ไม่ได้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิทยาศาสตร์ วงการอุตสาหกรรมปฏิเสธที่จะรับเข้าทำงานเกือบทุกราย ทั้งนี้เพราะเป็นนักวิชาการมากกว่านักปฏิบัติการ

การจัดหาคนงานภายในรั้วมหาวิทยาลัย (ไม่มีประสบการณ์)

มหาวิทยาลัยมีบทบาทที่สำคัญต่อการสรรหาคนงานจากบรรดาผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ จากมหาวิทยาลัย โดยส่วนมากมหาวิทยาลัยจะจัดประชุมเพื่ออธิบายหรือให้คำปรึกษา ติดประกาศคำเสนอการว่าจ้างงานของบริษัทในตู้ประกาศ จัดเตรียมแฟ้มข้อมูลของบริษัทและให้คำแนะนำ เมื่อเป็นไปได้เมื่อโอกาสอันยากก็จะเชิญผู้แทนของอุตสาหกรรมและบริษัทที่สำคัญ ๆ มาประชุมภายในบริเวณมหาวิทยาลัย เพื่ออธิบายเกี่ยวกับอุตสาหกรรมของตนและเพื่อบริษัท

การสรรหาคนงานผ่านมหาวิทยาลัยช่วยก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างบริษัทและมหาวิทยาลัย ทั้งสองสถาบันมีความมุ่งหวังเกี่ยวกับการว่าจ้างระยะยาว ซึ่งมีความหมายแฝงอยู่ว่า ประการแรก การที่ผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ ได้รับการว่าจ้างมิใช่เพราะความดีความชอบของตนแต่เพียงอย่างเดียว แต่เพราะว่าเป็นผู้ที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยนั้นมหาวิทยาลัยนี้ด้วย

ประการที่สอง ความประพฤติของเขาในขณะคัดเลือกและต่อมาในขณะทำงานนั้น จะส่งผลกระทบต่อเชิงบวกก็เชิงลบต่อการว่าจ้างผู้ที่สำเร็จการศึกษาในรุ่นต่อ ๆ ไปจากมหาวิทยาลัยนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกลั่นกรองผู้ที่สำเร็จการศึกษามาจากมหาวิทยาลัยนั้น บริษัทใหญ่ ๆ หลายบริษัทจะแต่งตั้ง Senpai (ลูกจ้างรุ่นพี่) ซึ่งทำงานกับบริษัทมาแล้วหนึ่งหรือสองปีให้เป็นผู้ช่วยผู้จัดการหาคนงานหนึ่งคนต่อหนึ่งมหาวิทยาลัย

วิธีการกลั่นกรองนักศึกษาปีสุดท้าย เพื่อเข้าทำงานกับบริษัทนั้นมีหลายวิธีการด้วยกัน คือ ตรวจสอบระเบียบของมหาวิทยาลัย ทดสอบเรียงความ ทดสอบความสามารถและการสัมภาษณ์ วิธีการที่สำคัญที่สุดคือ การสัมภาษณ์ บางบริษัทก็จัดให้มีการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม ซึ่งในขณะที่มีการสัมภาษณ์ ผู้สมัครจะทำการอภิปรายเรื่องที่กำหนดให้กับผู้สมัครจากมหาวิทยาลัยอื่น โดยหลักการหลังจากการตรวจสอบระเบียบของมหาวิทยาลัยแล้ว ก็จะอนุญาตให้ผู้สมัครทำการทดสอบเรียงความก่อน ต่อจากนั้นก็จะเป็นการสัมภาษณ์ครั้งแรก หากเป็นที่พอใจผู้สมัครก็จะมีโอกาสผ่านเข้าสู่อันดับการสัมภาษณ์ครั้งที่สอง และอาจมีการทดสอบความสามารถด้วยก็ได้ บริษัทใหญ่ ๆ หลายบริษัทจะจัดให้มีการสัมภาษณ์เป็นครั้งที่สาม การสัมภาษณ์เบื้องต้นและแม้กระทั่งการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการนั้นมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทใหญ่ ๆ ยกเว้นสำหรับนักเรียนที่จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สำหรับบริษัทหลายบริษัทที่ถือว่าการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการมีความสำคัญมากนั้น วิธีอื่นๆ รวมถึงการทดสอบข้อเขียนเป็นพิธีการเท่านั้น

การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการนั้น เป็นไปในรูปแบบของการสนทนาส่วนตัวระหว่างผู้สมัครและ Senpai (รุ่นพี่) จากมหาวิทยาลัยเดียวกัน ซึ่งต่อมาก็จะมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเข้าร่วมวงสนทนาด้วย หากเป็นที่พอใจ ผู้สมัครก็จะได้รับเชิญไปให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลเข้าสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการเป็นครั้งแรก และผู้จัดการสายงานหลักอาจเข้าร่วมสัมภาษณ์ด้วยและท้ายสุดจะมีผู้บริหารระดับสูงหนึ่งท่านเข้าร่วมสัมภาษณ์ หลังจากการสัมภาษณ์ครั้งสุดท้าย บริษัทจะลองตัดสินใจว่าจ้างอย่างไม่เป็นทางการ (Naitei) และแจ้งให้ผู้ที่ได้รับการเลือกให้ทราบโดยตรง หรือในบางกรณีก็แจ้งฝ่าย Senpai ของผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งกล่าว

ลักษณะที่น่าสังเกตประการหนึ่งของวิธีการอันยาวนานในการสรรหาคนงานก็คือ ไม่มีการเจรจาเกี่ยวกับเงื่อนไขของการว่าจ้าง บริษัทจะอธิบายลักษณะการดำเนินธุรกิจของตนอย่างกว้าง ๆ ให้มหาวิทยาลัยทราบ เมื่อยื่นเอกสารว่าด้วยการสรรหาคนงาน (Kyujuin-hyo) ให้มหาวิทยาลัยโดยไม่อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับเงื่อนไขในการทำงาน อย่างมากข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการว่าจ้างจะกล่าวเพียงว่า “เงินเดือน และเงื่อนไขในการทำงานจะเป็นไปตามที่ได้ระบุไว้ในข้อบังคับว่าด้วยการว่าจ้างของบริษัท” ตามปกติ ผู้สมัครงานจะไม่ถามเรื่องเงื่อนไขในการว่าจ้าง พวกเขาสันนิษฐานเอาเองว่าบริษัทจะจ่ายตามอัตราค่าจ้างตลาดสำหรับผู้จบการศึกษาใหม่ จากมหาวิทยาลัย และจะจัดโครงสร้างสวัสดิการต่างๆ ตามมาตรฐานของบริษัทที่มีขนาดเดียวกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อ ไปเยี่ยมรุ่นพี่ก็จะพยายามไต่ถามถึงอนาคตของบริษัทและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

การว่าจ้างผู้ที่กำลังทำงานอยู่ (ผู้ที่มีประสบการณ์มาแล้ว)

การว่าจ้างผู้ที่กำลังทำงานอยู่ ส่วนมากจะทำโดยสถานประกอบการขนาดเล็ก เพื่อหาคนงานที่มีความชำนาญเฉพาะอย่าง รวมทั้งคนงานคนงานที่ได้รับความชำนาญด้วย เพื่อสนองความต้องการเฉพาะหน้าของตน ตามปกติตำแหน่งผู้บริหารที่ว่างลงนั้นจะเสาะหาผู้ที่มาแทนด้วยวิธีต่างๆ กัน แต่วิธีที่ถือว่ามีค่าที่สุด คือ การแนะนำจากบรรดาลูกจ้างที่ทำงานกับบริษัทในขณะนั้น หรือจากแหล่งอื่นๆ ที่คุ้นเคย เช่น บริษัทที่มีความเกี่ยวพันกัน หรือผู้ขายสินค้า ลูกค้า และธนาคาร แหล่งอื่นๆ ตามลำดับความสำคัญได้แก่ สำนักงานจัดหางานของรัฐบาล การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ แผ่นป้ายไว้อตามสถานที่อื่นๆ ที่เหมาะสม

การว่าจ้างแบบชั่วคราว (ไม่ประจำ)

การว่าจ้างจะว่าจ้างทั้งผู้ที่มีประสบการณ์และไม่มีประสบการณ์ เป็นลักษณะนักเรียน นักศึกษาเข้ามาฝึกงาน หรือเข้าลักษณะบริษัทผู้รับเหมาเป็นการ Out source พนักงานจากบริษัทภายนอก ซึ่งวิธีการนี้ จะเป็นที่นิยมในปัจจุบัน เนื่องจากไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในเรื่องสวัสดิการต่างๆ เพียงจ่ายเงินรายเดือนเท่านั้น

ลักษณะการสรรหาโดยใช้บริษัทตัวแทนหรือผู้รับเหมาช่วง

วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน เนื่องจากบริษัทตัวแทนจะเป็นผู้ดำเนินการในขั้นตอนของการสรรหา เมื่อได้พนักงานซึ่งเป็นผู้สมัคร ทางบริษัทตัวแทนจะเป็นผู้สัมภาษณ์ในขั้นตอนแรก และจะส่งตัวให้บริษัทที่กำลังต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติดังกล่าวสัมภาษณ์อีกครั้ง เพื่อเป็นการคัดเลือก เมื่อตกลงเลือกพนักงานดังกล่าวบรรจุเข้าทำงานแล้ว ทางบริษัทที่ต้องการพนักงานก็จะต้องจ่ายให้กับบริษัทตัวแทนที่เป็นผู้สรรหาตามอัตราของเงินเดือนของพนักงานที่รับหรือตามอัตราที่ตกลงไว้ในสัญญาต่อกัน

นิตย สัมมาพันธ์และคณะ (2533:2-38) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จะสอดคล้องกับการวางแผนกำลังคน มีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ดังนี้

1. เป็นแผนระยะยาวเพื่อรองรับกลยุทธ์การบริหารที่เน้นความเจริญเติบโตของกิจการและนโยบายการจ้างงานตลอดชีพ งานวิจัย กรกนก มณีภักดิ์ (2538:44) กล่าวว่า การจ้างงานตลอดชีวิต คือแนวปฏิบัติด้านแรงงานในญี่ปุ่นที่มีลักษณะที่สำคัญที่สุดของการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยพนักงานจะทำงานให้บริษัทจนเกษียณอายุในช่วงอายุ 50-55 ปี หากกล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารงานเช่นนี้จะทำให้ผู้วางแผนและฝ่ายจัดการจะต้องระมัดระวังในการวางแผนและจัดนโยบายระยะยาว เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาต่างๆ ขององค์กรต่อไป

2. การรับพนักงานใหม่ ในแต่ละปีจะเน้นการรับคนที่จบการศึกษาใหม่มากกว่ารับผู้ที่มีประสบการณ์ โดยจะพยายามเชิญชวนนักศึกษาดีเด่นมาร่วมงานกับบริษัท

3. การคัดเลือกพนักงานใช้วิธี “ชิเคกุเซอิโด” หรือ ระบบพิจารณาคุณสมบัติในด้าน “บุคลิกภาพ” หมายความว่าพนักงานใหม่จะถูกคัดเลือก โดยพิจารณาจากพื้นฐานด้านการศึกษา

บุคลิกภาพและภูมิหลังทางครอบครัวที่เข้ากับคนอื่นได้ง่ายและสามารถปรับตัวเข้ากับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์ทำงาน หรือความรู้ด้านเทคโนโลยี

ธัญญา ผลอนันต์ (2540:75) กล่าวว่า การสรรหาคูคลองและอุดมการณ์ของบริษัทญี่ปุ่นในการสรรหาคนงานประจำ ก็คือ การว่าจ้างผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ผู้ซึ่งจะอยู่กับบริษัทไปจนกระทั่งถึงชีวิตอายุที่กำหนดภายในบรรยากาศของบริษัทและระบบงาน บริษัทจ้างพนักงานในฐานะเป็นสมาชิกใหม่ของครอบครัวงาน มิใช่จากความดีเด่นทางด้านเทคนิค แต่จากศักยภาพของผู้สมัครงานมากกว่าบรรทัดฐานในการกลั่นกรองผู้สมัครงานนั้น มีลักษณะเชิงสังคมมากกว่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์

อัญชลี สงวนสัตย์.(2546:27-29) กล่าวว่า นโยบายพื้นฐานในการสรรหาคนงานที่ใช้กันแพร่หลายที่สุดก็คือ การสรรหาคนงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานรวมของบริษัทมากกว่าเจาะจงเพื่องานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น บริษัทส่วนใหญ่จึงมีการเลือกประการแรกก็คือ การว่าจ้างผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ตามระดับการศึกษาตามแบบแผนที่สำคัญๆ การจัดหาคูคลองนั้นมิได้กระทำขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการในขณะนั้นเพื่องานใดๆ โดยเฉพาะ และเนื่องจากคาดกันว่าการว่าจ้างประจำจะเป็นการว่าจ้างระยะยาว ทั้งนักศึกษาและบริษัทจึงต้องพิจารณาเลือกอย่างจริงจัง สำหรับนักศึกษาการเข้าทำงานเป็นครั้งแรกนั้นถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเกือบเป็นตัวแปรที่จะกำหนดอนาคตของตนเองเลยทีเดียว หากเขาเปลี่ยนนายจ้างเนื่องจากเหตุผลอื่นนอกเหนือจากเหตุผลทางครอบครัวหรือการที่บริษัทล้มละลาย สังคมก็จะมองว่ามีบุคลิกภาพที่บกพร่อง คงไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างราบรื่น ดังนั้นวิธีการกลั่นกรองหรือสรรหาคูคลองขององค์กรญี่ปุ่นจึงมีดังนี้

การฝึกอบรมและการพัฒนา

การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะพิเศษ คือ (1)การเน้นมนุษยสัมพันธ์ (2)เป็นความรับผิดชอบของบริษัท (3)เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องและมีความสามารถรอบด้าน (4)มีจุดประสงค์อันหลากหลาย

ประการแรก ชาวญี่ปุ่นเกือบจะไม่แยกความแตกต่างระหว่างเทคโนโลยีหรือทักษะกับบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว ผลก็คือไม่มีการจัดทำเอกสารด้านความรู้ทางเทคนิค และคู่มือการปฏิบัติงานเลย ยกเว้นในกรณีที่เกี่ยวข้องกับโครงการระหว่างชาติบางเรื่องเท่านั้น เชื่อกันว่าวิธีการถ่ายทอดและสอนเทคโนโลยีที่ดีที่สุดก็คือ การถ่ายทอดและสอนกันโดยตรง จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง และวิธีที่ดีที่สุดในเรื่องการเรียนรู้ก็คือ การปฏิบัติงานร่วมกันกับบรรดาเพื่อนร่วมงาน

ประการที่สอง การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจะต้องเอาใจใส่เรื่องการพัฒนาของสมาชิก บริษัทจะต้องอุทิศทั้งเวลาและพลังงานไปในการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง

ผลที่ได้จากการฝึกอบรม เช่น ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์นั้นถือว่าเป็นสินทรัพย์ของบริษัทไม่ใช่สินทรัพย์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อได้รับการฝึกอบรมตามที่บริษัทจัดให้แล้ว พนักงานต้องนำมาแบ่งปันกันอย่างทั่วถึงกับบรรดาเพื่อนร่วมงานของตน ด้วยเหตุนี้ การฝึกอบรมลูกจ้างที่บริษัทลงทุนลงแรงไปนั้นก็จะขยายวงกว้างขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการว่าจ้างนั้นเป็นการว่าจ้างระยะยาว

ประการที่สาม ภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การยึดติดหรือมีความเชียวชาญในทักษะใดๆ โดยเฉพาะซึ่งในไม่ช้าก็จะกลายเป็นล้าสมัยไปนั้น ไม่เป็นผลดีต่อทั้งบริษัทและต่อตัวลูกจ้างเอง ดังนั้น บริษัทส่วนมากจึงจัดให้มีโครงการฝึกอบรมประเภทต่างๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยให้ลูกจ้างมีความรู้ความสามารถรอบด้าน การฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องที่กระทำกันอย่างต่อเนืองระยะยาว ถึงแม้ว่าจะไม่เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเสมอไปก็ตาม การฝึกอบรมมักจะมีลักษณะไม่เป็นการทางการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนั้นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมลูกจ้าง เมื่อคิดออกมาเป็นเงินตราจะต่ำกว่าที่คาดคิด

ประการที่สี่ การฝึกอบรมและการพัฒนานั้นมีวัตถุประสงค์อันหลากหลาย เป็นการเตรียมพร้อมที่จะสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน และความจำเป็นที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของบริษัท กล่าวคือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์และความสามารถในการผลิต มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ณ ที่ทำงาน และการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ สิ่งสำคัญในบริษัทนั้นมีใช้อยู่ที่ประสิทธิภาพ และความสามารถในด้านการผลิตของลูกจ้างแต่ละคน แต่อยู่ที่ตัวประกอบอันสำคัญยิ่งคือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว และผลิภาพรวมของบริษัท ระบบงานของญี่ปุ่นนั้นเป็นระบบที่ลูกจ้างทั้งหมดจะต้องให้ความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและปรองดองสอดคล้องกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของบริษัท ยิ่งกว่านั้น เพื่อความอยู่รอด บริษัทต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพภายในประเทศและนอกประเทศที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป

การประเมินผลงาน

วีระพงษ์ เณิมจิระรัตน์ (2534:105-108) กล่าวว่าโอกาสที่จะไล่คนออกจึงมีได้น้อยมาก เมื่อมีการทำงานเป็นทีม โดยมีการระมัดระวังในเรื่องของการทำผิดเป็นอย่างมาก สิ่งหนึ่งที่รู้กันดีในระบบการประเมินผลงานก็คือ “ความดีจะได้รับการจดจำ แต่สิ่งไม่ดีจะได้รับการบันทึก”

การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การยุบเลิกตำแหน่งที่มีอยู่ เหล่านี้มักจะไม่ได้เป็นเหตุผลในการไล่หรือปลดคนงานออก แต่ความขัดแย้งอย่างรุนแรงในด้านความคิดและอุดมคติ ย่อมต้องลงเอยด้วยการแยกทางกันเดิน การจ้างงานแบบตลอดชีพนี้ใช้การประเมินผลงานแบบยึดเอาอายุงาน (seniority) มากกว่าจะยึดเอาผลงาน (performance) ของแต่ละคนในการพิจารณา หรืออาจจะพูดได้

อีกอย่างหนึ่งว่า ใช้ระบบวัดความอาวุโส หรือ seniority rating system มากกว่าที่จะใช้ ระบบวัดความสามารถในการทำงาน หรือ merit rating system ซึ่งสองระบบนี้แตกต่างกันอย่างมากทีเดียว

หัวหน้าส่วนใหญ่จะเรียงลำดับคุณสมบัติของลูกน้องที่ตนจะพิจารณาแต่งตั้งให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ความสามารถในการใช้เชาวน์ปัญญา (intellectual capacity)
2. บุคลิกภาพในด้านกลุ่มงาน (congenial personality)
3. ความหนักแน่นด้านควบคุมอารมณ์ (emotional stability)
4. พื้นเพทางด้านครอบครัว (family background)
5. ความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ (vocational specialty)

สรุปได้ว่า เขาให้ความสนใจต่อความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาชีพ หรือทักษะทางการใช้ฝีมือในการทำงาน เอาไว้เป็นอันดับสุดท้าย และยกความเก่งในการใช้สมองเป็นอันดับแรก อาจเป็นเพราะเขาถือว่าคนที่มีความคิดที่ดีเยี่ยมจะสามารถปรับตัวเองเข้ากับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดีกว่าที่มีแต่ความรู้

ผลการสำรวจของ JMA (Japan Management Association) เกี่ยวกับระดับงานในบริษัทต่างๆ พบว่าบริษัท โตโย เรยอง จำกัด (Toyo Rayon Co.) มีการจัดระดับพนักงานในโรงงานของตนออกเป็น 30 ระดับ คนงานที่รับเข้ามาใหม่จะได้รับการบรรจุในระดับหนึ่งระดับใดในสามระดับต่ำสุดก่อนเสมอแล้วจึงค่อยๆ ปรับระดับขึ้นไป ความสามารถและผลงานของแต่ละคนจะใช้เป็นเครื่องพิจารณาสำหรับการเลื่อนระดับ คนที่เก่งและขยัน จะได้รับการเลื่อนระดับไปอย่างรวดเร็ว แต่ที่บริษัทแห่งนั้นก็ได้อีกกฎซึ่งกำหนดระยะเวลาที่นานที่สุดที่แต่ละคนจะรั้งอยู่ในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ดังนั้นพวกที่ไม่ค่อยเก่งและไม่ขยัน จึงมักจะได้รับพิจารณาเลื่อนระดับขึ้นไป ในปีสุดท้ายของสัมปทานที่กำหนดเอาไว้ของแต่ละระดับนั้น (ความแตกต่างของความเร็วในการเลื่อนขั้น ระหว่างคนที่ไปเร็วที่สุดกับคนที่ไปช้าที่สุดนั้นอาจถึง 2 เท่า)

สำหรับบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ จำกัด นั้น ก็ได้กำหนดเป็นอายุงานขั้นต่ำของคนงานแต่ละคน ก่อนที่จะมีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ อาทิ ตำแหน่งหัวหน้าส่วน (หรือคาใจ section head) นั้นต้องมีอายุงานอย่างน้อย 15 ปี และต้องทำงานในระดับนั้นอีกอย่างน้อย 5 ปี จึงจะมีสิทธิ์ได้รับแต่งตั้งขึ้นไปกินตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ (หรือ assistant manager) และต้องอยู่ในตำแหน่งนั้นต่อไปอีกอย่างน้อย 2 ปีจึงจะไปเป็นผู้จัดการแทนได้

สัญญา ผลอนันต์ (2540:121) และนิตยา เงินประเสริฐศรี(2542:77) การประเมินผลงานของบุคลากรจะกระทำใน 3 ระยะเวลาต่างๆ กัน คือ ทุกๆ 6 เดือน (เกี่ยวเนื่องกับการจ่ายเงินเพิ่มตามฤดูกาล ทุกๆ 12 เดือน (เกี่ยวเนื่องกับการขึ้นเงินเดือนประจำปี) และระยะยาว (เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาอาชีพภายในบริษัทตลอดช่วงชีวิตการทำงาน) การประเมินระยะยาวนั้น ไม่จำเป็นต้องใช้แบบฟอร์มการประเมินพิเศษใดๆ เป็นการเฝ้าสังเกตอย่างต่อเนื่องตลอดหลายปีที่ผ่านมา โดยหลักในการประเมินถือบรรทัดฐานดังต่อไปนี้

1. ยึดบรรทัดฐานที่สำคัญคือความพยายามในการทำงานและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง トラバได้ที่พนักงานพยายามปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น ผลการประเมินจะออกมาในเชิงบวก ถึงแม้ประสิทธิภาพการทำงานต่ำกว่าเป้าก็ตาม เนื่องจากถือว่าได้มีการพยายามแล้ว

2. การประเมินโดยวัดจากการที่แต่ละคนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการของกลุ่ม มากกว่าวัดประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งก็คือการประเมินจากบุคลิกภาพในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนั่นเอง

ในการประเมินผลงานนั้น ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายตัว การประเมินเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการเฝ้าสังเกตและความรู้สึกของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นจุดประสงค์สำคัญของการประเมินจึงอยู่ที่การจูงใจและการพัฒนา

การเลื่อนตำแหน่ง

สำหรับนายจ้างแล้วสุดยอดปรารถนาในเรื่องความสัมพันธ์ในการจ้างงานก็คือการมีกำลังแรงงานที่มั่นคงมีคุณภาพและปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านลูกจ้างก็คือการทำงานกับนายจ้างที่มั่นคง มีความเป็นห่วงเป็นใยในลูกจ้าง เจกเซนครอบครัว เมื่อมองการเลื่อนตำแหน่งในแบบระยะสั้นแล้ว หากพนักงานทำผลงานตกต่ำเป็นการชั่วคราวก็มีโอกาสที่จะถูกลดตำแหน่งได้ แต่ถ้ามองในระยะยาวปัญหานี้จะไม่เกิดขึ้นได้ เพราะว่าลูกจ้างที่มีได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมในเวลาอันสั้น ในช่วงใดช่วงหนึ่ง ก็ยังอาจปรับตัวให้ดีขึ้นในระยะยาวได้ เนื่องจากทั้งบริษัทและเพื่อนร่วมงานต่างก็จะพากันช่วยเขาให้ปรับตัวให้ดีขึ้น จึงแทบไม่ค่อยมีการลดตำแหน่งเกิดขึ้นเลย ยกเว้นนานๆ จะมีสักครั้ง ในทางตรงกันข้าม การเลื่อนตำแหน่งให้ช้าลงไปในนั้น กลับเป็นการกระทำที่มีประสิทธิภาพมากกว่า หากจะมองจากมุมมองของแรงจูงใจการลดตำแหน่งนั้นเป็นการลงโทษโดยตรง ส่วนการเลื่อนตำแหน่งที่ช้าลงนั้นไม่เพียงแต่เป็นการลงโทษโดยทางอ้อมเท่านั้น แต่ก็ยังเป็นการลงโทษเพื่อการเรียนรู้อีกด้วย

