

ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การญี่ปุ่น
กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

สารนิพนธ์
ของ
นางสาวอัญชลี สงวนสัตย์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2546

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๖๕๘.๖

๐๕๒๔ค

๘.๖

ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การญี่ปุ่น
กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวอัญชลี สงวนสัตย์

๒๐๘.๖, ๒๐๘.๖

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม ๒๕๔๖

๒๐๘.๖

อัญชลี สงวนศักดิ์. (2546). ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ใน
องค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม.
(การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา
สารนิพนธ์ : ดร.ศุภินญา ดัชณาภิรมย์.

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากร
มนุษย์ในองค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา : บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านการสรรหาและคัด
เลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน
ด้านระบบเงินเดือน ด้านการประเมินผลงาน โดยจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา
ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน

* กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารและพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย)
จำกัด จำนวน 176 คน และนำกลุ่มตัวอย่างมากำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการ
เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS PC เพื่อหาค่า
สถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัว
อย่าง 2 กลุ่มโดยใช้การทดสอบค่าที ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม
โดยวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว และทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ใช้วิธี Least
Significant Difference (LSD) และการหาความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษา
วิจัยพบว่า

๕๖ พนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความพึงพอใจต่อ
การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านการสรรหาและคัดเลือก อยู่ในระดับพึงพอใจมาก
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอยู่ในระดับพึงพอใจมากเช่นกัน ส่วนด้านการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับพึง
พอใจปานกลาง ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงานอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ส่วนในด้านระบบ
เงินเดือน และด้านการประเมินผลงานนั้นอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนก
ตาม

1. พนักงานของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น
เพศชาย พนักงานส่วนใหญ่อายุระหว่าง 22-33 ปี สถานภาพโสด มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี
เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-5 ปี และมีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ
10,000 บาท และ 10,001 – 20,000 บาท

2. พนักงานของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ
ระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้ 10 คะแนน คะแนนโดยเฉลี่ยคือ 5.91 คะแนน หรือคิด
เป็นร้อยละ 59.10 โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 0.591$ ซึ่งเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การให้คะแนนแล้วมีระดับความรู้
ความเข้าใจด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับมาก

3. พนักงานของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจ
ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากร

10. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ด้านระบบเงินเดือน และด้านการประเมินผลงาน) ขององค์กร กับระดับความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.01 และผลของค่าสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน มีค่าเป็นลบแสดงว่ายิ่งพนักงานที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มาก จะยิ่งมีระดับความพึงพอใจน้อย โดยจะแปรไปในทิศทางตรงกันข้าม

THE EMPLOYEES' SATISFACTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
SYSTEM IN JAPANESE ORGANIZATION.
A CASE STUDY OF SONY LOGISTICS (THAILAND) LTD.

AN ABSTRACT
BY
MISS ANCHALA SANGUANSAT

Presented in Partial Fulfillment of the requirement for the
Master of Business Administration in Management
at Srinakharinwirot University
May 2003

Anchala Sanguansat. (2003). *The Employees' Satisfaction of Human Resources Management System in Japanese Organization. A Cases Study of Sony Logistics (Thailand) Ltd.* Master Project, M.B.A. (Management). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University.
Advisor Committee : Dr.Supinya Dachanabhirom

The purpose of this research is to study the employees' satisfaction of Human Resources Management System in Japanese Organization. A Case study of Sony Logistics (Thailand) Ltd. The contents is studying in the details of these aspects : recruitment and selection system, training and development system, promotion system, punishment and resignation system, salary and allowances system and evaluation system which is classified by genders, age, marital status, education level, position level, period of work and salary per month.

The samples of this research is 176 employees of Sony Logistics (Thailand) Ltd. by using the convenience sampling method. The tool use for data collection is questionnaire. Data is analyzed by SPSS PC program on pc computer. The result are in percentage, average, means, standard deviation, statistic t-test, F-test or one way analysis of variance and compare their average in pairs by using LSD (Lease Significant Difference) and the Pearson Correlation. The results of the research are:

The employees of Sony Logistics (Thailand) Ltd. are satisfied with the Human Resources Management System in their company as a whole in moderate level. If we consider in each aspects, it is found that the employees of SLT are satisfied with the Human Resources Management System in their company in the recruitment and selection system and training and development system in a lot of satisfied level, promotion system in moderate level , punishment and resignation system in a lot of satisfied level , salary and allowances system and evaluation system in moderate level.

The analysis of data is revealed as follows :

1. Most of the employees, respondents of the questionnaires are male, aged between 22-33 years old, single status, education level lower than bachelor's degree, working in operational level position (Transportation Asst., Driver, checker and Leader) , period of work in 3-5 years and the salary per month lower than or equal to 10,000 baht and 10,001-20,000 baht.
2. Most of the employees have the knowledge and understanding about Human Resources Management in the company in the average of 5.91 points of 10 points or 59.10%
The mean ($\bar{X}$) is 5.91 . If we consider by the range in chapter 3, we found that the employees of SLT have a lot of knowledge and understanding about Human Resources Management in the company.
3. The employees of Sony Logistics (Thailand) Ltd. with differences in genders have the different levels of satisfaction as a whole with different statistical significance at level 0.01. If we consider by each aspects , it is found that the employees with differences in genders have the different levels of satisfaction in recruitment and selection system with the different statistical

significance at level 0.05 and training and development system, promotion system, punishment and resignation system, salary and allowances system and evaluation system with the different statistical significance at level 0.01.

4. The employees of Sony Logistics (Thailand) Ltd. with differences in ages have the different levels of satisfaction as a whole without statistical significance. If we consider by each aspects, it is also found that the employees with differences in ages have the different levels of satisfaction in any items without statistical significance.

5. The employees of Sony Logistics (Thailand) Ltd. with differences in marital status have the different levels of satisfaction as a whole with different statistical significance at level 0.01. If we consider by each aspects, it is found that the employees with differences in marital status have the different levels of satisfaction in training and development system, punishment and resignation system and salary and allowances system with the different statistical significance at level 0.01.

6. The employees of Sony Logistics (Thailand) Ltd. with differences in education level have the different levels of satisfaction as a whole with different statistical significance at level 0.01. If we consider by each aspects, it is found that the employees with differences in education level have the different levels of satisfaction in recruitment and selection system, training and development system, promotion system, punishment and resignation system, salary and benefits system and evaluation system with the different statistical significance at level 0.01.

7. The employees of Sony Logistics (Thailand) Ltd. with differences in position level have the different levels of satisfaction as a whole with different statistical significance at level 0.01. If we consider by each aspects, it is found that the employees with differences in position level have the different levels of satisfaction in recruitment and selection system with the different statistical significance at level 0.05 and training and development system, promotion system, punishment and resignation system, salary and allowances system and evaluation system with the different statistical significance at level 0.01.

8. The employees of Sony Logistics (Thailand) Ltd. with differences in period of work have the different levels of satisfaction as a whole with different statistical significance at level 0.05. If we consider by each aspects, it is found that the employees with differences in period of work have the different levels of satisfaction in training and development system, promotion system, salary and allowances system with the different statistical significance at level 0.05.

9. The employees of Sony Logistics (Thailand) Ltd. with differences in salary per month have the different levels of satisfaction as a whole with different statistical significance at level 0.01. If we consider by each aspects, it is found that the employees with differences in salary per month have the different levels of satisfaction in recruitment and selection system, training and development system, and evaluation system with the different statistical significance at level 0.01.

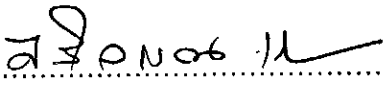
10. It is found that the knowledge and understanding about Human Resources Management of the company in the aspects : recruitment and selection system, training and development system, promotion system, punishment and resignation system, salary and allowances system and evaluation system is related to the levels of satisfaction as a whole with the correlation significance at level 0.01 and it is also found that the number of correlation level appears in minus status, therefore, it is concluded that the more knowledge and understanding about Human Resources Management of the company the less in level of satisfaction in Human Resources Management of the company.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

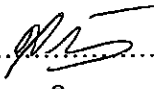
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

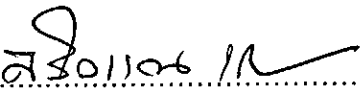

(อาจารย์ ดร.ศุภิญญา ดัชนีกรมย์)

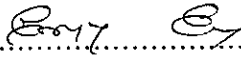
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร


(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

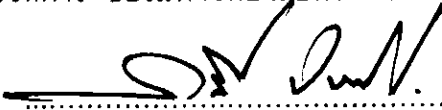
คณะกรรมการสอบ


(อาจารย์ ดร.ศุภิญญา ดัชนีกรมย์)


(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)


(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาบริหาร
ธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กวี วรกวิน)

วันที่ ๙ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยการชี้แนะของ ดร.ศุภินญา ดัชณาภิรมย์ อาจารย์ที่ปรึกษา อีกทั้งรองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์และรองศาสตราจารย์ สุพาตา สิริกุตตา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษา แนะนำ รวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์นี้เป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณอาจารย์คณะสังคมศาสตร์ ทุกท่าน ที่ให้ความรู้ผู้วิจัยในรายวิชาต่างๆ ตามหลักสูตร

ขอขอบพระคุณพนักงานของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล คุณเดือนใจ เกิดกล้า ที่อนุญาตในการเก็บข้อมูล ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล คุณภาวิณี สุชาติวัฒนชัย คุณโอไรรัตน์ หวานนุรักษ์ เพื่อนผู้ให้ความช่วยเหลือในการแจก รวบรวมแบบสอบถาม และอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ด้วยดีตลอดมา พนักงานทุกท่านของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูล

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ แมววิไลลักษณ์ สงวนสัตย์ และขอบคุณน้องชาย ขจรศักดิ์ สงวนสัตย์ ผู้คอยดูแลสนับสนุน ให้คำปรึกษา และให้กำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.อิทธิ ฤทธาภรณ์ ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ ห้วหน่วยงาน รวมทั้งขอบคุณพี่ร่วมงานคนสำคัญ ผู้ให้กำลังใจ ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือในด้านการศึกษาเล่าเรียนตลอดมา

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ พี่หมู พี่จิตต์ พี่ดา รวมทั้งพี่ๆ และเพื่อนๆ นิสิต MBA. สาขาการจัดการ ภาคพิเศษ รุ่น 2 ที่ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ มา ณ โอกาสนี้ด้วย รวมทั้งผู้ที่ให้กำลังใจทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ด้วย และคุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาคุณบิดามารดาและบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอนมา

อัญชลา สงวนสัตย์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	2
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	2
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	2
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบความคิดของการศึกษาค้นคว้า.....	6
สมมติฐานในการวิจัย.....	7
2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
วัฒนธรรมของญี่ปุ่น.....	8
วัฒนธรรมทั่วไปของญี่ปุ่น.....	9
ลักษณะวัฒนธรรมทางธุรกิจขององค์กรญี่ปุ่น.....	10
ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	13
ความรู้ด้านการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์.....	16
ความหมายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์.....	16
ความสำคัญของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์.....	18
กิจกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์.....	19
ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น.....	24
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น.....	24
ทฤษฎี Z.....	25
กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น.....	26
การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด.....	40
ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานของบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด.....	40
การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	62
การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง.....	62
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน.....	67

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	125
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	125
สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า.....	126
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	126
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	126
วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล.....	127
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	127
สรุปการศึกษาค้นคว้า.....	128
การอภิปรายผล.....	138
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	142
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	144
บรรณานุกรม.....	145
ภาคผนวก ก.....	148
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	150
ภาคผนวก ข.....	156
หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	157
ประวัติของผู้ทำสารนิพนธ์.....	162

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบญี่ปุ่น (สำหรับเงินเพิ่มตามฤดูกาล/Bonus)...	38
2	ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบญี่ปุ่น (เพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน).....	39
3	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน...	71
4	ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจพนักงานเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ.....	73
5	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การโดยรวม.....	75
6	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านการสรรหาและคัดเลือก.....	76
7	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา.....	77
8	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านการเลื่อนตำแหน่ง.....	78
9	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน.....	79
10	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านระบบเงินเดือน	80
11	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านการประเมินผลงาน.....	81
12	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศของพนักงานโดยรวม.....	82
13	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ ชายและหญิง ของพนักงานโดยรวมและรายด้าน.....	83
14	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามอายุของพนักงานโดยรวม.....	84
15	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน จำแนกตามอายุต่ำกว่า 22 ปี 22-33 ปี และ 34-45 ปีขึ้นไป ของพนักงานโดยรวมและรายด้าน.....	85

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
16	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกันจำแนกตามสถานภาพของพนักงานโดยรวม.....	86
17	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพโสด สมรสต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและรายด้าน.....	87
18	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกันจำแนกตามระดับการศึกษาของพนักงานโดยรวม.....	88
19	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและรายด้าน.....	89
20	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จำแนก ตามระดับตำแหน่งของพนักงานโดยรวม.....	90
21	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในระดับตำแหน่งระดับผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและรายด้าน.....	91
22	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) ในด้านการสรรหาและคัดเลือก โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	93
23	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	94
24	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	95
25	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	96

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
26	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับ ตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) ในด้าน ระบบเงินเดือน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	97
27	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับ ตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) ในด้าน การประเมินผลงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	98
28	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับ ตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) โดยรวม ทุกด้าน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	99
29	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกันจำแนก ตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่บริษัทฯ ของพนักงานโดยรวม.....	100
30	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (น้อยกว่า 3 ปี 3-5 ปี 6-8 ปี และ 8 ปีขึ้นไป) ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและรายด้าน.....	102
31	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน (น้อยกว่า 3 ปี 3-5 ปี 6-8 ปี และ 8 ปีขึ้นไป) ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	104
32	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน (น้อยกว่า 3 ปี 3-5 ปี 6-8 ปี และ 8 ปีขึ้นไป) ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง โดย เปรียบเทียบเป็นรายคู่.....	105
33	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน (น้อยกว่า 3 ปี 3-5 ปี 6-8 ปี และ 8 ปีขึ้นไป) ในด้านระบบเงินเดือน โดยเปรียบเทียบ เป็นรายคู่.....	106
34	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน (น้อยกว่า 3 ปี 3-5 ปี 6-8 ปี และ 8 ปีขึ้นไป) โดยรวมทุกด้าน โดยเปรียบเทียบ เป็นรายคู่.....	107

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
35	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จำแนก ตามรายได้ต่อเดือนของพนักงานโดยรวม.....	109
36	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในรายได้ต่อเดือน (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 และ 30,001 – 40,000 บาท) ที่มีต่อการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและรายด้าน.....	111
37	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (น้อย กว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 และ 30,001 – 40,000 บาท) ในด้านการสรรหาและคัดเลือก โดยเปรียบเทียบเป็น รายคู่.....	113
38	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (น้อย กว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 และ 30,001 – 40,000 บาท) ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยเปรียบเทียบเป็น รายคู่.....	114
39	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (น้อย กว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 และ 30,001 – 40,000 บาท) ในด้านการประเมินผลงาน โดยเปรียบเทียบเป็น รายคู่.....	115
40	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (น้อย กว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 และ 30,001 – 40,000 บาท) โดยรวมทุกด้าน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่	116
41	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความเข้าใจระเบียบและการบริหารงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์กับระดับความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ (การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการ พัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ด้าน ระบบเงินเดือน และด้านการประเมินผลงาน) องค์กร.....	118
42	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร.....	121

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
43	แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	135

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 Flow Chart การฝึกอบรมภายใน.....	47
2 Flow Chart การฝึกอบรมภายนอก.....	51
3 การฝึกอบรมการพัฒนาความสามารถทางภาษาอังกฤษ.....	52

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สืบเนื่องจากโลกของธุรกิจในปัจจุบันนี้มีลักษณะเป็นองค์การข้ามชาติมากขึ้น ในแต่ละประเทศของมุมโลกมีรูปแบบการจัดการของตนเอง และแบบอย่างดังกล่าวก็ถูกใช้ในรูปแบบในการบริหารจัดการในประเทศนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการบริหารจัดการแบบตะวันตก เช่น ในแถบประเทศอเมริกา กลุ่มประเทศยุโรป ฯลฯ หรือการบริหารจัดการแบบตะวันออก เช่น การบริหารแบบญี่ปุ่น จีน หรือเกาหลี ซึ่งไม่ว่าจะเป็นแบบตะวันตกหรือตะวันออกก็ใช้เวลาและประสบการณ์ในการคิดค้นทฤษฎีและระบบในการบริหารงานเป็นอย่างดี มีการทดลองใช้ในองค์การซึ่งเป็นประเทศของตน จนกระทั่งประสบความสำเร็จ โดยขณะนี้ประเทศอภิมหาอำนาจต่างๆ ที่เป็นต้นแบบของรูปแบบการจัดการองค์การที่ประสบความสำเร็จ ก็นำรูปแบบการจัดการของตนขยายฐานไปสู่ประเทศเกิดใหม่ทางธุรกิจหลายๆประเทศ โดยในที่นี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาระบบการบริหารจัดการของประเทศญี่ปุ่น โดยมุ่งเน้นที่การบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากปัจจุบันบริษัทต่างๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศส่วนใหญ่มีองค์การแม่อยู่ในประเทศญี่ปุ่นทั้งสิ้น และจะเห็นได้ว่าบริษัทหรือองค์การดังกล่าวเป็นที่ยอมรับจากตลาดโลกและประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารจัดการ การตลาดและเทคโนโลยีการผลิต

ทั้งนี้ การที่องค์การของญี่ปุ่นสามารถผ่านพ้นมรสุมภาวะวิกฤติต่างๆ เช่น วิกฤตการณ์น้ำมัน และภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกได้อย่างดี และสินค้าต่างๆ ของญี่ปุ่นสามารถส่งออกไปตีตลาดในประเทศต่างๆ ทั่วโลกได้อย่างมากมายนั้น ยังผลทำให้ผู้คนในวงการธุรกิจทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนต่างก็เพิ่มความสนใจในความสำเร็จของการบริหารงานขององค์การญี่ปุ่น ว่าทำอย่างไร จึงสามารถผ่านวิกฤตต่างๆ รวมทั้งยังสามารถบริหารทั้งงานและบุคลากรได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญเบื้องต้นในการบริหารงานต่างๆ ขององค์การ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการปรับปรุงมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ดังนั้น การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายลึกซึ้งกว่าแค่เพียงเทคนิคในการสรรหา ประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทน และปฏิบัติการงานร่วมกับบุคคลอื่นๆ แต่เป็นเรื่องของการพัฒนาพนักงานและผู้จัดการในฐานะมนุษย์ที่อยู่ในชุมชนงาน คนงานไม่ได้รับการจัดไว้เป็นเพียงปัจจัยทางเทคนิคอย่างหนึ่งที่สามารถจะนำมาใช้หรือหาประโยชน์แต่ฝ่ายเดียวเท่านั้น คนงานทุกคนก็เป็นสมาชิกของบริษัทฯ คล้ายๆ กับครอบครัวที่ต้องการความกลมเกลียว ทางสายกลางและความร่วมมือ เพื่อยังความสุข ความเจริญมาสู่ทุกคน