ความมุ่งหวังที่จะได้เลื่อนตำแหน่งโดยการย้ายไปอยู่อีกบริษัทหนึ่งนั้น โดยมากมักจะไม่ได้รับการสนับสนุน และมักจะถูกคัดค้าน การเสาะหาความก้าวหน้าโดยการเลื่อนตำแหน่งนั้นควรกระทำในบริษัทเดียวกัน โดยการทำงานอยู่กับบริษัทนั้นต่อไปจึงถึงขีดอายุที่กำหนด ความจริงแล้วการทำงานอยู่กับบริษัทเดียวกันนั้นเป็นผลดีไม่เพียงแต่ในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งเท่านั้นแต่ในเรื่องเงินเดือนด้วย

บรรทัดฐานที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคือ *Nenko* (ความดีความชอบตามปีที่ปฏิบัติงานหรือตามอายุงาน) มักเข้าใจผิดกันว่าเป็นจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน และแปลผิดๆ ว่าเป็น “ความอาวุโส” *Nenko* หมายถึง ความดีความชอบที่ลูกจ้างสั่งสมไว้เป็นปีๆ จากการให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานของตนและรวมถึงความสามารถเชิงเทคนิคและเชิงสังคมด้วย ลูกจ้างนั้นยังอยู่กับบริษัทนานเท่าไรก็ยังมีประสบการณ์ในงานด้านต่างๆ และมีมนุษยสัมพันธ์ทั้งในและนอกบริษัทมากขึ้นเท่านั้น ระบบการจัดลำดับชั้นงานจัดทำขึ้นมาเพื่อการเลื่อนตำแหน่งระบบนี้ประกอบด้วย ระบบ

ชั้นงานและชั้นต่างๆ โดยหลักการตำแหน่งหน้าที่จะเป็นตัวกำหนดระดับชั้นงานและระดับชั้นงานแต่ละชั้น จะมีชั้นต่างๆ หลายลำดับชั้นซึ่งมักจะมีความสัมพันธ์กับปีที่มีประสบการณ์ ระบบการแบ่งระดับชั้นงานนี้นำมาใช้ในการจ่ายเงินเดือนด้วยเช่นกัน วิวัฒนาการของระบบดังกล่าวนั้นจะเห็นได้จาก Nenko ความดีความชอบตามปีที่ปฏิบัติงาน โดยเน้นจำนวนปีที่ทำงานกับบริษัท Shokumu ระบบจัดลำดับชั้นงาน หรือ Job Grading System และ Shokuno Shikaku คุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงานภายในบริษัท

ระบบ Nenko

การเลื่อนตำแหน่งในเกือบทุกกรณี มิได้ทำตามบรรทัดฐานของปีที่ปฏิบัติงานแต่เพียงอย่างเดียว จวบจนกระทั่งทศวรรษ 1950 (พ.ศ. 2493-2502) ถือกันว่าปีที่ปฏิบัติงานนั้นเป็นมาตรฐานอันสะดวกในการพิจารณาถึงการที่ลูกจ้างมีส่วนช่วยบริษัท ในขณะนั้น เนื่องจากฝ่ายบริหารมีความรู้สึกว่าดอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งนั้นมีขีดจำกัด จึงได้ตั้งตำแหน่งที่อยู่ระหว่างกลางขึ้นมา เช่น ตำแหน่ง Dairi (ปฏิบัติการแทนหัวหน้า) และ Tori-atsukai หรือ Taigu (ปฏิบัติเหมือนกับว่าเป็น) ขึ้นระหว่างหัวหน้าแผนกและหัวหน้าแผนกย่อย Dairi จึงเป็นคนที่ปฏิบัติการแทนหัวหน้าในกรณีที่หัวหน้าไม่อยู่ ในทางปฏิบัติตำแหน่งนี้ส่วนมากเป็นตำแหน่งในระดับที่อยู่กึ่งกลาง Tori-atsukai หรือ Taigu ก็คือคนที่ได้รับการปฏิบัติเช่นเดียวกับผู้ที่เป็นหัวหน้า ในส่วนที่เกี่ยวกับเงินเดือน เกียรติและผลประโยชน์อื่นๆ ยกเว้นหน้าที่การงานในฐานะหัวหน้าและเงินประจำตำแหน่ง ซึ่งจะจ่ายให้กับผู้มีตำแหน่งดังกล่าวอย่างเป็นทางการเท่านั้น ด้วยเหตุนี้บริษัทส่วนมากจึงมีหัวหน้าตำแหน่งกึ่งหัวหน้ามากมายหลากหลายและในบางครั้งก็เป็นตำแหน่งที่ไม่มีผู้ใดบังคับบัญชา ยศและตำแหน่งใหม่ๆ เหล่านี้เป็นตำแหน่งเกียรติยศ มากกว่าตำแหน่งทางหน้าที่การงาน

ระบบ Shokumu-kyu

ในช่วงหลังทศวรรษ 1950 (ราวปี พ.ศ. 2500) บริษัทบุกเบิกหลายบริษัท เช่น Yawata Steel (ในปัจจุบันคือ Nippon Steel) และ Jujo Paper ได้นำเอาระบบการจัดลำดับชั้นงานมาใช้เป็นระบบที่เลียนแบบมาจากระบบการประเมินค่างานของอเมริกาเหนือ เป็นระบบที่ใช้ไม่ได้ผล ประการแรกระบบนี้ทำให้การโอนย้ายบุคลากรเป็นไปได้ยาก ทั้งนี้เพราะเมื่อค่าจ้างถูกกำหนดไว้ให้ตรงกับงานที่ระบุไว้อย่างชัดเจนแต่ละอย่าง การย้ายงานบ่อยๆ จะทำให้ต้องมีการเปลี่ยนค่าจ้างบ่อยๆ ตามไปด้วย ประการที่สองระบบนี้ทำให้การบริหารเงินเดือนเป็นไปอย่างไม่ยืดหยุ่น และทำให้ขึ้นเงินเดือนไม่ได้ถ้าไม่ปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้กำลังแรงงานโดยทั่วไปขาดแรงจูงใจในการทำงาน

ระบบ Shokuno Shikaku

ในช่วงทศวรรษ 1960 (พ.ศ. 2503-2512) บริษัท Cannon ซึ่งเป็นบริษัทก้าวหน้าอีกบริษัทหนึ่งได้จัดทำระบบใหม่ขึ้นมาเรียกว่า Shokuno Shikaku Seido ซึ่งเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนมาจากระบบการจัดลำดับชั้นงาน ตามรูปแบบของตะวันตก เพื่อที่จะนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างสมเหตุสมผล ในช่วงทศวรรษ 1970 (พ.ศ. 2513-2522) บริษัทหลายแห่งได้ปฏิบัติตาม Cannon

เพื่อการปรับการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าการนำมาใช้ปรับเงินเดือนให้มีความเหมาะสมกับงาน ในทัศนะของญี่ปุ่น งานนั้นไม่ถือว่าเป็นงานเฉพาะของบุคคลที่ทำงานนั้น หรืองานนั้นเป็นของบุคคลผู้นั้นแต่เพียงผู้เดียว และที่สำคัญกว่างานที่ทำอยู่และความต้องการของงานนั้น ก็คือ คุณสมบัติทั่วไป ดังนั้น บริษัทญี่ปุ่นจึงนำแนวความคิด ใหม่มาใช้ในการทำงาน คือ Shokuno (ความสามารถพื้นฐานทั่วไปในการทำงาน) ระบบการจัดลำดับชั้นงานใหม่ซึ่งเรียกว่า Shokuno Shikaku Seido นั้นเป็นการดัดแปลงแนวความคิดเกี่ยวกับ “งาน” ตามรูปแบบตะวันตกให้เข้ากันได้เป็นอย่างดีเหมาะสมกับระบบงานของญี่ปุ่น

การประเมินบุคลากร

การประเมินบุคลากรจะทำในสามระยะเวลาต่าง ๆ กันดังนี้ คือทุก ๆ 6 เดือน (เกี่ยวเนื่องกับการจ่ายเงินเพิ่มตามฤดูกาล) ทุก ๆ 12 เดือน (เกี่ยวเนื่องกับการขึ้นเงินเดือนประจำปี) และระยะยาว (เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาอาชีพภายในบริษัทตลอดช่วงชีวิตการทำงาน) การประเมินระยะยาวดังกล่าวไม่จำเป็นต้องใช้แบบฟอร์มมาประเมินพิเศษใดๆ เป็นการประเมินที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเฝ้าสังเกตอย่างต่อเนื่องตลอดหลายปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามการประเมินในระยะสั้นๆ ในช่วงเวลา 6 เดือนและ 12 เดือน นั้นจะกระทำขึ้นบนพื้นฐานของการประเมินในระยะยาวดังกล่าว เมื่อพิจารณาถึงการว่าจ้างระยะยาวและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งบริษัทเป็นผู้อำนวยความสะดวกและประเมินนั้นกระทำภายใต้ ข้อสมมติฐานว่าทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะคงอยู่ในบริษัทเดียวกันต่อไปและจะทำงานด้วยกันเป็นเวลาหลายปี สิ่งที่ทั้งสองฝ่ายเข้าใจก็คือประสิทธิภาพในการทำงานในระยะสั้นนั้นจะต้องมองในระยะยาวด้วย

จุดประสงค์สำคัญของการประเมินจึงอยู่ที่การจูงใจและการพัฒนา เนื่องจากว่าการประเมินช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามกระบวนการพัฒนาของลูกจ้างแต่ละคน การประเมินจึงทำให้ทราบถึงเบื้องหลังข่าวสารข้อมูลอันจำเป็นต่อการฝึกอบรมและการมอบหมายงานที่อาจมีขึ้นทันทีที่ผลการประเมินนั้นเป็นส่วนหนึ่งของ Jinji Kiroku (บันทึกเกี่ยวกับบุคคล) ซึ่งบรรจุประวัติย่อ สุขภาพ การมาทำงาน และบันทึกเกี่ยวกับการมอบหมายงานที่ได้ปรับให้ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันไว้ (กฎหมายบังคับให้ นายจ้างทุกรายอย่างน้อยต้องมีทะเบียนรายชื่อลูกจ้างบัญชีการจ่ายค่าแรง และบันทึกการมาทำงาน ตามกฎหมายมาตรฐานแรงงาน พ.ศ. 2490 มาตรา 107 ถึง 109 และพระราชบัญญัติการบังคับใช้กฎหมายดังกล่าว พ.ศ. 2490 มาตรา 54)

การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน

บริษัทมักจะแยกความแตกต่างระหว่างการลงโทษทางวินัย และการลงโทษ และเน้นความสำคัญของระเบียบวินัยของกลุ่มและการปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย ในทัศนะของฝ่ายบริหารระเบียบวินัยนั้น โดยพื้นฐานแล้วหมายถึง ความสมานฉันท์ทางสังคมภายในบริษัท การให้ความเคารพนับถืออันเหมาะสมต่อผู้อาวุโสและผู้บังคับบัญชา และการปฏิบัติตามบรรทัดฐานของกลุ่มที่ค่อนข้างจะเคร่งครัด เช่น การมาทำงานตรงเวลาเพื่อที่จะไม่รบกวนผู้อื่นซึ่งมาทำงานตรง

เวลาความประพฤติของลูกจ้างภายนอกบริษัทในฐานะที่เป็นพลเมืองนั้น มักถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อลูกจ้างคนใดคนหนึ่งก่ออาชญากรรมในสาธารณะ ลูกจ้างผู้นั้นทำให้บริษัทเสียชื่อเสียง ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบในทางเสียหายต่อลูกจ้างคนอื่น ๆ ด้วย

พลวัตรกลุ่มในบริษัทญี่ปุ่น มีลักษณะที่ทำให้มวลสมาชิกของกลุ่มทำงานด้วยกัน และมีส่วนในผลได้ผลเสีย ผลก็คือการลงโทษทางวินัยนั้น จะกระทำโดยกลุ่ม (บริษัท, ฝ่ายหรือทีมงาน) สำหรับคนส่วนใหญ่ ซึ่งมักจะเป็นผู้คล้อยตาม การทำงานในบรรยากาศเชิงจิตวิทยาดังกล่าวนั้นไม่ใช่เรื่องยาก ทั้งนี้เพราะบรรทัดฐานส่วนใหญ่เข้ากันได้ดีกับบรรทัดฐานของคน อย่างไรก็ตามผู้ที่มิมีลักษณะปัจเจกนิยมหรือไม่คล้อยตามใคร จะรู้สึกกดดันอย่างมหาศาลจากกลุ่มไม่ว่าทางใดก็ตามหนึ่ง เพื่อผ่อนคลายความรู้สึกกดดันจากกลุ่ม บริษัทญี่ปุ่นจึงได้ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ก็จะต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะอย่างมาก อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการประสมการณ์ในการทำงานเป็นเวลานานปีทีเดียว

การลงโทษ

การลงโทษทางวินัยนั้นไม่ค่อยพบเห็นกันบ่อยนัก หากจำเป็น การลงโทษดังกล่าวก็จะมีหลายขั้นตอนและหลายรูปแบบ เนื่องจากระบบการทำงานนั้นเป็นระบบที่จะต้องให้ความร่วมมือกัน จึงต้องมีการพิจารณากันในหลายประเด็น เมื่อจะลงโทษทางวินัย

ประการแรก มวลสมาชิกขององค์กรต่างก็มีส่วนในความรู้สึกอันแรงกล้าถึงหน้าที่รับผิดชอบ หากมีสิ่งใดที่จะก่อให้เกิดความเสียหายให้แก่บริษัท (เช่น การไม่เชื่อฟัง ความประพฤติในทางเสื่อมเสียอย่างร้ายแรง หรือความเสียหายอย่างรุนแรง) มิใช่ผู้กระทำผิดเท่านั้นที่จะต้องรับผิดชอบ แต่ทั้งกลุ่มจะต้องรับผิดชอบ หัวหน้ากลุ่มจะเป็นผู้รับผิดชอบขั้นสุดท้าย ซึ่งบัดนี้ผู้กระทำผิดจะเป็นหนี้บุญคุณทางด้านจิตใจมากยิ่งขึ้นกว่าสมาชิกอื่นๆ ของกลุ่ม เขาจะต้องถูกลงโทษ ผู้จัดการของเขาก็จะถูกลงโทษด้วย อย่างน้อยในระดับหนึ่ง

ประการที่สอง ผู้จัดการเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่สูงอายุกว่า ยังคงใช้วิธีการแก้ปัญหาคือขัดแย้งแบบดั้งเดิม กล่าวคือ Kenka ryoseibai (คู่มือในการวิวาทจะถูกลงโทษทั้งคู่ไม่ว่าใครจะเป็นฝ่ายถูกฝ่ายผิดก็ตาม)

ประการที่สาม การปรับเปลี่ยนและความยืดหยุ่นของระบบงานทำให้ตัดสินใจใช้มาตรการลงโทษลำบาก แต่ละกรณีมีความแตกต่างกัน มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน และจะต้องปฏิบัติให้เหมาะสมแก่กรณี ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้อง Jojo Shakuryo (คำนึงถึงสภาวะแวดล้อม)

ประการที่สี่ หากทำการลงโทษหลังจากได้ทำการพิจารณาตัดสินในทันทีเพียงครั้งเดียว ก็จะก่อผลเสียระยะยาวแก่ความสัมพันธ์ ณ สถานที่ทำงาน ผลก็คือมีเพียงกรณีที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยวินัยกลุ่มหรือการควบคุมตนเองและกรณีที่ต้องถูกลงโทษโดยสาธารณชนเท่านั้นที่จะต้องนำมาตรการลงโทษทางวินัยมาใช้

ดังนั้นจึงมีรูปแบบพื้นฐานในการลงโทษที่แตกต่างกันสองประการคือ อย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ การลงโทษอย่างหลังนั้นเป็นไปตามกระบวนการที่ได้กำหนดไว้

ระบบเงินเดือนของญี่ปุ่น

ระบบเงินเดือนของญี่ปุ่น ในอดีตระบบการจ่ายเงินเดือนของญี่ปุ่นจะยึดแนวการจ่ายค่าตอบแทนให้กับลูกจ้างในแง่มุมมองของ “ตัวบุคคล” มากกว่าลักษณะงาน หรือประสิทธิภาพการทำงาน แต่จะต้องสมดุลกับคนงานอื่นๆ ในบริษัทเดียวกัน แต่ในปัจจุบันเริ่มมีแนวทางว่าการจ่ายเงินเดือนควรให้เป็นไปตามลักษณะงานที่ลูกจ้างทำมากกว่าจะจ่ายตามลักษณะส่วนตัวหรืออายุงาน ซึ่งระบบใหม่นี้จะทำให้ลูกจ้างมีความภาคภูมิใจในงาน มีการปรับปรุงประสิทธิภาพและเป็นการให้ความเสมอภาคกับพนักงานที่มีอาวุโสน้อยให้ตั้งใจทำงาน โดยมีได้คิดว่าผู้ที่อาวุโสมากกว่าจะได้ค่าตอบแทนมากกว่า ทั้งที่ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน

ระบบการจ่ายเงินเดือนแบบญี่ปุ่นนั้นจะแบ่งเงินเดือนออกเป็นสองส่วน คือ เงินเดือนพื้นฐาน และส่วนที่เป็นเงินเพิ่มแบบต่างๆ โดยเงินเดือนพื้นฐานจะสอดคล้องกับอายุของพนักงาน อายุงาน การศึกษา ประสบการณ์ ลักษณะงาน ความชำนาญ และผลงานของพนักงาน ส่วนในเรื่องของเงินเดือนเพิ่มขึ้น จะเป็นในรูปแบบของเงินช่วยค่าเดินทาง ค่าอาหาร ค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยกันดาร หรือในรูปแบบของเงินเบี่ยขยัน (ในกรณีที่พนักงานไม่มีการขาด ลา มาสายในเดือนนั้นๆ)

แต่ในปัจจุบัน การจ่ายเงินเดือนได้ถูกปรับเปลี่ยนให้เป็นแบบ “การจ่ายตามลักษณะงานและความสามารถ” หรือ Shokumu-kyu คือ จ่ายตามลักษณะความยากง่ายของงานและความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน และพิจารณาประเด็นของความสามารถของพนักงานแต่ละคนในการทำงานแต่ละประเภท โดยเครื่องชี้วัดความสามารถนั้นพิจารณาได้จาก ประสบการณ์ในงานใดงานหนึ่ง ความรู้ทางเทคนิค ผ่านการสอบวัดผลทางเทคนิค หรือ ผ่านการสอบวัดผลข้อเขียนที่บริษัทกำหนด ในระบบเงินเดือนของญี่ปุ่นจะมีปัจจัยพื้นฐานดังต่อไปนี้

เงินเดือน / เงินเพิ่มประจำฤดูกาล (Bonus) / บำเหน็จ
--

เงินเดือนพื้นฐาน หรือ Kihon – kyu จะเป็นพื้นฐานในการคำนวณบำเหน็จและเงินตามฤดูกาล เงินเดือนแรกเข้าของผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ กำหนดตามพื้นฐานการศึกษา สำหรับผู้ที่รับเข้ามาโดยมีประสบการณ์จากบริษัทอื่นมาแล้วเงินเดือนพื้นฐานจะได้ต่ำกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในบริษัทเดียวกัน

การขึ้นเงินเดือนจะทำตามระบบของบริษัท คือเน้นให้ทุกคนได้รับความเป็นธรรม โดยจะมีตารางเงินเดือนสำหรับแต่ละกลุ่มของงาน เช่น ตารางเงินเดือนพนักงานฝ่ายผลิต พนักงานขาย ตารางเสมียน โดยพนักงานประจำแต่ละคนจะได้รับการเลื่อนขั้นขึ้นไปหนึ่งขั้นเสมอ ยกเว้นผู้ที่ถูกลดโทษทางวินัย หรือขาดงานระยะยาว ซึ่งอัตราเงินเดือนก็ถูกกำหนดในระดับขั้นที่ตนจะได้รับ เป็นการรู้อัตราเงินเดือนในอนาคตของตนอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

เงินเพิ่มประจำเดือน จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่1 ส่วนที่มีความสัมพันธ์กับงานโดยตรง จะเป็นลักษณะของเงินเพิ่มตามทักษะ (Gino-teate) จ่ายให้ตามความชำนาญพิเศษ เงินเพิ่มตามการมาทำงาน หรือ “เบี้ยขยัน” (Shukkin Teate) จ่ายให้สำหรับผู้ที่มาทำงานสม่ำเสมอ

ส่วนที่2 ส่วนที่สัมพันธ์กับสภาพการทำงาน เช่น เงินเพิ่มค่าปฏิบัติการพิเศษ (Tokushu Sagyo Teate) ให้สำหรับผู้ทำงานเสี่ยงอันตรายหรือทำงานลำบาก และเงินเพิ่มตามหน้าที่พิเศษ (Tokushu Kimmu Teate) สำหรับงานกะหรืองานในถิ่นทุรกันดาร

ส่วนที่3 ส่วนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ คือ การจ่ายค่าตำแหน่ง (Yakushoku Teate) ซึ่ง จะจ่ายเป็นจำนวนที่แน่นอนตายตัว

ส่วนที่4 ส่วนที่เกี่ยวกับการครองชีพ เช่น เงินเพิ่มครอบครัว (Kazoku Teate) จะเป็นเงินเพิ่มสำหรับพนักงานที่มีภรรยาหรือมีบุตร เงินเพิ่มค่ารถโดยสารมาทำงาน (Tsukin Teate) เงินเพิ่มการเคหะ (Jutaku Teate) สำหรับพนักงานที่มีครอบครัวแล้วเข้าบ้านจะมีอัตราในการขอเบิกค่าสวัสดิการได้ เงินเพิ่มค่าเบี้ยกันดาร เงินเพิ่มค่าครองชีพอื่นๆ

การคำนวณอัตราเงินเพิ่มประจำฤดูกาล (Bonus)

(เงินเดือนพื้นฐาน + เงินเพิ่มบางประการ) X อัตรา + ส่วนที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สัญญา ผลอนันต์ (2538:35) ในปัจจุบัน บริษัทขนาดเล็กส่วนมากจะไม่นำเงินเพิ่มประจำเดือนมาคำนวณโบนัสและจะนำการประเมินผลงานของพนักงานมาคิดโบนัส โดยมีน้ำหนักประมาณร้อยละ 1-12 สำหรับพนักงานธรรมดา และร้อยละ 20-30 สำหรับพนักงานระดับผู้จัดการ โดยข้อสังเกตของเงินเพิ่มประจำฤดูกาลของระบบญี่ปุ่นนั้นจะเน้นที่ทุกคนจะได้รับเท่าเทียมกันในอัตราของตัวคุณอัตราก้าวหน้าบริษัท หากแต่จะแตกต่างกันก็ในส่วนของผลการปฏิบัติงานที่นำมาประเมินด้วยเท่านั้น โดยส่วนมากนิยมให้โบนัสปีละ 2-3 ครั้ง ขึ้นอยู่กับระเบียบและผลประกอบการของบริษัทนั้นๆ เป็นสำคัญ

เงินบำเหน็จ จะจ่ายให้เมื่อพนักงานออกจากงานแล้วจำนวนจะสูงสุด ถ้าพนักงานออกจากงานตามเงื่อนไขอายุที่บริษัทกำหนด หรือสามารถกล่าวได้ว่าเงินบำเหน็จเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานทำงานกับบริษัทเป็นระยะเวลานานๆ

การจ่ายเงินบำเหน็จจะแตกต่างกันระหว่างการออกจากงาน โดยจะแบ่งอัตราออกเป็น 3 ประเภท คือ ลาออกเอง ออกเมื่อครบเกษียณอายุ ออกเพราะความเหมาะสมของบริษัทตามปกติในกรณีแรกจะได้น้อย และกรณีหลังจะได้มากที่สุด

การคำนวณอัตราเงินบำเหน็จ

เงินเดือนเดือนสุดท้าย X อัตราก้าวหน้าตามอายุงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จีระภา เนียมน้อย (2545:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ :กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารผลิตภัณฑ์น้ำมันพืช จำกัด พบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ธนาคารผลิตภัณฑ์น้ำมันพืช จำกัด 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา คัดเลือก และการว่าจ้างบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการชำระรักษาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจด้านการสรรหา คัดเลือก และการว่าจ้างเป็นอันดับแรกรองลงมา ได้แก่ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการชำระรักษาบุคลากร ส่วนด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจเป็นอันดับสุดท้าย

2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทธนาคารผลิตภัณฑ์น้ำมันพืช จำกัด ได้แก่ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด และอัตราจ้าง/เงินเดือน ส่วนปัจจัยอื่น ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