ในปัจจุบันมักมีผู้กล่าวกันว่า บริษัทญี่ปุ่นกำลังอยู่ในขบวนการปรับโครงสร้าง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ หากพิจารณาอย่างผิวเผิน ก็จะเห็นว่าบริษัทญี่ปุ่นต่างพากันละทิ้งสิ่งเก่าๆ ที่ยึดถือกันมาแต่ดั้งเดิม และหันมาเปลี่ยนใหม่ในรูปแบบที่กระเด็ดไปทางตะวันตก จนถึงกับว่า “การจ้างงานตลอดชีพ” ที่เรียกกันผิดๆมานาน และ “ค่าจ้างตามอาวุโส” ไม่ใช่กันต่อไปแล้ว จนภายหลังเรียกกันว่า “การปฏิวัติ” ซึ่งความจริงแล้วคิดว่า วัฒนธรรม ค่านิยมและคุณค่าไม่อาจเปลี่ยนได้แค่เพียงชั่วคืน บริษัทญี่ปุ่นก็ยังยึดหลักการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบเดิมและนำสิ่งใหม่เข้ามาประยุกต์ด้วย จนกลายเป็นการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์แบบสมัยใหม่ และทั้งนี้ ในสังคมของประเทศญี่ปุ่นมีอะไรมากมายที่แตกต่างไปจากสังคมของประเทศตะวันตก ระเบียบวิธีการดำเนินชีวิตวัฒนธรรมต่างๆ ทำให้รูปแบบและลักษณะการบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันไปด้วย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจและมีความประสงค์อย่างแรงกล้าที่จะศึกษาค้นคว้าในเรื่องของการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรญี่ปุ่น รวมทั้งเรียนรู้ประสบการณ์การบริหารและประสบการณ์ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรญี่ปุ่น รวมถึงเคล็ดลับหรือรูปแบบที่ช่วยทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทญี่ปุ่นประสบความสำเร็จด้วยดี เพื่อเป็นแนวทางในการช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าในวงการธุรกิจของไทยต่อไปในอนาคต เนื่องจากผลของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งความสำเร็จในหลายๆ ด้านขององค์กร

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันว่ามีผลต่อความพึงพอใจในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรญี่ปุ่น
2. เพื่อศึกษาว่าความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรญี่ปุ่น
3. เพื่อทราบถึงข้อเสนอแนะของพนักงานของบริษัทฯ ต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

จากการศึกษาทำให้ทราบถึงหลักการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรญี่ปุ่น ซึ่งเป็นพื้นฐานที่มีอิทธิพลทำให้องค์กรญี่ปุ่นประสบความสำเร็จมากที่สุด และจะทำให้ทราบแนวทางในการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการปรับใช้และเป็นส่วนช่วยส่งเสริมและพัฒนาในวงการธุรกิจให้เกิดความก้าวหน้าทั้งองค์การแบบตะวันตก ตะวันออก หรือแม้แต่องค์กรแบบไทยเองก็ตาม

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรญี่ปุ่น ซึ่งใช้กรณีศึกษาบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยพิจารณาจากความแตกต่างของลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งศึกษาว่าความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในที่นี้ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีผู้บริหารและพนักงานรวมทั้งสิ้น 268 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2545 : SLT Organization Chart.)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยทำการสุ่มตัวอย่างจากประชากร 268 ราย โดยพิจารณาจากความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จะได้กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้นจำนวน 160 ราย โดยพิจารณาจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (วิราพร พงศ์อาจารย์. 2542 : 72) แต่ทำการสำรวจเพื่อกันการผิดพลาดอีกร้อยละ 10 ดังนั้น จึงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 176 ราย โดยนำกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั้งหมด คือ พนักงานระดับผู้บริหาร พนักงานระดับสำนักงาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ นำมาสุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling))

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกได้ดังนี้

- เพศ
 - (1) ชาย
 - (2) หญิง
- อายุ
 - (1) ต่ำกว่า 22 ปี
 - (2) 22 – 33 ปี
 - (3) 34 – 45 ปี
 - (4) 46 ปีขึ้นไป
- สถานภาพสมรส
 - (1) โสด
 - (2) สมรส
 - (3) หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่
- ระดับการศึกษา
 - (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - (2) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 - (3) สูงกว่าปริญญาตรี
- ระดับตำแหน่ง
 - (1) ระดับผู้บริหาร (ตำแหน่ง Senior Supervisor/Officer – M.D.)
 - (2) ระดับพนักงานสำนักงาน (ตำแหน่ง office Asst – Supervisor/Officer)
 - (3) ระดับพนักงานปฏิบัติการ(ตำแหน่งTPTAsst./Driver/ checker/Leader)

- ระยะเวลาการปฏิบัติงาน
 - (1) น้อยกว่า 3 ปี
 - (2) 3 – 5 ปี
 - (3) 6 – 8 ปี
 - (4) 8 ปีขึ้นไป
- รายได้ต่อเดือน
 - (1) น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10,000 บาท
 - (2) 10,001 – 20,000 บาท
 - (3) 20,001 – 30,000 บาท
 - (4) 30,001 – 40,000 บาท
 - (5) 40,001 – 50,000 บาท
 - (6) 50,000 บาทขึ้นไป

3.1.2 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยศึกษาความพึงพอใจในการดำเนินการของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา
3. การเลื่อนตำแหน่ง
4. การลโทษทางวินัยและการออกจากงาน
5. ระบบเงินเดือน
6. การประเมินผลงาน

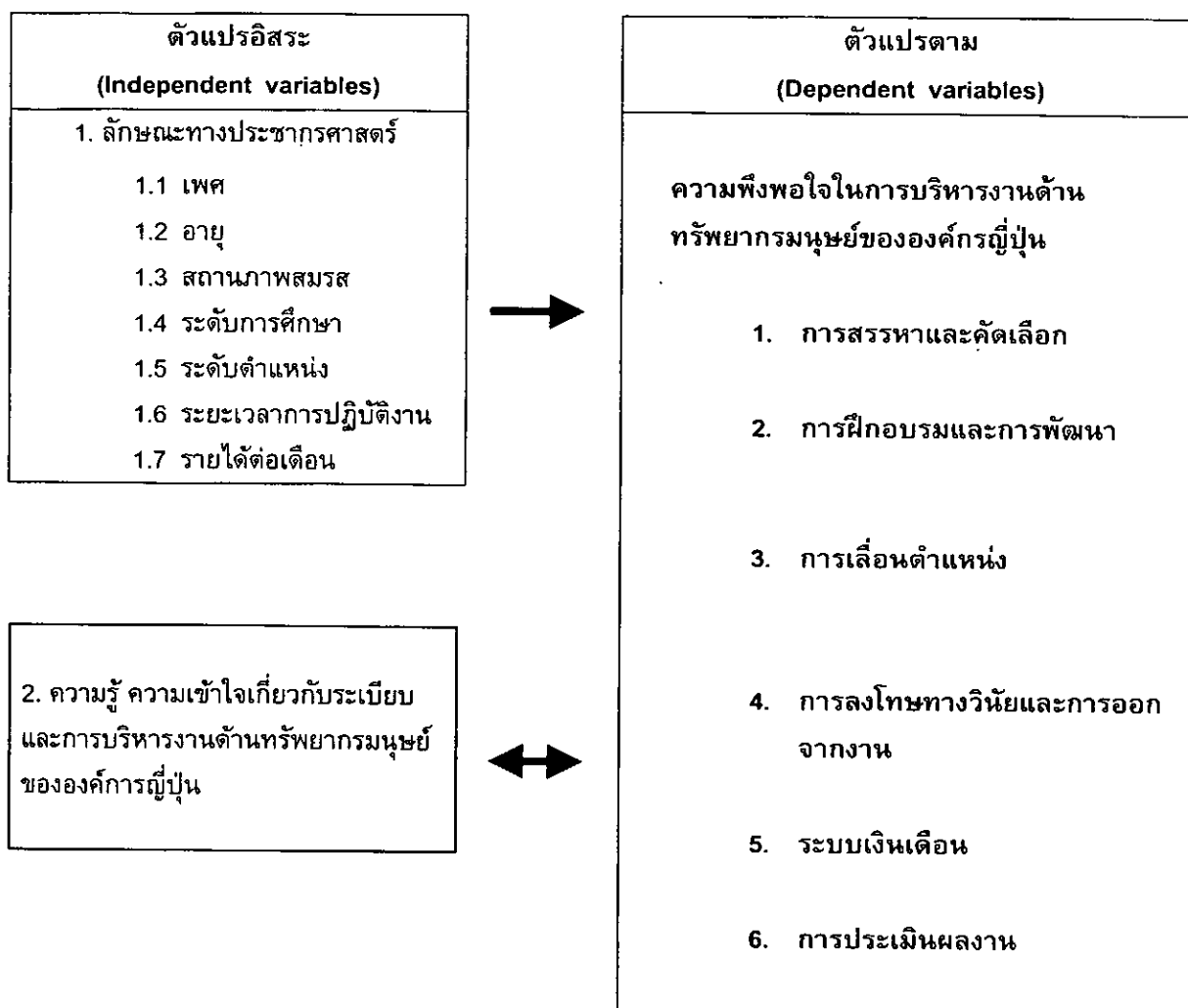
นิยามศัพท์เฉพาะ

1. SLT หมายถึง บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. บริษัทฯ หมายถึง บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
3. ผู้บริหารของ SLT ในที่นี้ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับตำแหน่ง Senior Supervisor/Officer ขึ้นไปจนถึงตำแหน่ง Managing Director
4. พนักงานของ SLT ในที่นี้ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุให้ดำรงตำแหน่งระดับพนักงานระดับสำนักงานและพนักงานระดับปฏิบัติการ
5. ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น หมายถึง ความรู้สึกซึ่งแสดงออกมาตามธรรมชาติของบุคคลที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นขององค์การ เป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยการพูด การเขียนโดยอาศัยพื้นฐานความรู้

ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคลเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น

6. ความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจของพนักงาน SLT เกี่ยวกับกฎ ระเบียบและขั้นตอน รวมทั้งความเข้าใจพื้นฐานของการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น
7. การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง กลุ่มกิจกรรมขององค์การ ซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ และการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการคัดเลือกผู้เข้าสมัครงาน เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ
8. การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทาง ซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต
9. การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง กระบวนการที่เป็นการปรับเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานในองค์การ โดยใช้เกณฑ์ในการวัดเพื่อเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นของตำแหน่งที่องค์การกำหนดไว้
10. การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน หมายถึง กระบวนการหนึ่งที่ใช้ในการลงโทษพนักงาน โดยองค์การจะกำหนดระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ ไว้ให้เป็นมาตรฐานภายในองค์การ หากพนักงานประพฤติผิดกฎเกณฑ์ดังกล่าว ก็จะมีการกำหนดโทษไว้ตามลำดับความรุนแรงของการทำความผิด
11. ระบบเงินเดือน หมายถึง ระบบการจ่ายค่าตอบแทน เป็นรางวัล ซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการทำงานประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และสวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่นๆ
12. การประเมินผลงาน หมายถึง กระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

กรอบความคิดของการศึกษาค้นคว้า



สมมติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่แตกต่างกัน
2. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำมาเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

ส่วนที่ 1. วัฒนธรรมของญี่ปุ่น

- วัฒนธรรมทั่วไปของญี่ปุ่น
- วัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่น

ส่วนที่ 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ส่วนที่ 3. ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- ความหมายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
- ความสำคัญของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
- กิจกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 4. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น

- ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น
- ทฤษฎี Z
- กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น

ส่วนที่ 5. การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
- การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ส่วนที่ 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- ส่วนที่ 1 -

1. วัฒนธรรมของญี่ปุ่น

พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2536 : หน้า 139-142) ในปัจจุบันคนทั่วไปยอมรับว่าญี่ปุ่นเป็นประเทศเศรษฐกิจขนาดยักษ์ของโลก คนจำนวนไม่น้อยคงจะเคยนึกสงสัยว่าชาวญี่ปุ่นเขาพัฒนาเศรษฐกิจให้เข้ามาสู่ระดับนี้ได้อย่างไร ทั้งๆที่ประเทศญี่ปุ่นเองก็มีพื้นที่จำกัด แต่มีประชากรอยู่อย่างแออัด ตลอดจนขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติที่จำเป็นต่อเศรษฐกิจ ดังนั้น การพิจารณาถึงความสำเร็จของญี่ปุ่นอาจแยกได้เป็นสองลักษณะใหญ่ๆ คือลักษณะภายนอกและลักษณะภายในของธุรกิจ ลักษณะภายนอกหมายถึง นโยบายทางเศรษฐกิจ ตลอดจนเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของญี่ปุ่นเอง ลักษณะภายในเป็นลักษณะที่มีความสำคัญเช่นกัน เช่นในด้านความรู้สึกนึกคิด วิธีการปฏิบัติของนักธุรกิจที่ได้กระทำติดต่อกันมาจนเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งก็คือเป็นการศึกษาถึง จิตใจ ของนักธุรกิจญี่ปุ่น ลักษณะประจำชาติเป็นสิ่งพื้นฐานที่มี

ความสำคัญมากต่อการพัฒนาทางด้านธุรกิจหรือด้านต่างๆ สำหรับเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมทั้งทางวัฒนธรรมการใช้ชีวิตทั่วไปและวัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่นนั้นอาจพิจารณาเป็นข้อๆ ได้ดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมทั่วไปของญี่ปุ่น

วัฒนธรรมทางด้านการใช้ชีวิตทั่วไปของญี่ปุ่นนั้นสามารถแบ่งเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1. ไม่ชอบสังคม

สังคมของคนญี่ปุ่นจะจำกัดอยู่เพียงแค่งานและครอบครัว คนญี่ปุ่นจะไม่ค่อยชอบสังสรรค์กับคนแปลกหน้าหรือคนนอกกลุ่ม กับคนแปลกหน้ามักมีท่าทีที่เย็นชา จะมีความรู้สึกอึดอัดถ้าต้องอยู่ในกลุ่มของคนแปลกหน้า การเดินทางไปท่องเที่ยวตามลำพังถือเป็นเรื่องแปลกสำหรับสังคมญี่ปุ่น การทัศนจรไปเป็นกลุ่มโดยสมาชิกจากที่ทำงานเดียวกัน หรือจากสมาคมเดียวกันจึงมีให้เห็นเป็นประจำ ซึ่งสภาพเช่นนี้ทำให้ทราบถึงความแตกต่างไปจากสังคมของวัฒนธรรมตะวันตกมากทีเดียว

2. ร้านเหล้าเป็นแหล่งหย่อนใจที่สำคัญ

ร้านเหล้าหรือโรงเตี๊ยมถือเป็นหน่วยหนึ่งที่สำคัญของสังคมญี่ปุ่น จำนวนร้านเหล้าในเมืองใหญ่ๆ เช่น โตเกียว หรือโอซากา อาจถือว่าเป็นเมืองที่มีร้านเหล้ามากที่สุด คนทำงานจะเข้าร้านเหล้าเมื่อเลิกงานแทนที่จะกลับบ้านเลย ร้านเหล้าเหล่านี้คือสถานที่พักผ่อนที่สำคัญสำหรับคนซึ่งต้องทำงานมาอย่างหนักทั้งวัน เป็นแหล่งที่ผ่อนคลายอารมณ์ด้วยการดื่มสุรา สาเก และเบียร์ก่อนที่จะกลับบ้าน ซึ่งเป็นเหมือนธรรมเนียมที่ปฏิบัติกันเรื่อยมาจนกลายเป็นสิ่งปกติสำหรับนักธุรกิจชาวญี่ปุ่น

3. ชาบซึ่งในความงาม

วัฒนธรรมญี่ปุ่นสะท้อนความซาบซึ่งในความงามออกมาในหลายทาง คนญี่ปุ่นจะรักธรรมชาติ ความเรียบง่าย การตกแต่งสถานที่ต่างๆ อย่างมีศิลปะ ที่อยู่อาศัยเป็นระเบียบและสวยงาม แม้แต่ตามสถานีรถไฟหรือสถานที่ต่างๆ ก็จะถูกตกแต่งไว้อย่างสวยงามและสะอาดตา หรือแม้แต่ในด้านการออกแบบเครื่องจักรเอง ญี่ปุ่นจะออกแบบเครื่องจักรต่างๆ นอกเหนือจากการเน้นที่การทำงานแล้ว วิศวกรชาวญี่ปุ่นยังเน้นที่ความสวยงามด้วย โรงงานใหม่ๆ ได้รับการออกแบบอย่างสวยงาม แต่ละห้องตกแต่งด้วยเฟอร์นิเจอร์สวยงามและทันสมัย

เกอิชา เป็นเหมือนตัวแทนที่แสดงถึงความซาบซึ่ง ถึงความสวยงามของคนญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี เพราะกว่าที่จะสามารถประกอบอาชีพได้ต้องผ่านการฝึกฝนต่างๆ ทั้งในด้านการพูดจา การต้อนรับ การร้องเพลง เต้นรำ การจัดดอกไม้ พิธีดื่มชา และอื่นๆ เกอิชา คือสัญลักษณ์ของความงามของสตรีที่มีพร้อมทุกอย่าง ทั้งรูปสมบัติและคุณสมบัติ

4. ความหมายของประชาธิปไตย

สำหรับชาวญี่ปุ่นประชาธิปไตยมีความหมายที่แตกต่างไปจากของประเทศตะวันตก ประชาธิปไตยไม่ได้หมายถึงการโต้เถียงอย่างอิสระ หรือความมีสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างไม่มีขอบเขต ประชาธิปไตยมิได้หมายถึงเรื่องของเสียงข้างมาก หรือความเสมอภาคทางสังคม แต่ความหมายของสังคมญี่ปุ่นคือการทำอะไรร่วมกันอย่างสอดคล้องตั้งแต่ระดับบนสุดถึงระดับต่ำสุดในองค์การ การตัดสินใจทุกอย่างเป็นเรื่องของมติ 100% กระบวนการตัดสินใจมิได้ทำได้ในเวลาสั้น ๆ กว่าที่จะตัดสินใจได้จะต้องผ่านการประชุมกันหลายครั้งจนกว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ชิเอะ นาคาเนะ ได้กล่าวว่า คนญี่ปุ่นไม่ใช่คนที่เคร่งในศาสนามากนัก ไม่ค่อยมีใครเชื่อในสิ่งมหัศจรรย์หรือเรื่องเหนือธรรมชาติ คนญี่ปุ่นเชื่อในการกระทำมากกว่าเรื่องของโชคชะตาหรือเรื่องของดวง นอกจากนี้คนญี่ปุ่นยังถือคติที่ว่า จะต้องทำให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ บางทีความรู้สึกนี้อาจทำให้ญี่ปุ่นกลายเป็นชาติที่สร้างความมหัศจรรย์ทางเศรษฐกิจให้เกิดขึ้นในโลก

วัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่น

ขุนทอง อินทร์ไทย (2533 : หน้า 18 -129) ในการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ทำให้ญี่ปุ่นเจริญก้าวหน้าในทางธุรกิจนั้น จึงเป็นการศึกษาลักษณะทางชนชาติ ตลอดจนวัฒนธรรมทางธุรกิจของคนญี่ปุ่น ซึ่งเป็นเพียงปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของญี่ปุ่น อย่างไรก็ตามในยุคที่ต่างชาติพยายามปรับนโยบายทางเศรษฐกิจเข้าหากัน จนเหลือความแตกต่างที่น้อยลง วัฒนธรรมทางธุรกิจจึงมีความสำคัญเป็นพิเศษในการอธิบายความเป็นไปของธุรกิจของแต่ละประเทศ ซึ่งกล่าวไปแล้วประเด็นที่สำคัญในการพิจารณาเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางธุรกิจนั้น คือ

- (1) เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ เช่นความสำคัญของกำไร ความสำคัญของผลประโยชน์ส่วนตนกับส่วนรวม ผลประโยชน์ในระยะสั้น กับระยะยาว ผลตอบแทนที่เป็นรูปการเงิน และมีใช้รูปการเงิน
- (2) ท่าทีในการทำงาน เช่นความขยันหมั่นเพียร ความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต การเอาจริงเอาจังต่อชีวิต
- (3) ประเพณีในการทำงาน เช่นการทำงานด้วยตนเอง หรือทำงานเป็นทีม ความสำคัญของระบบอาวุโส ช่องว่างระหว่างเพศ ระบบการตัดสินใจตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีในการกระทำต่างๆ
- (4) ทักษะในด้านการศึกษา เช่นการฝึกอบรมพนักงาน การหาข้อมูลข่าวสาร การนำความคิดใหม่ๆ มาใช้ในธุรกิจ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
- (5) การจัดองค์การ เช่นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของบริษัทกับกรรมการบริหาร การเลื่อนตำแหน่ง การสรรหาผู้บริหาร ตลอดจนระบบการบริหารองค์การทั้งหมด

- (6) ทักษะในการใช้ชีวิตของผู้เกี่ยวข้องกับวงการธุรกิจทั้งมวล เช่น อะไรคือความสุขของชีวิต การประเมินคุณค่าของมนุษย์ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดต่อศาสนา ความเชื่อต่างๆ สังคม ที่ตนเองสังกัดอยู่และสังคมโลก

อาจกล่าวได้ว่าคนในโลกนี้มีทัศนคติที่คล้ายคลึงกันอยู่ส่วนหนึ่ง แต่ก็ยังมีลักษณะปลีกย่อยที่เป็นไปตามลักษณะประจำชาติและภูมิภาคต่างๆ ในแต่ละประเทศ สำหรับลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่นนั้นอาจพิจารณาเป็นข้อๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. การจ้างงานตลอดชีวิต (shushin-yoyo หรือ life-time employment) โดยปกติแล้วเมื่อชาวญี่ปุ่นเริ่มต้นทำงานในบริษัทใดหรือองค์กรใดองค์การหนึ่งแล้ว ก็จะตั้งหลักทำงานในหน่วยงานนั้นไปจนปลดเกษียณ ซึ่งในด้านของบริษัทหรือผู้จ้างเองก็จะได้รับประโยชน์จากการที่พนักงานทำงานแบบยาวนานดังต่อไปนี้คือ

- บริษัทจะได้รับประโยชน์จากทักษะของพนักงาน เนื่องจากประสบการณ์ที่สั่งสมเกี่ยวกับการทำงานมานาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เกิดความต่อเนื่องในการทำงานอย่างเป็นระบบ ไม่ต้องคำนึงถึงอัตราการเข้าๆ ออกๆ ของพนักงาน

- ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นเจ้าของ เนื่องจากมีระบบโบนัส คือหากบริษัทมีกำไรมาก พนักงานก็จะได้รับผลตอบแทนมาก แต่หากบริษัทล้มละลายก็จะถูกปลดออกจากงานหรือจะต้องประคับประคองบริษัทให้อยู่รอดไปได้

- การรักษาความลับเป็นหัวใจที่สำคัญที่พนักงานจำเป็นต้องมี หากพนักงาน เข้า-ออกงานบ่อยอาจนำความลับเกี่ยวกับสูตรการผลิต ความลับทางเทคโนโลยีหรือยุทธศาสตร์หรือจุดอ่อนต่างๆ บอกกล่าวให้บริษัทใหม่ที่เป็นคู่แข่งให้ทราบถึงกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งถือเป็นการเปิดโอกาสให้ทำลาย

- ทำให้การวางแผนบุคลากรในระยะยาวของบริษัทสัมฤทธิ์ผลและสามารถใช้ได้จริง เนื่องจากพนักงานอยู่กับบริษัทนาน จึงรู้ว่าคุณภาพด้านใดที่ยังขาดอยู่บ้าง หลังจากนั้นก็จะส่งพนักงานไปฝึกอบรม ดูงานหรือเพิ่มทักษะในด้านนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทำให้แผนการในด้านบุคลากรทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย

2. สิ่งจูงใจที่มีใช้แค่เพียงเงิน แต่จะออกมาในรูปของการสร้างความพอใจให้แก่พนักงาน ความพอใจเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการ นอกจากเงินเดือนพื้นฐานและสวัสดิการต่างๆ แล้ว ความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัท เกียรติคุณที่ได้รับจากบริษัท ความมั่นคงแห่งชีวิตที่ได้จากการค้าประกันของบริษัท สวัสดิการที่จำเป็นในการครองชีพ ตลอดจนความสนุกสนานจากการทำงานและงานรื่นเริงต่างๆ ของบริษัท เพื่อสร้างความเป็นกันเอง

3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน คือเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในขบวนการตัดสินใจ หรือที่เรียกว่า nemawashi เป็นการใช้วิธีชักจูงของฝ่ายที่เห็นด้วยประกอบกับการฟังความเห็นจากฝ่ายที่ไม่เห็นด้วย ถ้าจำเป็นก็ต้องปรับมติที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับร่วมกันได้ มติที่ออกมาจึงทำให้ทุกฝ่ายพอใจ และทุกคนก็พร้อมที่จะปฏิบัติตาม ดังนั้นในวัฒนธรรมการบริหารงานทางธุรกิจแบบญี่ปุ่นจึงให้ความสำคัญกับการประชุม องค์กรญี่ปุ่นจะมีการประชุมบ่อยมากกว่าในองค์กรไทย และระบบ

การบริหารงานของญี่ปุ่นเป็นการเสนอความเห็นจากเบื้องล่าง bottom up คือลูกน้องจะปรึกษาหารือกันจนตกลงกันออกมาเป็นมติอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วนำมาให้ผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบอยู่เป็นผู้ประกาศและอนุมัติมตินั้นๆ

4. การเน้นความสงบภายใน (chowa) วัฒนธรรมการบริหารของญี่ปุ่นประเด็นนี้จะเน้นการผดุงกำลังภายในองค์กร เพื่อที่จะแข่งขันกับภายนอก ดังนั้นการแข่งขันแบบปิดแข่งปิดขาคงมีน้อยซึ่งตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมขององค์กรตะวันตก ที่เน้นการแข่งขันกันภายในองค์กร เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ แต่ในการปฏิบัติแล้วชาวญี่ปุ่นจะชอบจับกันเป็นกลุ่มๆ เป็นทีม ซึ่งมักจะแบ่งการจับกลุ่มตาม สถาบันการศึกษาเดียวกัน หรือตามอุดมการณ์หรือแนวคิดการทำงานที่คล้ายคลึงกัน แต่การแบ่งกลุ่มดังกล่าวก็มิได้แบ่งอย่างรุนแรงจนเป็นผลทำให้เกิดความแตกแยกภายในองค์กร

5. ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นคุณสมบัติเด่นของคนญี่ปุ่นและการดำเนินการของญี่ปุ่น ในวงการธุรกิจของญี่ปุ่นจะเจรจกกันอย่างเคร่งเครียด แต่เมื่อตกลงกันแล้วเขาจะปฏิบัติตาม ดังนั้นในวงการธุรกิจจึงไม่ค่อยได้ยินคำว่า เบี้ยว โกง หรือส่งสินค้าให้ลูกค้าต่ำกว่าคุณภาพ ความซื่อสัตย์สุจริตของญี่ปุ่นจะแสดงออกมาในรูปของการตรงต่อเวลา จะซื้อตรงต่อเวลาในการนัดหมาย ซึ่งลักษณะของการซื่อสัตย์นี้เป็นลักษณะประจำชาติตั้งแต่สมัยโบราณหรือสมัยซามูไรก็ว่าได้ ดังนั้นความซื่อสัตย์สุจริตจึงเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งในการที่จะช่วยให้ธุรกิจของญี่ปุ่นขยายตัวขึ้นเรื่อยๆ เพราะในการขยายตัวจะต้องอาศัยบุคลากรที่รับผิดชอบในแผนกต่างๆ เพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว หากชาติใดที่คิดจะร่วมมือกับชาวญี่ปุ่นในการดำเนินธุรกิจในระยะยาวจริงๆ แล้ว ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง

6. ระบบของผู้ขาย ในสังคมธุรกิจแบบญี่ปุ่นนั้น จะเห็นได้ว่าบรรดานักบริหารแถวหน้าส่วนมากที่เป็นผู้หญิงนั้นมีอยู่น้อยมาก หรืออาจกล่าวได้ว่าระบบธุรกิจแบบญี่ปุ่นจะให้การยอมรับและสนับสนุน ผู้บริหารที่เป็นผู้ชายมากกว่า ซึ่งผลของพฤติกรรมนี้สืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมการดำรงชีวิตพื้นฐานประจำวันของญี่ปุ่นเอง

7. ระบบพีระมิด เป็นระบบที่ไม่วาวงการใดๆ ของญี่ปุ่นจะมีลักษณะมีคนเป็นจำนวนน้อยอยู่ด้านบนและมีคนในระดับล่างรองรับเป็นจำนวนมาก เช่นจะเห็นได้ว่าลักษณะการเชื่อมโยงทางธุรกิจขององค์กรแบบญี่ปุ่นนั้น จะเป็นลักษณะบริษัทรับช่วง คือ บริษัท A เป็นบริษัทแม่ จะมีบริษัทรับช่วงอันดับแรกอยู่ 5 บริษัท บริษัทรับช่วงที่สองอยู่ 100 บริษัท บริษัทรับช่วงที่สามอยู่ 500 บริษัท ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารแบบพีระมิด

8. ให้ความสำคัญกับลูกค้า ดังจะเห็นได้จากในวงการค้าแทนที่ผู้ขายจะแข่งขันกันในการลดราคาตัดกันเหมือนการกระทำในต่างประเทศแถบตะวันตกแต่ลักษณะการบริหารการขายของญี่ปุ่นจะเน้นการแข่งขันที่มีราคา คือ เน้นทำที่ที่อ่อนน้อม จริงใจและให้เกียรติแก่ผู้บริโภค จนทำให้ผู้ซื้อรู้สึกเป็นสุขที่ได้ไปซื้อของที่ร้านค้านั้นๆ และให้ความสำคัญในการจัดหีบห่อที่ประณีตสวยงาม มีการลงทุนใช้กระดาษหรือวัสดุที่ดีในการจัดหีบห่อเพื่อเป็นมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้ ธุรกิจญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนา เพื่อพยายามที่จะผลิตสินค้าให้ได้ต้นทุนต่ำ มีคุณภาพ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งจะให้ความสนใจกับข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าในด้านจุลภาคและมหภาค จึงทำ

ให้ทราบถึงรสนิยมและพฤติกรรมของผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการแสดงถึงการแสวงหาและรักษาลูกค้าของตนไว้ในระยะยาว

9. การพัฒนานักบริหารธุรกิจ องค์การญี่ปุ่นจะคัดสรรผู้ร่วมงาน โดยศึกษาจากลักษณะของการทำงานร่วมกับคนอื่นได้หรือไม่ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในวงการธุรกิจขององค์การญี่ปุ่น หลังจากนั้นก็จะให้เข้ามาเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพด้านทักษะเฉพาะด้านต่างๆ ต่อไป โดยอันดับแรกที่เข้ามาจะหัดให้ทำงานในระดับต่ำๆ ที่ไม่ใช่ทักษะหรือฝีมือ เพื่อให้พนักงานคุ้นเคยกับงานระดับล่างและให้เข้าใจระบบทั้งหมดขององค์การจากประสบการณ์ของตนเอง เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง บริษัทจะเริ่มสอนเทคนิคในการทำงานยกระดับความรู้ และปล่อยให้ตัดสินใจในโครงการที่สำคัญมากขึ้น และจนถึงขั้นต่อมาก็จะเริ่มพัฒนาด้วยการให้ไปเข้ารับการอบรมหรือฝึกงานที่ต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ ประสบการณ์และความคิดใหม่ๆ นำมาปรับปรุงการบริหารองค์การต่อไป

10. การวางแผนการทำงาน องค์การญี่ปุ่นจะมีแผนที่ค่อนข้างแน่นอนในการปฏิบัติงานทั้งในลักษณะ รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายปี ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยแผนดังกล่าวจะถูกควบคุมด้วยระบบงบประมาณ ดังจะเห็นได้ว่าการดำเนินงานแต่ละขั้นขององค์การญี่ปุ่นจะมีกำหนดการอย่างละเอียด และมีการบันทึกอย่างเป็นลำดับ และจะซักซ้อมความเข้าใจในเรื่องของลำดับการทำงานอย่างรัดกุม ดังนั้น การเป็นองค์การที่เป็นระเบียบ จริ่งจืดต่อชีวิตและให้ความสำคัญต่อการวางแผนโดยเคร่งครัด จึงทำให้องค์การญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ

-ส่วนที่ 2 -

ทฤษฎีความพึงพอใจ

เวทวิชญ์ เนียมอินทร์ (2542 : หน้า15 และ 25) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติและงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ อันเป็นผลมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน ความมั่นคง ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจได้อย่างเหมาะสม และยังคงกล่าวอีกว่า

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานภายในหน่วยงาน หากบุคคลมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานที่เขาทำอยู่แล้ว เขาก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้น โดยจะให้ความร่วมมือและตั้งใจทำงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจของบุคคลจะเกิดจากการได้รับตอบสนองความร้องการของแต่ละบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้น การสร้างบรรยากาศในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำและให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะ ความรู้สึก หรือทัศนคติของบุคคลจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของเขา ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานและหน่วยงานอย่างเห็นได้ชัด

สฤษดิ์ หีบโอสถ (2540 : หน้า 38) กล่าวว่าความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน เกิดความสุขสบายที่ได้จากการทำงาน ความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และมีความพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะงาน ค่าตอบแทน การบังคับบัญชา กลุ่มงานและความก้าวหน้าในอาชีพ

รสริน สกุลโรจนประวัตติ (2541 : หน้า13) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติ และความรู้สึกที่ดีเกิดจากความต้องการหรือแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งได้รับการตอบสนอง ส่งผลให้ความเครียดลดระดับลง เพราะหากผู้ปฏิบัติงานขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้ขวัญกำลังใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดต่ำลงด้วย (Strauss and Sayles. 1980 : 22-27) ทั้งนี้ ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย เพราะความผูกพันต่อองค์กรส่งผลให้บุคลากรมีความปรารถนา ความตั้งใจจะอยู่ในองค์กร มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการรักษามูลค่าในองค์กรนั้นๆ จากเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารจำเป็นต้องรับรู้เกี่ยวกับบุคลากรที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของตน

ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์ (2545 : หน้า14) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่บุคลากรมีต่องานที่ตนปฏิบัติอยู่ อันจะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และยังกล่าวว่า

การวัดระดับความพึงพอใจในการทำงาน จะทำให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติหรือมีความรู้สึกต่องานที่ปฏิบัติอย่างไร มีความพึงพอใจหรือไม่ แต่การเลือกใช้เครื่องมือแบบที่ใช้วัดระดับความพึงพอใจนั้น ควรพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการวัดความพึงพอใจว่าองค์กรต้องการจะทราบเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ใดขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 : หน้า 404) หลักพื้นฐานของทฤษฎีความพึงพอใจ

เครือข่ายการสร้าง ความพึงพอใจเพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็น (The need-want-satisfaction chain) การมองการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับปฏิกิริยาเครือข่าย ความต้องการ ความรู้สึกซึ่งเกิดขึ้นเพื่อบรรลุความต้องการหรือเป้าหมาย เป็นสาเหตุทำให้เกิดความตึงเครียด ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งทำให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทำให้เกิดผลลัพธ์คือ ความพึงพอใจ (Satisfaction)

ความคาดหวังผลลัพธ์จากการทำงาน (Effort-performance expectancy) เป็นความพยายามที่ต้องใช้และผลการทำงาน (Bovee and others. 1993: G-5) หรือหมายถึง ความสัมพันธ์ที่รับรู้ระหว่างความพยายามที่ต้องการ และการทำงานซึ่งเป็นผลลัพธ์สิ่งนี้เป็นส่วนแรกของสมการการคาดหวัง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินส่วนตัวในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงานในอนาคต พนักงานจะพิจารณาว่าเขามีความสามารถมีเครื่องมือและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุการทำงานที่ต้องการโดยการสำรวจความพยายามส่วนตัว หากไม่เชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่การทำงานระดับสูง แล้วทำให้ความคาดหวังในการทำงานระดับต่ำ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคาดหวังจากการใช้ความพยายามในการทำงานสูง ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล จะสร้างความเป็นจริง โดยกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมในการทำงาน จัดหาพนักงานที่มีการฝึกอบรม มีอุปกรณ์ และให้การสนับสนุนการทำงานและจัดให้พนักงานมีทักษะเพื่อให้เหมาะสมกับงาน

ความคาดหวังผลลัพธ์จากการทำงาน (Performance-outcome expectancy) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของคุณและความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ (Bovee and others. 1993:G11) เป็นความสัมพันธ์ที่รับรู้ระหว่างการทำงานของคุณ และการเป็นไปได้อันมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน เป็นส่วนที่สองของสมการการคาดหวัง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการประเมินสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และระบบรางวัล พนักงานจะพิจารณาผลลัพธ์ ซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ความคาดหวังจากการใช้ความพยายามในการทำงานเมื่อบุคคลรับรู้ความพยายามของเขาจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการเขาจะพยายามปฏิบัติงานไม่ให้พลาดเพื่อผลลัพธ์ที่เขาต้องการ ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับความต่อเนื่องจากภายในระหว่างการทำงานและผลลัพธ์และจะส่งมอบรางวัลในเวลาและคำมั่นสัญญาสำหรับผู้ที่มีการทำงานนั้น

คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence of outcomes) หมายถึง คุณค่าของความพึงพอใจซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของแต่ละบุคคลจากการปฏิบัติ คุณค่าความพึงพอใจที่คาดหวังล่วงหน้าจะมีแต่ถ้าองค์การ สมาชิกองค์การจะต้องการผลลัพธ์ ผลลัพธ์ทั้งหมดอาจจะดึงดูดใจไม่เท่ากัน บางคนอาจจะมองว่าผลลัพธ์มีลักษณะเฉพาะ แต่บางคนไม่คิดเช่นนั้น ดังนั้น บุคคลจะศึกษาคุณค่าหรือส่วนประกอบของผลลัพธ์ บุคคลจะมีการคาดหวังความพึงพอใจล่วงหน้าของแต่ละผลลัพธ์ซึ่งเรียกว่า คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ เมื่อผลลัพธ์เป็นที่น่าพึงพอใจคุณค่าจะเป็นบวก เมื่อผลลัพธ์ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ คุณค่าความพึงพอใจจะเป็นลบและเมื่อผลลัพธ์ที่มีลักษณะเป็นที่น่าพึงพอใจและไม่น่าพึงพอใจคุณค่าจะเท่ากับ ศูนย์

- ส่วนที่ 3 -

ความรู้ด้านการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

เสนาะ ตีเขวาร์ (2516: หน้า 6) ความหมายของการบริหารงานบุคคลคือการจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2516: หน้า 5) การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ชื่อทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ศาสตราจารย์ Felix B. Nigro ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้อย่างสั้นๆ ว่าหมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2537 : หน้า 1) เขียนว่า โทมัส จี.สเปตส์ (Thomas G.Spates) ศาสตราจารย์ทางการบริหารงานบุคคลแห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้ให้คำจำกัดความการบริหารงานบุคคลไว้คือ การจัดการงานบุคคลหรือการบริหารงานบุคคล คือประมวลระเบียบและวิธีปฏิบัติต่างๆ ในการจัดและปฏิบัติต่อบุคคลให้เหมาะสม เพื่อให้แต่ละคนได้มีโอกาสดแสดงความสามารถอย่างแท้จริงในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์อย่าเต็มที่แก่ตนเองและหมู่คณะ โดยผลแห่งการปฏิบัติดังกล่าวนี้จะทำให้องค์การซึ่งแต่ละคนมีส่วนร่วมอยู่ด้วยนั้นได้รับผลอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ และยังได้ให้คำจำกัดความไว้อีกหลายแนวคิดดังนี้