ทวีชัย อ่ำวิจิตร (2545:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะคติและพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา :ห้างหุ้นส่วนจำกัด คอมโพเนนท์ เทรต เซ็นเตอร์. ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยส่วนใหญ่มีอายุ 20-28 ปี สถานภาพสมรส โสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระดับตำแหน่ง พนักงานทั่วไป เงินเดือน 6,000-19,000 บาท และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี ด้านผู้บริหารพบว่าเพศหญิงมากกว่าเพศชายมีอายุ 38-43 ปี และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี

2. ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านค่าตอบแทน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับไม่แน่ใจ และด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับเห็นด้วย และด้านพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านค่าตอบแทน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในเกณฑ์ดี

3. พนักงานที่มีเพศ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง เงินเดือน แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

5. ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

รุ่งรัตน์ แซ่มสวัสดิ์ (2546:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ศึกษากรณีอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ พบว่า

1. ลักษณะทั่วไปของผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวนปีที่ทำงานในองค์กรอยู่ในช่วง 6-10 ปี และได้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉลี่ย 1-3 ครั้งต่อปี
2. ระดับของประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ อยู่ในระดับปานกลาง

ลัดดา จาริกสถิตยวงศ์.(2535:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติ:ศึกษากรณีบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและอเมริกา พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย ร้อยละ 53.0 ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรที่ได้รับการกำหนดจากบรรษัทแม่ในต่างประเทศและผู้บริหารซึ่งเป็นคนไทย และมีผลต่อรูปแบบการจ้างงานโดยร้อยละ 50.0 การจ้างงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ความต้องการกำลังแรงงาน นอกจากการจ้างงานตลอดชีพและการจ้างงานระยะยาวแล้ว นอกจากนี้ในด้านขนาดของบริษัทก็มีส่วนต่อการกำหนดรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการกำหนดค่าบรรยายงานและการปฐมนิเทศ ส่วนการหมุนเวียนงาน การกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การจัดการอบรมด้านความปลอดภัย การฝึกอบรมตลอดจนการจัดกลุ่มคุณภาพงาน แปรตามขนาดของบริษัท คือมีในบริษัทขนาดใหญ่มากกว่าบริษัทขนาดกลางและเล็ก รวมทั้งมีรูปแบบที่เป็นระบบมากกว่าด้วย ในส่วนการปรับตัว การปรับแผนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดโดยบริษัทข้ามชาติ ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวและการปรับแผน คือการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลมีรูปแบบที่สืบเนื่องมาจากที่บริษัทข้ามชาติมีลักษณะการร่วมลงทุน การปรับแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง บริษัทขนาดเล็กจะใช้การพิจารณาจากคุณภาพงานเป็นหลัก ส่วนบริษัทขนาดใหญ่ใช้การประเมินผลงาน ในด้านงบประมาณสำหรับการจัดให้มีการพัฒนาและการดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อการพัฒนาพนักงาน เช่นการฝึกอบรม การให้ทุนการศึกษาและอื่นๆ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของเรื่องนี้คืองบประมาณโดยพบในบริษัทขนาดเล็กของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริการ้อยละ 30.8 และ 29.3 ตามลำดับ ในขณะที่บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาขนาดใหญ่ มีปัญหานี้เพียงร้อยละ 6.2 และ 12.5 เท่านั้น ประการสุดท้ายคือแนวคิดและปรัชญาการบริหารของผู้บริหารที่แปรตามเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งสร้างแรงจูงใจต่อเนื้อหาหรือกิจกรรมที่ตนสนใจเพื่อให้เกิดการปรับแผนในกระบวนการทำงาน

อัญชลี สงวนสัตย์.(2546:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. จากผลการเปรียบเทียบในด้าน

1. การสรรหาและคัดเลือก พบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจมาก โดยกล่าวว่า ขั้นตอนการสรรหาที่ให้มีการสอบข้อเขียนก่อนที่มีการสอบสัมภาษณ์นั้นดีแล้วรู้สึกพึงพอใจมากและเห็นว่านโยบายด้านการสรรหาที่เน้นการใช้พนักงานชั่วคราวจากบริษัทผู้รับเหมาช่วงนั้นอยู่ในระดับความพึงพอใจปานกลาง

2. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจมาก ที่จะสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ แต่ในเรื่องของพนักงานได้รับการจัดให้ฝึกอบรม ตรงตามกำหนดการของแผนการฝึกอบรมประจำปีอยู่เสมอนั้น อยู่ในระดับความพึงพอใจปานกลาง

3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง พบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจปานกลาง แต่มีความพึงพอใจมากกับตำแหน่งงานในปัจจุบัน เมื่อเทียบกับคุณสมบัติของพนักงาน และมีความพึงพอใจปานกลางกับความก้าวหน้าในการทำงาน

4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน พบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจมาก โดยมีความพึงพอใจมากเกี่ยวกับระเบียบ ข้อปฏิบัติที่คาดโทษทางวินัย เช่น การดักเตือนจากฝ่ายบุคคลทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษรมีความเหมาะสม และเห็นด้วยกับการใช้ระบบการรายงานความผิดพลาดในการทำงาน

5. ด้านระบบเงินเดือน พบว่า พนักงานมีระดับพึงพอใจปานกลาง และมีความพึงพอใจปานกลางอีกเช่นเดียวกับสวัสดิการและค่าตอบแทนพิเศษอื่นนอกเหนือจากเงินเดือน และการแจ้งข่าวสารในเรื่องของระบบเงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนต่างๆ ให้กับพนักงานได้รับทราบ

6. ด้านการประเมินผล พบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจปานกลาง และมีความพึงพอใจปานกลางอีกเช่นเดียวกับช่วงเวลาที่ใช้ในการประเมินผลงาน หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน ระบบในการประเมินผลงานแบบยึดตามวัตถุประสงค์ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความยุติธรรม

7. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงาน บริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การโดยรวมทุกด้าน พบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจปานกลาง

อรรณ อนันต์วรณชัย (2543:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อการทำงานของพนักงานระดับต่างๆ ในบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ข้ามชาติอเมริกันและญี่ปุ่นในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า

บริษัทอเมริกันและญี่ปุ่นในประเทศไทยเจ็ดแห่งจากอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ในประเทศไทยมีนโยบายและวิธีปฏิบัติในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งที่เหมือนและแตกต่างกัน

นอกจากนโยบาย และแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกันแล้ว วัฒนธรรมของแต่ละชาติยังมีส่วนกำหนดขอบเขตวิธีปฏิบัติของแต่ละบริษัทที่แตกต่างกัน พบว่าบริษัทต่างใช้วิธีการมากกว่าหนึ่งวิธีในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเหล่านี้ใช้วิธีปฏิบัติที่กำหนดโดยบริษัทแม่หรือมีการดัดแปลงหรือปรับวิธีการที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย นอกจากนี้ยังมีหลายวิธีปฏิบัติที่บริษัทสาขาในไทยปฏิบัติขึ้นเอง หรือปฏิบัติตามวิธีการที่เป็นที่นิยมในท้องถิ่น จากการศึกษาพบความแตกต่างกันของบริษัทอเมริกันและญี่ปุ่นในเรื่องการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนการประเมินผล ส่วนที่บริษัทเหล่านี้มีนโยบายและวิธีปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันคือเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ความผูกพันที่มีต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ภรณ์ กীরติบุตร (2529:95) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์กรต่อไป ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Commitment) หมายถึงความใกล้เคียงกันนั้น โดยรวมถึงทัศนคติที่หนักแน่นและเป็นไปในทางบวก (Positive Attitude) ต่อองค์กร ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจึงมีความหมายลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพต่อองค์กร โดยที่พนักงานมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ลัทธิกาล ศรีธรรมย์ และคณะ (2541:96) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับของความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ หรือหมายถึงระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรและต้องการรักษาสภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูงคนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

เดล และ สต้าวโดฮา (Dale & Staudohal.1982:296) ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย ทัศนคติ ความเข้าใจ และความรู้สึกซึ่งกำหนดขอบเขตความสำเร็จของพนักงานกับเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร

ฮอลล์ และคณะ (Hall.1970:176) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง กระบวนการที่เป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคลดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน หรือมีความสอดคล้องกัน

พอร์เตอร์ (Porter.1971:603) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปของ

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป
2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร
3. มีความเชื่ออย่างแน่อนและมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

สเตียร์ (Steer.1977:46) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความหนาแน่นของความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์กร และเกี่ยวข้องกับองค์กรซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายรวมทั้งค่านิยมต่อองค์กร
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ เพื่อประโยชน์ขององค์กร

3. ความปรารถนาที่จะคงอยู่หรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ไมน์เนอร์ (พงศกร เผ่าไพโรจนกร.2546:40;อ้างอิงจาก Miner.1992:124) ได้แบ่งแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กร ออกเป็น 2 ด้าน ที่สำคัญ คือ

1. ด้านพฤติกรรม เป็นแนวคิดที่มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปพฤติกรรมการ แสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานและพยายามรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้ ซึ่งแนวคิดด้านนี้ที่ถูกอ้างถึงอยู่เสมอ คือแนวคิดของ เบคเคอร์ (Becker.1960) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่คนเราได้ซึ่งน้ำหนักกว่า เมื่อเขาทิ้งสถานะสมาชิกขององค์กรไปเขาจะสูญเสียอะไรบางอย่าง เนื่องจากการที่คนเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรใด จะเกิดการลงทุนในองค์กรอาจเป็นพวก เวลา กำลังกาย สติปัญญา หรือกำลังใจที่ให้กับองค์กร ซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า Side-bet เมื่อพนักงานได้ลงทุนไปในองค์กร พนักงานก็จะคาดหวังผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรในระดับที่เขาารู้สึกว่าคุ้มค่า แต่ผลการศึกษาที่มีนักวิจัยหลายคนได้ทำไว้ยังไม่สามารถสรุปแน่นอนได้ เนื่องจากตัวแปรด้านลักษณะบุคคลเมื่อนำมาทดสอบโดย Side-bet theory ปรากฏว่ามีเพียงตัวแปรบางตัวเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และพบว่าปัจจัยทางจิตวิทยาสังคมเป็นตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ดีกว่าตัวแปร Side-bet แนวคิดนี้มุ่งที่ว่า พนักงานกลัวที่จะสูญเสียประโยชน์หลายอย่างทำให้เขายังคงอยู่ในองค์กร

2. ด้านทัศนคติ เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยแสดงออกมาในรูปของความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์กรและปรารถนาที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ผู้นำการศึกษาแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรด้านทัศนคติ คือ สเตียร์ และพอร์เตอร์ โดยจำแนกความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 องค์ประกอบคือ ความรู้สึกอย่างเหนียวแน่นที่มีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่ องค์ประกอบที่สองเป็นความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายของ

องค์การ และองค์ประกอบสุดท้ายคือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งสภาพสมาชิกขององค์การ ต่อจากนั้น มาร์เคย์, สเตียร์ และ พอร์ตเตอร์ ได้พัฒนาแนวคิดของความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้คือ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และลักษณะของประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้มองว่า พนักงานจะยังคงอยู่ในองค์การเพราะเขามีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กาญจนา เหมะธร.(2542:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายการผลิต บริษัทสหโมเสคอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) พบว่า การศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายการผลิต จากการประเมินของตนเองพบว่า ตัวแปรที่สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายการผลิตได้มากที่สุด คือ ความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานส่วนใหญ่ทำงานในบริษัทมานาน มีความรู้สึกรักและผูกพันกับบริษัท ความรู้สึกผูกพันนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์การ

การศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายการผลิต จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาในด้านบุคคล ด้านจิตลักษณะ ด้านงาน พบว่าตัวแปรที่สามารถทำนายได้ คือ รายได้ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในด้านรายได้ อาจเป็นเพราะพนักงานสายการผลิตส่วนใหญ่มีรายได้น้อย เงินเดือนและรายได้อื่นๆ ที่ได้รับอาจไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจและอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ปราโมทย์ บุญเลิศ.(2545:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา ผลการวิจัยพบว่า

1. การศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา โดยรวมและเป็นรายด้าน 6 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้า ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อม ด้านรายได้และผลประโยชน์ โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมทุกด้าน และเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. การศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา โดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับสูง และเมื่อศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการในสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา มีความผูกพันต่อองค์การ ในด้านความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านการจงรักภักดีเสียสละต่อหน่วยงานและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกในองค์การไว้ และในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงานมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูงสุด

พงศกร เฝ้าไฟโรจนกร.(2546:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ:ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานบริษัทซีเมนส์ จำกัด. ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทซีเมนส์ จำกัด มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา आयुงาน และเงินเดือน ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน นโยบาย กฎ ข้อบังคับ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน การเห็นความสำคัญของงาน สภาพการทำงาน และทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและองค์การมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การในเชิงบวก

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยลักษณะองค์การ และปัจจัยประสบการณ์จากการทำงาน ต่างมีผลต่อความผูกพันขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการศึกษาของไทยและต่างประเทศ

อรรณณ อยู่คง (2546:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทในเครือแกรนด์สปอร์ต กรุ๊ป จำกัด. ผลการวิจัยพบว่า

1. การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล เฉพาะอายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ตำแหน่งงาน และสถานภาพการสมรส กับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า มีความแตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า เฉพาะความสำคัญของงานที่รับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนความหลากหลายในงาน พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ
3. ปัจจัยจิตใจ เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และสวัสดิการและความปลอดภัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ
4. ปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการฝึกอบรม ความคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ และความน่าเชื่อถือขององค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

งานวิจัยต่างประเทศ

บัค,เจฟฟี่ มิเชล (Buck,Jeffey Michael.1999:Abstract) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับความรับผิดชอบองค์กรในหมู่หัวหน้าพนักงานที่มีต่อสถาบันการศึกษาระดับสูง พบว่า วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้จะพิจารณาถึงผลกระทบอย่างแท้จริงของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับความรับผิดชอบองค์กรในหมู่หัวหน้าพนักงานที่มีต่อองค์กรสำคัญของการศึกษาระดับสูง ทั้งหมด 34 องค์กรโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ งานวิจัย1 และ2 ที่องค์กรยอมให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและวิธีการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กลยุทธ์จริง) และเพิ่มเติมจากหัวหน้าพนักงาน 130 คน จาก 6 มหาวิทยาลัยที่ต่างกันและกฎเกณฑ์ความ

รับผิดชอบในองค์กร และวิเคราะห์กระบวนการเพิ่มผลของความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ กับการแสดงความรับผิดชอบในระดับหัวหน้าพนักงาน ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญ ระหว่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จริง และสองในสามของการสร้างความรับผิดชอบใน องค์กร และพบว่าการศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีผลการทบทวนต่อระดับความ รับผิดชอบองค์กรในหมู่หัวหน้าพนักงาน เหตุผลที่การมีอยู่และคุณค่าของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ คือส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการวางแผนองค์กร

แกรนเดลล ,จอย (Gandell,Joy.2001:Abstract) ได้ศึกษาเรื่องผู้ประสานงาน และการ พัฒนาทักษะรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พบว่า การเริ่มต้นของผู้ ประสานงาน และการพัฒนาทักษะ มีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทุกส่วนในสังคมทั้งภาครัฐและ ภาคอุตสาหกรรม ธุรกิจส่วนตัวหรือมหาชน ส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ มีการร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง เป็นผลมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ถูกต้อง ทั้งหมดมา จากการที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในด้านการเงินหรือกฎหมายอย่างเหมาะสม เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ ถูกมองข้าม งานวิจัยนี้นำเสนอในหัวข้อที่ว่าองค์กรควรจะทำอะไรกับการแก้ไขผลกระทบเชิงลบและ ทำอย่างไรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม งานวิจัยนี้ทำการศึกษาจากการศึกษากรณี ตัวอย่าง จาก University Health Center comprised of the Royal Victoria Hospital, The Montreal General Hospital, The Montreal Neurological Institute, and The Montreal Children's Hospital. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสารที่มีอยู่ เพื่อสนับสนุนหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ส่วนใหญ่ สนับสนุนในรูปแบบการร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นเล็กน้อยนี้เป็นงานวิจัย ที่ช่วยพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

เมททริก,โรเบิร์ต ฮาโรลด์ (Metchick,Robert Harold.1999:Abstract) ได้ศึกษาเรื่องการ ตรวจสอบปัจจัยของทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือรองรับในกระบวนการปรับโครงสร้างใหม่ในธุรกิจ พบว่า กระบวนการปรับโครงสร้างใหม่ คือ หลักการที่ได้รับความนิยมใช้ในการวางแผน และเป็น เครื่องมือพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงองค์กร หลายองค์กรพยายามที่จะปรับโครงสร้างใหม่ และ พบว่าไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย นักเขียนหลายคนกล่าวว่า อัตราความล้มเหลวในการ ปรับโครงสร้างใหม่ อาจมีผลมาจากเครื่องมือที่รองรับการเปลี่ยนแปลงไม่เหมาะสม ด้วยการจัดสรร นโยบายและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การศึกษานี้มองถึงการทำอะไรให้องค์กรสามารถปรับ โครงสร้าง และใช้ประโยชน์จากนโยบายและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือรองรับการ เปลี่ยนแปลง นั่นคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในการประสบความสำเร็จ งานวิจัยนี้เสนอกรณีศึกษาประโยชน์ ของการจัดการคุณภาพ หลักการและการศึกษา 6 องค์กร ภายใต้การปรับโครงสร้างการศึกษา กระบวนการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอิทธิพลและสัมภาษณ์ลูกจ้างในทุกระดับขององค์กรที่ศึกษา ผลการวิจัยนั้นมี 3 สิ่งที่สำคัญในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ และวิสัยทัศน์ การพัฒนาองค์กรในตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กร

นั้น นอกจากการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วการออกแบบโครงสร้างและการเปลี่ยนโครงสร้างเป็นการพัฒนาอย่างช้าๆ นั้นไม่ได้พิสูจน์ว่าระหว่างการให้รางวัล การประเมินผล หรือลูกจ้าง ใช้แล้วจะปรับโครงสร้างสำเร็จ ความสำเร็จขององค์กรในตัวอย่างพบว่า เทคนิคการฝึกอบรมให้ได้ผล นอกจาก ความรู้ความชำนาญแล้วยังจำเป็นต้องมีความร่วมมือด้วยจึงจะสำเร็จ ใน การศึกษานี้สนใจกลยุทธ์ของการปรับโครงสร้างองค์กร และยืนยันว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

เมอริสัน,เจเนท เลนน (Morrison,Janet Lynn.2004:Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ผู้จัดการ ฝ่ายบุคคลควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมให้เกิดความชอบธรรม พบว่า ในปี 1987 ค่านิยมและการจัดการที่หลากหลาย เป็นที่ค้นหาของผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่ดีที่สุด โดยเฉพาะมีความขัดแย้งในการ พิสูจน์อย่างไรว่าดีที่สุด จากคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างในแต่ละ บุคคลควรมองและค้นหา เรียนรู้และเข้าใจ ซึ่งไม่ขัดต่อความสำเร็จหรือโอกาส อย่างไรก็ตามส่วน ใหญ่ขอให้มีการทดสอบอย่างหนัก ตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เมื่อมันมีรูปแบบที่เข้มงวดในการจัดการ จะนำไปสู่ความถดถอยขององค์กร และการรับรู้ความสำคัญ ของความชอบธรรมในองค์กร ดังนั้นนี่เป็นการทดสอบที่มา แนวโน้ม สถานการณ์ และจริยธรรมของ ความหลากหลายในการจัดการ และเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจะนำมาใช้ในบทที่ 7 และมันจะเป็น กฎระเบียบที่ยอมรับในการตัดสินใจที่หลากหลาย จะส่งผลให้เกิดระเบียบการที่เป็นธรรมและเกิดการ ยอมรับในองค์กร

เพคฟอร์ด,ลาวเรน โรส (Peckford,Lawrence Ross.2000:Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง การ อบรมภาวะผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โครงการนี้เป็นการอบรมภาวะผู้นำในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ Newfonud land และ Labrador ในแคนาดา ซึ่งเป็นองค์กร มหาชนและบุคคลสำคัญในพื้นที่เข้าร่วม เพื่อกระตุ้นภาวะผู้นำท่ามกลางลูกจ้างทุกระดับ การเริ่มที่ Federal Public Service ตลอดเวลา 3 เดือน มีส่วนร่วมในส่วนต่างๆ ของลูกจ้าง ในการสั่งการต่างๆ ที่จำเป็นในการอบรมและพัฒนาตามกลยุทธ์สำหรับการอบรมภาวะผู้นำในองค์กร ทั้งในการค้นคว้า และให้การช่วยเหลือในการประสานงานกับลูกจ้างในแต่ละระดับอย่างเท่าเทียมกัน มีการเรียนรู้ อย่าง มากเกี่ยวกับศิลปะของภาวะผู้นำและในบางเวลามีทักษะผู้นำมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานโดยเทคโนโลยี การลดพนักงานและโปรแกรมใหม่ และ การบริการมีผลกระทบกับคนในองค์กรอย่างมาก ทำให้เกิดการกระตุ้นภาวะผู้นำให้มีความสำคัญ และควรจัดการอบรมเพื่อเตรียมพร้อม

ประวัติองค์การ

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด

ความเป็นมา บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2480 โดยดำเนินธุรกิจ ด้านการผลิตและจำหน่ายรถยนต์ ตลอดจนอุปกรณ์ชิ้นส่วนภายในประเทศ ได้เล็งการไกล ถึงความต้องการที่จะขยายธุรกิจสู่ต่างประเทศ จึงได้ตัดสินใจเลือกประเทศไทยเป็นประเทศแรกในการลงทุน

พ.ศ.2499 ก่อตั้งบริษัทโตโยต้า มอเตอร์เซลส์ จำกัด โดยจำหน่ายรถยนต์นำเข้าสำเร็จรูป จากประเทศญี่ปุ่นคือ TOYO-ACE,STOUT,MS40,DA และ LAND CRUISER

พ.ศ.2500 จัดทะเบียนพาณิชย์ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์เซลส์ จำกัด ประเทศไทย สาขา กรุงเทพฯ

พ.ศ.2505 ได้รับบัตรส่งเสริมประกอบกิจการรถยนต์นั่งและรถบรรทุกจาก BOI วันที่ 5 ตุลาคม ได้จดทะเบียนเป็นบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โดยมีทุนจดทะเบียน 11.8 ล้านบาท ตั้งอยู่เลขที่ 180 ถนนสุขุมวิท กรุงเทพฯ

พ.ศ.2507 เปิดโรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่ 1 ที่สำโรงเหนือ โดยนำชิ้นส่วนสำเร็จรูป CKD (Complete Knocked-down) มาประกอบร่วมกับชิ้นส่วนที่ผลิตขึ้น ภายในประเทศ รถยนต์ที่ ประกอบขึ้นในประเทศคันแรก คือ Toyota Dyna ,JK170,Tiara,Stuot,Publica (UP10) และ DA

พ.ศ.2512 เปลี่ยนจากบริษัทโตโยต้า มอเตอร์เซลส์ จำกัด สาขากทม. มาดำเนินการ ภายใต้ชื่อ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

พ.ศ.2513 เปลี่ยนแปลงระบบตัวแทนจำหน่ายจาก Commission Dealer เป็น Credit Dealer โดยตัวแทนจำหน่ายทั้งสิ้น 34 แห่ง

พ.ศ.2514 โตโยต้าทำการประกอบรถยนต์ ณ โรงงานประกอบแห่งที่1 ครบ 10,000 คัน

พ.ศ.2516 โตโยต้าเริ่มมีกิจกรรมมอบทุนการศึกษาให้แก่นิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ.2518 เปิดโรงงานประกอบที่ 2 ที่สำโรงใต้ เปิดโรงงานบำบัดน้ำเสีย ด้วยเงินลงทุนทั้งสิ้น 10 ล้านบาท นับเป็นโรงงานประกอบรถยนต์แห่งแรก ที่ตระหนักถึงปัญหาน้ำเสีย

พ.ศ.2520 ประกอบรถยนต์ครบ 50,000 คัน เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 11.8 ล้านบาท เป็น 130 ล้านบาท

พ.ศ.2521 ก่อตั้ง บริษัทโตโยต้า ออโต้ บอดี ประเทศไทย จำกัด (TABT) ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท เพื่อผลิตอุปกรณ์ส่วนประกอบตัวถังรถยนต์และรถบรรทุกโตโยต้า

พ.ศ.2523 โตโยต้าประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ครบ 100,000 คัน

พ.ศ.2524 เริ่มทำการประกอบเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์นั่งที่โรงงานประกอบที่ 1

พ.ศ.2525 จัดตั้งชมรมความร่วมมือโตโยต้า อันประกอบด้วยบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนต่าง ๆ ให้แก่โตโยต้า

พ.ศ.2530 โตโยต้าร่วมทุนกับบริษัทปูนซิเมนต์ไทยก่อตั้งบริษัท สยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด (STM) ด้วยทุนจดทะเบียน 150 ล้านบาท ดำเนินกิจการ ผลิตเครื่องยนต์สำหรับการผลิต รถยนต์ภายในประเทศและเพื่อการส่งออก โดยได้รับการส่งเสริมจาก BOI ตั้งสำนักงานลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relations Office)

พ.ศ.2531 ทำการวางศิลาฤกษ์ สำนักงานใหญ่แห่งใหม่ใน Toyota Samrong Complex ที่ ตำบลสำโรงใต้ อำเภอพระประแดง สมุทรปราการ

พ.ศ.2532 ย้ายสำนักงานใหญ่จากถนนสุขุมวิท มาอยู่ที่ สำนักงานใหญ่ Toyota Samrong Complex อำเภอพระประแดง สมุทรปราการ

พ.ศ.2533 เปิดโรงงานประกอบแห่งที่ 3 ด้วยเงินลงทุน 1,600 ล้านบาท มีกำลังการผลิต 100,000 คันต่อปี เป็นโรงงานประกอบที่ทันสมัยที่สุดและมีประสิทธิภาพสูงสุดในแถบอาเซียน

พ.ศ.2534 เปิดศูนย์อะไหล่โตโยต้าบางพลี ด้วยทุนจดทะเบียน 350 ล้านบาท ซึ่งเป็นศูนย์อะไหล่ที่ใหญ่ที่สุดและทันสมัยที่สุดในเอเชีย โดยเป็นศูนย์บริการส่งอะไหล่ให้กับลูกค้าโตโยต้าทั่วประเทศ

พ.ศ.2535 โตโยต้าประกอบรถยนต์ในประเทศไทยครบ 500,000 คัน เพิ่มทุนจดทะเบียน จาก 130 ล้านบาท เป็น 520 ล้านบาท แต่งตั้งกรรมการบริษัทคนไทยเป็นครั้งแรก คือ นายนิพนธ์ ไชยธีรวิญญู ทำการส่งออกรถยนต์โตโยต้า ไฮลักซ์ ไปจำหน่ายยังสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทำการซื้อที่ดินเพื่อเตรียมสร้างโรงงานแห่งใหม่ที่นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ ก่อตั้ง มูลนิธิโตโยต้าประเทศไทย ทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 30 ล้านบาท

พ.ศ.2536 เปิดบริษัท โตโยต้าบอดี เซอร์วิส จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 430 ล้านบาท เปิดศูนย์บริการซ่อมตัวถังและสีรถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดในแถบอาเซียน เปิดบริษัท โตโยต้า ลิสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 400 ล้านบาท ดำเนินกิจการด้านการเงินให้กับลูกค้า

พ.ศ.2537 เปิดบริษัทโตโยต้า ทรานสปอร์ต (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาท เพื่อดำเนินการจัดส่งรถใหม่โดยรถบรรทุกไปให้แก่ ตัวแทนจำหน่าย

พ.ศ.2539 เปิดโรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า เกตเวย์ ด้วยทุนจดทะเบียน ทั้งสิ้น 7,000 ล้านบาท เปิดศูนย์การศึกษาและฝึกอบรมโตโยต้า กม.66 ถนนสุวินทวงศ์ ด้วยทุนจดทะเบียน 470 ล้านบาทและประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ครบ 1,000,000 คัน

พ.ศ.2540 เปิดตัวรถยนต์โตโยต้า โซลูน่า เครื่องยนต์ 1500 ซีซี เปิดโรงงานโตโยต้า เกตเวย์ อย่างเป็นทางการ (วันที่ 25 เมษายน 2540) ดำเนินกิจการครบ 35 ปี ส่งออกรถยนต์โซลูน่า ไปยังประเทศสิงคโปร์ และบรูไน และได้รับประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐาน ISO 9002 ครอบคลุมทุกกระบวนการ

พ.ศ.2541 โรงงานโตโยต้าเกตเวย์ ได้รับประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐาน ISO 14001 เปิดโรงเรียนเทคโนโลยียานยนต์โตโยต้า ณ ศูนย์การศึกษาและฝึกอบรมโตโยต้า ในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 520 ล้านบาทเป็น 4,520 ล้านบาท โตโยต้า เป็นผู้สนับสนุนหลักในกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่13 อย่างเป็นทางการที่ประเทศไทย ได้รับ

เครื่องหมายศูนย์มาตรฐานฝีมือแรงงาน เครื่องหมายประกอบการมาตรฐานใบประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน สาขาวิชาช่างซ่อมรถยนต์จากกระทรวง แรงงาน สวัสดิการสังคม รถยนต์โตโยต้า โซลูน่า และรถกระบะ ไอลักซ์ ไมตี้ เอ็กซ์ รุ่น SR5 ได้รับ รางวัล”รถยอดเยี่ยมแห่งปี 1998” เปิดตัวรถกระบะ “ไอลักซ์ ไทเกอร์”กระบะ 3000 GOA เปิด Supplier Center ที่สำนักงานใหญ่ เริ่มส่งออกรถกระบะ “ไอลักซ์ ไทเกอร์”ไปประเทศออสเตรเลีย เปิดตัว “ไอลักซ์ สปอร์ต โรเตอร์” เสือสปอร์ตเอนกประสงค์ใหม่ในตระกูลไอลักซ์

พ.ศ.2542 เปิดตัวรถยนต์ “โตโยต้า โคโลล่า อัลทิส” รถยนต์โครงสร้างตัวถังนิรภัย

บริษัทอีซูซุ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด

อีซูซุเคียงคู่สังคมไทย กว่า 40 ปี บนถนนสายยานยนต์ของประเทศไทย อีซูซุเติบโตอย่างมั่นคงในฐานะผู้นำตลอดเวลา ด้วยผลิตภัณฑ์ซึ่งสูงด้วยคุณภาพและเทคโนโลยีที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม สามารถตอบสนองทุกความต้องการได้อย่างสมบูรณ์แบบ ไม่ว่าจะเป็นรถบรรทุกขนาดใหญ่ รถโดยสาร รถบรรทุกขนาดกลาง รถปิกอัพ รถยนต์นั่งตรวจการณ์อเนกประสงค์ จนถึงรถยนต์นั่ง พร้อมเครือข่ายการจำหน่าย บริหารและอะไหล่ที่ใหญ่ที่สุด ครอบคลุมทั่วประเทศเพื่อ “ความพอใจสูงสุดของลูกค้า” ผู้ใช้รถอีซูซุ ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ที่เกิดจากการสนับสนุนอย่างดียิ่งของประชาชนไทย อีซูซุตระหนักเสมอว่า “เราเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทย” จึงมุ่งมั่นที่จะก้าวต่อไปอย่างมั่นคง เคียงคู่ความเจริญเติบโตของประเทศไทยตลอดไป

ผู้นำแห่งเทคโนโลยียานยนต์ อีซูซุมุ่งสรรหาสิ่งที่ดีที่สุดแก่สังคมไทยอย่างไม่หยุดยั้ง โดยเป็นผู้ริเริ่มคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ต่าง ๆ อันเป็นปรากฏการณ์ใหม่ในวงการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยตลอดมา นำเครื่องยนต์ดีเซลมาใช้กับรถบรรทุกขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และรถปิกอัพเป็นครั้งแรก นำเครื่องยนต์ระโเวอร์ดฮอตแคมชาฟท์มาใช้กับรถบรรทุกขนาดใหญ่เป็นรายแรก เป็นต้นแบบของรถปิกอัพห้องโดยสารขนาดกว้าง “สเปซแค็บ” ที่ตอบสนองความต้องการได้หลากหลาย ซึ่งเป็นจุดแลกเปลี่ยนครั้งสำคัญของประวัติศาสตร์วงการรถยนต์เมืองไทย นำเครื่องยนต์ดีเซล ระบบไดเร็คอินเจคชั่น เทคโนโลยีระดับทองสูงส่งด้วยสมรรถนะและความประหยัด มาใช้กับรถปิกอัพเป็นรายแรก นำเกียร์อัตโนมัติมาใช้กับรถปิกอัพเป็นรายแรก เพิ่มความสะดวกสบายอีกระดับแก่ผู้ขับขึ้น เปิดตลาดใหม่ของรถขับเคลื่อน 4 ล้อในประเทศไทย ด้วยการแนะนำ “อีซูซุ โรดิโอ ไฟร์วีลไดรฟ์” ที่ประกอบในเมืองไทยออกสู่ตลาด ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมรถยนต์ขนาดใหญ่ที่ใช้เครื่องยนต์ดีเซลเฉพาะความปลอดภัย (EURO1 มาตรฐานเพื่อทุกลมหายใจ) เป็นรายแรกในประเทศไทย เริ่มธุรกิจในรูปแบบ EURO เป็นรายแรกในวงการรถยนต์ของไทย โดยการแนะนำรถยนต์นั่งเวอร์เท็กซ์ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ในการแลกเปลี่ยนกับฮอนด้า

ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า คือความสำเร็จของเรา บริษัทรีเพชอีซูซุเซลส์ จำกัด ยึดมั่นในนโยบายการให้บริการ อันสมบูรณ์แบบทั้งก่อนและหลังการขาย เพื่อสร้างความพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

ผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง นโยบายในการคิดค้น พัฒนาและสรรค์สร้างเทคโนโลยีอันก้าวล้ำ โดยวิศวกรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อสร้างมาตรฐานใหม่แห่งยานยนต์ ทั้งด้านการออกแบบ สมรรถนะ ความแข็งแกร่ง การประหยัดน้ำมัน การประกอบและการผลิต ทำให้รถยนต์อีซูซุเป็นที่ยอมรับจากผู้ใช้งานตลอด 40 ปี

ครบทุกรุ่นทุกแบบ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์แบบอีซูซุจึงผลิตยานยนต์เพื่อตอบสนองทุกความต้องการทั้งรถปิกอัพรุ่นต่างๆ รถประเภท SUV ยานยนต์เสื่อเนกประสงค์ รถบรรทุกขนาดกลาง รถบรรทุกสิบล้อ รถหัวลากเทรลเลอร์ รถโดยสารตลอดจนรถยนต์นั่ง

เครือข่ายครอบคลุมทั่วประเทศ เครือข่ายการจำหน่าย การบริการ และอะไหล่ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศเกือบ 300 แห่งทั่วประเทศ เป็นพื้นฐานแห่งศักยภาพอันแข็งแกร่งของการบริการทั้งก่อนและหลังการขาย ที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าได้อย่างมั่นคงตลอดมา

กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ นอกเหนือจากการบริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขายแล้ว อีซูซุยังให้ความสำคัญต่อกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจตลอดเวลาที่ได้เป็นเจ้าของรถอีซูซุ

เอกลักษณ์เฉพาะอีซูซุ ด้วยความมั่นใจอย่างยิ่งในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ อีซูซุจึงให้หลักประกันพิเศษสุด อันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะแก่ลูกค้าทุกท่าน รับประกันถึง 3 ปี หรือ 100,000 กม. สำหรับรถอีซูซุ ดีแมคซ์

อีซูซุ พลเมืองดีของสังคมไทย ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ในตลาดรถยนต์เมืองไทยทุกวันนี้ของอีซูซุ เกิดจากการสนับสนุนอันดีเยี่ยมของคนไทย เราตระหนักเสมอว่าเราเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทย ฉะนั้น “การเสียสละเพื่อสังคม” จึงเป็นนโยบายหลักที่สำคัญที่กลุ่มอีซูซุยึดมั่นเสมอมา ด้วยเจตนารมณ์ที่จะร่วมพัฒนาสังคม เพื่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศไทย และคุณภาพชีวิตที่ดีของคนไทย

จัดตั้ง “มูลนิธิกลุ่มอีซูซุ” เพื่อช่วยเหลือสังคมไทย ทั้งในด้านการศึกษา การพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ การจราจรและกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์อื่นๆ จัดโครงการ “อีซูซุเยาวชนสัมพันธ์” เพื่อส่งเสริมให้เยาวชนไทย ได้มีโอกาสสร้างสรรค์กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง ด้านทักษะทางศิลปะ การใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และการทำงานร่วมกัน เป็นต้น และสนับสนุน กิจกรรมเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น โครงการหลวง กรมป่าไม้ กรมประมง มูลนิธิช่วยชีวิตสัตว์ป่า ฯลฯ จัดรายการมวยไทย “ศึกอีซูซุคัพ” เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนมวยไทย อันเป็นกีฬาและศิลปะการต่อสู้ประจำชาติให้แพร่หลาย

บริษัทในกลุ่มอีซูซุ

ประเทศไทยมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับกลุ่มอีซูซุ เราจึงพยายามขยายการลงทุนธุรกิจต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ เพื่อสร้างรากฐานอันมั่นคง โดยกลุ่มอีซูซุประกอบไปด้วย

บริษัทอีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
 บริษัทอีซูซุเทคนิคัลเซ็นเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
 บริษัทอีซูซุเอ็นอีเอ็ม แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด
 บริษัทไอที ฟอรัจ (ประเทศไทย) จำกัด
 บริษัทไทยอินเตอร์เนชั่นแนลไดเมคกิง จำกัด
 บริษัทอโต้เทคนิค (ประเทศไทย) จำกัด
 บริษัทอิกดัล จำกัด
 บริษัทยานสยามขนส่ง จำกัด
 บริษัทพัฒนาไทยบริการ จำกัด
 บริษัทไทยอโต้เซลล์ จำกัด
 บริษัทซังเคแมชชีนเนอรี (ประเทศไทย) จำกัด
 บริษัทตรีเพชรอีซูซุบริการ จำกัด
 บริษัทอีซูมิปีสตันแมนแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด
 บริษัทจิบูฮิน (ประเทศไทย) จำกัด
 บริษัทมิคูนิ (ประเทศไทย) จำกัด
 บริษัทตรีเพชรภัณฑ์ จำกัด
 บริษัทวิวเทคเอเชีย จำกัด
 บริษัทเอ็มซีอโต้โมบิล (ประเทศไทย) จำกัด

ระดับมาตรฐานแห่งคุณภาพ อีซูซุมุ่งพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ต่างๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะให้เข้าสู่ระดับมาตรฐาน มาตรฐานไอเสียใหม่ ยูโร2 (EURO2) เพื่อสิ่งแวดล้อม สัมกับความเป็นหนึ่งที่ยั่งยืนตลอดกาล ช่วงล่าง Aussie Suspension มาตรฐานรถปีกอัพขับเคลื่อน4ล้อ จากออสเตรเลีย แกร่งทรหด แต่แฝงด้วยความนุ่มนวลทุกสัมผัส ช่วงล่าง Super Aussie Suspension ด้วยระบบกันสะเทือนหน้าแบบปีกนกอิสระ 2 ชั้น ขนาดใหญ่ และหลังแบบลิฟสปริง (Leafspring) ที่นุ่มนวลยิ่งกว่า พร้อมโช้กอัพแก๊สทั้ง 4 ล้อ SHIFT -ON -THE -FLY แบบ FLY – IN -FOUR เปลี่ยนระบบขับเคลื่อนจาก 2 ล้อ เป็น 4 ล้อ โดยไม่ต้องหยุดรถ

บริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล

บริษัท สยามกลการ จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 4 กันยายน 2495 โดย ดร.ถาวร พรประภา แต่เดิม ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 865 ถ.พระราม1 ปทุมวัน ดำเนินธุรกิจการค้าขาย เครื่องยนต์ทั้งเก่าและใหม่ ต่อมาได้ทำการติดต่อ กับบริษัท นิสสันมอเตอร์ประเทศญี่ปุ่น และได้รับความไว้วางใจให้เป็นตัวจำหน่าย รถยนต์นิสสัน/ดัสสัน ในต่างประเทศ เป็นแห่งแรกของโลก ด้วยนโยบายดำเนินธุรกิจ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเจตนารมณ์ในการพัฒนาประเทศ ให้เจริญควบคู่กันไปได้สร้างโรงงานผลิต และประกอบรถยนต์ เป็นแห่งแรกในประเทศ ณ บริเวณ ซอยศรีจันทร์ สุขุมวิท 67 ภายใต้ชื่อ “บริษัท สยามกลการ และนิสสัน จำกัด “ มีกำลังการผลิตวันละ 4 คัน

ต่อมาได้ขยายกิจการไปอยู่ที่ ศูนย์อุตสาหกรรม สยามกลการ บริเวณกิโลเมตรที่ 21 บนถนนบางนา-ตราด บนพื้นที่กว่า 800 ไร่ เป็นโรงงานขนาดใหญ่ที่ทันสมัยสูงด้วยเทคโนโลยี และคุณภาพ โดยเปลี่ยนชื่อมาเป็น บริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล จำกัด สามารถมีกำลังผลิต 100,000 คันต่อปี กิจการของบริษัทเติบโตก้าวหน้ามาเป็นลำดับ มีการเปลี่ยนระบบการให้บริการจากระบบสาขาเป็นระบบดีลเลอร์ โดยมอบความไว้วางใจให้กับบริษัท นิสสันทั่วประเทศ เป็นผู้ดูแลลูกค้า ปัจจุบันมีผู้จำหน่ายรถยนต์นิสสันทั่วประเทศ 92 ราย แบ่งเป็นกรุงเทพและปริมณฑล 16 แห่ง ในต่างจังหวัด 76 แห่ง และมีศูนย์บริการ 164 แห่ง โดยแบ่งเป็นกรุงเทพและปริมณฑล 60 แห่ง และต่างจังหวัด 104 แห่ง บริษัท สยามกลการ จำกัดบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล จำกัด และบริษัท สยามนิสสัน ผู้จำหน่ายทั่วประเทศ มุ่งพัฒนารถยนต์นิสสันและการให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าของเราเพื่อให้สมกับ นิสสัน...เพื่อนที่แสนดี

กระบวนการผลิตรถยนต์

1. ศูนย์อุตสาหกรรมรถยนต์ สยามนิสสัน ออโตโมบิล

บริษัท สยามนิสสัน ออโตโมบิล จำกัด เริ่มดำเนินการผลิตและจำหน่ายรถยนต์นิสสันในประเทศไทยมากกว่า 30 ปี โดยเป็นผู้ผลิตแบบครบวงจรในอุตสาหกรรมรถยนต์ ศูนย์อุตสาหกรรมรถยนต์ สยามนิสสันออโตโมบิลเป็นโรงงานที่ทันสมัยมีเครื่องจักรที่ได้มาตรฐานสากล และเทคโนโลยีอันทันสมัย มีกำลังผลิต 8,200 คัน/เดือน หรือกำลังการผลิตเต็มที่ 140,000 คัน/ปี ตั้งอยู่บนเนื้อที่กว่า 800 ไร่ บนถนนบางนา/ตลาด กม.21 โดยประกอบด้วย

1.1 โรงงานบ่มชิ้นส่วนตัวถังรถยนต์ โรงบ่มชิ้นส่วนตัวถังของสยามนิสสันฯ เป็นโรงงานที่นำเอาเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทำการผลิตชิ้นส่วนตัวถังสำหรับรถทุกรุ่นที่ผลิตในประเทศไทย ด้วยระบบบ่มชิ้นส่วนกึ่งอัตโนมัติ (SEMI AUTOMATIONS SYSTEM) ที่มีสายพานการทำงานที่ต่อเนื่องระหว่างเครื่องพร้อมแขนกล IRON HAND เพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพการผลิตที่เหมาะสม

1.2 โรงงานประกอบตัวถังรถยนต์ โรงงานประกอบถังรถยนต์นิสสัน เป็นโรงงานที่นำ ROBOT SPOT WELDING ซึ่งเป็นหุ่นยนต์รุ่นใหม่มาใช้ในการผลิตถังรถยนต์นิสสัน โดยแขนของหุ่นยนต์ที่ใช้เชื่อมตัวถังรถยนต์นั้น สามารถปรับกระแสไฟฟ้าตามหนาของชิ้นงานได้เองโดย

อัตโนมัติ ตำแหน่งและระยะของจุดเชื่อมก็จะมีความเที่ยงตรงแม่นยำสูงสุด โดยที่จุดประสงค์การนำหุ่นยนต์นี้มาใช้ก็เพื่อ เพิ่มผลผลิตและคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งเป็นการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีอุตสาหกรรมรถยนต์ภายในประเทศให้ก้าวไปอีกระดับหนึ่ง

1.3 โรงงานทำสีที่ทันสมัย โดยมีการควบคุมระบบคอมพิวเตอร์ทำหน้าที่ควบคุมการปิด-เปิดเครื่องจักร และอุปกรณ์ในห้องสี ตลอดจนสามารถตรวจเช็คการทำงานของอุปกรณ์และเครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ จนมั่นใจได้ว่ารถยนต์ได้ผ่านกระบวนการทำสีจะมีมาตรฐานคุณภาพเทียบเท่ารถยนต์ที่ผลิตในญี่ปุ่น

1.3.1 กระบวนการทำสี

การจุ่มสีเคลือบสีพื้น มีขั้นตอนการจุ่มสีพื้นด้วยประจุไฟฟ้า สามารถจุ่มรถต่อเนื่องด้วยระบบสายพานลำเลียง เนื้อสีจะเข้าเคลือบตัวถังรถทุกซอกทุกมุมอย่างสม่ำเสมอ ป้องกันการเกิดสนิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพ่นสีรองพื้นและสีจริง ใช้ระบบการพ่นด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติที่ทันสมัย ควบคุมการทำงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์ที่แม่นยำ ทำให้มีประสิทธิภาพการพ่นสีได้ตำแหน่งถูกต้อง ต่อเนื่อง รวดเร็ว และได้คุณภาพ

1.4 โรงงานประกอบรถยนต์ โรงงานประกอบรถยนต์เป็นโรงงานที่ประกอบหรือติดตั้งชิ้นส่วนหลักๆของระบบรถยนต์ เช่น ระบบช่วงล่างหน้าและหลัง ระบบส่งกำลัง ระบบเบรก รวมทั้งการติดตั้งเครื่องยนต์และล้อ ตลอดจนทำการตกแต่งชิ้นส่วนภายในรถยนต์โดยอาศัยหลักมาตรฐานการทำงาน การควบคุมกระบวนการประกอบในจุดสำคัญทั้งหมด และหลังจากนั้นจะต้องผ่านการตรวจสอบคุณภาพหลังการประกอบอีกครั้ง เพื่อให้สามารถรับประกันได้ว่า รถยนต์ที่ถูกผลิตออกมามีความสมบูรณ์ถูกต้อง และมีความปลอดภัยสูงสุด

1.5 การตรวจสอบคุณภาพรถยนต์ การตรวจสอบคุณภาพรถยนต์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการผลิตรถยนต์นิสสัน โดยการตรวจสอบคุณภาพและสมรรถนะของรถในทุกๆ ด้าน นับแต่การทดสอบความเร็ว ระบบเบรก การตั้งศูนย์ถ่วงล้อ ระบบไฟ การตรวจสอบโดยการวิ่งในสนามทดสอบและอื่นๆ เพื่อให้ความมั่นใจว่ารถทุกคันได้คุณภาพตามมาตรฐานสูงสุด

2. ศูนย์ควบคุมรถใหม่ ศูนย์ควบคุมรถใหม่เป็นศูนย์ที่ได้มาตรฐานสากล สามารถตรวจสอบรถยนต์ได้ถึง 350 คันต่อวันรถยนต์นิสสัน ทุกคันจะต้องผ่านการตรวจสอบขั้นสุดท้ายนี้ ก่อนการส่งมอบให้แก่ผู้จำหน่ายทั่วประเทศการจัดเก็บมีการจัดเก็บรักษาอย่างดี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

มุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานประจำสายการผลิตที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานประกอบการผลิตรถยนต์ของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอิชูซุมอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล ทั้ง 5 แผนกการผลิต คือ แผนกเชื่อม แผนกทำสี แผนกสไตร์ แผนกประกอบ และแผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย โดยมีขอบเขตการศึกษาค้นคว้าดังนี้

1. บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 1369 คน
(อ้างอิงข้อมูลจำนวนประชากรจากแผนกประชาสัมพันธ์ ณ วันที่ 4 กรกฎาคม 2548)
2. บริษัทบริษัทอิชูซุมอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 946 คน
(อ้างอิงข้อมูลจำนวนประชากรจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 28 พฤษภาคม 2548)
3. บริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล จำนวน 690 คน
(อ้างอิงข้อมูลจำนวนประชากรจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 3 มิถุนายน 2548)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

พนักงานประจำสายการผลิตของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอิชูซุมอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล โดยผู้วิจัยจำแนกตามตารางได้ดังนี้