การจัดการงานบุคคลเป็นการแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น สามารถทำให้บุคคลอื่นทำงานด้วยความกระตือรือร้นร่วมกับตน ไม่ใช่แต่เพียงทำให้ด้วยความไม่พอใจ หรือด้วยความจำใจเนื่องจากมีเหตุการณ์บังคับ หรือการที่มีอำนาจเหนือสามารถสั่งงานต่างๆ ได้โดยผู้อื่นไม่มีทางเลือกนอกจากปฏิบัติตาม การที่จะให้ได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังนี้เป็นปัญหาในการจัดการทุกด้าน

การจัดการงานบุคคลเป็นการสร้างสรรค์ตัวบุคคล ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น โดยรู้จักใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ และให้ได้รับความพอใจสูงสุดในการทำงานโดยอาศัยหลักเสรีประชาธิปไตย เพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจังและเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

การบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาทำงาน และให้บุคคลเหล่านั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนทำงานให้เกิดผลอย่างเต็มที่ รวมตลอดจนการดูแลรักษาให้บุคคลที่มีความสามารถ ได้ทำงานอยู่ในหน่วยงานต่อไป

ภิญโญ สาร (2517 : หน้า 6-7) ได้อ้างถึงการให้ความหมายของนักทฤษฎีต่างๆ ดังนี้

บีช (Beach) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลคือการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย และโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การควบคุมอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน

นิโกร (Nigro) ลงความเห็นว่ การบริหารงานบุคคล คือศิลปะของการคัดเลือกคนเข้าทำงาน และการใช้คนที่มียอยู่แล้วให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลงานมากที่สุด

แอปปลีย์ (Appley) ให้ความหมายว่าการบริหารงานบุคคลคือ การดำเนินการในการวางแผนและกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านศึกษาและวิจัย ในอันที่จะปรับปรุงนโยบายด้านบุคคล เทคนิคในการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์การ

วูล์ฟ (Wolf) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่าเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล การทำให้เกิดการปฏิบัติงาน และควบคุมการทำงานของบุคคลในองค์การ

สุกิจ จุลลนันทน์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สมพงษ์ เกษมสิน มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึงศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ

พะยอม วงศ์สารศรี (2532 : หน้า 1) การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธต่างๆ พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การ และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา อัตรารักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข นอกจากนี้ยังได้รวบรวมความหมายจากนักทฤษฎีอื่นๆ ดังนี้

สุกิจ จุลลนันทน์ (สุกิจ จุลลนันทน์ 2505) การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผน ระเบียบ กรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ความสำคัญของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

เสนาะ ดิเียว (2516: หน้า 3 - 5) และพยอม วงศ์สารศรี (2532 : หน้า 5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ในการทำงานหรือประกอบการใดๆ นอกจากจะอาศัยปัจจัยหลายอย่างแล้ว ปัจจัยบุคคลก็เป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้ หากได้คนทำงานได้อีกก็ดีได้ สังคมจะเจริญได้เพียงใดก็อยู่ที่ตัวคน ปัญหาต่างๆ ที่เราพบคิดและแก้ไขกันโดยไม่หยุดก็คือการแก้ที่ตัวคน ในหน่วยงานที่ได้คนดีมีความสามารถเข้าทำงานก็จะทำให้งานเจริญ คุณสมบัติที่อยู่ในตัวคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่กำหนดผลสำเร็จในการทำงาน ฉะนั้น กระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อให้บุคคลนำประสิทธิภาพที่มีอยู่ไปใช้กับการปฏิบัติงานให้มากที่สุดจนทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้得人ดีมีความสามารถเหมาะสมกับงาน

ในปัจจุบันนี้มนุษย์มีความก้าวหน้าในทางวิทยาการต่างๆ หลายสาขาโดยเฉพาะการประดิษฐ์คิดค้นเครื่องจักรเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ช่วยในการทำงานของมนุษย์ได้ก้าวหน้าไปมากจนเกือบจะไม่ต้องใช้คนทำงาน ถ้าดูอย่างผิวเผินแล้วเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้ก็สามารถทำงานแทนคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เรายังต้องอาศัยคนอยู่อีก ขอให้ดูอย่างง่ายๆ ว่าเครื่องจักรเครื่องยนต์ต่างๆ จะทำงานได้ดีเพียงใดก็ต้องอาศัยคนคุมเครื่อง ลำพังแต่เครื่องอย่างเดียวทำงานเองไม่ได้ ปัญหาที่ตกอยู่ที่คน แม้เราจะมีเงินมาก มีอุปกรณ์และวัสดุอย่างทันสมัยเพียงใดก็ตาม หากผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความสามารถในการทำงาน ประพฤติตนไม่เหมาะสม ก็ไม่อาจทำให้งานสำเร็จลงตามความมุ่งหมาย จึงเห็นได้ว่าคุณสมบัติของคนเป็นสิ่งสำคัญที่อยู่เหนือเครื่องจักรที่ทันสมัยเหล่านั้น

ทางด้านความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งสำคัญเพราะว่าการฝึกอบรมคนให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องเป็นเรื่องยาก ผิดกับการใช้เครื่องจักรเครื่องมือที่อาจสร้างขึ้นได้ง่ายและให้เหมาะสมกับงาน แต่สำหรับคนจะต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้เรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง ให้เข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการ หนึ่งในการเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงเป็นเรื่องที่ต้องลงทุน ต้องเสียค่าใช้จ่าย หากต่อไปผู้ปฏิบัติงานต้องออกไปเพราะไม่พอใจในวิธีการหรือนโยบายของบริษัทก็ถือว่าเป็นการสูญเสียของบริษัททีเดียว ยิ่งเป็นผู้ชำนาญพิเศษด้วยแล้วการสูญเสียก็ยิ่งมากขึ้นเพราะหาคนแทนได้ยาก การสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นเท่ากับการป้องกันการลงทุนอย่างหนึ่งของบริษัท ถ้าจะดูถึงความสำคัญทางด้านรายจ่ายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการฝึกอบรมของแต่ละองค์การมีจำนวนมากเกือบทุกแห่ง

ความสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือเรื่องเวลาในการพัฒนาและหาคนเข้าทำงาน ถ้าหากเกิดการขาดแคลนขึ้นจะต้องใช้เวลานาน ต้องเสียเวลาเป็นสิบๆ ปี หรือชั่วอายุคนทีเดียวจึงจะเพิ่มจำนวนบุคคลผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้ ผิดกับการขาดแคลนสิ่งของ ซึ่งอาจสร้างขึ้นหรือสั่งซื้อได้จากแหล่งที่ต้องการได้ และถึงแม้จะขาดแคลนก็เพียงชั่วระยะสั้นเท่านั้น การสร้างบุคคลจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าหลายๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาในด้านต่างๆ เงินอย่างเดียวไม่สามารถจะสร้างคนขึ้นมาได้ เพราะบุคคลในแต่ละระดับต้องใช้

ปัจจัยแต่ละอย่างไม่เหมือนกันตามความต้องการของแต่ละคน หรือกล่าวโดยสรุปแล้ว การบริหารงานบุคคล ก่อให้เกิดความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยใหบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผูปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวม มีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

กิจกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 : หน้า 350-366) และสมชาย หิรัญภิตติ (2542 : หน้า 245) กิจกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) การวางแผนเป็นกระบวนการสำรวจความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้ได้จำนวนพนักงาน รวมทั้งความทักษะความสามารถของพนักงานได้ตามที่องค์กรต้องการ และสามารถที่จะวางแผนให้เกิดความเพียงพอ และจัดหาเมื่อจำเป็นได้ทันที เพื่อให้การทำงานทุกอย่าง ฝ่ายในองค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การวางแผนจะทำให้พนักงานเกิดความพอใจและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น ซึ่งการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการดังนี้

- การพยากรณ์ความต้องการพนักงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร โดยให้มีคุณสมบัติตามความต้องการและความจำเป็นในการทำงาน
- การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน
- การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน
- การวิเคราะห์งาน เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวิเคราะห์งานจะเป็นกระบวนการเก็บข้อมูลของงาน มีจุดมุ่งหมายของแต่ละงาน แต่ละหน้าที่ แต่ละตำแหน่งในแต่ละ

ระดับภายในองค์กร โดยหลังจากวิเคราะห์งานแล้วจะทำการออกแบบงาน จะเป็นการออกแบบตามโครงสร้างของงาน ซึ่งโดยส่วนมากจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อการเพิ่มผลผลิตและสร้างความพอใจในการทำงาน และทำให้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งมีการกำหนดลักษณะงานไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน ทำให้สามารถกำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานได้

2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กรรมวิธีในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจที่จะสมัครเข้าทำงานกับองค์กร ยังมีผู้สมัครมากเท่าไรบริษัทก็จะมีโอกาสในการคัดเลือกมากขึ้น โดยทั่วไปกระบวนการในการสรรหา มี 9 ขั้นตอนด้วยกันคือ

- องค์กรต้องสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของการดำเนินการที่เป็นลักษณะโดดเด่น เพื่อให้ผู้สมัครที่สนใจหรือมีความถนัดในด้านนั้นๆ เข้ามาสมัคร
- องค์กรต้องกำหนดเกณฑ์ในการรับสมัคร โดยตั้งเงื่อนไขต่างๆ เช่น ลักษณะงาน หน้าที่ของตำแหน่งงานนั้น คุณสมบัติของผู้สมัคร อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และจำนวนตำแหน่งที่ต้องการ
- ทำการยื่นเรื่องภายในองค์กรในการขอเพิ่มจำนวนพนักงานในแผนกต่อผู้บริหารชั้นสูงต่อไป
- ประกาศตามสื่อต่างๆ ทั้งภายในองค์กร (เป็นลักษณะของการให้โอกาสพนักงานภายในที่สนใจในตำแหน่งนั้น เข้ามาสมัครหรือโอนย้ายแผนกได้) หรือประกาศลงหนังสือพิมพ์ วารสาร หรือเปิดรับสมัครในลักษณะ Job fair เพื่อให้บุคคลภายนอกเข้ามาสมัคร
- การรับสมัคร องค์กรอาจจะให้ผู้สมัครเข้ามาสมัครด้วยตนเองที่ฝ่ายบุคคล หรือส่งประวัติมาทางไปรษณีย์ โดยให้ระบุชื่อ ที่อยู่ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน อัตราเงินเดือนที่ต้องการ รวมถึงสาเหตุที่ลาออกจากองค์กรเก่า
- การคัดเลือก โดยการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และทดสอบความชำนาญเฉพาะด้านต่างๆ
- การตรวจสอบรายละเอียดของผู้สมัครอีกครั้ง โดยตรวจสอบที่ทำงานเก่าถึงความประพฤติและความซื่อสัตย์ต่อองค์กร
- การตัดสินใจผลการคัดเลือก ควรให้หัวหน้างานที่จะต้องร่วมงานกับพนักงานดังกล่าวเป็นผู้คัดเลือก
- การรับเข้าทำงาน เมื่อองค์กรตัดสินใจรับบุคคลดังกล่าวเข้าทำงานก็ควรออกจดหมายแจ้ง หรือแจ้งยืนยันด้วยวาจาในเบื้องต้นไปยังผู้ได้รับคัดเลือก ให้เข้ามาดำเนินการด้านเอกสารหรือรายงานตัวเพื่อปฐมนิเทศและกำหนดวันที่เริ่มงานต่อไป ส่วนผู้สมัครที่ไม่ได้รับการคัดเลือกนั้น องค์กรควรที่จะมีการส่งจดหมายแจ้งผลว่าไม่ได้รับการคัดเลือกด้วย ซึ่งถือเป็นมารยาทที่ดี และเป็นการให้เกียรติผู้สมัครด้วย

การคัดเลือก (Selecting) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหา โดยการคัดเลือกบุคคล ที่เข้ามาสมัครให้เหมาะสมกับงาน การคัดเลือกถือเป็นกระบวนการที่สำคัญมาก เนื่องจากเป็นด่านแรกในการคัดสรรและเลือกบุคลากรให้ได้คุณภาพ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการคัดเลือกจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของแผนงานและนโยบายขององค์กรที่ได้วางไว้ กระบวนการในการคัดเลือกมี 8 ขั้นตอนดังนี้

- การรับสมัคร
- การตรวจใบสมัคร
- การสอบประวัติ
- การสัมภาษณ์เบื้องต้น
- วิธีการคัดเลือก โดยคัดเลือกจากการทดสอบต่างๆ เช่น การทดสอบความฉลาด ทดสอบ

ความถนัดและเชี่ยวชาญ การทดสอบทางอาชีพ และการทดสอบบุคลิกภาพ

- การตรวจสอบสุขภาพ
- การคัดเลือกขั้นสุดท้าย โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ตัดสินใจเลือกด้วยตนเอง
- การบรรจุเข้าทำงาน

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะในแก้ไขปัญหาและการทำงานด้านต่างๆ ขององค์การ ซึ่งถือเป็นการอบรมก็เป็นสิ่งที่ต้องมีในแต่ละองค์การ โดยจะจัดเป็นโปรแกรมการอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก วิธีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนามี 2 วิธีคือ

- การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริง (On the job training) วิธีนี้เป็นที่นิยมมาก เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมต้องลงมือปฏิบัติหน้าที่จริง ในสถานที่จริง และผู้ที่ทำการฝึกอบรมคือหัวหน้างาน การอบรมวิธีนี้มีผลดีคือได้สัมผัสกับสถานที่ทำงานจริงและได้ลงมือปฏิบัติงานจริง หากเกิดข้อสงสัยหรือปัญหาก็สามารถที่จะสอบถามกับหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานอยู่ได้โดยตรง การอบรมเช่นนี้จะ เป็นลักษณะของการหมุนเวียนการทำงาน (Job rotation) การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง “ผู้ช่วย” การเลื่อนตำแหน่งชั่วคราว การสอนงาน (Coaching)
- การฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์การที่มีการกำหนดหลักสูตร (Internal and external training) เป็นโปรแกรมการฝึกอบรมที่ถูกต้องขึ้นภายนอกองค์การตามสถาบันหรือสมาคมต่างๆ

3. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นรางวัล ซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน (Mondy, Noe and Premeaux) ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น

- ค่าจ้าง (Wage) เป็นค่าตอบแทนซึ่งคำนวณจากอัตรารายชั่วโมง (Ivancevich. 1998 : 713)
- เงินเดือน (Salary) เป็นค่าตอบแทนซึ่งจ่ายเป็นรายเดือนหรือรายปี (Ivancevich. 1998 : 711)
- โบนัส (Bonus หรือ lump-sum payment) เป็นรางวัล ซึ่งถือเกณฑ์การจ่ายเพียงครั้งเดียวสำหรับผล การปฏิบัติงานระดับสูง (Byars and Rue. 1997 : 531)
- ผลประโยชน์ (Benefit) เป็นรางวัลที่ให้แกพนักงานซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งต่างๆ ขององค์การ (Byars and Rue. 1997 : 320)

การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานมี 2 แบบ คือ

- (1) การจ่ายค่าตอบแทนในรูปเงินสดโดยตรง (Direct financial payments) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า และโบนัส ให้แกพนักงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้ เป็น การจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น (On increments of time) เช่นได้รับค่าตอบแทนต่อชั่วโมง ต่อวัน ต่อสัปดาห์ ต่อเดือน หรือต่อปี
- (2) การจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect payments) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของผลประโยชน์ เช่น การจ่ายในรูปของการประกันและวันหยุดพักผ่อน เป็นการสนองความต้องการที่ไม่ใช่รูปของเงิน แต่เป็นในรูปของการสนองความต้องการด้านความสำเร็จ ความรัก อำนาจ

และการพัฒนาศักยภาพ ดังนั้น การกระตุ้นพฤติกรรมจึงไม่สามารถทำให้พนักงานพอใจได้ด้วยเงินเพียงอย่างเดียว

เครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของการค่าตอบแทน ผู้บริหารสามารถที่จะประเมินได้ โดยใช้ระบบการประเมินค่าของงาน (Job evaluation system) ซึ่งเป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ระหว่างค่าแรงงานและหน้าที่ของงานในองค์กร หลังจากนั้นจะมีการประเมินค่างานเพื่อคิดออกมาเป็นค่าตอบแทนในรูปแบบของค่าจ้าง

วิธีการประเมินงาน และจัดเป็นคะแนนเป็นวิธีหนึ่งในการเปรียบเทียบงานภายในองค์กร และการตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทน ขั้นแรกผู้บริหารจะต้องกำหนดคะแนนมากที่สุดสำหรับปัจจัยต่างๆ ของงาน โดยขึ้นอยู่กับความแตกต่างหรือความสำคัญของแต่ละปัจจัย หลังจากนั้นแต่ละงานจะมีการให้คะแนน โดยขึ้นกับปัจจัยที่ต้องการ งานที่ได้คะแนนสูงสุดก็จะได้ค่าตอบแทนสูงตามลำดับของคะแนน หรือปัจจัยพื้นฐานในการกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนมีหลักอยู่ 4 ประการคือ

(1) พิจารณาด้านความถูกต้องตามกฎหมายในการจ่ายค่าตอบแทน ได้แก่

- Davis-Bacon Act เป็นกฎหมายที่ออกมาในปี ค.ศ.1931 ได้กำหนดอัตราค่าจ้างสำหรับผู้ใช้แรงงานซึ่งทำงานกับหน่วยงานของรัฐบาลกลาง (Federal government)
- Walsh-Healey Public Contract Act เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1936 ได้กำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ และสภาพการทำงานสำหรับลูกจ้างที่ทำสัญญากับรัฐบาล
- Fair Labor Standards Act เป็นกฎหมายที่เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1938 ได้กำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ (Minimum wages) ชั่วโมงทำงานขั้นสูง (Maximum hours) การจ่ายค่าล่วงเวลา (Overtime pay) การปกป้องแรงงานเด็ก (Child labor provisions)
- Equal Pay Act เป็นกฎหมายที่เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1963 ซึ่งออกมาเพื่อต้องการให้มีการจ่ายค่าจ้างให้เท่าเทียมกันสำหรับเพศหญิง ซึ่งทำงานชนิดเดียวกันกับเพศชาย
- Civil Rights Act เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1964 เป็นกฎหมายที่กล่าวถึงความไม่ถูกต้องตามกฎหมายในการเลือกปฏิบัติของการจ้างงาน เนื่องจากเชื้อชาติ สีผิว ศาสนา เพศ หรือสัญชาติ
- Employee Retirement Income Security Act (ERISA) เป็นกฎหมายซึ่งรัฐบาลปกป้องเกี่ยวกับบำนาญสำหรับพนักงานทั้งหมดให้อยู่ในแผนบำนาญของบริษัท และยังมีข้อกำหนดสำหรับพนักงานผู้ซึ่งต้องการออกจากงานก่อนการเกษียณอายุ ให้สามารถเรียกร้องบำนาญจากแผนบำนาญได้

(2) อิทธิพลของสภาพแรงงานมีผลต่อการตัดสินใจด้านการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งกลุ่มลูกจ้างที่รวมตัวกันโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อต่อรองหรือเจรจากับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับสภาพในการทำงาน สภาพแรงงานและกฎหมายที่สัมพันธ์กับแรงงานมีอิทธิพลต่อวิธีการออกแบบแผนการจ่ายค่าตอบแทน

(3) นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนของนายจ้างเป็นสิ่งที่มียอิทธิพลต่อค่าจ้าง และผลประโยชน์ที่จะจ่าย ซึ่งนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนมักกำหนดขึ้นโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารฝ่ายค่าตอบแทน โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการ

(4) ความเป็นธรรมและผลกระทบที่มีต่ออัตราค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมนั้นควรเปรียบเทียบกับอัตราภายนอกขององค์กรอื่นๆ ที่เป็นคู่แข่งกัน และจะต้องให้มีความเป็นธรรมภายในองค์กรด้วย โดยกระบวนการในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนเพื่อสร้างความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอกมี 5 ขั้นตอนดังนี้