การสุ่มตัวอย่างแบ่งตามระดับชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 5 แผนกการผลิต คือ แผนกเชื่อม (Body shop) แผนกทำสี (Paint Shop) แผนกสไตร์ (Supply) แผนกประกอบ (Final Assembly) และแผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย (Quality Control) จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 359 คน ดังนี้

ลักษณะที่ปฏิบัติงาน	โรงงานผลิตรถยนต์					
	TOYOTA		ISUZU		NISSAN	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
แผนกเชื่อม	365	44	253	30	164	19
แผนกทำสี	287	34	201	24	116	14
แผนกสโตร์	218	26	78	9	114	14
แผนกประกอบ	376	45	321	39	256	30
แผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย	123	15	93	11	40	5
รวม	1369	164	946	113	690	82
						359

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากประชากร 3,005 คน โดยพิจารณาจากสูตรของทาโร ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้นจำนวน 359 คน และนำกลุ่มตัวอย่างมากำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีสะดวก (Convenience Sampling) ในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามในการวิจัยนั้นประสบกับปัญหาการส่งคืนแบบสอบถามจากพนักงานไม่ครบตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากพนักงานบางกลุ่มจะมีการเปลี่ยนกะจึงทำให้เอกสารตกหล่นและสูญหาย ดังนั้นผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้เพียง 344 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.82

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยแบ่งเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอน1 บัณฑิตส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐาน ลักษณะที่ปฏิบัติงาน รวมคำถามทั้งสิ้น 6 ข้อ

ตอน2 ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) จำนวน 47 ข้อ

ตอน3 ความผูกพันที่มีต่อองค์กร เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) จำนวน 12 ข้อ

ตอน4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานสายการผลิตเพื่อการปรับปรุง

ตอน1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐาน ลักษณะที่ปฏิบัติงาน

ตอน2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Scale) ตามแบบของ Likert ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงระดับความความพึงพอใจ ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยคำถามแบ่งออกเป็นปัจจัยต่างๆ 6 ด้าน ดังนี้ คือ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ระบบเงินเดือน โดยกำหนดระดับการให้คะแนน ดังต่อไปนี้

<u>ระดับความพึงพอใจ</u>	<u>ระดับคะแนน</u>
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ตอน3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Scale) ตามแบบของ Likert ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงระดับความผูกพัน ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยคำถามแบ่งออกเป็นปัจจัยต่างๆ 3 ด้าน ดังนี้ ความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน และความจงรักภักดีและเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพ สมาชิกขององค์กร โดยกำหนดระดับการให้คะแนน ดังต่อไปนี้

<u>ระดับความผูกพัน</u>	<u>ระดับคะแนน</u>
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ตอน4 การวิเคราะห์ข้อมูลตารางแจกแจงความถี่ในข้อเสนอแนะของพนักงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึง บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอิชูซุมอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ติดต่อบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอิชูซุมอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล เพื่อขอความร่วมมือในการอนุญาตให้พนักงานประจำสายการผลิตตอบแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัยเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนพนักงานประจำที่จะตอบแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปดำเนินการให้พนักงานบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอิชูซุมอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล ตอบแบบสอบถาม

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์เพื่อเตรียมนำมาวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยกระทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์เพื่อเตรียมนำมาวิเคราะห์
2. หาค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลทางด้านส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ แล้วคำนวณหาค่าร้อยละ
3. วิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และระดับความคิดเห็นในเรื่องความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากองค์ประกอบที่ใช้วัดความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรเป็นรายด้านและรายข้อซึ่งพิจารณาประเมินตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

3.1 ความกว้างของระดับคะแนนในแต่ละระดับ โดยคำนวณตามสูตร ดังนี้

$$\text{ความกว้างของระดับคะแนนในแต่ละระดับ} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับที่แบ่ง}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

ที่มา : มัลลิกา บุญนาค. (2542) สถิติเพื่อการตัดสินใจ:29

3.2 การอธิบายความหมายของคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการวัดค่าความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมินดังนี้

การแปลความหมายข้อมูล

ค่าเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ	การแปลผล
4.21 — 5.00	มากที่สุด	พึงพอใจมากที่สุด
3.41 — 4.20	มาก	พึงพอใจมาก
2.61 — 3.40	ปานกลาง	พึงพอใจปานกลาง
1.81 — 2.60	น้อย	พึงพอใจน้อย
1.00 — 1.80	น้อยที่สุด	พึงพอใจน้อยที่สุด

3.3 การอธิบายความหมายของคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการวัดค่าความผูกพันที่มีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมินดังนี้

การแปลความหมายข้อมูล

ค่าเฉลี่ย	ระดับความผูกพัน	การแปลผล
4.21 — 5.00	มากที่สุด	มีความผูกพันมากที่สุด
3.41 — 4.20	มาก	มีความผูกพันมาก
2.61 — 3.40	ปานกลาง	มีความผูกพันปานกลาง
1.81 — 2.60	น้อย	มีความผูกพันน้อย
1.00 — 1.80	น้อยที่สุด	มีความผูกพันน้อยที่สุด

4. เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลความพึงพอใจจากค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละปัจจัยตามกลุ่มที่มีระดับความพึงพอใจสูงและกลุ่มที่มีระดับความพึงพอใจต่ำ การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2

กลุ่ม โดยการใช้การทดสอบค่า t-test และเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance)

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

6. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของระหว่าง 2 ตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกัน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย Pearson Product Moment Correlation Coefficient

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาใช้สำหรับการศึกษาวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรงและทดสอบความเชื่อมั่นโดยวิธีการ ดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องและพิจารณาถึงความครอบคลุม ความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และของคำถามในแต่ละข้อตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัยนี้หรือไม่ รวมทั้งพิจารณาการใช้ภาษาและความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาทำการแก้ไขตามที่คณะกรรมการแนะนำแล้วดำเนินการในขั้นต่อไป

2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ศึกษาวิจัยจะหาความเชื่อมั่นโดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทซีซูซู มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 50 ราย และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของ Cronbach ซึ่งในการทดลองใช้เครื่องมือครั้งนี้ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมของแบบสอบถามเท่ากับ 0.93 ซึ่งแสดงถึงคุณภาพและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับนี้ว่ามีความเชื่อมั่นสูง ดังนั้น จึงได้ทำการนำแบบสอบถามไปสู่ผู้ตัวอย่างจริงต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์.2541:43)

$$P = \frac{f(100)}{n}$$

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละหรือ%(Percentage)
	F	แทน	ความถี่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ
	n	แทน	จำนวนประชากร

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และการหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)
โดยใช้สูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์.2541:40)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 การหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร

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

เมื่อ	S	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

2.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มตามตัวแปรสถานภาพ โดยใช้สถิติ t-test (พวงรัตน์ ทวีรัตน์.2543:162)

ถ้าพบว่าค่าความแปรปรวนเท่ากัน 2 กลุ่ม $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

โดยมีค่าความอิสระ (Degree of Freedom: df) = $n_1 + n_2 - 2$

ถ้าพบว่าค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t - distribution

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

s_1^2, s_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

n_1, n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

โดยมีค่าความอิสระ (Degree of Freedom : df)

$$\frac{\left\{ \frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right\}^2}{\frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} \right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{s_2^2}{n_2} \right)^2}{n_2 - 1}}$$

2.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม คือ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ ลักษณะที่ปฏิบัติงาน โดยการหาค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: One way ANOVA) คำนวณจากสูตร (ล้วน สายยศ.2538:113)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution

MS_b แทน ความแปรปรวน (Mean Square) ระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ความแปรปรวน (Mean Square) ภายในกลุ่ม

กำหนดให้ค่าความอิสระ (Degree of freedom :df) ระหว่างกลุ่ม = k-1 ภายในกลุ่ม = n-k รวมทั้งหมด = n -1

2.3 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ดังนี้ (สุณี รักษาเกียรติศักดิ์.2539:117)

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

$\sum X$ แทน ผลรวมคะแนนรายข้อ

$\sum Y$ แทน ผลรวมคะแนนของคะแนนทั้งฉบับ

$\sum X^2$ แทน ผลรวมคะแนนชุด X แต่ละข้อยกกำลังสอง

$\sum Y^2$ แทน ผลรวมคะแนนชุด Y แต่ละข้อยกกำลังสอง

$\sum XY$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3. สถิติสำหรับการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค Cronbach (กัลยา วานิชย์บัญชา.2546:449-450)

$$\text{Cronbach's alpha} = \frac{k \text{ covariance} / \text{variance}}{1+(k-1) \text{ covariance} / \text{variance}}$$

เมื่อ k = จำนวนคำถาม

$\frac{\text{Covariance}}{\text{Variance}}$ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนร่วมระหว่างคำถาม

ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนของคำถาม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล ความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ทำการวิจัยได้ทำการกำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Pearson Correlation)
Prob.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบจะตกอยู่ในช่วงปฏิเสธหรือยอมรับสมมติฐาน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบที่โปรแกรม SPSS คำนวณได้ ใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
H ₀	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H ₁	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน ดังนี้ คือ

ตอน1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ ลักษณะการปฏิบัติงาน

ตอน2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามด้านความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น

ตอน3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น

ตอน4 เปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานสายการผลิตที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยจำแนกเป็น สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ ลักษณะที่ปฏิบัติงาน

ตอน5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานประจำสายการผลิต ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอน1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ ลักษณะการปฏิบัติงาน โดยแจกแจงจำนวนและค่าร้อยละ ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. สถานภาพ		
1.1 โสด	132	38.40
1.2 สมรส	212	61.60
รวม	344	100.00
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 25 ปี	29	8.40
2.2 25-34 ปี	140	40.70
2.3 ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป	175	50.90
รวม	344	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. หรือต่ำกว่า	276	80.20
3.2 อนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า	28	8.10
3.3ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	40	11.60
รวม	344	100.00
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
4.1 น้อยกว่า 5 ปี	114	33.10
4.2 5-10 ปี	48	14.00
4.3 11 ปี ขึ้นไป	182	52.90
รวม	344	100.00

ตาราง 1 (ต่อ)

สภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. เงินเดือนพื้นฐาน		
5.1 5000-6000 บาท	60	17.40
5.2 6001 – 7000 บาท	54	15.70
5.3 มากกว่า 7000 บาท ขึ้นไป	230	66.90
รวม	344	100.00
6. ลักษณะการปฏิบัติงาน		
6.1 แผนกเชื่อม	88	25.60
6.2 แผนกทำสี	78	22.70
6.3 แผนกสโตร์	22	6.40
6.4 แผนกประกอบ	109	31.70
6.5 แผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย	47	13.70
รวม	344	100.00

ตาราง1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 344 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สมรส มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือต่ำกว่า มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมาแล้ว 11ปีขึ้นไป มีเงินเดือนพื้นฐานมากกว่า 7000 บาท และมีลักษณะการปฏิบัติงานอยู่ในแผนกประกอบมากที่สุด

ตอน2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานสายการผลิต ได้แก่ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน และระบบเงินเดือน

ตาราง2 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรวม

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความพึง พอใจ
1. การสรรหาและการคัดเลือก	2.95	.62	ปานกลาง
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.49	.56	มาก
3. การประเมินผลงาน	3.55	.53	มาก
4. การเลื่อนตำแหน่ง	3.12	.74	ปานกลาง
5. การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	3.50	.64	มาก
6. ระบบเงินเดือน	2.84	.76	ปานกลาง
โดยรวม	3.24	.43	ปานกลาง

ตาราง2 พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลงาน และด้านการลงโทษทางวินัยและการให้ออกจากงาน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก นอกนั้นมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในด้านการสรรหาและการคัดเลือก

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ท่านพอใจกับการสรรหาโดยใช้วิธีที่เหมาะสมช่วงในการสรรหาพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานในสายการผลิต	2.74	1.01	ปานกลาง
2. ท่านพอใจกับการประชาสัมพันธ์ของบริษัทที่เหมาะสมช่วงในการปิดป้ายประกาศตามจุดต่าง ๆ ของบริษัท	2.68	.89	ปานกลาง
3. ท่านพอใจกับการประชาสัมพันธ์ของบริษัทที่เหมาะสมช่วงในการปิดป้ายประกาศตามจุดต่าง ๆ ในเขตชุมชนใกล้เคียงบริเวณบริษัท	2.66	.90	ปานกลาง
4. ท่านพอใจกับการประชาสัมพันธ์ของบริษัทที่เหมาะสมช่วงในการให้ข้อมูลการรับสมัครในใบแจ้งเงินเดือนของพนักงาน	2.85	.99	ปานกลาง
5. ท่านพอใจกับการคัดเลือกโดยใช้เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่เหมาะสมช่วงในการพิจารณาพนักงานเข้ามาทำงาน	2.78	.93	ปานกลาง
6. ท่านพอใจกับการคัดเลือกโดยวิธีการสอบข้อเขียน	3.38	.85	ปานกลาง
7. ท่านพอใจกับการคัดเลือกโดยใช้วิธีการสอบสัมภาษณ์	3.51	.79	มาก
8. ท่านพอใจกับการคัดเลือกของบริษัทที่เหมาะสมช่วงเป็นไปด้วยความยุติธรรม	3.03	.92	ปานกลาง
โดยรวม	2.95	.62	ปานกลาง

ตาราง3 พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านการสรรหาและการคัดเลือกโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การคัดเลือกโดยใช้วิธีการสอบสัมภาษณ์ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก นอกนั้นมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความพึง พอใจ
9. ท่านพอใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นไปตามนโยบายของ องค์กร	3.53	.86	มาก
10. ท่านพอใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นไปตามลักษณะงาน ของแต่ละแผนก	3.54	.85	มาก
11. ท่านพอใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยพิจารณาจากลักษณะ ส่วนบุคคลโดยดูจากข้อผิดพลาดในงาน	3.28	.82	ปานกลาง
12. ท่านพอใจกับการจัดทำเอกสารด้านความรู้ทางเทคนิคและคู่มือ การปฏิบัติงาน	3.40	.79	ปานกลาง
13. ท่านพอใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยการถ่ายทอดและสอน กันโดยตรงในขณะปฏิบัติงาน (OJT)	3.57	.79	มาก
14. ท่านพอใจกับนโยบายส่งพนักงานไปอบรมนอกสถานที่โดย พิจารณาจากลักษณะงาน	3.57	.95	มาก
15. ท่านพอใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง	3.38	.81	ปานกลาง
16. ท่านพอใจกับกิจกรรมด้านความปลอดภัย หรือกิจกรรม KYT	3.68	.89	มาก
17. ท่านพอใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยเน้นให้พนักงานต้อง สามารถปฏิบัติงานได้ทุกแผนกงาน	3.48	.87	มาก
โดยรวม	3.49	.56	มาก

ตาราง4 พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นไปตามนโยบายขององค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นไปตามลักษณะงานของแต่ละแผนก การฝึกอบรมและพัฒนาโดยการถ่ายทอดและสอนกันโดยตรงในขณะปฏิบัติงาน(OJT) พึงพอใจกับนโยบายส่งพนักงานไปอบรมนอกสถานที่โดยพิจารณาจากลักษณะงาน พึงพอใจกับกิจกรรมด้านความปลอดภัย หรือกิจกรรมKYT และการฝึกอบรมโดยเน้นให้พนักงานต้องสามารถปฏิบัติงานได้ทุกแผนกงาน อยู่ในระดับมาก นอกนั้นพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในด้านการประเมินผล

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความพึง พอใจ
18. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยยึดหลักเกณฑ์การประเมินขององค์กร	3.19	.84	ปานกลาง
19. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานแบบยี่ดอายุงาน(seniority)	3.09	.90	ปานกลาง
20. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากปริมาณของงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.65	.81	มาก
21. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากคุณภาพงาน	3.79	.76	มาก
22. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากการประสานงานและให้ความร่วมมือ	3.67	.79	มาก
23. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากความมีวินัย	3.68	.75	มาก
24. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากการพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	3.83	.77	มาก
25. ท่านพอใจกับการประเมินผลงาน โดยพิจารณาทักษะความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน	3.87	.78	มาก
26. ท่านพอใจกับการประเมินผลงาน โดยพิจารณาจากจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของ	3.33	.90	ปานกลาง
27. ท่านพอใจกับการประเมินผลงาน โดยพิจารณาจากการตระหนักในคุณภาพและความปลอดภัย	3.90	.78	มาก
28. ท่านพอใจกับผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลงาน	3.12	.88	ปานกลาง
โดยรวม	3.55	.53	มาก

ตาราง5 พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านประเมินผลงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากปริมาณของงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ การประเมินผลงานโดยพิจารณาจากคุณภาพงาน การประเมินผลงานโดยพิจารณาจากการประสานงานและให้ความร่วมมือ การประเมินผลงานโดย

พิจารณาจากควมมีวินัย การประเมินผลโดยพิจารณาจากการพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การประเมินผลงานโดยพิจารณาทักษะความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน และการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากการตระหนักในคุณภาพและความปลอดภัย อยู่ในระดับมาก นอกนั้นพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในด้านการเลื่อนตำแหน่ง

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ พอใจ
29. ท่านพอใจกับตำแหน่งงานในปัจจุบันว่ามีความเหมาะสมกับ คุณวุฒิของท่าน	3.27	.84	ปานกลาง
30. ท่านพอใจกับตำแหน่งงานในปัจจุบันว่ามีความเหมาะสมกับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของท่าน	3.19	.83	ปานกลาง
31. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานสำหรับการเลื่อนตำแหน่งของ ผู้บังคับบัญชา	2.97	.92	ปานกลาง
32. ท่านพอใจกับระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามความ เหมาะสม	3.09	.94	ปานกลาง
โดยรวม	3.12	.74	ปานกลาง

ตาราง6 พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านการเลื่อนตำแหน่งโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในด้านการลงโทษทางวินัย

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
33. ท่านพอใจกับความชัดเจนในระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการลงโทษทางวินัย	3.47	.88	มาก
34. ท่านพอใจกับการลงโทษทางวินัยที่ระบุว่าการวิวาทในสถานที่ทำงานมีความผิดทางวินัยที่รุนแรง	3.73	.86	มาก
35. ท่านพอใจกับการลงโทษทางวินัยที่ระบุว่าการละทิ้งหน้าที่ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชามีความผิดทางวินัยที่รุนแรง	3.47	.87	มาก
36. ท่านพอใจกับการลงโทษทางวินัยที่ระบุว่าการทำความเสียหายแก่ทรัพย์สินของบริษัทมีความผิดทางวินัยที่รุนแรง	3.42	.94	มาก
37. ท่านพอใจกับการลงโทษทางวินัยที่ระบุการเปิดเผยความลับทางอาชีพมีความผิดทางวินัยที่รุนแรง	3.57	.95	มาก
38. ท่านพอใจกับการลงโทษทางวินัยที่ระบุการมาสายบ่อย ๆ หรือการขาดงานโดยไม่มีเหตุผลสมควร หรือการได้รับอนุมัติ มีความผิดทางวินัยที่รุนแรง	3.28	.92	ปานกลาง
39. ท่านพอใจกับการลงโทษทางวินัยที่ระบุการดื่มของมึนเมาในบริเวณบริษัท มีความผิดทางวินัยที่รุนแรง	3.73	.87	มาก
40. ท่านพอใจกับวิธีการสอบสวนข้อเท็จจริงของผู้บังคับบัญชา ในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด	3.38	.83	ปานกลาง
โดยรวม	3.50	.64	มาก

ตาราง7 พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจกับความชัดเจนในระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการลงโทษทางวินัย การลงโทษทางวินัยที่ระบุว่าการวิวาทในสถานที่ทำงานมีความผิดทางวินัยที่รุนแรง การลงโทษทางวินัยที่ระบุว่าการละทิ้งหน้าที่ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา มีความผิดทางวินัยที่รุนแรง การลงโทษทางวินัยที่ระบุว่าการทำความเสียหายแก่ทรัพย์สินของบริษัทมีความผิดทางวินัยที่รุนแรง การลงโทษทางวินัยที่ระบุการเปิดเผยความลับทางอาชีพมีความผิดทางวินัย

ที่รุนแรง การลงโทษทางวินัยที่ระบุว่า การดื่มของมึนเมาในบริเวณบริษัทมีความผิดทางวินัยที่รุนแรง อยู่ในระดับมาก นอกนั้นพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความพึงพอใจในด้านระบบเงินเดือน

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
41. ท่านพอใจกับเงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ (ไม่รวมเงินเพิ่มพิเศษประจำเดือน)	2.78	.92	ปานกลาง
42. ท่านพอใจกับเงินเพิ่มพิเศษประจำเดือนที่ได้รับ ได้แก่ เบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา เงินเพิ่มตามหน้าที่พิเศษ ค่าตำแหน่ง	2.92	1.03	ปานกลาง
43. ท่านพอใจกับเงิน Bonus ที่ได้รับ	3.07	.96	ปานกลาง
44. ท่านพอใจกับเงินเดือนพื้นฐานมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	2.55	.94	น้อย
45. ท่านพอใจกับเงินเดือนเพิ่มพิเศษประจำเดือนมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	2.66	.96	ปานกลาง
46. ท่านพอใจกับเงิน Bonus มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	2.84	.92	ปานกลาง
47. ท่านพอใจกับการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับระบบเงินเดือน เป็นไป ด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง	3.11	.92	ปานกลาง
โดยรวม	2.84	.76	ปานกลาง

ตาราง 8 พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านระบบเงินเดือนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจกับกับเงินเดือนพื้นฐานมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อย นอกนั้นพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ตอน3 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิต ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน ความจงรักภักดีและเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร

ตาราง9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยรวม

ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความผูกพัน
1. ความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร	3.85	.51	มาก
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน	4.18	.54	มาก
3. ความจงรักภักดีเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร	4.10	.56	มาก
โดยรวม	4.04	.63	มาก

ตาราง9 พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ตาราง10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันที่มีต่อองค์กรในด้านความเชื่อมั่นศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร

ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความผูกพัน
1. ท่านมีความเชื่อมั่นในชื่อเสียงขององค์กร	4.10	.72	มาก
2. ท่านมีความศรัทธาเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.64	.76	มาก
3. ท่านมีความเชื่อมั่นในนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กรที่จะช่วยให้องค์กรของท่านเจริญก้าวหน้า	3.93	.71	มาก
4. ท่านยอมรับกับความเปลี่ยนแปลงใหม่ ทั้งในด้านของแผนงานและระบบการทำงานของแต่ละลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่	3.82	.62	มาก
5. ท่านยอมรับอนาคตขององค์กรของท่านจะประสบกับปัญหาอย่างไร	3.74	.65	มาก
โดยรวม	3.85	.51	มาก

ตาราง10 พบว่าพนักงานมีความผูกพันในด้านความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กรโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ตาราง11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันที่มีต่อองค์กรในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน

ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความผูกพัน
6. ท่านเต็มใจร่วมกิจกรรมขององค์กรทุกครั้ง	4.02	.62	มาก
7. ท่านเต็มใจจะช่วยองค์กรในการแก้ปัญหาเมื่องานเกิดความผิดพลาดขึ้น	4.14	.64	มาก
8. ท่านเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานของตัวท่านประสบความสำเร็จ	4.29	.63	มากที่สุด
9. ท่านเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จขององค์กร	4.28	.66	มากที่สุด
โดยรวม	4.18	.54	มาก

ตาราง11 พบว่าพนักงานมีความผูกพันในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมีความเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้การปฏิบัติงานของตัวท่านประสบความสำเร็จ พนักงานมีความเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นพนักงานมีความผูกพันอยู่ในระดับมาก

ตาราง12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันที่มีต่อองค์กรในด้านความจงรักภักดี และเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร

ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความผูกพัน
10. ท่านมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรโดยไม่นำความลับขององค์กรไปบอกองค์กรอื่น	4.26	.68	มากที่สุด
11. ท่านยินดีมาปฏิบัติงานให้กับองค์กรในช่วงเวลาส่วนตัว	3.84	.77	มาก
12. ภายในอีก 5 ปีข้างหน้าท่านจะทำงานกับองค์กรนี้อยู่	4.21	.84	มากที่สุด
โดยรวม	4.10	.56	มาก

ตาราง12 พบว่าพนักงานมีความผูกพันในด้านความจงรักภักดีและเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรโดยไม่นำความลับขององค์กรไปบอกองค์กรอื่น และภายในอีก 5 ปีข้างหน้าพนักงานจะทำงานกับองค์กรนี้อยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นพนักงานมีความผูกพันในระดับมาก

ตอน4 การเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานสายการผลิตที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยจำแนกตามสถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ ลักษณะการปฏิบัติงาน และผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตาราง13 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานบริษัทประกอบรถยนต์ญี่ปุ่นจำแนกตามสถานภาพของพนักงานโดยรวม