- ทำการสำรวจเงินเดือนจากนายจ้างรายอื่นๆ
- พิจารณาคุณค่าของงานแต่ละงาน
- รวมกลุ่มงานที่คล้ายกันเข้าสู่ระดับการจ่ายอันเดียวกัน
- กำหนดราคาของระดับการจ่ายแต่ละระดับโดยใช้เส้นค่าจ้าง
- ปรับอัตราค่าตอบแทนให้เป็นไปในทางที่เหมาะสม

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Employee evaluation) การประเมินผลพนักงานเป็นการยากสำหรับองค์กรที่จะรับรู้ว่าการปฏิบัติงานไปทางไหน ถ้าองค์กรไม่รู้ว่ากำลังอยู่ที่ใด จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้องค์กรต้องมีระบบประเมินผลพนักงาน ผู้บริหาร และแม้กระทั่งองค์กร การประเมินผลพนักงานเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการประเมินคุณภาพในการทำงานและการสื่อสารของพนักงานภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งสิ่งนี้จะมีผลสะท้อนกลับไปที่พนักงาน อาจเป็นการปรับตำแหน่ง หรือจ่ายเงินโบนัสประจำปี โดยทั่วไปองค์กรต่างๆ จะมีการประเมินผลงาน และแจ้งให้พนักงานทราบในการประชุมประจำปี

การประเมินผลงานสามารถนำไปเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดตำแหน่ง และการปลดออกจากตำแหน่งได้อีกด้วย หน้าที่การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มีความจำเป็น ถ้าองค์กรต้องการให้รางวัลอย่างยุติธรรมกับความพยายามของผู้ปฏิบัติงานที่ดี เช่น การช่วยส่งเสริมความพยายามสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีความมุ่งมั่น มีไหวพริบและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติที่ขาดความสามารถได้มีโอกาสทำงานแบบอิสระ อย่างไรก็ตาม พบว่ายังมีองค์กรเพียงจำนวนน้อยที่สามารถพัฒนา และดำเนินการในระบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมีผลต่อปัญหาสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

5. การย้ายพนักงานและการแทนที่ (Employee movement and replacement) พนักงานที่ออกจากตำแหน่งในการทำงานภายในองค์กรจะถูกทดแทนโดยบุคคลอื่นถ้าไม่เช่นนั้นองค์กรก็จะเล็กลง พนักงานที่ออกจากตำแหน่งจะมีคุณค่าต่อการป้อนข้อมูลกลับเกี่ยวกับองค์กรและกระบวนการเข้าสู่องค์กรของพนักงาน โดยการปรับย้ายจะให้ข้อมูลอันมีค่าต่อองค์กร ในการวิเคราะห์งาน พนักงานที่ออกจากตำแหน่งงานนี้ได้หลายสาเหตุได้แก่

- (1) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
- (2) การย้าย (Transfer)
- (3) การลดตำแหน่ง (Demotion)
- (4) การสมัครใจ (Voluntary severance)
- (5) การเลิกจ้าง (Termination)

ซึ่งจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนสุดท้ายของกิจกรรมในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น จะนำกลับมาสู่ขั้นตอนแรก และขั้นที่สองเพราะการแทนที่สมาชิกภายในองค์กรมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการวางแผน และการจัดหาบุคคลเข้าทำงานตามหน้าที่ การแทนที่ของพนักงานภายในองค์กรกระทำได้ยาก และอาจจะไม่สามารถแทนที่สมาชิกภายในองค์กรได้ จึงต้องมีการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ และถ้าพนักงานลาออกจากองค์กรด้วยความสมัครใจ สิ่งสำคัญจะต้องรู้ว่าเพราะเหตุใด องค์กรก็สามารถที่จะได้รับประโยชน์จากการป้อนข้อมูลกลับเกี่ยวกับพนักงานและผลการปฏิบัติงาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ที่จ้อออกอย่างเป็นทางการ เพื่อที่จะได้เรียนรู้ถึงสาเหตุที่พนักงานลาออก โดยทำให้ทราบปัญหาอย่างแท้จริง เพื่อองค์กรจะได้พิจารณาถึงระบบคุณธรรม การออกแบบงาน การวางแผน และกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในกรณีที่พนักงานลาออกโดยไม่เต็มใจ การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการลาออกก็จะได้ข้อมูลไม่ชัดเจน ทำให้ไม่ทราบแนวโน้มว่าควรจะปรับแผนอย่างไร และยังสร้างความรู้สึกที่ไม่ดีแก่พนักงานที่มีต่อองค์กร เพราะฉะนั้นการประเมินผลและข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินผลจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์

- ส่วนที่ 4 -

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น

งานวิจัยของนิตย สัมภาษณ์และคณะ (2533 : หน้า 2-17) การบริหารแบบญี่ปุ่นมีนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นจุดเด่น คือ การจ้างงานตลอดชีวิตการทำงาน และการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- (1) การจ้างงานตลอดชีพ (Life time Employment : NENKO System) ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น โดยมีลักษณะดังนี้
 - พนักงานมีเจตนาที่จะทำงานแห่งเดียวตลอดชีวิต
 - บริษัทพร้อมเสมอที่จะให้งานและรายได้แก่พนักงานตลอดชีวิตการทำงาน
 - การเลื่อนตำแหน่งจากภายในทั้งหมด
 - มีการรับพนักงานที่เคยทำงานที่อื่นมาก่อนเป็นส่วนน้อย
- (2) ให้ความสำคัญกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Humanistic Principles) โดยเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ภายในบริษัทด้วยการจัดการดังต่อไปนี้
 - ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนเสมือนหนึ่งเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกันอย่างแท้จริง ซึ่งยืนอยู่บนเป้าหมายหลักร่วมกัน
 - ลดช่องว่างระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร
 - เน้นการให้สวัสดิการและผลประโยชน์พิเศษแก่พนักงาน

ในการบริหารงานจะเน้นการติดต่อสื่อสารโดยการเจรจา พูดคุย ประชุม หรือหารือกันมากกว่าที่จะใช้วิธีการติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้นจึงมีความคุ้นเคย สนับสนุนกัน

รวมทั้ง บริษัทญี่ปุ่นจะนิยมให้มีการร่วมรับประทานอาหารหลังเลิกงาน หรืองานเลี้ยงสังสรรค์ หรือกิจกรรมการท่องเที่ยวร่วมกันประจำปี หรือกิจกรรมต่างๆ ที่ทำร่วมกันในองค์กร

(3) ให้ความเอาใจใส่ ดูแล พนักงานในทุกๆ ด้าน (Holistic concern) ดังนี้

- จุดประสงค์ของความเอาใจใส่ทุกด้าน คือการให้พนักงานทราบว่าตนเองได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในทีม เพื่อให้มีทัศนคติที่ดีและมุ่งไปสู่การตั้งใจทำงาน
- เสริมสร้าง “วัฒนธรรมองค์กร” (Corporate Culture) ที่เรียกว่าเป็น “ชุมชนภายในบริษัท” ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีเอกภาพภายในบริษัทและเพิ่มพูนความใกล้ชิด รวมทั้งความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จัดขึ้นระหว่างบริษัทและพนักงาน เช่นงานเลี้ยงและการทัศนศึกษา หรือการแข่งขันกีฬาร่วมกัน
- ให้ความเคารพพนักงานในฐานะหุ้นส่วนของบริษัท โดยเมื่อผลประกอบการของบริษัทตกต่ำจะไม่ใช้วิธีปลดพนักงานออก แต่จะใช้วิธียอมสูญเสียกำไรและเงินปันผลแทน

ทฤษฎี Z

(1) ทฤษฎี Z ของ Ouchi

William G. Ouchi ได้พัฒนาทฤษฎี Z หลังจากศึกษาการจัดการของธุรกิจญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา โดยกล่าวว่า ทฤษฎี Z (Theory Z) แทนทัศนะการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกา และมีผู้บริหารระดับโลกนำไปใช้ และได้รับการตอบรับ/ความคิดเห็นที่ดีจากผู้บริหารในส่วนต่างๆ ของโลก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542 : 59-60) ทฤษฎี Z หมายถึง มีความเชื่อเรื่องการมีความรับผิดชอบร่วมกันอย่างเหนียวแน่น ความศรัทธาระหว่างองค์กรและพนักงาน ทักษะระหว่างบุคคลที่จำเป็นและปฏิกิริยาระหว่างกลุ่ม เน้นการตัดสินใจแบบกลุ่มและรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้เกิดผลผลิตสูงสุดเพื่อปรับปรุงสวัสดิภาพของพนักงาน จะมีลักษณะภายในองค์กรดังต่อไปนี้

- การจ้างงานตลอดชีพ (Long term employment) ลักษณะสำคัญของการปฏิบัติการจัดการของญี่ปุ่นเป็นการจ้างงานระยะยาวสำหรับพนักงานถาวร (Permanent employees) ซึ่งสัมพันธ์กับหน้าที่การจัดการบุคคลเข้าทำงาน และมุ่งที่ระบบอาวุโส องค์กรจะทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและเกิดความรู้สึกยอมรับ ซึ่งเป็นสิ่งที่นำไปสู่แนวความคิดของการสร้างวัฒนธรรมที่กลมกลืนกัน เป็นผลให้พนักงานเกิดความภักดีต่อธุรกิจ
- การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual decision making) แนวความคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงและความคิดใหม่ๆ จะเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานในระดับล่างจะเตรียมข้อเสนอสำหรับพนักงานที่สูงกว่า ผู้บังคับบัญชาจะรับหรือปฏิเสธข้อเสนอแนะโดยใช้ยุทธวิธีในการซักถาม การกำหนดข้อเสนอแนะ และการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะต่างๆ จะส่งกลับไปให้ผู้เริ่มต้น เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม และนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจต่อไป
- ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual Responsibility)
- การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation and promotion)

- การควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit, information control with explicit, formalized measures)
- เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately specialized career path)
- มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic concern, including family)

กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น

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

- (1) เป็นแผนระยะยาวเพื่อรองรับกลยุทธ์การบริหารที่เน้นความเจริญเติบโตของกิจการและนโยบายการจ้างงานตลอดชีพ งานวิจัย กรรณก มณีภักดิ์ (2538 : หน้า 44) กล่าวว่า การว่าจ้างงานตลอดชีพ คือแนวปฏิบัติด้านแรงงานในญี่ปุ่นที่มีลักษณะที่สำคัญที่สุดของการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยพนักงานจะทำงานให้บริษัทจนเกษียณอายุในช่วงอายุ 50-55 ปี หากกล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารงานเช่นนี้จะทำให้ผู้วางแผนและฝ่ายจัดการจะต้องระมัดระวังในการวางแผนและจัดนโยบายระยะยาว เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานและพัฒนาในด้านต่างๆ ขององค์กรต่อไป
- (2) การรับพนักงานใหม่ ในแต่ละปีจะเน้นการรับคนที่จบการศึกษาใหม่มากกว่ารับผู้ที่มีประสบการณ์ โดยจะพยายามเชิญชวนนักศึกษาดีเด่นมาร่วมงานกับบริษัท
- (3) การคัดเลือกพนักงานใช้วิธี "ชิเคะคุเซอิโด" หรือระบบพิจารณาคุณสมบัติในด้าน "บุคลิกภาพ" หมายความว่าพนักงานใหม่จะถูกคัดเลือก โดยพิจารณาจากพื้นฐานด้านการศึกษา บุคลิกภาพและภูมิหลังทางครอบครัวที่เข้ากับคนอื่นได้ง่ายและสามารถปรับตัวเข้ากับรูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์ทำงาน หรือความรู้ด้านเทคโนโลยี

โดยจากผลการวิจัยทัศนคติของผู้จัดการไทยต่อ "การบริหารทรัพยากรบุคคล" แบบญี่ปุ่นของ นิตย สัมมาพันธ์และคณะ (2533 : หน้า 6-10) กล่าวว่าความคิดเห็นที่เน้นจุดแข็งในเรื่องการคัดเลือกพนักงานใหม่โดยเน้นที่ "บุคลิกภาพ" และดูภูมิหลังครอบครัวที่เข้ากับคนอื่นได้ และปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการดำเนินงานของบริษัทได้ง่ายถึง ร้อยละ 40.9

ธัญญา ผลอนันต์ (2540: หน้า 75) กล่าวถึงการสรรหาบุคลากรและอุดมการณ์ของบริษัทญี่ปุ่นในการสรรหาคนงานประจำ ก็คือ การว่าจ้างผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ ผู้ซึ่งจะอยู่กับบริษัทไปจนกระทั่งถึงขีดอายุที่กำหนดภายในบรรยากาศของบริษัทและระบบงาน บริษัทจ้างพนักงานในฐานะที่เป็นสมาชิกใหม่ของครอบครัวงาน มิใช่จากความดีเด่นทางด้านเทคนิค แต่จากศักยภาพของผู้สมัครงานมากกว่า บรรทัดฐานในการกลั่นกรองผู้สมัครงานนั้นมีลักษณะเชิงสังคมมากกว่าเชิงเศรษฐศาสตร์

นโยบายพื้นฐานในการสรรหาคนงานที่ใช้กันแพร่หลายที่สุดก็คือ การสรรหาคนงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานรวมของบริษัทมากกว่าเจาะจงเพียงงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น บริษัทส่วนใหญ่จึงมีทางเลือกประการแรกก็คือ การว่าจ้างผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ ตามระดับการศึกษาตามแบบแผนที่สำคัญๆ การจัดหาคนงานนั้นมิได้กระทำขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการในขณะนั้นหรือเพียงงานใดๆ โดยเฉพาะ และเนื่องจากคาดกันว่าการว่าจ้างประจำจะเป็นการว่าจ้างระยะยาว ทั้งนักศึกษาและบริษัทจึงต้องพิจารณาเลือกอย่างจริงจัง สำหรับนักศึกษาการเข้าทำงานเป็นครั้งแรกนั้นถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเกือบเป็นตัวแปรที่จะกำหนดอนาคตของตนเลยทีเดียว หากเขาเปลี่ยนนายจ้างเนื่องจากเหตุผลอื่นนอกเหนือจากเหตุผลทางครอบครัวหรือการที่บริษัทล้มละลาย สังคมก็จะมองว่ามีบุคลิกภาพที่บกพร่อง คงไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างราบรื่น ดังนั้นวิธีการกลั่นกรองหรือสรรหาบุคลากรขององค์กรญี่ปุ่นจึงมีดังนี้

1). การจัดหาคนงานภายในรั้วมหาวิทยาลัย (ไม่มีประสบการณ์)

มหาวิทยาลัยมีบทบาทที่สำคัญต่อการสรรหาคนงานจากบรรดาผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ จากมหาวิทยาลัย โดยส่วนมากมหาวิทยาลัยจะจัดประชุมเพื่ออธิบายหรือให้คำปรึกษา ติดประกาศคำเสนอการว่าจ้างของบริษัทในตู้ประกาศ จัดเตรียมแฟ้มข้อมูลของบริษัทและให้คำแนะนำ เมื่อเป็นไปได้และเมื่อโอกาสอำนวยก็จะเชิญผู้แทนของอุตสาหกรรมและบริษัทที่สำคัญๆ มาประชุมภายในบริเวณมหาวิทยาลัย เพื่ออธิบายเกี่ยวกับอุตสาหกรรมของตนและเพื่อบริษัท

การสรรหาคนงานผ่านมหาวิทยาลัยช่วยก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างบริษัทและมหาวิทยาลัย ทั้งสองสถาบันมีความมุ่งหวังเกี่ยวกับการว่าจ้างระยะยาว ซึ่งมีความหมายแฝงอยู่ว่า ประการแรก การที่ผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ ได้รับการว่าจ้างนั้นมีใช่เพราะความดีความชอบของตนแต่เพียงอย่างเดียว แต่เพราะว่าเป็นผู้ที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยนั้นมหาวิทยาลัยนี้ด้วยประการที่สอง ความประพฤติของเขาในขณะคัดเลือกและต่อมาในขณะทำงานนั้น จะส่งผลกระทบไม่เชิงบวกก็เชิงลบต่อการว่าจ้างผู้ที่สำเร็จการศึกษาในรุ่นต่อไป จากมหาวิทยาลัยนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกลั่นกรองผู้ที่สำเร็จการศึกษามาจากมหาวิทยาลัยนั้น บริษัทใหญ่ๆ หลายบริษัทจะแต่งตั้ง Senpai (ลูกจ้างรุ่นพี่) ซึ่งทำงานกับบริษัทมาแล้วหนึ่งหรือสองปีให้เป็นผู้ช่วยผู้จัดหาคนงานหนึ่งคนต่อหนึ่งมหาวิทยาลัย

วิธีการ

การกลั่นกรองนักศึกษาปีสุดท้าย เพื่อเข้าทำงานกับบริษัทนั้นมีหลายวิธีด้วยกัน กล่าวคือ ตรวจสอบระเบียบของมหาวิทยาลัย ทดสอบเรียงความ ทดสอบความสามารถ และการสัมภาษณ์ วิธีที่สำคัญที่สุดก็คือ การสัมภาษณ์ บางบริษัทก็จัดให้มีการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม ซึ่งในขณะที่มีการสัมภาษณ์นั้น ผู้สมัครจะทำการอภิปรายเรื่องที่กำหนดให้กับผู้สมัครจากมหาวิทยาลัยอื่นโดยหลักกการ หลังจากการตรวจสอบระเบียบของมหาวิทยาลัยแล้ว ก็จะอนุญาตให้ผู้สมัครทำการทดสอบเรียงความก่อน ต่อจากนั้น ก็จะเป็นการสัมภาษณ์ครั้งแรก หากเป็นที่พอใจผู้สมัครก็จะมีโอกาสผ่านเข้าสู่การสัมภาษณ์ครั้งที่สอง และอาจมีการทดสอบความสามารถด้วยก็ได้ บริษัทใหญ่ๆ หลายบริษัทจะจัดให้มีการสัมภาษณ์เป็นครั้งที่สาม การสัมภาษณ์เบื้องต้นและแม้กระทั่งการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการนั้น

มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทใหญ่ๆ ยกเว้นสำหรับนักเรียนที่จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สำหรับบริษัทหลายบริษัทที่ถือว่าความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการมีความสำคัญมากนั้น วิธีอื่นๆ รวมถึงการทดสอบข้อเขียนเป็นเพียงพิธีการเท่านั้น

การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการนั้น เป็นไปในรูปแบบของการสนทนาส่วนตัวระหว่างผู้สมัครและ Senpai (รุ่นพี่) จากมหาวิทยาลัยเดียวกัน ซึ่งต่อมาก็ม会有เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเข้าร่วมวงสนทนาด้วย หากเป็นที่พอใจ ผู้สมัครก็จะได้รับเชิญไปให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลเข้าสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการเป็นครั้งแรก และผู้จัดการสายงานหลักอาจเข้าร่วมสัมภาษณ์ด้วยและท้ายสุดจะมีผู้บริหารระดับสูงหนึ่งท่านเข้าร่วมสัมภาษณ์ หลังจากการสัมภาษณ์ครั้งสุดท้าย บริษัทจะลองตัดสินใจว่าจ้างอย่างไม่เป็นทางการ (Naitei) และแจ้งให้ผู้ที่ได้รับการเลือกให้ทราบโดยตรง หรือในบางกรณีก็แจ้งฝ่าย Senpai ของผู้ที่ได้รับการเลือกดังกล่าว