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันที่มีต่อองค์กร	โสด			สมรส		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การสรรหาและการคัดเลือก	3.03	.60	ปานกลาง	2.90	.63	ปานกลาง
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.49	.51	มาก	3.50	.59	มาก
3. การประเมินผลงาน	3.51	.48	มาก	3.59	.56	มาก
4. การเลื่อนตำแหน่ง	3.13	.70	ปานกลาง	3.13	.77	ปานกลาง
5. การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	3.53	.58	มาก	3.49	.69	มาก
6. ระบบเงินเดือน	2.95	.74	ปานกลาง	2.79	.78	ปานกลาง
7. ความเชื่อมั่นศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร	3.85	.49	มาก	3.85	.52	มาก
8. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน	4.12	.55	มาก	4.17	.54	มาก
9. ความจงรักภักดีและเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร	3.31	.45	ปานกลาง	3.28	.47	ปานกลาง
โดยรวม	3.44	.56	มาก	3.41	.62	ปานกลาง

ตาราง13 พบว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสดมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากและพนักงานที่มีสถานภาพสมรสมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลงาน การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท
ประกอบรถยนต์ญี่ปุ่น จำแนกตามอายุของพนักงานโดยรวม

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันที่มีต่อองค์กร	ต่ำกว่า 25 ปี			25-34 ปี			35 ปีขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การสรรหาและการคัดเลือก	3.30	.51	ปานกลาง	2.96	.63	ปานกลาง	2.89	.62	ปานกลาง
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.59	.59	มาก	3.48	.54	มาก	3.49	.58	มาก
3. การประเมินผลงาน	3.69	.59	มาก	3.47	.50	มาก	3.61	.54	มาก
4. การเลื่อนตำแหน่ง	3.42	.75	มาก	3.05	.69	ปานกลาง	3.14	.78	ปานกลาง
5. การลงโทษทางวินัยและการออกจาก งาน	3.59	.57	มาก	3.50	.67	มาก	3.50	.65	มาก
6. ระบบเงินเดือน	3.20	.83	ปานกลาง	2.78	.79	ปานกลาง	2.85	.73	ปานกลาง
7. ความเชื่อมั่นศรัทธาและการยอมรับใน เป้าหมายขององค์กร	3.88	.55	มาก	3.82	.48	มาก	3.87	.53	มาก
8. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม ให้กับงาน	3.98	.59	มาก	4.17	.55	มาก	4.16	.53	มาก
9. ความจงรักภักดีและเสียสละต่อ หน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพ สมาชิกขององค์กร	3.49	.49	มาก	3.25	.48	ปานกลาง	3.29	.45	ปานกลาง
โดยรวม	3.57	.61	มาก	3.38	.59	ปานกลาง	3.42	.60	มาก

ตาราง 14 พบว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน และความจงรักภักดีและเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทประกอบ
รถยนต์ญี่ปุ่น จำแนกตามการศึกษาของพนักงานโดยรวม

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันที่มีต่อองค์กร	มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. หรือต่ำกว่า			อนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า			ปริญญาตรี หรือสูงกว่า		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การสรรหาและการคัดเลือก	2.94	.64	ปานกลาง	3.21	.60	ปานกลาง	2.90	.46	ปานกลาง
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.49	.57	มาก	3.48	.61	มาก	3.51	.45	มาก
3. การประเมินผลงาน	3.57	.53	มาก	3.68	.45	มาก	3.38	.55	ปานกลาง
4. การเลื่อนตำแหน่ง	3.08	.73	ปานกลาง	3.63	.63	มาก	3.11	.81	ปานกลาง
5. การลงโทษทางวินัยและการออกจาก งาน	3.49	.63	มาก	3.53	.78	มาก	3.62	.66	มาก
6. ระบบเงินเดือน	2.80	.76	ปานกลาง	3.22	.82	ปานกลาง	2.95	.75	ปานกลาง
7. ความเชื่อมั่นศรัทธาและการยอมรับใน เป้าหมายขององค์กร	3.84	.51	มาก	3.80	.47	มาก	3.94	.49	มาก
8. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม ให้กับงาน	4.18	.55	มาก	3.96	.50	มาก	4.07	.52	มาก
9. ความจงรักภักดีและเสียสละต่อ หน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพ สมาชิกขององค์กร	3.28	.47	ปานกลาง	3.46	.51	มาก	3.28	.43	ปานกลาง
โดยรวม	3.41	.59	มาก	3.55	.59	มาก	3.42	.56	มาก

ตาราง 15 พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. หรือต่ำกว่า มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และมีความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การลงโทษทางวินัย และการออกจากงาน ความศรัทธาเชื่อมั่น และการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญา/ปวส. หรือเทียบเท่า มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และมีความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัย และการออกจากงาน ความศรัทธาเชื่อมั่น และการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน และความจงรักภักดีและเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และมีความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การลงโทษทางวินัย และการออกจากงาน ความศรัทธาเชื่อมั่น และการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท
ประกอบรถยนต์ญี่ปุ่น จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันที่มีต่อองค์กร	น้อยกว่า 5 ปี			5 – 10 ปี			11 ปี ขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การสรรหาและการคัดเลือก	3.08	.61	ปานกลาง	3.10	.62	ปานกลาง	2.83	.61	ปานกลาง
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.55	.52	มาก	3.49	.57	มาก	3.46	.59	มาก
3. การประเมินผลงาน	3.52	.52	มาก	3.54	.57	มาก	3.58	.53	มาก
4. การเลื่อนตำแหน่ง	3.22	.67	ปานกลาง	2.96	.81	ปานกลาง	3.12	.77	ปานกลาง
5. การลงโทษทางวินัยและการออกจาก งาน	3.58	.57	มาก	3.41	.89	มาก	3.49	.62	มาก
6. ระบบเงินเดือน	2.90	.79	ปานกลาง	2.72	.87	ปานกลาง	2.85	.72	ปานกลาง
7. ความเชื่อมั่นศรัทธาและการยอมรับใน เป้าหมายขององค์กร	3.85	.50	มาก	3.75	.47	มาก	3.87	.52	มาก
8. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม ให้กับงาน	4.14	.59	มาก	4.15	.46	มาก	4.15	.54	มาก
9. ความจงรักภักดีและเสียสละต่อ หน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพ สมาชิกขององค์กร	3.34	.47	ปานกลาง	3.26	.58	ปานกลาง	3.27	.43	ปานกลาง
โดยรวม	3.46	.58	มาก	3.37	.65	มาก	3.40	.59	ปานกลาง

ตาราง 16 พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปีและที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 5-10 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง17 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท
ประกอบรถยนต์ญี่ปุ่น จำแนกตามเงินเดือน ของพนักงาน

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และผูกพันที่มีต่อองค์กร	5000 – 6000 บาท			6001 – 7000 บาท			มากกว่า 7000 บาท		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การสรรหาและการคัดเลือก	3.12	.71	ปานกลาง	3.03	.58	ปานกลาง	2.89	.60	ปานกล
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.51	.62	มาก	3.51	.46	มาก	3.48	.56	มาก
3. การประเมินผลงาน	3.54	.57	มาก	3.45	.44	มาก	3.58	.54	มาก
4. การเลื่อนตำแหน่ง	3.20	.78	ปานกลาง	3.06	.57	ปานกลาง	3.12	.77	ปานกล
5. การลงโทษทางวินัยและการออกจาก งาน	3.62	.61	มาก	3.46	.59	มาก	3.48	.66	มาก
6. ระบบเงินเดือน	2.92	.90	ปานกลาง	2.75	.63	ปานกลาง	2.85	.75	ปานกล
7. ความเชื่อมั่นศรัทธาและการยอมรับใน เป้าหมายขององค์กร	3.70	.55	มาก	3.93	.44	มาก	3.86	.50	มาก
8. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม ให้กับงาน	4.09	.60	มาก	4.23	.50	มาก	4.14	.53	มาก
9. ความจงรักภักดีและเสียสละต่อ หน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพ สมาชิกขององค์กร	3.35	.55	ปานกลาง	3.25	.40	ปานกลาง	3.28	.45	ปานกล
โดยรวม	3.45	.66	มาก	3.40	.51	ปานกลาง	3.40	.59	ปานกล

ตาราง 17 พบว่าพนักงานที่มีเงินเดือนพื้นฐานตั้งแต่ 5000-6000 บาทมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานที่มีเงินเดือนพื้นฐานตั้งแต่ 6001 บาทขึ้นไปมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง18 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท
ประกอบรถยนต์ญี่ปุ่น จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงาน

การบริหารงานด้านทรัพยากร มนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กร	แผนกเชื่อม			แผนกทำสี			แผนกสโตร		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การสรรหาและการคัดเลือก	2.95	.55	ปานกลาง	2.96	.64	ปานกลาง	2.98	.61	ปานกลาง
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.49	.48	มาก	3.48	.58	มาก	3.42	.60	มาก
3. การประเมินผลงาน	3.51	.44	มาก	3.55	.52	มาก	3.62	.47	มาก
4. การเลื่อนตำแหน่ง	3.15	.61	ปานกลาง	3.13	.70	ปานกลาง	3.25	.73	ปานกลาง
5. การลงโทษทางวินัยและการออก จากงาน	3.43	.58	มาก	3.63	.53	มาก	3.72	.56	มาก
6. ระบบเงินเดือน	2.80	.64	ปานกลาง	3.00	.75	ปานกลาง	2.88	.65	ปานกลาง
7. ความศรัทธาเชื่อมั่นและการ ยอมรับในเป้าหมายขององค์กร	3.80	.51	มาก	3.86	.54	มาก	4.10	.44	มาก
8. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความ ให้กับงาน	4.10	.57	มาก	4.14	.62	มาก	4.34	.35	มากที่สุด
9. ความจงรักภักดีและเสียสละต่อ หน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพ สมาชิกขององค์กร	3.26	.39	ปานกลาง	3.33	.42	ปานกลาง	3.35	.46	ปานกลาง
โดยรวม	3.38	.53	ปานกลาง	3.45	.58	มาก	3.51	.54	มาก

ตาราง18 (ต่อ)

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันที่มีต่อองค์กร	แผนกประกอบ			แผนกตรวจสอบคุณภาพ ขั้นสุดท้าย		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การสรรหาและการคัดเลือก	2.90	.72	ปานกลาง	3.01	.45	ปานกลาง
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.49	.64	มาก	3.54	.44	มาก
3. การประเมินผลงาน	3.60	.61	มาก	3.51	.51	มาก
4. การเลื่อนตำแหน่ง	3.05	.88	ปานกลาง	3.20	.71	ปานกลาง
5. การลงโทษทางวินัยและการออกจาก งาน	3.41	.78	มาก	3.52	.58	มาก
6. ระบบเงินเดือน	2.69	.85	ปานกลาง	3.00	.80	ปานกลาง
7. ความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับใน เป้าหมายขององค์กร	3.80	.49	มาก	3.86	.46	มาก
8. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้ กับงาน	4.21	.45	มากที่สุด	4.00	.57	มาก
9. ความจงรักภักดีและเสียสละต่อ หน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพ สมาชิกขององค์กร	3.24	.56	ปานกลาง	3.33	.41	ปานกลาง
โดยรวม	3.37	.66	ปานกลาง	3.44	.54	มาก

ตาราง 18 พบว่าพนักงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานอยู่ในแผนกเชื่อมมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การลงโทษทางวินัย และการออกจากงาน ความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานอยู่ในแผนกทำสีและแผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้ายมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานอยู่ในแผนกโสตร์มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน และความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานอยู่ในแผนกประกอบมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงาน การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน และความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 พนักงานที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตาราง19 แสดงผลทดสอบความแตกต่างต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์	สถานภาพ	Mean	SD	t - test	Sig.
การสรรหาและ การคัดเลือก	โสด	3.03	.60	1.884	.060
	สมรส	2.90	.63		
การฝึกอบรมและ การพัฒนา	โสด	3.48	.50	-.121	.903
	สมรส	3.49	.59		
การประเมินผลงาน	โสด	3.50	.48	-1.407	.160
	สมรส	3.58	.55		
การเลื่อนตำแหน่ง	โสด	3.12	.70	-.011	.991
	สมรส	3.12	.77		
การลงโทษทางวินัย และการออกจากงาน	โสด	3.52	.58	.459	.647
	สมรส	3.49	.68		
ระบบเงินเดือน	โสด	2.95	.74	1.941	.053
	สมรส	2.78	.77		
รวมทุกด้าน	โสด	3.31	.45	.605	.546
	สมรส	3.27	.47		

ตาราง19 สถานภาพของพนักงานที่ต่างกัน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตาราง 20 แสดงผลทดสอบความแตกต่างในความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามอายุ

การบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์	อายุ	Mean	F - test	Sig.
การสรรหาและ การคัดเลือก	ต่ำกว่า 25 ปี	3.29	5.561**	.004
	25 – 34 ปี	2.96		
	ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป	2.88		
การฝึกอบรมและการ พัฒนา	ต่ำกว่า 25 ปี	3.59	.522	.594
	25 – 34 ปี	3.47		
	ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป	3.48		
การประเมินผลงาน	ต่ำกว่า 25 ปี	3.68	3.721*	.025
	25 – 34 ปี	3.46		
	ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป	3.60		
การเลื่อนตำแหน่ง	ต่ำกว่า 25 ปี	3.42	3.101*	.046
	25 – 34 ปี	3.05		
	ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป	3.14		
การลงโทษทางวินัย และการออกจากงาน	ต่ำกว่า 25 ปี	3.59	.267	.766
	25 – 34 ปี	3.49		
	ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป	3.49		
ระบบเงินเดือน	ต่ำกว่า 25 ปี	3.19	3.625*	.028
	25 – 34 ปี	2.77		
	ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป	2.84		
รวมทุกด้าน	ต่ำกว่า 25 ปี	3.49	3.246*	.040
	25 – 34 ปี	3.25		
	ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป	3.29		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง21 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านการสรรหาและการคัดเลือก

อายุ		ต่ำกว่า 25 ปี	25 – 34 ปี	ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.29	2.96	2.88
ต่ำกว่า 25 ปี	3.29	-	.3331*	.4103*
25 – 34 ปี	2.96		-	.0771
ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป	2.88			-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ด้านการสรรหาและการคัดเลือก พบว่ากลุ่มอายุที่ต่างกัน มีผลทำให้ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดโดยการทดสอบด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) พบว่าด้านการสรรหาและการคัดเลือก กลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี พึงพอใจด้านการสรรหาและการคัดเลือกมากกว่ากลุ่มอายุ 25 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ดังตาราง21

ตาราง22 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านการประเมินผลงาน

อายุ		ต่ำกว่า 25 ปี	25 – 34 ปี	ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.68	3.46	3.60
ต่ำกว่า 25 ปี	3.68	-	.2228*	.0834
25 – 34 ปี	3.46		-	-.1394
ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป	3.60			-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ด้านการประเมินผลงาน พบว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี พึงพอใจด้านการประเมินผลงานมากกว่ากลุ่มอายุ 25-34 ปี และกลุ่มอายุ 25-34 ปี พึงพอใจด้านการประเมินผลงานน้อยกว่ากลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ดังตาราง22

ตาราง23 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง

อายุ		ต่ำกว่า 25 ปี	25 – 34 ปี	ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.42	3.05	3.14
ต่ำกว่า 25 ปี	3.42	-	.3724*	.2781
25 – 34 ปี	3.05		-	-.0943
ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป	3.14			-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ด้านการเลื่อนตำแหน่ง พบว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี พึงพอใจด้านการเลื่อนตำแหน่งมากกว่า กลุ่มอายุ 25–34 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05 ดังตาราง23

ตาราง24 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านระบบเงินเดือน

อายุ		ต่ำกว่า 25 ปี	25 – 34 ปี	ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.19	2.77	2.84
ต่ำกว่า 25 ปี	3.19	-	.4185*	.3497*
25 – 34 ปี	2.77		-	-.0688
ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป	2.84			-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ด้านระบบเงินเดือน พบว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี พึงพอใจด้านระบบเงินเดือนมากกว่ากลุ่มอายุ 25 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ดังตาราง24

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการ
บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตาราง 25 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างในด้านความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา

การบริหารงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์	ระดับการศึกษา	Mean	F - test	Sig.
การสรรหา และการคัดเลือก	มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. หรือต่ำกว่า	2.93	2.672	.071
	อนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า	3.20		
	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	2.89		
การฝึกอบรม และการพัฒนา	มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. หรือต่ำกว่า	3.49	.033	.967
	อนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า	3.48		
	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	3.51		
การประเมินผลงาน	มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. หรือต่ำกว่า	3.56	2.978	.052
	อนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า	3.67		
	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	3.38		
การเลื่อนตำแหน่ง	มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. หรือต่ำกว่า	3.08	6.976*	.001
	อนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า	3.62		
	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	3.10		
การลงโทษทางวินัย และการออกจากงาน	มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. หรือต่ำกว่า	3.48	.741	.477
	อนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า	3.53		
	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	3.61		
ระบบเงินเดือน	มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. หรือต่ำกว่า	2.79	4.371*	.013
	อนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า	3.21		
	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	2.95		
รวมทุกด้าน	มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. หรือต่ำกว่า	3.27	2.074	.127
	อนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า	3.46		
	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	3.27		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง26 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง

การบริหารงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์		มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. หรือต่ำกว่า	อนุปริญญา/ปวส. หรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า
	$\bar{X}$	3.08	3.62	3.10
มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. หรือต่ำกว่า	3.08	-	-.5426*	-.0238
อนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า	3.62		-	.5187*
ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	3.10			-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ.05

ด้านการเลื่อนตำแหน่ง พบว่ากลุ่มอนุปริญญา/ปวส.หรือเทียบเท่า พึงพอใจด้านการเลื่อนตำแหน่งมากกว่า กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือต่ำกว่า และปริญญาตรีหรือสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ดังตาราง26

ตาราง27 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านระบบเงินเดือน

การบริหารงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์		มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. หรือต่ำกว่า	อนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า
	$\bar{X}$	2.79	3.21	2.95
มัธยมศึกษาตอนปลาย /ปวช. หรือต่ำกว่า	2.79	-	-.4233*	-.1575
อนุปริญญา / ปวส. หรือเทียบเท่า	3.21		-	.2658
ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	2.95			-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ด้านระบบเงินเดือน พบว่ากลุ่มอนุปริญญา/ปวส.หรือเทียบเท่า พึงพอใจด้านระบบเงินเดือนมากกว่ากลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. หรือต่ำกว่า และกลุ่มปริญญาตรีหรือสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ดังตาราง27

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตาราง28 แสดงผลทดสอบความแตกต่างในความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

การบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์	ระยะเวลา การปฏิบัติงาน	Mean	F - test	Sig.
การสรรหาและ การคัดเลือก	น้อยกว่า 5 ปี	3.08	7.444**	.001
	5-10 ปี	3.10		
	ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป	2.83		
การฝึกอบรมและการ พัฒนา	น้อยกว่า 5 ปี	3.55	1.033	.357
	5-10 ปี	3.49		
	ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป	3.45		
การประเมินผลงาน	น้อยกว่า 5 ปี	3.52	.503	.605
	5-10 ปี	3.53		
	ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป	3.58		
การเลื่อนตำแหน่ง	น้อยกว่า 5 ปี	3.22	2.170	.116
	5-10 ปี	2.95		
	ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป	3.11		
การลงโทษทางวินัย และการออกจากงาน	น้อยกว่า 5 ปี	3.57	1.327	.267
	5-10 ปี	3.41		
	ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป	3.48		
ระบบเงินเดือน	น้อยกว่า 5 ปี	2.90	.981	.376
	5-10 ปี	2.71		
	ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป	2.85		
รวมทุกด้าน	น้อยกว่า 5 ปี	3.34	1.120	.327
	5-10 ปี	3.26		
	ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป	3.26		

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ตาราง 29 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านการสรรหาและการคัดเลือก

ระยะเวลา		น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป
การปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	3.08	3.10	2.83
น้อยกว่า 5 ปี	3.08	-	-.0230	.2480*
5 – 10 ปี	3.10		-	.2711*
ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป	2.83			-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ด้านการสรรหาและการคัดเลือก พบว่าระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดโดยการทดสอบด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) พบว่า ด้านการสรรหาและการคัดเลือก กลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปีหรือน้อยกว่า พึงพอใจด้านการสรรหาและการคัดเลือกมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ดังตาราง 29

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 พนักงานที่มีเงินเดือนพื้นฐานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตาราง30 แสดงผลทดสอบความแตกต่างในความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามเงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ

การบริหารงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์	เงินเดือนพื้นฐาน	Mean	F – test	Sig.
การสรรหาและ การคัดเลือก	5000 – 6000 บาท	3.12	3.892*	.021
	6001 – 7000 บาท	3.03		
	มากกว่า 7000 บาท	2.89		
การฝึกอบรมและการ พัฒนา	5000 – 6000 บาท	3.51	.127	.881
	6001 – 7000 บาท	3.51		
	มากกว่า 7000 บาท	3.48		
การประเมินผลงาน	5000 – 6000 บาท	3.54	1.342	.263
	6001 – 7000 บาท	3.45		
	มากกว่า 7000 บาท	3.58		
การเลื่อนตำแหน่ง	5000 – 6000 บาท	3.20	.534	.587
	6001 – 7000 บาท	3.06		
	มากกว่า 7000 บาท	3.12		
การลงโทษทางวินัย และการออกจากงาน	5000 – 6000 บาท	3.62	1.209	.300
	6001 – 7000 บาท	3.46		
	มากกว่า 7000 บาท	3.48		
ระบบเงินเดือน	5000 – 6000 บาท	2.92	.658	.518
	6001 – 7000 บาท	2.75		
	มากกว่า 7000 บาท	2.85		
รวมทุกด้าน	5000 – 6000 บาท	3.35	.804	.448
	6001 – 7000 บาท	3.25		
	มากกว่า 7000 บาท	3.28		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง31 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านการสรรหาและการคัดเลือก

เงินเดือนพื้นฐาน		5000 – 6000	6001 – 7000	มากกว่า 7000
	$\bar{X}$	3.12	3.03	2.89
5000 – 6000	3.12	-	.0950	.2327*
6001 – 7000	3.03		-	.1422
มากกว่า 7000	2.89			-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ด้านการสรรหาและการคัดเลือก พบว่าเงินเดือนพื้นฐานต่างกัน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดโดยการทดสอบด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) พบว่า ด้านการสรรหาและการคัดเลือก กลุ่มที่มีเงินเดือนพื้นฐาน 5000-6000 บาท มีความพึงพอใจด้านการสรรหาและคัดเลือกมากกว่ากลุ่มที่มีเงินเดือนพื้นฐานมากกว่า 7000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ดังตาราง31

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 พนักงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตาราง32 แสดงผลทดสอบความแตกต่างในความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงาน

การบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์	ลักษณะการปฏิบัติงาน	Mean	F - test	Sig.
การสรรหา และการคัดเลือก	แผนกเชื่อม	2.95	.266	.900
	แผนกทำสี	2.96		
	แผนกสไตร์	2.98		
	แผนกประกอบ	2.90		
	แผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย	3.01		
การฝึกอบรม และการพัฒนา	แผนกเชื่อม	3.49	.172	.953
	แผนกทำสี	3.48		
	แผนกสไตร์	3.42		
	แผนกประกอบ	3.49		
	แผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย	3.54		

ตาราง32 (ต่อ)

การบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์	ลักษณะการปฏิบัติงาน	Mean	F - test	Sig.
การประเมินผลงาน	แผนกเชื่อม	3.51	.508	.730
	แผนกทำสี	3.55		
	แผนกสโตร์	3.62		
	แผนกประกอบ	3.60		
	แผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย	3.51		
การเลื่อนตำแหน่ง	แผนกเชื่อม	3.15	.559	.693
	แผนกทำสี	3.13		
	แผนกสโตร์	3.25		
	แผนกประกอบ	3.05		
	แผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย	3.20		
การลงโทษทางวินัย และการออกจากงาน	แผนกเชื่อม	3.43	2.268	.062
	แผนกทำสี	3.63		
	แผนกสโตร์	3.72		
	แผนกประกอบ	3.41		
	แผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย	3.52		
ระบบเงินเดือน	แผนกเชื่อม	2.80	2.492*	.043
	แผนกทำสี	3.00		
	แผนกสโตร์	2.88		
	แผนกประกอบ	2.69		
	แผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย	3.00		
รวมทุกด้าน	แผนกเชื่อม	3.26	.670	.613
	แผนกทำสี	3.33		
	แผนกสโตร์	3.35		
	แผนกประกอบ	3.24		
	แผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย	3.33		

*มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง33 การเปรียบเทียบรายคู่ในด้านระบบเงินเดือน

ลักษณะ ที่ปฏิบัติงาน		แผนก เชื่อม	แผนก ทำสี	แผนก โตร	แผนก ประกอบ	แผนกตรวจสอบ คุณภาพขั้นสุดท้าย
	$\bar{X}$	2.80	3.00	2.88	2.69	3.00
แผนกเชื่อม	2.80	-	-.1987	-.0828	.1109	-.1962
แผนกทำสี	3.00		-	.1159	.3096*	.0025
แผนกสโตร	2.88			-	.1937	-.1134
แผนกประกอบ	2.69				-	.3071*
แผนกตรวจสอบ คุณภาพขั้นสุดท้าย	3.00					-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ด้านระบบเงินเดือน พบว่า ลักษณะการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดโดยการทดสอบด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) พบว่าด้านระบบเงินเดือน กลุ่มแผนกทำสีพึงพอใจด้านระบบเงินเดือนมากกว่าแผนกประกอบ และแผนกประกอบพึงพอใจด้านระบบเงินเดือนน้อยกว่าแผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ดังตาราง33

สมมติฐานการวิจัยที่ 7 ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิต

ตาราง34 แสดงผลทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กร

	ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	
ความพึงพอใจในการ	Pearson Correlation	.420(**)
บริหารงานด้านทรัพยากร	Sig. (2-tailed)	.000
มนุษย์	N	344

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

การทดสอบสมมติฐานจะใช้วิธีทางสถิติที่เรียกว่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's coefficient) โดยผลการทดสอบพบว่า ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อการของพนักงานสายการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ0.420 ดังตาราง34

ตอน5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบมาจากแบบสอบถามมาทำการรวบรวมและวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ โดยการแจกแจงความถี่ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตาราง35 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการสรรหาและการคัดเลือก

ข้อเสนอแนะด้านการสรรหาและการคัดเลือก	ความถี่
ควรสรรหาคูคลองที่มีความรู้ความสามารถ ชยันและอดทนมีคุณภาพ มีประสบการณ์ ความรับผิดชอบ	36
ไม่มีความโปร่งใสเอาแต่พวกพ้องของตนก่อน ส่วนคนอื่นพิจารณาทีหลัง	10
ควรให้ทางบริษัทสรรหาคูคลองเข้ามาทำงานโดยตรงโดยไม่ผ่านบริษัทรับเหมาช่วง	8
ควรเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับงาน เพราะงานสายการผลิตเป็นงานที่หนักมาก	4
ควรยกเลิกระบบพวกพ้อง ควรผ่านการทดสอบเหมือนกันทั้งหมด	4
ควรมีการสรรหาโดยเปิดกว้างมากกว่านี้ อาจใช้สื่อเข้ามาช่วย เพื่อเป็นการเปิดกว้าง ให้ผู้จบการศึกษาใหม่ในชนบทมาทำงานบ้าง	4
ควรยกเลิกการสรรหาและการคัดเลือกโดยใช้บริษัทรับเหมาช่วง	3
การสรรหาและการคัดเลือกควรเป็นไปตามนโยบายของบริษัทให้มากที่สุด	3
อยากให้บริษัทรับเหมาช่วงเคร่งครัดเรื่องข้อบังคับของพนักงานที่มาสมัครด้วยเช่น รอยสัก รอยกีดแขน และประวัติ	3
การประชาสัมพันธ์ในการรับสมัครพนักงานใหม่ไม่ดีเท่าที่ควร	2
บริษัทรับเหมาช่วงไม่มีมาตรฐานในการสรรหา	1
บริษัทไม่เห็นความสำคัญในการสรรหาและการคัดเลือกเท่าที่ควร	1
ควรเลือกคนที่จบสายอาชีพ	1
ควรให้โอกาสทุกคนเข้ามาทำงานไม่ว่าจะอ้วน-เตี้ย-ผอม-สูง ให้พิจารณาใน ความสามารถของแต่ละบุคคล	1
โดยรวม	81

ตาราง36 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ข้อเสนอแนะด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	ความถี่
การฝึกอบรมน้อยให้พนักงานน้อยมาก	16
ควรฝึกอบรมให้ทุกหน่วยงาน ทุกระดับ	10
การฝึกอบรมเป็นไปอย่างไม่ทั่วถึง พนักงานบางกลุ่มไม่ได้รับการฝึกอบรม	10
อยากให้พนักงานใหม่ได้ฝึกงานหน่วยงานจริงเพราะจะได้รู้ว่าพนักงานคนไหนทำได้หรือไม่จะได้พัฒนาการทำงานของแต่ละบุคคล	9
ควรจัดให้มีการอบรมในด้านงานและเทคโนโลยีใหม่ให้กับพนักงาน หรือระบบงานใหม่เพื่อพัฒนาบุคลากร	6
ควรมีการให้ความรู้เกี่ยวกับแผนกอื่นๆด้วยในระบบสายการผลิต	6
ไม่มีแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจน	5
เวลาในการอบรมบางครั้งมีน้อยเกินไป ควรให้เวลาในการฝึกอบรมให้มากกว่านี้	4
บางปีไม่มีไม่มีการฝึกอบรม	2
ควรอบรมให้พนักงานนำไปใช้งานได้จริงๆ ไม่ใช่อบรมแต่ผ่านๆเพื่อให้ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	2
ส่วนมากมีการอบรมแต่หัวหน้าเท่านั้น จึงอบรมพนักงานเป็นส่วนน้อย ในบางครั้งหัวหน้าก็ไม่สามารถถ่ายทอดให้พนักงานได้หมด	1
โดยรวม	71

ตาราง37 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการประเมินผล

ข้อเสนอแนะด้านการประเมินผล	ความถี่
ควรมีความยุติธรรมไม่มีระบบพวกพ้อง	26
ควรมีบรรทัดฐานและหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการประเมิน	12
การประเมินผลน่าจะมีการนำการทำงานเป็นทีมร่วมด้วย (ไม่ใช่ประเมินแต่ละบุคคล)	2
ควรให้พนักงานระดับล่างมีส่วนในการประเมินหัวหน้าตนเองด้วย	2
การประเมินผลที่ดีควรจะมีบุคคลร่วมประเมินอย่างน้อย 3 คนขึ้นไป	1
โดยรวม	43

ตาราง38 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการเลื่อนตำแหน่ง

ข้อเสนอแนะด้านการเลื่อนตำแหน่ง	ความถี่
การเลื่อนตำแหน่งควรดูจาก ความสามารถ ผลงาน ความรู้ ความตั้งใจ และความเอาใจ ใส่ และประสบการณ์	48
ควรมีความยุติธรรมไม่มีระบบพวกพ้อง	17
ในการเลื่อนตำแหน่ง ควรพิจารณาผู้อาวุโส เพราะมีความรอบคอบมากกว่าและมีภาวะ ผู้นำ รู้วิธีแก้ปัญหาทางานได้ดีกว่า	13
ควรพิจารณาถึงผู้เข้ามารับตำแหน่งว่ามีวิสัยทัศน์และเสียสละให้ส่วนรวมมากน้อยแค่ไหน เทียบกับกิจกรรมส่วนรวมของบริษัทหรือหมู่คณะ	1
ไม่ควรมียตำแหน่ง Acting ควรจะให้ตำแหน่งไปเลย เพราะความรับผิดชอบทุกอย่าง เหมือนหัวหน้า	1
โดยรวม	80

ตาราง39 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน

ข้อเสนอแนะด้านการลงโทษและการออกจากงาน	ความถี่
ควรเข้มงวดกับกฎระเบียบข้อบังคับให้มากกว่านี้ ถ้ามีระบบพวกพ้องอยู่ จะมีกฎระเบียบ เพื่ออะไร	3
บริษัทไม่จริงจังกับกฎระเบียบและข้อบังคับที่ตั้งไว้	2
ควรพิจารณาหาเหตุผลก่อนการตัดสินใจและอย่าใช้อารมณ์อยู่เหนือเหตุผล	2
ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบสวนโดยเฉพาะ	1
ควรให้โอกาสกับพนักงานที่ทำผิดได้แก้ตัว	1
ในการลงโทษควรให้มีความเสมอภาคในทุกระดับงาน ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูงทำได้แต่ พนักงานระดับล่างทำไม่ได้	1
โดยรวม	10

ตาราง 40 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านระบบเงินเดือน

ข้อเสนอแนะด้านระบบเงินเดือน	ความถี่
อัตราเงินเดือนน้อยมาก	24
การขึ้นเงินเดือนควรเป็นแบบเปอร์เซ็นต์และตามอายุงาน	12
ควรยกเลิกแบบกระบอกเงินเดือน	4
ควรจัดระบบเงินเดือนใหม่ให้สูงขึ้น	2
ไม่ควรนำระบบการตัดเกรดเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้ระบบเงินเดือนไม่ค่อยดี เงินเดือนขึ้น น้อยมาก ๆ	2
ปัจจุบันเป็นแบบกระบอกเงินเดือนเหมาะสำหรับพนักงานที่เข้ามาใหม่แต่อดีตเงินเดือน ขึ้นเป็นแบบเปอร์เซ็นต์เหมาะสำหรับพนักงานที่อยู่นาน	2
ควรรวมค่าตำแหน่งไว้ในฐานเงินเดือน	1
โดยรวม	47

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันที่มีต่อการขอของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน และระบบเงินเดือน
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วย สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ และลักษณะที่ปฏิบัติงาน ที่มีต่อความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันที่มีต่อการขอกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
2. พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
3. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
4. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
5. พนักงานที่มีเงินเดือนพื้นฐานต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
6. พนักงานที่มีลักษณะที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
7. ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อการขอของพนักงานสายการผลิต

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

มุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานประจำสายการผลิตที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานประกอบการผลิตรถยนต์ 3 สถานประกอบการ คือ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอิชูซุมอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล ทั้ง 5 แผนกการผลิต คือ แผนกเชื่อม(Body shop) แผนกทาสี(Paint Shop) แผนกสโตร์(Supply) แผนกประกอบ(Final Assembly) และแผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย(Quality Control) จำนวน 3,005 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานประจำจาก 5 แผนกการผลิต จากประชากรทั้งสิ้น 3,005 คน และกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของยามาเน่ จึงได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 359 คนและนำกลุ่มตัวอย่างมากำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างแบ่งตามระดับชั้น(Stratified Random Sampling) แต่ในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมได้เพียง 344 คน คิดเป็นร้อยละ 95.82

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อเป็นการศึกษาความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อการของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น โดยแบ่งออกเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอน1 เป็นคำถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ ลักษณะที่ปฏิบัติงาน

ตอน2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) โดยวัดความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือก
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา
3. การประเมินผลงาน
4. การเลื่อนตำแหน่ง
5. การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน
6. ระบบเงินเดือน

ตอน3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อการ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scales) โดยวัดระดับความผูกพันในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร
2. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน

3. ด้านความจงรักภักดีเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร

ตอน4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานประจำสายการผลิต ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอีซูซุ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ติดต่อบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอีซูซุ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล เพื่อขอศึกษาข้อมูลของบริษัทและขอความร่วมมือพนักงานของบริษัทในการตอบแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขออนุญาตให้กับทางบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทอีซูซุ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทสยามนิสสัน ออโตโมบิล ให้เพียงพอกับจำนวนพนักงานประจำที่จะตอบแบบสอบถาม
4. ผู้วิจัยทำการรวบรวมแบบสอบถามคืนจากบริษัท พร้อมทั้งทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยกระทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for Social Sciences for Windows) โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาทำการรวบรวมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์โดยพิจารณาคัดเลือกข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ออก เช่น การกรอกปัจจัยส่วนบุคคลไม่ครบ การตอบไม่ครบทุกข้อ หรือการตอบแบบไม่ตั้งใจ เพื่อเตรียมวิเคราะห์ผล
2. การลงรหัส (Coding) โดยนำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่กำหนดไว้
3. การประมวลผลข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป (Statistic Package for Social Sciences (SPSS)) และแจกแจงความถี่ของทุกตัวแปร และคำนวณค่าร้อยละ (Percentage)

การวิเคราะห์ข้อมูล มีวิธีการดังนี้

ตอน1 หาค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลทางด้านส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และลักษณะ การปฏิบัติงาน ด้วยการวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ แล้วคำนวณหาค่าร้อยละ

ตอน2 และ ตอน3 เป็นการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์และระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยการหาค่าเฉลี่ย(Mean) ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) กรณีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่อิสระต่อกัน โดยการทดสอบด้วยค่า t-test และกรณีกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบแบบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance (ANOVA)) หรือค่า F-test เพื่อทดสอบสมมุติฐานอื่นๆ และ เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธี LSD (Least Significant Different) และ วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของระหว่าง 2 ตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกัน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ข้อมูล 2 ชุด โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย Pearson Product Moment Correlation Coefficient

ตอน4 การสอบถามข้อเสนอแนะ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดมาหา คำนวณเสนอเป็นร้อยละตามค่าเฉลี่ยในตารางแจกแจงความถี่

สรุปการศึกษาค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอน1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วน ใหญ่สมรสแล้ว มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือ ต่ำกว่า มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมาแล้ว 11ปีขึ้นไป มีเงินเดือนพื้นฐานมากกว่า 7000 บาท และ ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกประกอบมากที่สุด

ตอน2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลงาน และด้านการลงโทษทางวินัยและการให้ออกจากงาน มีความพึงพอใจอยู่ใน ระดับมาก นอกนั้นมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการสรรหาและการคัดเลือก พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การคัดเลือกโดยใช้วิธีการสอบสัมภาษณ์ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก นอกนั้นมีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นไปตามนโยบายขององค์กร การฝึกอบรม และพัฒนาที่เป็นไปตามลักษณะงานของแต่ละแผนก การฝึกอบรมและพัฒนาโดยการถ่ายทอดและ สอนกันโดยตรงในขณะปฏิบัติงาน(OJT) พึงพอใจกับนโยบายส่งพนักงานไปอบรมนอกสถานที่โดย พิจารณาจากลักษณะงาน พึงพอใจกับกิจกรรมด้านความปลอดภัยหรือกิจกรรมKYT และการ

ฝึกอบรมโดยเน้นให้พนักงานต้องสามารถปฏิบัติงานได้ทุกแผนงาน อยู่ในระดับมาก นอกนั้นพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านประเมินผลงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากปริมาณของงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ การประเมินผลงานโดยพิจารณาจากคุณภาพงาน การประเมินผลงานโดยพิจารณาจากการประสานงานและให้ความร่วมมือ การประเมินผลงานโดยพิจารณาจากความรู้สึกรับรู้สิ่งใหม่ๆ การประเมินผลงานโดยพิจารณาจากทักษะความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน และการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากการตระหนักในคุณภาพและความปลอดภัย อยู่ในระดับมากนอกนั้นพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการเลื่อนตำแหน่ง พบว่าโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากการ พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจกับความชัดเจนในระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการลงโทษทางวินัย การลงโทษทางวินัยที่ระบุว่าการละทิ้งหน้าที่ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาที่มีความผิดทางวินัยที่รุนแรง การลงโทษทางวินัยที่ระบุว่าการทำความเสียหายแก่ทรัพย์สินของบริษัทที่มีความผิดทางวินัยที่รุนแรง การลงโทษทางวินัยที่ระบุการเปิดเผยความลับทางอาชีพที่มีความผิดทางวินัยที่รุนแรง การลงโทษทางวินัยที่ระบุว่าการดื่มของมึนเมาในบริเวณบริษัทที่มีความผิดทางวินัยที่รุนแรง อยู่ในระดับมาก นอกนั้นพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านระบบเงินเดือน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจกับเงินเดือนพื้นฐานมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อย นอกนั้นพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ตอน3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันที่มีต่อการโดยรวม พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อการโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ด้านความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน พบว่าพนักงานมีความผูกพันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าพนักงานมีความเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้การปฏิบัติงานของตนนั้นประสบความสำเร็จ พนักงานมีความเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นพนักงานมีความผูกพันอยู่ในระดับมาก

ด้านความจงรักภักดีและเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร พบว่าพนักงานมีความผูกพันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าพนักงานมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรโดยไม่นำความลับขององค์กรไปบอกองค์กรอื่น และภายในอีก 5 ปีข้างหน้าพนักงานจะทำงานกับองค์กรนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นพนักงานมีความผูกพันในระดับมาก

การวิเคราะห์สมมติฐาน พบว่า

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 พนักงานที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน จากการศึกษาในภาพรวมพบว่า สถานภาพที่ต่างกันของพนักงาน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน การศึกษาในภาพรวมพบว่า อายุที่ต่างกันของพนักงาน มีผลทำให้ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าด้านการสรรหาและการคัดเลือก กลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มอายุ 25 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 นอกจากนี้พบว่าด้านการประเมินผลงาน กลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มอายุ 25-34 ปี และกลุ่มอายุ 25-34 ปี มีความพึงพอใจน้อยกว่ากลุ่มอายุตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ด้านการเลื่อนตำแหน่ง กลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มอายุ 25-34 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 นอกจากนี้พบว่าด้านระบบเงินเดือน กลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจมากกว่า กลุ่มอายุ 25 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน พบว่าด้านการเลื่อนตำแหน่ง กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือต่ำกว่า มีความพึงพอใจน้อยกว่ากลุ่มอนุปริญญา/ปวส.หรือเทียบเท่า และกลุ่มอนุปริญญา/ปวส.หรือเทียบเท่ามีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มปริญญาตรีหรือสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ด้านระบบเงินเดือน กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือต่ำกว่ามีความพึงพอใจน้อยกว่ากลุ่มอนุปริญญา/ปวส.หรือเทียบเท่า และกลุ่มอนุปริญญา/ปวส.หรือเทียบเท่ามีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มปริญญาตรีหรือสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน พบว่าระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ต่างกันของพนักงาน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าด้านการสรรหาและการคัดเลือก กลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปีหรือน้อยกว่า มีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 พนักงานที่มีเงินเดือนพื้นฐานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน พบว่าเงินเดือนพื้นฐานที่ต่างกันของพนักงาน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าด้านการสรรหาและการคัดเลือก กลุ่มที่มีเงินเดือนพื้นฐาน 5000-6000 บาท มีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มที่มีเงินเดือนพื้นฐานมากกว่า 7000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 พนักงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน พบว่าลักษณะการปฏิบัติงานที่ต่างกันของพนักงาน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าด้านระบบเงินเดือน กลุ่มแผนกทำสีมีความพึงพอใจมากกว่าแผนกประกอบ และแผนกประกอบมีความพึงพอใจน้อยกว่าแผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 7 ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิต ผลการทดสอบพบว่าความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ.420

ตอน4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน และระบบเงินเดือน

ด้านการสรรหาและการคัดเลือก โดยเสนอว่าอยากให้ทางบริษัทสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานโดยตรงโดยไม่ผ่านบริษัทรับเหมาช่วง และควรยกเลิกการสรรหาและคัดเลือกพนักงานโดยใช้บริษัทรับเหมาช่วง ในผลการวิจัยของพนักงาน กล่าวว่า บริษัทรับเหมาช่วงไม่มีมาตรฐานในการสรรหาบริษัทรับเหมาไม่ได้ให้ความสำคัญในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเท่าที่ควร การสรรหาและการคัดเลือกควรเป็นไปตามนโยบายของบริษัทให้มากที่สุด บริษัทรับเหมาช่วงควรเคร่งครัดเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับของพนักงานที่มาสมัคร เช่น รอยสัก รอยกีดแขน ประวัติ ในการสรรหาควรคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ชยันและอดทน มีประสบการณ์ มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบ ควรเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน เพราะสายการผลิตเป็นงานที่หนักมาก ควรเลือกพนักงานที่จบสายอาชีพ ควรให้โอกาสทุกคนเข้ามาทำงานไม่ว่าบุคคลนั้นจะอ้วน-เตี้ย-ผอม-สูง โดยให้พิจารณาความสามารถของแต่ละคน ควรยกเลิกระบบพวกพ้อง เนื่องจากพนักงานกล่าวว่าไม่มีความโปร่งใสในการสรรหาและการคัดเลือก ส่วนในเรื่องของการประชาสัมพันธ์นั้นพนักงานกล่าวว่ายังไม่ดีเท่าที่ควร การประชาสัมพันธ์ควรเปิดกว้างมากกว่านี้ อาจใช้สื่อเข้ามาช่วยเพื่อให้ผู้ที่จบการศึกษาใหม่ในชนบทเข้ามาทำงานบ้าง

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเสนอว่า ไม่มีแผนในการฝึกอบรมที่ชัดเจน ในบริษัทมีการฝึกอบรมน้อยมาก การฝึกอบรมเป็นไปอย่างไม่ทั่วถึง พนักงานบางกลุ่มไม่ได้รับการฝึกอบรม

เลยก็มี ควรให้การฝึกอบรมในทุกหน่วยงานและทุกระดับ ส่วนใหญ่มีการฝึกอบรมแต่หัวหน้าเท่านั้น ในบางครั้งหัวหน้าก็ไม่สามารถถ่ายทอดให้พนักงานได้หมด และในบางปีไม่มีการฝึกอบรมเลย และเวลาในการฝึกอบรมบางครั้งน้อยเกินไป ควรให้เวลาในการฝึกอบรมให้มากกว่านี้ ควรทำการฝึกอบรมในด้านอื่น ๆ บ้างไม่ใช่เฉพาะสายงานของตนเอง ในการฝึกอบรมนั้นควรให้พนักงานได้นำไปใช้งานได้จริง ไม่ใช่อบรมเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายเท่านั้น ในการฝึกอบรมควรให้พนักงานใหม่ได้ทดลองงานจริง เพื่อจะได้รู้ว่าพนักงานคนใดทำได้หรือไม่ เพื่อจะได้พัฒนาการทำงานของแต่ละคนต่อไป และควรเพิ่มเติมการฝึกอบรมในด้านเทคโนโลยีหรือระบบงานใหม่ ๆ โดยเฉพาะเรื่องคอมพิวเตอร์

ด้านการประเมินผลงาน โดยเสนอว่า ควรมีบรรทัดฐานและหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการประเมินและในการประเมินผลที่ดี ควรมีผู้ร่วมประเมินอย่างน้อย 3 คนขึ้นไป ในการประเมินควรมีการประเมินการทำงานเป็นทีมร่วมด้วย (ไม่ใช่ประเมินแต่บุคคล) ควรให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการประเมินหัวหน้าของตนด้วย และในการประเมินผลนั้นควรมีความยุติธรรมไม่มีระบบพวกพ้อง

ด้านการเลื่อนตำแหน่ง โดยเสนอว่าในการเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาผู้อาวุโสก่อน เพราะมีความรอบคอบมากกว่าและมีภาวะผู้นำวิธีแก้ปัญหาได้ดีกว่า ควรพิจารณาถึงผู้เข้ามารับตำแหน่งว่ามีวิสัยทัศน์และเสียสละให้ส่วนรวมมากน้อยแค่ไหนกับกิจกรรมของบริษัทหรือหมู่คณะ และควรดูจากความรู้ความสามารถ ความตั้งใจ ความเอาใจใส่ และประสบการณ์ ไม่ควรมีตำแหน่ง ควรจะให้เลื่อนตำแหน่งไปได้เลยเพราะความรับผิดชอบกับเหมือนกับหัวหน้าทุกอย่าง และควรให้ความยุติธรรมไม่มีระบบพวกพ้อง

ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน โดยเสนอว่าบริษัทไม่จริงจังกับกฎระเบียบที่ตั้งไว้ ควรเข้มงวดกับกฎระเบียบข้อบังคับให้มากกว่านี้ ถ้ามีระบบพวกพ้องอยู่จะมีกฎระเบียบไว้เพื่อนอะไร และในการลงโทษควรมีความเสมอภาคกันในทุกระดับงาน ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูงทำได้ แต่พนักงานระดับล่างทำไม่ได้ ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบขึ้นมาโดยเฉพาะ ควรมีการพิจารณาเหตุผลก่อนการตัดสินใจและอย่าใช้อารมณ์อยู่เหนือเหตุผล ควรให้ออกาสกับพนักงานที่ทำผิดได้แก้ตัว

ด้านระบบเงินเดือน โดยเสนอว่า เงินเดือนพื้นฐานที่รับน้อยมาก และควรมีการจัดระบบเงินเดือนใหม่ให้สูงขึ้น ดังข้อเสนอแนะของพนักงานพบว่า การเอาระบบการตัดเกรดเข้ามาเกี่ยวข้องนั้น ทำให้ระบบเงินเดือนไม่ค่อยดี เงินเดือนขึ้นน้อยมาก ๆ ควรให้ค่าตำแหน่งรวมอยู่ในฐานเงินเดือนด้วย การขึ้นเงินเดือนควรเป็นแบบระบบเปอร์เซ็นต์และตามอายุงาน ดังข้อเสนอแนะของพนักงานกล่าวว่า ปัจจุบันเป็นแบบกระบอกเงินเดือนเหมาะสำหรับสำหรับพนักงานที่เข้ามาอยู่ใหม่ แต่ในอดีตใช้ระบบเปอร์เซ็นต์ เหมาะสำหรับพนักงานที่อยู่มานาน และควรยกเลิกระบบกระบอกเงินเดือน