ลักษณะที่น่าสังเกตประการหนึ่งของวิธีการอันยาวนานในการสรรหาคนงานก็คือ ไม่มีการเจรจาเกี่ยวกับเงื่อนไขของการว่าจ้าง บริษัทจะอธิบายลักษณะการดำเนินธุรกิจของตนอย่างกว้างๆ ให้มหาวิทยาลัยทราบ เมื่อยื่นเอกสารว่าด้วยการสรรหาคนงาน (Kyujin-hyo) ให้มหาวิทยาลัย โดยไม่อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับเงื่อนไขในการทำงาน อย่างมากข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการว่าจ้างจะกล่าวเพียงว่า “เงินเดือน และ เงื่อนไขในการทำงานจะเป็นไปตามที่ได้ระบุไว้ในข้อบังคับว่าด้วยการว่าจ้างของบริษัท” ตามปกติ ผู้สมัครงานจะไม่ถามเรื่องเงื่อนไขในการว่าจ้าง พวกเขาสันนิษฐานเอาเองว่าบริษัทจะจ่ายตามอัตราท้องตลาดสำหรับผู้จบการศึกษาใหม่ๆ จากมหาวิทยาลัย และจะจัดโครงสร้างสวัสดิการต่าง ๆ ตามมาตรฐานของบริษัทที่มีขนาดเดียวกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อไปเยี่ยมรุ่นพี่ก็จะพยายามได้ถามถึงอนาคตของบริษัทและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2) การว่าจ้างผู้ที่กำลังทำงานอยู่ (ผู้ที่มีประสบการณ์มาแล้ว)

การว่าจ้างผู้ที่กำลังทำงานอยู่นั้น ส่วนมากจะทำโดยสถานประกอบการขนาดเล็กเพื่อหาคนงานที่มีความชำนาญเฉพาะอย่าง รวมทั้งคนงานที่ไร้ความชำนาญด้วย เพื่อสนองความต้องการเฉพาะหน้าของตน ตามปกติตำแหน่งผู้บริหารที่ว่างลงนั้นจะเสาะหาผู้ที่มาแทนด้วยวิธีต่างๆ กัน แต่วิธีที่ถือว่ามีค่ามากที่สุด คือการแนะนำจากบรรดาลูกจ้างที่ทำงานกับบริษัทในขณะนั้น หรือจากแหล่งอื่นๆ ที่คุ้นเคย เช่น บริษัทที่มีความเกี่ยวพันกัน หรือผู้ขายสินค้า ลูกค้า และธนาคาร แหล่งอื่นๆ ตามลำดับความสำคัญได้แก่สำนักงานจัดหางานของรัฐบาล การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ การติดแผ่นป้ายไว้ตามสถานที่อื่นๆ ที่เหมาะสม

3) การว่าจ้างแบบชั่วคราว (ไม่ประจำ)

การว่าจ้างจะว่าจ้างทั้งผู้ที่มีประสบการณ์และไม่มีประสบการณ์ เป็นลักษณะนักเรียนนักศึกษาเข้ามาฝึกงาน หรือเข้าลักษณะบริษัทผู้รับเหมา เป็นการ Out source พนักงานจากบริษัทภายนอก ซึ่งวิธีการนี้ จะเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน เนื่องจากไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในเรื่องของสวัสดิการต่างๆ เพียงจ่ายเงินรายเดือนเท่านั้น

4) ลักษณะการสรรหาโดยใช้บริษัทตัวแทนหรือผู้รับเหมาช่วง

วิธีนี้ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน เนื่องจากบริษัทตัวแทนจะเป็นผู้ดำเนินการในขั้นตอนของการสรรหา เมื่อได้พนักงานซึ่งเป็นผู้สมัคร ทางบริษัทตัวแทนจะเป็นผู้สัมภาษณ์ในขั้นตอนแรก และจะส่งตัวให้บริษัทที่กำลังต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติดังกล่าวสัมภาษณ์อีกครั้ง เพื่อเป็นการคัดเลือก เมื่อตกลงเลือกพนักงานดังกล่าวบรรจุเข้าทำงานแล้ว ทางบริษัทที่ต้องการพนักงานก็จะต้องจ่ายเงินให้กับบริษัทตัวแทนที่เป็นผู้สรรหาตามอัตราของเงินเดือนของพนักงานที่รับหรือตามอัตราที่ตกลงไว้ในสัญญาต่อกัน

การรับเข้าทำงานอย่างเป็นทางการ

การรับเข้าทำงานอย่างเป็นทางการนั้นจะต้องผ่านพิธีการต่างๆ มากมาย รวมถึงพิธีแนะนำตัวและการจัดทำเอกสาร บริษัทจะให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อการมอบหมายงานในขั้นแรกและต่อระยะทดลองงาน

พิธีแนะนำตัวและการจัดทำเอกสาร

การว่าจ้างอย่างเป็นทางการจะมีขึ้นในวันแรกของเดือนเมษายน ทั้งนี้ เพราะเป็นวันเริ่มต้นของปีการศึกษา โดยประธานบริษัทจะไม่พลาดโอกาสเข้าร่วมเฉลิมฉลองดังกล่าวและจะกล่าวสุนทรพจน์เกี่ยวกับปรัชญาของบริษัท หลังพิธีจะเป็นการปฐมนิเทศเป็นเวลาสองถึงสามวัน ซึ่งในการปฐมนิเทศนั้น ผู้บริหารอาวุโสและบรรดาผู้จัดการจะทำการบรรยายสั้นๆ เกี่ยวกับบริษัทและธุรกิจของบริษัท

ตามข้อบังคับว่าด้วยการว่าจ้าง ลูกจ้างใหม่จะต้องยื่นเอกสารดังต่อไปนี้

1. ประวัติส่วนตัว ส่วนใหญ่จะเขียนลงในแบบฟอร์มมาตรฐานทั่วไป มีข้อความคือ วัน-เดือน-ปี เกิด ที่อยู่ปัจจุบันและถาวร สถาบันที่เคยศึกษาหรือกิจกรรมทางด้านวัฒนธรรมและ/หรือทางกีฬาในช่วงที่เรียนอยู่ และลักษณะพิเศษส่วนตัวและงานอดิเรก รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับครอบครัว ชื่อ อายุและอาชีพ
2. จดหมายสัญญาว่าจะซื้อสัตย์ต่อบริษัท (Seiyaku-sho) และจดหมายจากผู้ค้ำประกัน เป็นข้อความสั้นๆ ว่าลูกจ้างจะปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัท ตามปกติจดหมายดังกล่าวจะมีผู้ค้ำประกันสองคนสลักหลังรับรอง หรือมีฉะนั้นผู้ค้ำประกันคนหนึ่งจะทำหนังสือรับรองแยกยื่นต่างหาก ผู้ค้ำประกันจะต้องเป็นบุคคลที่มีฐานะทางสังคมพอสมควรและจะ "ค้ำประกัน" ความประพฤติทางสังคมและทางศีลธรรมของลูกจ้างโดยไม่กล่าวเป็นนัยถึงความรับผิดชอบทางกฎหมายและทางการเงิน ผลทางปฏิบัติของจดหมายดังกล่าวก็คือ ในเวลาต่อมาบริษัทสามารถปรึกษาหารือกับผู้ค้ำประกันในเรื่องต่างๆ เช่นการลงโทษทางวินัยได้
3. ระเบียบและหนังสือรับรองผลการศึกษาจากมหาวิทยาลัย
4. ใบรับรองสุขภาพ
5. ทะเบียนบ้าน

การมอบหมายงานในขั้นแรกและระยะทดลองงาน

การมอบหมายงานครั้งแรก ซึ่งจะแจ้งใน Jirei (ประกาศการมอบหมายงาน) ซึ่งออกโดยฝ่ายบุคคลตามปกติจะเป็นการมอบหมายให้ทำงานในระดับต่ำมาก เพื่อให้ผู้ที่เข้าทำงานใหม่มีประสบการณ์ในการทำงานหนัก ผู้ที่สำเร็จจากมหาวิทยาลัยก็ไม่ได้รับการยกเว้นในเรื่องนี้ สิ่งที่เป็นปกติวิสัยในทุกวันนี้ก็คือการมอบหมายผู้ที่จบใหม่ๆ จากมหาวิทยาลัยให้อยู่ในความดูแลเพียงในนามของฝ่ายบุคคลเป็นเวลาสามเดือนถึงหนึ่งปี จนกระทั่งได้รับมอบหมายงานชิ้นแรกเป็นที่แน่นอนแล้ว ในช่วงเวลาดังกล่าวก็จะถูกส่งตัวไปรับการฝึกอบรมในโครงการต่างๆ และตามแผนกต่างๆ เพื่อรับการฝึกอบรมขั้นพื้นฐาน ตามปกติ ในบริษัทที่มีสาขาและโรงงานในท้องถิ่นต่างๆ งานที่ได้รับมอบหมายครั้งแรก คือ การไปปฏิบัติการในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งเป็นเวลาอย่างน้อยสองปี หลังจากนั้นจึงจะเริ่มพัฒนาไปตามวิถีทางปกติ เมื่อถึงเวลานั้น หลายคนจะถูกย้ายไปยังอีกท้องถิ่นหนึ่งและมีเพียงไม่กี่คนที่จะถูกย้ายเข้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่สำนักงานใหญ่

ระยะทดลองงาน อาจมีขึ้นได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายก่อนการว่าจ้างประจำอย่างเป็นทางการ ในทางปฏิบัติ ระยะทดลองงานของบริษัททั้งหมดมีกำหนดสามเดือน ซึ่งระบุไว้ในข้อบังคับว่าด้วยการว่าจ้างเพียงเป็นพิธีเท่านั้น อย่างไรก็ตาม เมื่อมีคดีในศาลและถามความเข้าใจของคนทั่วไปในสังคมนั้นนับว่าเป็นเรื่องที่เกือบเป็นไปได้เลยที่จะเลิกการว่าจ้าง นอกจาก นายจ้างจะมีเหตุผลที่สมควรและเหมาะสมยุติธรรม หรือจะเลิกจ้างลูกจ้างภายในสองอาทิตย์หลังจากการสรรหาคนงานอย่างเป็นทางการ

ระยะทดลองงานจะนับรวมเข้ากับปีที่ปฏิบัติงานเพื่อคำนวณหาบำเหน็จและผลประโยชน์อื่นเมื่อออกจากงาน เช่น วันหยุดประจำปีที่ได้ค่าจ้าง ซึ่งในการคำนวณดังกล่าวนั้นถือเป็นจำนวนปีทำงานเป็นบรรทัดฐาน

๖ นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542 : หน้า 31) กล่าวว่ากระบวนการบริหารบุคคลได้เปลี่ยนจากระบบปิด (ซึ่งรับผู้จบการศึกษามหาวิทยาลัยเข้าทำงานในบริษัทโดยตรงอย่างไม่เป็นทางการ) ไปสู่ระบบเปิด ดังนั้นการจัดคนเข้าทำงานและการคัดเลือกคนมีลักษณะค่อนข้างเปิด และไม่ค่อยมีข้อจำกัดอื่นๆ มีสำนักงานจัดหางานของเอกชนเพิ่มขึ้น เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ดังนั้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นเกี่ยวกับรูปแบบการหางานและการว่าจ้าง ซึ่งการจัดหาคนเข้าทำงานและการคัดเลือกคนเข้าทำงานจะแตกต่างกัน โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้าทำงานเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำ และผู้ปฏิบัติงานจ้างพิเศษ คนทำงานไม่เต็มวันและทำงานชั่วคราว การจ้างคนเข้าทำงานเป็นกรณีพิเศษ และการจ้างชาวต่างชาติ

งานวิจัย นิตย สัมมาพันธ์และคณะ (2533 : 2-19) การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยทุ่มเทและมุ่งเน้นในการฝึกอบรมให้กับบุคคลที่ทำงานในบริษัทให้มีความรู้ ความสามารถ และสามารถเรียนรู้งานหลายๆ อย่างได้ การฝึกอบรมนั้นครอบคลุมตั้งแต่เริ่มต้นเข้าทำงาน การฝึกอบรมระหว่างทำงาน การอบรมในห้องเรียนและการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โดยการฝึกอบรมนั้น มีทั้งฝึกอบรมในประเทศ และอบรมต่างประเทศ

การส่งเสริมการสร้างจิตใจและจิตสำนึกของพนักงานเป็นเป้าหมายหลักของการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความสามัคคีในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทในที่สุด บริษัทต่างๆ จะมีการวางแผนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ได้ดังนี้

งานวิจัย กรรณก มณีภักดิ์ (253 : หน้า 65) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่ง

- (1) การให้การศึกษาก่อนเข้าทำงาน เป็นการให้การศึกษาในโรงเรียนและสถาบันการศึกษา ก่อนที่จะสมัครเข้าทำงานในหน่วยงานต่างๆ
- (2) การฝึกอบรมหลังจากการทำงาน เป็นการฝึกอบรมหลังจากที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบัน การศึกษา ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาในช่วงนี้สามารถแบ่งออกได้เป็นดังนี้
 - (2.1) การฝึกอบรมพนักงานใหม่แบ่งเป็น 3 ระดับคือ
 - การปฐมนิเทศ
 - การให้การศึกษาเรียนรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานในระดับพื้นฐาน เช่น ความรู้ เกี่ยวกับองค์การ การบริหาร ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ
 - การเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานในระดับที่สูงขึ้น เช่นการพัฒนาประสบการณ์ใน ทางปฏิบัติ การมีวินัยในตนเอง ความภาคภูมิใจต่อองค์การ การทำงานภายใต้ความกด ดัน
 - (2.2) การฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับกลาง คือผู้ที่มติดำแหน่งเป็นหัวหน้าแผนก หัวหน้า ฝ่าย ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้ความชำนาญทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ดังนั้น การ ฝึกอบรมและพัฒนาในระดับนี้ ควรจะแบ่งออกได้ดังนี้คือ
 - การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training) วิธีนี้เป็นที่นิยมอย่างมากในการฝึก อบรมแบบญี่ปุ่น ซึ่งก็คือการหมุนเวียนการทำงาน ให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ซึ่ง ต้องมีแนวทางการดำเนินการอย่างมีแผน ซึ่งทุกองค์การจะมีเอกลักษณ์และวิธีการของตน เอง
 - การฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมหรือสถาบันภายนอก (Off the Job Training) เป็นการฝึกอบรม แบบมีแผนและมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ แบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ
 - (ก) การฝึกอบรมในเรื่องทั่วไปที่ส่งเสริมความเข้าใจและการปฏิบัติในหลักการพื้นฐานของ งาน หรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติต่อไป
 - (ข) การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง เป็นการฝึกอบรมตามความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น การวาง แผน งานบุคคล งานบัญชี วิศวกรรม การจัดซื้อ การผลิต การขาย เป็นต้น
 - การพัฒนาตนเอง (Self Development) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง เช่นการจัดหาหนังสือหรือเอกสาร คำบรรยาย การให้คำปรึกษา การรายงาน การ สัมมนา เปิดโอกาสให้หยุดการทำงานเพื่อเข้าร่วมการสัมมนา หรือการส่งเสริมการทำวิจัย เพื่อการศึกษาค้นคว้า
 - (2.3) การฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นการปรับปรุงความชำนาญทาง ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านแนวความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการทำงาน การฝึกอบรมระดับ นี้ส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมหรือสถาบันภายนอก การมีส่วนร่วมในการ ประชุม สัมมนาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยการอบรมจะมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- เพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงานในองค์กร
- เพื่อเพิ่มพูนและส่งเสริมภาวะผู้นำ
- เพื่อเสริมสร้างความภักดีต่อองค์กร

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

ประการแรก ในวัฒนธรรมขององค์กรญี่ปุ่นเกือบจะไม่แยกความแตกต่างระหว่างเทคโนโลยีหรือทักษะกับบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว ผลก็คือเกือบไม่มีการจัดทำเอกสารด้านความรู้ทางเทคนิค (Technical Know-how) และคู่มือการปฏิบัติงานเลย ยกเว้นในกรณีที่เกี่ยวข้องกับโครงการระหว่างชาติ บางเรื่องเท่านั้น จะมีก็แต่ภาพวาดและมาตรฐานคุณภาพ เชื่อกันว่าวิธีการถ่ายทอดและสอนเทคโนโลยีที่ดีที่สุดคือ การถ่ายทอดและสอนกันโดยตรง จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง และวิธีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ก็คือ การปฏิบัติงานร่วมกันกับบรรดาเพื่อนร่วมงาน

ประการที่สอง การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจะต้องเอาใจใส่ดูแลเรื่องการพัฒนาของสมาชิกของบริษัท (เช่นเดียวกับครอบครัวซึ่งจะต้องดูแลสมาชิกของตน) บริษัทจะต้องอุทิศทั้งเวลาและพลังงานไปในการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542 : หน้า 48-49) กล่าวว่า การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ การฝึกอบรมดำเนินการโดยบริษัท และการฝึกอบรมโดยสถาบัน

ธัญญา ผลอนันต์ (2540 : หน้า 117-121) และงานวิจัย นิตย์ สัมมาพันธ์และคณะ (2533 : หน้า 2-20) การเลื่อนตำแหน่ง ในระบบการเลื่อนตำแหน่งแบบญี่ปุ่นจะมีรูปแบบหรือวิธีการเลื่อนตำแหน่ง 3 รูปแบบ คือ (1) วิธี Nenko (2) วิธี Shokumu หรือ Job Grading System (3) วิธี Shokuno Shikaku การเลื่อนตำแหน่งจะเลื่อนในลักษณะแนวนอนหรือให้ทำงานจนเกือบครบทุกหน่วยงานเสียก่อน จึงจะมีการเลื่อนตำแหน่งในแนวดิ่ง กล่าวคือ เริ่มต้นจากการรับพนักงานใหม่ที่จบการศึกษามาใหม่ๆ การหมุนเวียนการทำงานผสมผสานกับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องในระหว่างปฏิบัติงานและในชั้นเรียน และการเลื่อนตำแหน่งที่พิจารณาจากทั้งความสามารถ และตามอาวุโสตามจำนวนปีของการทำงาน บุคลิกภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังนี้

(1) ระบบที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งแบบ Nenko (ความดีความชอบตามปีที่ปฏิบัติงานหรือตามอายุงาน) Nenko หมายถึง ความดี ความชอบที่ลูกจ้างสั่งสมไว้เป็นปีๆ จากการให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานของตน และรวมถึงความสามารถเชิงเทคนิคและเชิงสังคมด้วย ซึ่งจะเน้นจำนวนปีที่ทำงานกับบริษัทเป็นสำคัญ เนื่องจากถือว่าปีที่ปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานที่สะดวกในการพิจารณาถึงการที่ลูกจ้างมีส่วนช่วยบริษัท ในระบบของญี่ปุ่นมักจะแต่งตั้งตำแหน่งที่อยู่ระหว่างกลางขึ้นมา เช่นตำแหน่งรองหัวหน้า หรือตำแหน่งปฏิบัติการแทนหัวหน้างาน ซึ่งตำแหน่งดังกล่าวจะได้รับการปฏิบัติเช่นเดียวกับหัวหน้า ทั้งในส่วนของเงินเดือน เกียรติและผลประโยชน์อื่น ยกเว้นหน้าที่การงานในฐานะหัวหน้าและเงินประจำตำแหน่งเท่านั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ

ระบบการเลื่อนตำแหน่งผู้อาวุโส ซึ่งตั้งอยู่บนฐานคิดว่าทุกคนมีความสามารถเท่าเทียมกัน ดังนั้นจึงเป็นการยากที่คนวัยหนุ่มสาวจะได้ขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงอย่างรวดเร็ว แต่หากเป็นพนักงานที่มีอาวุโสใกล้เคียงกัน จะพิจารณาความสามารถ ในระบบนี้พนักงานในระดับล่างมีโอกาสก้าวหน้าขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป

(2) ระบบ Shokumu-kyu เป็นระบบจัดลำดับขั้นงาน หรือ Job Grading System ซึ่งได้นำเอา ระบบการจัดลำดับขั้นงานมาใช้เป็นระบบที่เลียนแบบมาจากระบบการประเมินค่างานของอเมริกาเหนือ แต่ไม่ประสบความสำเร็จนัก เนื่องจากระบบนี้ทำให้การโอนย้ายบุคลากรเป็นไปได้ยาก เพราะค่าจ้างถูกกำหนดไว้ให้ ตรงกับงานที่ระบุไว้อย่างชัดเจน การโยกย้ายงานทำให้ต้องเปลี่ยนค่าจ้างบ่อยๆ ตามไปด้วย และระบบนี้ทำให้ การบริหารเงินเดือนเป็นแบบไม่ยืดหยุ่น ทำให้ขึ้นเงินเดือนไม่ได้ถ้าไม่ปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงาน โดยทั่วไปขาดแรงจูงใจในการทำงาน

(3) ระบบ Shokuno Shikaku เป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนมาจากระบบการจัดลำดับขั้นงาน ตามรูปแบบของตะวันตก เพื่อที่จะนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างสมเหตุสมผล ในระบบนี้ลูกจ้างทั้งหมดจะถูกจัดลำดับ ขั้นงานให้อยู่ในกลุ่มงานใดกลุ่มหนึ่งในหลายกลุ่มที่จัดไว้ เช่น กลุ่มบุคลากรที่ไม่ได้เป็นหัวหน้างาน (เช่นงานด้าน เทคนิค พนักงานในสายการผลิต งานธุรการ หรืองานเสมียน) กลุ่มงานขาย งานวิศวกรรม โดยจะมีการแต่งตั้ง ตำแหน่งที่อยู่ระหว่างตำแหน่งหัวหน้าและตำแหน่งต่ำสุด เช่น ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าเสมียน ผู้ช่วยหัวหน้า วิศวกร ผู้ช่วยที่ปรึกษา เป็นต้น

๕ นิทยา เงินประเสริฐศรี (2542 : หน้า 20) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชา ในบริษัทญี่ปุ่นค่อนข้างช้า การเลื่อนตำแหน่งจะขึ้นอยู่กับอาวุโสและระบบความสามารถ โดยเส้นทางอาชีพของผู้ที่ จบมหาวิทยาลัยและเข้าทำงานในบริษัทใช้เวลา 5-10 ปี ในการทำงานด้านเสมียนและการบริหาร หลัง 10 ปีจึงจะ ได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างาน ซึ่งจะมีอายุประมาณ 35 ปี ในช่วงนี้เรื่องความสามารถและผลการปฏิบัติงานเป็น สิ่งสำคัญ ส่วนในช่วง 10 ปีต่อไปหัวหน้างานจะได้รับมอบหมายให้โยกย้าย หมุนเวียน เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญใน หลายๆ ด้านและจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้จัดการทั่วไปหรือหัวหน้าแผนก จุดนี้เป็นระดับสูงสุดของ ระบบขั้นก่อนที่จะก้าวไปเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการอำนวยการต่อไปได้ ✓

ธัญญา ผลอนันต์ (2540 หน้า 137) การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน

ถือเกณฑ์ของกรอบแห่งระเบียบวินัย ซึ่งหมายถึง ความสมานฉันท์ทางสังคมภายในบริษัท การให้ความเคารพนับ ถืออันเหมาะสมต่อผู้อาวุโสและผู้บังคับบัญชา และการปฏิบัติตามบรรทัดฐานของกลุ่มที่ค่อนข้างจะเคร่งครัด การ ลงโทษ ทางวินัยมักไม่ค่อยพบเห็นบ่อยนัก หากจำเป็น การลงโทษจะมีหลายขั้นตอนและหลายรูปแบบ

(1) จะเน้นในเรื่องของการรับผิดชอบร่วมกัน หากมีสิ่งใดก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัท มิใช่แค่เพียงผู้ที่กระทำผิดเท่านั้นที่จะต้องรับผิดชอบ แต่ทั้งกลุ่มจะต้องรับผิดชอบ หัวหน้ากลุ่มจะเป็นผู้รับผิดชอบ ขั้นสุดท้ายไปด้วย

(2) ผู้บริหารจำนวนมาก โดยเฉพาะผู้บริหารรุ่นเก่าจะยังคงใช้วิธีการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งแบบ ดั้งเดิมอยู่ คือวิธี Kenka ryoseibai คือการวิวาทจะถูกลงโทษไม่ว่าใครจะเป็นฝ่ายถูกฝ่ายผิดก็ตาม

(3) การตัดสินใจใช้มาตรการการลงโทษในปัจจุบันจะลำบาก แต่ละกรณีมีความแตกต่างกัน จะต้องปฏิบัติให้เหมาะสมแก่กรณี ต้องคำนึงถึงสภาวะแวดล้อม

(4) เนื่องจากการลงโทษหลังจากได้ทำการพิจารณาตัดสินในทันทีเพียงครั้งเดียวก็จะก่อผลเสียระยะยาวแก่ความสัมพันธ์ ณ สถานที่ทำงาน ดังนั้น จึงมีการลงโทษเพียงกรณีที่ต้องถูกลงโทษเท่านั้น

รูปแบบพื้นฐานในการลงโทษมี 2 ประการคือ แบบไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ

(1) การลงโทษอย่างไม่เป็นทางการ

จะเป็นการกระทำโดยกลุ่มงานของตนเองหรือบริษัท จะมีการสร้างบรรยากาศด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้ผิดมีความรู้สึกว่ทั้งกลุ่มไม่เป็นมิตรกับตน เมื่อมีความสำนึกได้ก็จะแก้ไขความผิดของตน หากไม่แก้ไขก็จะมีใครทักทายเป็นปรกติด้วย หากในกรณีร้ายแรงมากจะไม่มีมการมอบหมายงานให้ทำ แยกให้อยู่โดดเดี่ยวเป็นเหมือนการถูกตัดออกจากสังคม (Mura-hachibu) ซึ่งนับว่าเป็นการลงโทษที่เจ็บปวดอย่างหนึ่ง บริษัทอาจมีส่วนในการลงโทษเช่น มีการชะลอการเลื่อนตำแหน่งหรือย้ายสถานที่ทำงาน หรือย้ายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่สำคัญ ซึ่งถือเป็นการลดตำแหน่งและอำนาจ แต่ไม่ลดเงินเดือนเท่านั้นเอง

(2) การลงโทษอย่างเป็นทางการ

เป็นการลงโทษตามวิธีการทางวินัย ตามข้อบังคับว่าด้วยการว่าจ้าง โดยขั้นแรกจะเริ่มต้นด้วยการตักเตือนด้วยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการส่วนตัว

ขั้นต่อไปคือ การขอให้เขียน “จดหมายขอโทษ” (Shimatsu-sho) ซึ่งการขอโทษเป็นการแสดงการยอมรับความผิดของตนเป็นสำคัญ

ขั้นต่อมาจะเป็นในเรื่องเกี่ยวกับการเงิน เช่น ให้พักงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง (Shukkin Teishi) หรือการลดค่าจ้าง (Genkyu) ลงไปจนถึงขีดกำหนดสูงสุดที่กฎหมายอนุญาต

ขั้นสุดท้าย บริษัทจะเสนอให้ลาออก “โดยสมัครใจ” และจะได้รับเงินชดเชยเป็นเงินก้อน และการลงโทษขั้นรุนแรงที่สุดคือการลงโทษทางวินัยให้ออกจากงาน (Menshoku) โดยไม่ได้รับเงินชดเชยแต่อย่างใด

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542 : หน้า 33) กล่าวว่าบริษัทญี่ปุ่นไม่เลิกจ้างผู้ปฏิบัติงานง่ายๆ ดังนั้น บริษัทจึงตัดทอนหรือลดการว่าจ้างแทน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการปลดเกษียณก่อนเวลากำหนด หรือโอนย้ายไปยังสาขาอื่นๆ หรือให้ดำรงตำแหน่งที่มีศักดิ์ศรีแต่ต้องทำงานหนักโดยได้รับค่าตอบแทนน้อยลง ซึ่งเป็นวิธีการในการแก้ปัญหาหากเกิดกรณีต้องการเลิกจ้าง

ธัญญา ผลอนันต์ (2540 : หน้า 149) ระบบเงินเดือนของญี่ปุ่น ในอดีตระบบการจ่ายเงินเดือนของญี่ปุ่นจะยึดแนวการจ่ายค่าตอบแทนให้กับลูกจ้างในแง่ของ “ตัวบุคคล” มากกว่าลักษณะงาน หรือประสิทธิภาพการทำงาน แต่จะต้องสมดุลกับคนงานอื่นๆ ในบริษัทเดียวกัน แต่ในปัจจุบันเริ่มมีแนวทางว่าการจ่ายเงินเดือนควรให้เป็นไปตามลักษณะงานที่ลูกจ้างทำมากกว่าจะจ่ายตามลักษณะส่วนตัวหรืออายุงาน ซึ่งระบบใหม่นี้จะทำให้ลูกจ้างมีความภาคภูมิใจในงาน มีการปรับปรุงประสิทธิภาพและเป็นการให้ความเสมอภาคกับพนักงานที่มีอาวุโสน้อยให้ตั้งใจทำงาน โดยมีได้คิดว่าผู้ที่อาวุโสมากกว่าจะได้ค่าตอบแทนมากกว่า ทั้งที่ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน

ระบบการจ่ายเงินเดือนแบบญี่ปุ่นนั้นจะแบ่งเงินเดือนออกเป็นสองส่วน คือเงินเดือนพื้นฐาน และส่วนที่เป็นเงินเพิ่มแบบต่างๆ โดยเงินเดือนพื้นฐานจะสอดคล้องกับอายุของพนักงาน อายุงาน การศึกษา ประสบการณ์ ลักษณะงาน ความชำนาญ และผลงานของพนักงาน ส่วนในเรื่องของเงินเพิ่มนั้น จะเป็นในรูปแบบของเงินช่วยค่าเดินทาง ค่าอาหาร ค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยกันดาร หรือในรูปแบบของเงินเบี่ยชยัน (ในกรณีที่พนักงานไม่มีการขาด ลา มาสายในเดือนนั้นๆ)

แต่ในปัจจุบัน การจ่ายเงินเดือนได้ถูกปรับใหม่ให้เป็นแบบ “การจ่ายตามลักษณะงานและความสามารถ” หรือ Shokumu-kyu คือจ่ายตามลักษณะความยากง่ายของงานและความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน และพิจารณาประเด็นของความสามารถของพนักงานแต่ละคนในการทำงานแต่ละประเภท โดยเครื่องชี้วัดความสามารถนั้นพิจารณาได้จาก ประสบการณ์ในงานใดหนึ่ง ความรู้ทางเทคนิค ผ่านการสอบวัดผลทางเทคนิค หรือผ่านการสอบวัดผลข้อเขียนที่บริษัทกำหนด

ในระบบเงินเดือนของญี่ปุ่นจะมีปัจจัยพื้นฐานดังต่อไปนี้

เงินเดือน / เงินเพิ่มประจำฤดูกาล (Bonus) / บำเหน็จ

เงินเดือนพื้นฐาน หรือ Kihon-kyu จะเป็นฐานในการคำนวณบำเหน็จและเงินตามฤดูกาล เงินเดือนแรกเข้าของผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ กำหนดตามพื้นฐานการศึกษา สำหรับผู้ที่รับเข้ามาโดยมีประสบการณ์จากบริษัทอื่นมาแล้วเงินเดือนพื้นฐานจะได้ต่ำกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในบริษัทเดียวกัน

การขึ้นเงินเดือนจะทำตามระบบของบริษัท คือเน้นให้ทุกคนได้รับความเป็นธรรม โดยจะมีตารางเงินเดือนสำหรับแต่ละกลุ่มของงาน เช่นตารางเงินเดือนพนักงานฝ่ายผลิต พนักงานขาย ตารางเสมียน โดยพนักงานประจำแต่ละคนจะได้รับการเลื่อนขั้นขึ้นไปหนึ่งขั้นเสมอ ยกเว้นผู้ที่ถูกลงโทษทางวินัย หรือขาดงานระยะยาว ซึ่งอัตราเงินเดือนก็ถูกกำหนดในระดับขั้นที่ตนจะได้รับ เป็นการรู้อัตราเงินเดือนในอนาคตของตนอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

เงินเพิ่มประจำเดือน จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ

- ส่วนที่มีความสัมพันธ์กับงานโดยตรง จะเป็นลักษณะของเงินเพิ่มตามทักษะ (Ginoteate) จ่ายให้ตามความชำนาญพิเศษ เงินเพิ่มตามการมาทำงาน หรือ “เบี่ยชยัน” (Shukkin Teate) จ่ายให้สำหรับผู้ที่มาทำงานสม่ำเสมอ
- ส่วนที่สัมพันธ์กับสภาพการทำงาน เช่นเงินเพิ่มค่าปฏิบัติการพิเศษ (Tokushu Sagyo Teate) ให้สำหรับผู้ที่ทำงานเสี่ยงอันตรายหรือทำงานลำบาก และเงินเพิ่มตามหน้าที่พิเศษ (Tokushu Kimmu Teate) สำหรับงานกะหรืองานในถิ่นทุรกันดาร

- ส่วนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ คือการจ่ายค่าตำแหน่ง (Yakushoku Teate) ซึ่งจะจ่ายเป็นจำนวนที่แน่นอนตายตัว
- ส่วนที่เกี่ยวกับการครองชีพ เช่น เงินเพิ่มครอบครัว (Kazoku Teate) จะเป็นเงินเพิ่มสำหรับพนักงานที่มีภรรยาหรือมีบุตร เงินเพิ่มค่ารถโดยสารมาทำงาน (Tsukin Teate) เงินเพิ่มการเคหะ (Jutaku Teate) สำหรับพนักงานที่มีครอบครัวแล้วเข้าบ้านจะมีอัตราในการขอเบิกค่าสวัสดิการได้ เงินเพิ่มค่าเบี้ยกันดาร เงินเพิ่มค่าครองชีพอื่นๆ

การคำนวณอัตราเงินเพิ่มประจำฤดูกาล (Bonus)

ัญญา ผลอนันต์ (2538 : หน้า 35)

(เงินเดือนพื้นฐาน + เงินเพิ่มบางประเภท) x อัตรา + ส่วนที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในปัจจุบัน บริษัทขนาดเล็กส่วนมากมักจะไม่นำเงินเพิ่มประจำเดือนมาคำนวณโบนัส และจะนำการประเมินผลงานของพนักงานมาคิดโบนัส โดยมีน้ำหนักประมาณร้อยละ 1-12 สำหรับพนักงานธรรมดา และร้อยละ 20-30 สำหรับพนักงานระดับผู้จัดการ โดยข้อสังเกตของเงินเพิ่มประจำฤดูกาลของระบบญี่ปุ่นนั้นจะเน้นที่ทุกคนจะได้รับเท่าเทียมกันในอัตราของตัวเอง อัตราก้าวหน้าของบริษัท หากแต่จะแตกต่างกันในส่วนของการปฏิบัติงานที่นำมาประเมินด้วยเท่านั้น โดยส่วนมากนิยมให้โบนัสปีละ 2-3 ครั้ง ขึ้นอยู่กับระเบียบและผลประกอบการของบริษัทนั้นๆ เป็นสำคัญ

เงินบำเหน็จ จะจ่ายให้เมื่อพนักงานออกจากงานแล้ว จำนวนจะสูงสุด ถ้าพนักงานออกจากงานตามเงื่อนไขอายุที่บริษัทกำหนด หรือสามารถกล่าวได้ว่าเงินบำเหน็จ เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานทำงานกับบริษัทเป็นระยะเวลานานๆ

การจ่ายเงินบำเหน็จจะแตกต่างกันระหว่างการออกจากงาน โดยจะแบ่งอัตราออกเป็น 3 ประเภทคือ ลาออกเอง ออกเมื่อครบเกษียณอายุ ออกเพราะความเหมาะสมของบริษัท ตามปกติในกรณีแรกจะได้น้อย และกรณีหลังจะได้มากที่สุด

การคำนวณอัตราเงินบำเหน็จ

เงินเดือนเดือนสุดท้าย x อัตราก้าวหน้าตามอายุงาน

ธัญญา ผลอนันต์ (2540 : หน้า 121) และ นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542 : หน้า 77)

การประเมินผลงาน ของบุคลากรจะทำใน 3 ระยะเวลาต่างๆ กัน คือทุกๆ 6 เดือน (เกี่ยวเนื่องกับการจ่ายเงินเพิ่มตามฤดูกาล ทุกๆ 12 เดือน (เกี่ยวเนื่องกับการขึ้นเงินเดือนประจำปี) และระยะยาว (เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาอาชีพภายในบริษัทตลอดช่วงชีวิตการทำงาน) การประเมินระยะยาวนั้น ไม่จำเป็นต้องใช้แบบฟอร์มการประเมินพิเศษใดๆ เป็นการเฝ้าสังเกตอย่างต่อเนื่องตลอดหลายปีที่ผ่านมา โดยหลักในการประเมินถือบรรทัดฐานดังต่อไปนี้

- (1) ยึดบรรทัดฐานที่สำคัญคือความพยายามในการทำงานและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมที่พนักงานงานพยายามปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น ผลการประเมินจะออกมาในเชิงบวก ถึงแม้ประสิทธิภาพการทำงานต่ำกว่าเป้าก็ตาม เนื่องจากถือว่าได้มีการพยายามแล้ว
- (2) การประเมินโดยวัดจากการที่แต่ละคนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการของกลุ่ม มากกว่าวัดประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งก็คือการประเมินจากบุคคลิกภาพในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนั่นเอง

ในการประเมินผลงานนั้น ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายตัว การประเมินเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการเฝ้าสังเกตและความรู้สึกของผู้บังคับบัญชานั้น จุดประสงค์สำคัญของการประเมินจึงอยู่ที่การจูงใจและการพัฒนา

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบญี่ปุ่น (สำหรับเงินเพิ่มตามฤดูกาล)
 ัญญา ผลอนันต์ (2540 : หน้า 125)

องค์ประกอบ	รายการ	คะแนน (ต่ำสุด-สูงสุด)
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (สำหรับเงินเพิ่มตามฤดูกาล/BONUS)		
1. ผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนดเทียบกับเป้าหมาย	(1) ระดับของการบรรลุผล : การขาย กำไร และ เรื่องที่วางแผนไว้	6 - 30
2. การบริหาร การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและทีมเวิร์คที่ดีมีขวัญและกำลังใจสูง	(1) การทำงานเป็นทีมและเอกภาพ (2) การคุมงานและการให้คำแนะนำ (3) การฝึกอบรมผู้รับช่วงงานและการมอบหมายอำนาจ	6 - 30
3. การเจรจาต่อรอง การเจรจาอย่างมีประสิทธิภาพภายในและภายนอกบริษัท	(1) การเตรียมการที่ดี ความเข้าใจในเพื่อนร่วมงาน และการแก้ปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือ	2 - 10
4. การสร้างสรรค์ การสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ	(1) การดำเนินแผนการให้เป็นผลสำเร็จ (2) การท้าทายปัญหาย่างยากต่างๆ (3) แผนการการสร้างสรรค์	2 - 10
5. ข่าวสารข้อมูล การนำเอาความรู้และข่าวสารข้อมูลมาใช้ประโยชน์ : การใช้มาตรการแก้ไขอย่างรวดเร็ว	(1) ดำเนินงานอย่างยืดหยุ่น (2) การพยากรณ์และการปรับตัวให้เข้ากับความเป็นจริง	2 - 10
6. การศึกษา การใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว : การดำเนินการอย่างรวดเร็ว	(1) การใช้ดุลยพินิจอย่างรวดเร็วและอย่างระมัดระวัง (2) การดำเนินการอย่างรวดเร็ว (3) เคารพข้อคิดเห็นโดยรวมของบริษัท : การติดต่อสื่อสารกับฝ่ายอื่นๆ	2 - 10

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบญี่ปุ่น (เพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน)
 ัญญา ผลอนันต์ (2540 : หน้า 126)