การอภิปรายผล

จากการวิจัยความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น ผลการศึกษาสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานนั้นมีดังนี้

พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจมากกว่า พนักงานที่มีอายุ 25 ปีขึ้นไป สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานที่มีอายุมากกว่าเป็นวัยที่ต้องทำงานและส่วนใหญ่สมรสแล้วจึงต้องการความมั่นคงในชีวิตการทำงานและครอบครัว จึงคาดหวังที่จะได้รับความพึงพอใจในระดับที่สูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า

พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจด้านการเลื่อนตำแหน่งและระบบเงินเดือนต่างกัน เนื่องจากระดับการศึกษามีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลลา สงวนสัตย์ (2546:138) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด กล่าวว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่แตกต่างกัน สาเหตุอาจเนื่องมาจากผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่านั้น ยิ่งศึกษามากยิ่งมีความรู้มาก หรือมีประสบการณ์มาก ได้เห็นรูปแบบการจัดการที่มากกว่า ซึ่งอาจเกิดความรู้สึกว่าต้องการให้การบริหารจัดการขององค์กรเป็นไปในรูปแบบที่ได้เคยหรือได้ศึกษามา ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าก็จะมีความรู้และประสบการณ์ที่น้อยกว่า และแค้นกว่าอาจทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจกับการบริหารจัดการในปัจจุบันแล้ว

พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีผลทำให้ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความพึงพอใจในระบบเงินเดือนมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของพนักงานที่กล่าวว่า การขึ้นเงินเดือนควรเป็นแบบระบบเปอร์เซ็นต์และตามอายุงาน เนื่องจากปัจจุบันเป็นแบบกระบอกเงินเดือนเหมาะสำหรับพนักงานที่เข้ามาอยู่ใหม่ แต่ในอดีตใช้ระบบเปอร์เซ็นต์ เหมาะสำหรับพนักงานที่อยู่มานาน

พนักงานที่มีเงินเดือนพื้นฐานแตกต่างกันมีผลทำให้ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีเงินเดือนพื้นฐานระหว่าง 5000-6000 บาท มีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนพื้นฐานตั้งแต่ 6001 บาทขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัญชลลา สงวนสัตย์ (2546:139) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานใน

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งกล่าวว่าพนักงานที่มีรายได้มากขึ้นยิ่งมีระดับความพึงพอใจที่น้อยลง

พนักงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่ต่างกันทำให้ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า ด้านระบบเงินเดือน กลุ่มแผนกทำสีมีความพึงพอใจมากกว่าแผนกประกอบ และแผนกประกอบมีความพึงพอใจน้อยกว่าแผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย

2. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานนั้นมีดังนี้

พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าสถานภาพของพนักงานไม่ว่าจะเป็นอย่างไรต่างก็ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากบริษัทอย่างเท่าเทียมกัน จึงทำให้ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไม่แตกต่างกัน

3. การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์การ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความผูกพันมากเนื่องจากพนักงานมีความเชื่อมั่นในชื่อเสียงและนโยบายของบริษัท มีความรู้สึกห่วงใยในอนาคตขององค์การ มีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์การ และพนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนทั่วไปว่าเป็นพนักงานขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบคเคอร์ (Becker.1960) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นผลมาจากการที่คนเราได้ชั่งน้ำหนักว่า เมื่อเขาทิ้งสถานะสมาชิกขององค์การไปเขาจะสูญเสียอะไรบ้าง เนื่องมาจากการที่คนเราเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การใด จะเกิดการลงทุนในองค์การเช่น เวลา กำลังกาย สติปัญญา หรือกำลังใจที่ให้กับองค์การ เมื่อพนักงานได้ลงทุนไปพนักงานก็จะคาดหวังผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การในระดับที่เขารู้สึกว่าคุ้มค่า แนวความคิดนี้มุ่งที่ว่าพนักงานกลัวที่จะสูญเสียประโยชน์หลายอย่างทำให้เขายังคงอยู่ในองค์การ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ด้านการสรรหาและการคัดเลือก

ด้านการสรรหาและการคัดเลือกนั้น ได้รับความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในส่วนการสรรหาโดยใช้พนักงานรับเหมาช่วงในการสรรหาพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานนั้น พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง เนื่องจากมีพนักงานเสนอแนะว่าบริษัทควรสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานโดยตรงโดยไม่ผ่านบริษัทรับเหมาช่วง และมีพนักงานบางส่วนกล่าวว่าควรยกเลิกการสรรหาโดยใช้บริษัทรับเหมาช่วง ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณานโยบายใหม่ หรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานในบริษัท

2. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

จากผลการวิจัยด้านการฝึกอบรมและการพัฒนานั้น ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก แต่ควรเพิ่มการฝึกอบรมให้มากกว่านี้ เนื่องจากพนักงานเสนอแนะว่าเวลาในการฝึกอบรมบางครั้งมีน้อยเกินไปและมีพนักงานบางกลุ่มยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเลย ดังนั้นหากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพิ่มความรัดกุมและเคร่งครัดในประเด็นดังกล่าวจะช่วยให้การฝึกอบรมของบริษัทนั้นมีประสิทธิภาพ เพราะการพัฒนาคนก็พัฒนางานด้วยเช่นกัน และควรมีการคัดเลือกหลักสูตรการฝึกอบรมที่น่าสนใจ จำเป็น และนำไปใช้ได้เกิดประโยชน์ได้ จึงเป็นการเพิ่มทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลให้คุณภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น การคัดเลือกการฝึกอบรมต่าง ๆ ควรคำนึงถึงความเหมาะสม และฝึกอบรมอย่างทั่วถึงทุกแผนก จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีแก่พนักงาน

3. ด้านการประเมินผลงาน

ด้านการประเมินผลงานนั้น ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก แต่ควรมีการแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อแสดงถึงความยุติธรรมในการประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากมีพนักงานเสนอแนะว่าในการประเมินผลของผู้บังคับบัญชายังมีระบบพวกพ้องและไม่มีความเป็นกลางในการประเมินผล ดังนั้นในการประเมินผลของผู้บังคับบัญชาควรมีการแจ้งหลักเกณฑ์ในการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนด้วยทุกครั้ง โดยมีการประเมินที่แน่นอนและเป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นการลดคำครหา และปราศจากอคติของพนักงาน

4. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง

จากผลการวิจัยด้านการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับความพึงพอใจในระดับปานกลาง เนื่องจากมีผลมาจากวิธีการประเมินผลงาน ซึ่งพนักงานต้องการให้มีความชัดเจนในรูปแบบ วิธีการ และมาตรฐานของการเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ควรพิจารณาจากความสามารถ และความยุติธรรมในการพิจารณาเป็นสำคัญ

5. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน

จากผลการวิจัยด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ได้รับความพึงพอใจในระดับมาก แต่ควรมีการทบทวนกฎระเบียบบริษัทใหม่บ้าง เพื่อความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

6. ด้านระบบเงินเดือน

จากผลการวิจัยด้านระบบเงินเดือนนั้น ได้รับความพึงพอใจในระดับปานกลาง ผลการวิจัยพบว่า เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง แต่หากพิจารณาความพึงพอใจในเงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันผลการวิจัยจากพนักงานพบว่าอยู่ในระดับน้อยมาก เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่า เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับนั้นน้อยมาก ควรจะมีการปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับเศรษฐกิจในปัจจุบัน ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นแบบระบบกระบอกเงินเดือนหรือแบบเปอร์เซ็นต์ พนักงานควรจะได้รับ ความยุติธรรมและ

ความเหมาะสมในสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน เพราะเงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับเมื่อเทียบกับภาระความรับผิดชอบไม่สอดคล้องกันจึงต้องการเพิ่มฐานเงินเดือน และในการพิจารณาคำตอบแทนให้กับพนักงานควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ ความสามารถและขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบในสายงาน การปรับเปลี่ยนค่าตอบแทนให้อยู่ในระดับมาตรฐานของตลาดแรงงาน จะมีส่วนสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาและเปรียบเทียบบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น และแบบตะวันตก

บรรณานุกรม

- กาญจนา เหมะธรร.(2542).การศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายการผลิต บริษัทสหโมเสค อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน).ปริญญานิพนธ์.กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- กัลยกร อุไรพงศ์ ณ อยุธยา.(2543).องค์การและการจัดการ.กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- _____. (2545).จิตวิทยาธุรกิจ.กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏจันทรเกษม
- กัลยา วาณิชย์บัญชา.(2546).การวิเคราะห์สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย.พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จีระภา เนียมน้อย.(2545).ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
กรณีศึกษา:บริษัท ธนาคารผลิตภัณฑ์น้ำมันพืช จำกัด.สารนิพนธ์.กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตน์.(2541).เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย.พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เทพนิมิตร.
- ทวีชัย อ่ำวิจิตร.(2545).ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
กรณีศึกษา: ห้างหุ้นส่วนจำกัด คอมโพเนนท์ เทรต เซ็นเตอร์.สารนิพนธ์ (การจัดการ).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธงชัย สันติวงษ์.(2535).การบริหารงานบุคคล.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช.
- ธัญญา ผลอนันต์.(2540).การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคนิคการบริหารบุคลากรในบริษัทญี่ปุ่น.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัท ส.เอเชียเพรส จำกัด.
- ธรรมบุญ ตัณฑเทมย์.(2521).พลังการจูงใจของคนญี่ปุ่น.วารสารเพิ่มผลผลิต. 17(4) : 23-24
- นิตย์ สัมมาพันธ์ และคณะ.(2533).การบริหารแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย.กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปราโมทย์ บุญเลิศ.(2545).การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของ
ข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา.ปริญญานิพนธ์ (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- พงศกร เผ่าไพโรจนกร.(2546).ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี
พนักงาน บริษัทซีเม็นส์ จำกัด.สารนิพนธ์ (การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์.(2543).วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุด).
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล
- พะยอม วงศ์สารศรี.(2532).การบริหารงานบุคคล.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์.

พิน คงพล.(2529).ความพึงพอใจต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการการ
ประถมศึกษาจังหวัด 14 จังหวัดภาคใต้.ปริญญานิพนธ์.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรี
นครินทรวิโรฒ สงขลา. ถ่ายเอกสาร.

ภรณ์ กิริติบุตร.(2529).การประเมินประสิทธิผลขององค์การ.กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

มนตรี พงษ์เสาวลักษณ์.(2546).ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศ
ไทย) จำกัด และตัวแทนจำหน่ายในเขตกรุงเทพมหานคร.สารนิพนธ์.กรุงเทพฯ
: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

มาโนช ฤกษ์และคนอื่นๆ (2533).จิตวิทยาอุตสาหกรรม.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย รามคำแหง.

มัลลิกา บุญนาค.(2542).สถิติเพื่อการตัดสินใจ.พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

รุ่งรัมย์ แซ่มสวัสดิ์.(2546).ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
ศึกษากรณีอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์.ปริญญานิพนธ์ (เศรษฐศาสตร์การศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.

ลัดดา จาริกสถิตย์วงศ์.(2535).การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติ ศึกษากรณีบรรษัท
ข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา.กรุงเทพฯ:วิทยานิพนธ์.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ล้วน สายยศ.(2538).สถิติเพื่อการวิจัย.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เทพนิมิตร.

วีรพงษ์ เฉลิเมจิระรัตน์.(2534).บริหารงานแบบญี่ปุ่น.พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บริษัทสามัคคีสาส์น
จำกัด.

วุฒิชัย จ่านง.(2522).โปรแกรมการศึกษาพฤติกรรมในธุรกิจ:นโยบายการจัดการบุคคลของบริษัท
ระหว่างประเทศในไทย.กรุงเทพฯ : วันเฉลิมการพิมพ์.

สุณี รักษาเกียรติศักดิ์.(2539).การวิจัยทางธุรกิจ.กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กิจอักษร.

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.(2544).บริษัทข้ามชาติกับการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์.

สมพงศ์ เกษมสิน.(2516).การบริหารงานบุคคลแผนใหม่.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
จำกัด.

สมยศ นาวิการ.(2531).การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ.กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินต์ติ้งเฮาส์.

เสนาะ ดีเยาว์.(2516).การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรรณณ อนันต์วรณชัย.(2543).การศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อการทำงานของพนักงานระดับ
ต่างๆในบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ข้ามชาติอเมริกันและญี่ปุ่นในประเทศไทย. สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อรรณณ อยู่คง.(2546).ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทใน
เครือแกรนด์สปอร์ต กรุ๊ป จำกัด.ปริญญานิพนธ์ (การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.

อุทัย หิรัญโต.(2531).หลักการบริหารงานบุคคล.กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินต์ติ้งเฮาส์.

- อัญชลี สงวนศักดิ์.(2546). ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ (การจัดการ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- Buck,Jeffrey Michael.(1999).*The effects of human resources management strategy on levels of organizational commitment among staff employees at publice institutions of higher education*. The university of Mississippi.
- Gandell,Joy.(2001).*Mergers and acquisitions : A unified human resource model*. Canada. Concordia University.
- Hall, D.T., Schneider, B. and Nygren, H.T.(1970, June). *Personal Factors in Organizational Identification* , *Administrative Science Quarterly*.15:176
- Jucious Michael J.(1979).*Personnel Management*.Illinois . Homewood.
- Metchick ,Robert Harold.(1999).*Aninvestigation into the use of human resources factors to support business process reengineerin implementation*. Rensselaer Polytechnic Institute.
- Miner, J.B.(1992). *Industrial–Organization Psychology*. The State University of New York at Buffalo.
- Morrison,Janet Lynn.(2004).*Should human resources managers utilize affirmative action to give diversity programs legitimacy*. Las Vegas. University of Nevada.
- Peckford,Lawrence Ross.(2000).*Leadership training in human resources development : Canada, Newfoundland and Labrador*.Canada. Royal Roads University.
- Porter, L.W., Steer, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974,October).*Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians*, *Journal of Applied Psychology*. 59 : 603-609
- Steers, R.M., and Porter, L.W. (1983).*Motivation and Work Behavior*. New York. : McGraw – Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มี
ต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น

คำชี้แจง

แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอน1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอน2 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ตอน3 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิต

ตอน4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยขอความกรุณาในการกรอกข้อมูลให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ถูกต้องและ
สมบูรณ์ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารงานด้านทรัพยากร
มนุษย์ขององค์กร และผู้วิจัยขอรับรองว่าจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ และนำมาใช้ในการ
วิเคราะห์เชิงสถิติในภาพรวมเท่านั้น

ตอน1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ท่านอ่านข้อคำถามแต่ละข้อและพิจารณาคำตอบว่า ข้อใดตรงกับความเป็นจริงของท่าน แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าคำตอบดังต่อไปนี้

1. สถานภาพ

- () โสด
- () สมรส

2. อายุ

- () ต่ำกว่า 25 ปี
- () 25-34 ปี
- () ตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- () มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.หรือ ต่ำกว่า
- () ปวส. หรืออนุปริญญา หรือเทียบเท่า
- ()ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- () น้อยกว่า 5 ปี
- () 5-10 ปี
- () 11 ปี

5. เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ

- () 5,000-6,000 บาท/เดือน
- () 6,001-7,000 บาท/เดือน
- () มากกว่า 7,000 บาท/เดือน

6. ลักษณะที่ปฏิบัติงาน

- () แผนกเชื่อม (Body Shop)
- () แผนกทำสี (Paint Shop)
- () แผนกสโตร์ (Supply)
- () แผนกประกอบ (Final Assembly)
- () แผนกตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย (Quality Control)

ตอน2 แบบสอบถามความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง ให้ท่านโปรดพิจารณาว่าท่านมีความพึงพอใจในระดับใดแล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลง
ในช่องที่ตรงกับความพึงพอใจของท่านเพียงข้อละ 1 เครื่องหมาย

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การสรรหาและการคัดเลือก					
1. ท่านพอใจกับการสรรหาโดยใช้บริษัท รับเหมาช่วงในการสรรหาพนักงานเข้ามา ปฏิบัติงานในสายการผลิต					
2. ท่านพอใจกับการประชาสัมพันธ์ของ บริษัทรับเหมาช่วงในการปิดป้ายประกาศ ตามจุดต่าง ๆ ของบริษัท					
3. ท่านพอใจกับการประชาสัมพันธ์ของ บริษัทรับเหมาช่วงในการปิดป้ายประกาศ ตามจุดต่าง ๆ ในเขตชุมชนใกล้เคียงบริเวณ บริษัท					
4. ท่านพอใจกับการประชาสัมพันธ์ของ บริษัทรับเหมาช่วงในการให้ข้อมูลการรับ สมัครในใบแจ้งเงินเดือนของพนักงาน					
5. ท่านพอใจกับการคัดเลือกโดยใช้ เจ้าหน้าที่ของบริษัทรับเหมาช่วงในการ พิจารณารับสมัครพนักงานเข้ามา ปฏิบัติงาน					
6. ท่านพอใจกับการคัดเลือกโดยใช้ วิธีการสอบข้อเขียน					
7. ท่านพอใจกับการคัดเลือกโดยใช้ วิธีการสอบสัมภาษณ์					
8. ท่านพอใจกับการคัดเลือกของบริษัท รับเหมาช่วงเป็นไปด้วยความยุติธรรม					

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การฝึกอบรมและการพัฒนา					
9. ท่านพอใจกับการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เป็นไปตามนโยบายขององค์กร					
10. ท่านพอใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นไปตามลักษณะงานของแต่ละแผนก					
11. ท่านพอใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยพิจารณาจากลักษณะส่วนบุคคลโดยดูจากข้อผิดพลาดในงาน					
12. ท่านพอใจกับการจัดทำเอกสารด้านความรู้ทางเทคนิคและคู่มือการปฏิบัติงาน					
13. ท่านพอใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยการถ่ายทอดและสอนกันโดยตรงในขณะปฏิบัติงาน (OJT)					
14. ท่านพอใจกับนโยบายส่งพนักงานไปอบรมนอกสถานที่โดยดูจากลักษณะงาน					
15. ท่านพอใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง					
16. ท่านพอใจกับกิจกรรมด้านความปลอดภัยหรือกิจกรรม KYT					
17. ท่านพอใจกับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยเน้นให้พนักงานต้องสามารถปฏิบัติงานได้ทุกแผนกงาน					
การประเมินผลงาน					
18. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยยึดหลักเกณฑ์การประเมินขององค์กร					
19. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยยึดอายุงาน (seniority)					
20. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากปริมาณของงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบ					

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การประเมินผลงาน					
21. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากคุณภาพของงาน					
22. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากการประสานงานและให้ความร่วมมือ					
23. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากควมมีวินัย					
24. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากการพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					
25. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาทักษะความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน					
26. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของ					
27. ท่านพอใจกับการประเมินผลงานโดยพิจารณาจากการตระหนักในคุณภาพและความปลอดภัย					
28. ท่านพอใจกับผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลงาน					
การเลื่อนตำแหน่ง					
29. ท่านพอใจกับตำแหน่งงานในปัจจุบันว่ามีความเหมาะสมกับคุณวุฒิของท่าน					
30. ท่านพอใจกับตำแหน่งงานในปัจจุบันว่ามีความเหมาะสมกับระยะเวลาในการปฏิบัติงานของท่าน					

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การเลื่อนตำแหน่ง					
31. ท่านพอใจกับการประเมินผลงาน สำหรับการเลื่อนตำแหน่งของ ผู้บังคับบัญชา					
32. ท่านพอใจกับระยะเวลาในการเลื่อน ตำแหน่งเป็นไปตามความเหมาะสม					
การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน					
33. ท่านพอใจกับการความชัดเจนใน ระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการลงโทษทาง วินัย					
34. ท่านพอใจกับการลงโทษทางวินัย ระบุว่าการวิวาทในสถานที่ทำงานมี ความผิดทางวินัยที่รุนแรง					
35. ท่านพอใจกับการลงโทษทางวินัยที่ ระบุว่าการลงทัณฑ์ที่ขัดคำสั่ง ผู้บังคับบัญชามีความผิดทางวินัยที่รุนแรง					
36. ท่านพอใจกับการลงโทษทางวินัยที่ ระบุว่าการทำความเสียหายแก่ทรัพย์สิน ของบริษัทมีความผิดทางวินัยที่รุนแรง					
37. ท่านพอใจกับการลงโทษทางวินัยที่ ระบุว่าการเปิดเผยความลับทางอาชีพมี ความผิดทางวินัยที่รุนแรง					
38. ท่านพอใจกับการลงโทษทางวินัยที่ ระบุว่าการมาสายบ่อย ๆ หรือการขาด งานโดยไม่มีเหตุผลสมควร หรือได้รับการ อนุมัติ มีความผิดทางวินัยที่รุนแรง					
39. ท่านพอใจกับการลงโทษทางวินัยที่ ระบุว่าการดื่มของมึนเมาในบริเวณบริษัท มีความผิดทางวินัยที่รุนแรง					

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน					
40. ท่านพอใจกับวิธีการสอบสวนข้อเท็จจริงของผู้บังคับบัญชาในกรณีที่มีพนักงานกระทำผิด					
ระบบเงินเดือน					
41. ท่านพอใจกับเงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ (ไม่รวมเงินเพิ่มพิเศษประจำเดือน)					
42. ท่านพอใจกับเงินเพิ่มพิเศษประจำเดือนที่ได้รับ ได้แก่ เบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา เงินเพิ่มตามหน้าที่พิเศษ ค่าตำแหน่ง					
43. ท่านพอใจกับ Bonus ที่ได้รับ					
44. ท่านพอใจกับเงินเดือนพื้นฐานมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน					
45. ท่านพอใจกับเงินเพิ่มพิเศษประจำเดือนมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน					
46. ท่านพอใจกับเงิน Bonus มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน					
47. ท่านพอใจกับการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับระบบเงินเดือน เป็นไปด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง					

ตอน3 แบบสอบถามความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานสายการผลิต

คำชี้แจง ให้ท่านโปรดพิจารณาว่าท่านมีระดับความคิดเห็นในระดับใดแล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓

ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อละ 1 เครื่องหมาย

ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	ระดับความผูกพัน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร					
1. ท่านมีความเชื่อมั่นในชื่อเสียงขององค์กร					
2. ท่านมีความศรัทธาเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาของท่าน					
3. ท่านยอมรับกับความเปลี่ยนแปลงใหม่ทั้งในด้านของแผนงานและระบบการทำงานของแต่ละลักษณะการปฏิบัติงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่					
4. ท่านยอมรับอนาคตขององค์กรไม่ว่าองค์กรของท่านจะประสบกับปัญหาอย่างไร					
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน					
6. ท่านเต็มใจร่วมกิจกรรมขององค์กรทุกครั้ง					
7. ท่านเต็มใจจะช่วยองค์กรในการแก้ไขปัญหาเมื่องานเกิดความผิดพลาดขึ้น					
8. ท่านเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานของตนนั้นประสบความสำเร็จ					
9. ท่านเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จขององค์กร					

ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	ระดับความผูกพัน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความจงรักภักดีและเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์กร					
10. ท่านมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรโดยไม่นำความลับขององค์กรไปบอกองค์กรอื่น					
11. ท่านยินดีมาปฏิบัติงานให้กับองค์กรในช่วงเวลาส่วนตัว					
12. ภายในอีก 5 ปีข้างหน้าท่านจะทำงานกับองค์กรนี้อยู่					

ตอน4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

1. การสรรหาและการคัดเลือก

.....

.....

.....

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา

.....

.....

.....

3. การประเมินผลงาน

.....

.....

.....

4. การเลื่อนตำแหน่ง

.....

.....

.....

5. การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน

.....

.....

.....

6. ระบบเงินเดือน

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์สุภาพรรณ สิริแพทย์พิสุทธิ
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะดา สมบัติวัฒนา
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร
3. อาจารย์สิมฐากร ชูทรัพย์
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร
4. อาจารย์ภัคกร สกลรักษ์
ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล

นางสาวเนรัญชลา สมบูรณ์ธนสิริ

วันเดือนปีเกิด

21 กันยายน พ.ศ.2523

สถานที่เกิด

จังหวัดกรุงเทพมหานคร

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

68/2 ซอยหลังสวน ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี
เขตปทุมวัน จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10330
โทร.0-2252-2634 / 081-454-3929

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

อาจารย์ประจำ สำนักวิชาการ
โรงเรียนศรีวัฒนาบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีนานาชาติ

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2536

มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง

พ.ศ. 2539

ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) วิชาเอกการบัญชี
โรงเรียนศรีวัฒนาบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีนานาชาติ

พ.ศ. 2542

ศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาเอกการประชาสัมพันธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

พ.ศ. 2546

การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