องค์ประกอบ	รายการ	คะแนน (ต่ำสุด-สูงสุด)
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (เพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน)		
1. ศักยภาพ ความเป็นไปได้ในการปรับปรุง ความสามารถและผลการปฏิบัติงาน	(1) มีทัศนคติในทำนองยึดหยุ่นหรือไม่ เป็นคนกระฉับกระเฉงหรือไม่ มีศักยภาพในการปรับปรุงตัวให้ดียิ่งขึ้นหรือไม่ (2) มีความพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอหรือไม่ (3) พร้อมที่จะรับการท้าทายของการปฏิบัติงานที่สูงกว่าหรือไม่	3 – 15
2. การเป็นผู้นำ การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา	(1) มีการสื่อสารได้อย่างดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ (2) สามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดีหรือไม่	5 – 25
3. ผลการปฏิบัติงาน การคาดการณ์ผลการปฏิบัติงาน สำหรับปีต่อไป	(1) มีเจตคติอย่างไรเกี่ยวกับแผนการต่าง ๆ ด้าน การขาย และกำไร	4 – 20
4. การเจรจาต่อรอง ความสามารถในการเจรจาต่อ รองและการได้รับความร่วมมือ กับผู้อื่นหรือไม่	(1) เป็นนักพูดและนักฟังที่ดีหรือไม่ (2) พยายามเข้าใจผู้อื่นหรือไม่ (3) พูดอย่างนุ่มนวลหรือไม่ (4) รู้จักยืนหยัดต่อไปหรือไม่ (5) ได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นหรือไม่	3 – 15
5. การสร้างสรรค์ กิจการสร้างสรรค์ที่อาจเป็น ไปได้ในอนาคต	(1) ท้าทายกับปัญหาย่างยากอยู่อย่างต่อเนื่องหรือไม่ (2) มีความคิดในการเผชิญกับปัญหาอย่างจริงจัง โดยใช้วิธีสร้างสรรค์หรือไม่ (3) มีจินตนาการหรือไม่	2 – 10

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	รายการ	คะแนน (ต่ำสุด-สูงสุด)
6. ข่าวสารข้อมูล ความรู้และข่าวสารข้อมูลการ คาดคะเนอย่างเหมาะสมและการ ใช้มาตรการแก้ไข	(1) ได้ข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นบ้างหรือไม่ (2) วางแผนและใช้มาตรการแก้ไขอย่างทันที่หรือไม่ (3) ทำการคาดการณ์ล่วงหน้าและวินิจัยตัดสินใจ อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่	3 - 15

(รวมคะแนน : 20 – 100)

แหล่งที่มา : Inohara 1979

- ส่วนที่ 5 -**ความรู้เกี่ยวกับบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด**

บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือ Sony Logistics (Thailand) Ltd. (SLT) สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 99/349 ชั้น 5 อาคาร ณ นคร ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210 ประกอบกิจการรับขนส่งสินค้าระหว่างประเทศเป็นตัวแทนกิจการด้านขนส่ง รับจ้างจัดคลังสินค้า และดำเนินการด้านพิธีการศุลกากร มีหน่วยงานย่อยอยู่ในโรงงานต่างๆ ของกลุ่มบริษัท โซนี่ ในประเทศไทยด้วย โดยก่อตั้งเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2532 ด้วยทุนจดทะเบียน 6 ล้านบาท ถือหุ้นโดยบริษัท โซนี่ อิเล็กทรอนิกส์ สิงคโปร์ จำกัด และบริษัท โซนี่ ไทย จำกัด และได้เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 2 มกราคม 2533 โดยที่ทำการแห่งแรกตั้งอยู่ที่ อาคารดุสิตธานี ก่อนที่จะย้ายที่ทำการมาอยู่ที่ ชั้น 5 อาคาร ณ นคร ถนนแจ้งวัฒนะ หลักสี่ หมายเลขโทรศัพท์ (02) 576-1546 โทรสาร (02) 576-1549 โดยเริ่มปฏิบัติงานด้วยพนักงานเพียง 40 คน ซึ่งการดำเนินการของบริษัทฯ เป็นรูปแบบการให้บริการด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. บริการพิธีการศุลกากรทางเรือ ทางอากาศ และทางบก
2. บริการขนส่งสินค้า ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. บริการประสานงานด้านการนำเข้าและส่งออก ณ บริษัทลูกค้า
4. บริการด้านการจัดเก็บสินค้า
5. บริการให้คำปรึกษาทางด้านโลจิสติกส์

ระบบการบริหารงานและการจัดการด้านต่าง ๆ ของบริษัท

ปัจจุบันบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบไปด้วยหน่วยงานทั้งสิ้น 10 ฝ่ายดังนี้

1. สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่ ชั้น 5 อาคาร ณ นคร ถนนแจ้งวัฒนะ หลักสี่ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการติดต่อประสานงาน
2. แผนก Airport Office ตั้งอยู่ที่ อาคารตัวแทนรับ-ส่งสินค้าทางอากาศที่ 1 ท่าอากาศยานกรุงเทพ ทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานพิธีการศุลกากร ขนส่งสินค้าทั้งนำเข้าและส่งออก โดยแบ่งเป็น Airport Office-AIR (APO-AIR) ซึ่งบริการด้านพิธีการศุลกากรขนส่งทางอากาศ ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองและ Airport Office-SEA (APO-SEA) บริการด้านพิธีการศุลกากรขนส่งทางเรือและทางบก
3. แผนก Sony Siam Industries Forward (SSI F/W) ตั้งอยู่ที่ โรงงาน โซนี่ สยามอินดัสตรี (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทำหน้าที่ ประสานงานนำเข้าและส่งออกให้กับโรงงานของบริษัท โซนี่ สยามฯ
4. แผนก North Region Terminal (NRT) ตั้งอยู่ที่ โรงงาน โซนี่ สยามอินดัสตรี (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทำหน้าที่บริการขนส่งสินค้าให้กับบริษัท โซนี่ สยามฯ และบริษัทอื่นๆ
5. แผนก Leam Chabang Office (LCBO) ตั้งอยู่เลขที่ 31/37 ถนนสุขุมวิท อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี บริการด้านพิธีการศุลกากร และขนส่งสินค้าจากท่าเรือแหลมฉบังและจากโรงงานต่างๆ สู่ท่าเรือแหลมฉบัง
6. แผนก Sony Mobile Electronics Forward (SMET F/W) ตั้งอยู่ที่โรงงาน โซนี่ โมบาย อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี บริการประสานงาน การส่งออก และจัดเก็บสินค้าให้กับโรงงาน โซนี่ โมบาย อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
7. แผนก Sony Magnetic Products Thailand Forward (SMPT F/W) ตั้งอยู่ที่โรงงาน โซนี่ แม็กเนติก โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง บริการด้านจัดเก็บสินค้าให้กับโรงงาน โซนี่ แม็กเนติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และ โลจิสติกส์ เซ็นเตอร์ ตั้งอยู่ที่ ถนนกิ่งแก้ว อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย
8. แผนก Central Transportation Terminal (CTT) บริการด้านขนส่งสินค้า ภายในประเทศ ทั้ง กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด
9. แผนก Central Region Office (CRO) บริการด้านพิธีการศุลกากรและขนส่ง ณ บริเวณท่าเรือคลองเตย ลาดกระบัง ไอซีดี และท่าเรือแหลมฉบัง
10. แผนก Central Logistics Center (CLC) บริการด้านคลังสินค้าและจัดเก็บ

- × บริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีการบริหารงานด้านการจัดสรรพนักงานดังนี้
ฝ่ายปฏิบัติการ (Operations)

แผนก SSI F/W	มีจำนวนพนักงาน	9	คน
แผนก SMPT F/W	มีจำนวนพนักงาน	12	คน
แผนก SMET F/W	มีจำนวนพนักงาน	19	คน
แผนก APO-AIR	มีจำนวนพนักงาน	17	คน
แผนก APO-SEA	มีจำนวนพนักงาน	13	คน
แผนก CRO	มีจำนวนพนักงาน	8	คน
แผนก CLC	มีจำนวนพนักงาน	1	คน
แผนก LCBO	มีจำนวนพนักงาน	13	คน
แผนก NRT	มีจำนวนพนักงาน	32	คน
แผนก CTT	มีจำนวนพนักงาน	111	คน
แผนก Workshop	มีจำนวนพนักงาน	1	คน
แผนก Planning & Control	มีจำนวนพนักงาน	4	คน

ฝ่ายสำนักงาน (Supports)

Management	มีจำนวนพนักงาน	3	คน
แผนก General Affair (GA)	มีจำนวนพนักงาน	13	คน
แผนก Human Resources (HR)	มีจำนวนพนักงาน	5	คน
แผนก Accounting	มีจำนวนพนักงาน	6	คน
แผนก Safety & Morale/ISO 14001	มีจำนวนพนักงาน	1	คน

รวมมีพนักงานคนไทยทั้งสิ้น 265 คน ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น 3 คน

แบ่งเป็นเพศชาย 200 คน เพศหญิง 68 คน รวมทั้งสิ้น 268 คน

(ที่มา : ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2545 SLT Organization Chart.)

- × บริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีนโยบายปี 2002 ในการบริหารงานด้านโลจิสติกส์ดังนี้คือ
- (1) ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีการลำเลียงของในคลังสินค้า โดยพนักงานยกสินค้าที่มีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 - (2) การดักสินค้าโดยรถยกสินค้า เพื่อนำสินค้าส่งไปตามศูนย์บริการ โดยมีพนักงานตรวจสอบการดักสินค้า โดยรถยกสินค้าก่อนนำส่งสินค้า
 - (3) การลำเลียงของขึ้นตู้คอนเทนเนอร์ เพื่อส่งออกไปตามศูนย์บริการต่างๆ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยมีพนักงานยกสินค้าและพนักงานตรวจสอบสินค้าก่อนขึ้นตู้คอนเทนเนอร์

- (4) การส่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ที่เรียกว่า EDI กับกรมศุลกากรในการผ่านพิธีการ ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติพิธีการศุลกากร ทั้งการนำเข้าและการส่งออกอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- (5) การรับสินค้าอย่างทันเวลาและตรงเวลา โดยยึดหลัก JUST IN TIME (JIT) ในการลำเลียงสินค้าและอะไหล่สินค้าต่างๆ ให้กับโรงงานเพื่อผลิตสินค้าได้ตามจำนวนยอดการผลิตในแต่ละปี
- (6) ด้านการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สร้างความสามัคคีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลงานเป็นที่พอใจกับการบริหาร
- (7) การจัดเรียงสินค้าในคลังสินค้าอย่างเป็นระเบียบ สร้างมาตรฐานคุณภาพของงานให้เป็นระบบในการบริหารคลังสินค้า
- (8) การจัดเรียงสินค้า ทางลำเลียงสินค้าและทางเดินภายในคลังสินค้าให้เป็นระเบียบ ง่ายต่อการนำไปใช้และยังป้องกันการเกิดอุบัติเหตุระหว่างการลำเลียงสินค้าในคลังสินค้าจัดเก็บ
- (9) SLT ได้รับสิทธิเป็นตัวแทนออกของระดับพิเศษจากกรมศุลกากรในการปฏิบัติงานด้านพิธีการศุลกากร ทำให้ลดขั้นตอนในการผ่านพิธีการและสร้างความเชื่อมั่นในการบริการพิธีการศุลกากรให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ
- (10) ด้านการประหยัดงบประมาณและความปลอดภัย มีการวางแผนจัดเส้นทางเดินรถเพื่อประหยัดน้ำมันการเดินรถในแต่ละครั้ง ให้เกิดผลประโยชน์และคุ้มค่าในการขนส่งสินค้า
- (11) ด้านความปลอดภัยมีการรณรงค์สร้างจิตสำนึกในด้านความปลอดภัยในการทำงานให้กับพนักงานในทุกพื้นที่ให้มีการปฏิบัติงานที่ไม่ประมาท และปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
- (12) บริษัท มุ่งเน้นการบริการให้ลูกค้าประทับใจ และสร้างความปลอดภัยในการทำงาน โดยคำขวัญที่ว่า “ไม่มีอุบัติเหตุ ไม่มีผิดพลาด ไม่เสียหาย” ซึ่งได้มีการรณรงค์สร้างจิตสำนึกในการทำงานทุกพื้นที่ทำการของบริษัทและพนักงานทุกคนรับทราบและถือเป็นนโยบายที่ปฏิบัติตาม
- (13) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มุ่งพัฒนานุคลากร โดยการฝึกอบรมต่างๆ การฝึกอบรมดับเพลิงให้กับพนักงานเพื่อสร้างความพร้อมในการป้องกันอัคคีภัยในสถานที่ทำงาน โดยมีการฝึกอบรมดังนี้
 - การฝึกอบรมขับรถอย่างปลอดภัยให้กับพนักงานขับรถให้พนักงานขับรถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
 - การฝึกอบรมปฏิบัติการบำรุง ดูแลรักษารถให้พนักงานขับรถได้มีการบำรุง ดูแลรักษารถอย่างถูกต้อง
 - การฝึกอบรมโดยใช้กิจกรรมกลุ่มพัฒนาทีมงาน Walk Rally สร้างความสามัคคีในการทำงานฝึกการเป็นผู้นำ
 - พัฒนาศักยภาพของการปฏิบัติงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อสนองตอบเป้าหมายและนโยบายของบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพ
- (14) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเช็คเวลาเข้า-ออกของพนักงานด้วยเครื่องรูดบัตร สามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างรวดเร็ว

- (15) มีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร โดยมีเครือข่ายเชื่อมต่อระหว่างแผนกช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัว
- (16) ใช้สื่อต่างๆ จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบ CD-ROM
- (17) ใช้อุปกรณ์คลื่นวิทยุ ในการสื่อสารระหว่างแผนกต่างๆ และรถบรรทุกขนส่งสินค้าทุกคัน
- (18) ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม SLT ได้มีการรณรงค์อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยบริษัทฯ ได้เข้าสู่มาตรฐานสิ่งแวดล้อม ISO 14001 เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2542 โดยกิจกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมจะเป็นการปลูกป่าที่จังหวัดราชบุรี เป็นการช่วยอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติตามพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช
- (19) มีกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อสังคม ตอบแทนสังคมของกลุ่มบริษัท โซนี่ ประเทศไทย ณ สถานที่ต่างๆ และมีการบริจาคสิ่งของให้กับนักเรียนผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา
- (20) นอกจากนี้บริษัทฯ ยังส่งเสริมกิจกรรมทางด้านสหุณาการ โดยมีการจัดท่องเที่ยวและกีฬาประจำปี ปีละหนึ่งครั้ง และส่งเสริมให้พนักงานได้ร่วมทำกิจกรรมและงานจัดเลี้ยงประจำปี ปีละหนึ่งครั้ง
- (21) SLT มุ่งเน้นคุณภาพในการบริการ โดยสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าประทับใจเป็นหลัก โดยการสนับสนุนการลงทุน 5% เพื่อคืนกำไรให้ลูกค้า รวมทั้งจะขยายฐานธุรกิจเพื่อพัฒนาการออกแบบธุรกิจใหม่

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ในบริษัทมีวิธีการและขั้นตอนของการสรรหาและคัดเลือกดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประกาศรับสมัครงานมีวิธีการคือ

- การลงประกาศในหน้าหนังสือพิมพ์ ติดป้ายโปสเตอร์ในสถานที่ต่างๆ ที่คาดว่าจะมีบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายอยู่ เช่น กรมการขนส่งทางบก ท่าเรือคลองเตย-แหลมฉบัง ท่าอากาศยาน หรือตามมหาวิทยาลัย เป็นต้น
- ลงประกาศในหน้า web page ของ web site หางานที่เปิดให้มีการลงประกาศได้
- เข้าร่วมงาน Job Fair หรืองาน Recruit campus ที่จัดโดยหน่วยงานต่างๆ เช่นกระทรวงแรงงาน กรมการจัดหางาน หรือการรวมตัวระหว่างบริษัทเอกชนหลายๆ บริษัท
- ใช้วิธีสรรหาโดยการติดต่อและทำสัญญาจ้างกับบริษัท Sub contractor หรือผู้รับเหมาช่วงต่างๆ ในการจ้างพนักงานของบริษัทดังกล่าวมาเป็นลักษณะลูกจ้างชั่วคราวที่บริษัท ซึ่งการสรรหาวิธีนี้เป็นนโยบายใหม่ที่ผู้บริหารเน้น เนื่องจากสอดคล้องกับการวางแผนกำลังคนของบริษัท โดยเป็นการกระจายต้นทุนในส่วนของการสวัสดิการเพิ่มเติมต่างๆ ให้บริษัทรับเหมาช่วงเป็นผู้รับผิดชอบ และบริษัท

จะเป็นผู้รับผิดชอบในเฉพาะส่วนที่ทำสัญญากับบริษัทเท่านั้น โดยส่วนมากในบริษัทจะทำสัญญาโดยคิดในอัตราเงินเดือนของลูกจ้างดังกล่าวแล้วบวกเพิ่มอีกในอัตราร้อยละ 20 เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนของการสวัสดิการหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 การเขียนใบสมัคร

ในขั้นตอนของการเขียนใบสมัครนี้ จะมีทั้งผู้สมัครที่เขียนใบสมัคร ณ สถานที่จัดงาน Job Fair หรือ ผู้สมัครที่เห็นประกาศแล้วส่งเป็นจดหมายเข้ามา หรือเป็นผู้สมัครที่เดินเข้ามารอกใบสมัครด้วยตนเอง (Walk in) ที่บริษัท โดยเงื่อนไขในการเขียนจดหมายสมัครงานหรือกรอกใบสมัครนั้นเป็นดังนี้

- สมัครเป็น Staff ในระดับ Asst.Mgr. ขึ้นไป ให้กรอกเป็นภาษาอังกฤษ
- สมัครเป็น Staff ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ให้กรอกเป็นภาษาอังกฤษ
- สมัครเป็น Staff ที่ไม่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ให้กรอกเป็นภาษาไทย

ขั้นตอนที่ 3 การทำแบบทดสอบ

เมื่อเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของบริษัททำการคัดเลือกใบสมัครหรือจดหมาย เพื่อหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมแล้ว จะติดต่อกลับไปยังผู้สมัคร เพื่อทำการเรียกมาทำแบบทดสอบและสัมภาษณ์ในขั้นต้น โดยแบบทดสอบของบริษัทจะเป็นลักษณะข้อเขียนโดยแบ่งตามตำแหน่งงานดังนี้

- ผู้สมัครตำแหน่ง พนักงานสำนักงานขึ้นไป จะเป็นแบบทดสอบในการคำนวณเลข แบบทดสอบความถนัดทางภาษาอังกฤษ และแบบทดสอบเชาว์ปัญญาเบื้องต้น
- ผู้สมัครในตำแหน่งพนักงานขับรถ จะให้ทำแบบทดสอบวัดความรู้ด้านกฎ ระเบียบจราจร โดยผู้สมัครในตำแหน่งพนักงานขับรถของบริษัทจะต้องมีใบขับขี่ตามประเภทและชนิดของรถ เช่น

ประเภทรถส่วนบุคคล รถตู้และรถบรรทุก (Truck) รถหัวลาก (T/H) หรือรถขนส่งสารเคมีอันตราย และเมื่อทำแบบทดสอบแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะทำการตรวจแบบทดสอบในทันที หากผู้สมัครสอบผ่านเกณฑ์การทำแบบทดสอบข้อเขียน ก็จะนำผลการสอบไปให้รองผู้จัดการฝ่ายบุคคลเพื่อพิจารณาและเข้าสัมภาษณ์ขั้นต้นกับรองผู้จัดการฝ่ายเป็นครั้งที่ 1 ก่อน ส่วนกรณีของผู้สมัครที่ไม่ผ่านการทำแบบทดสอบข้อเขียนก็จะทำการเก็บข้อมูลการสมัครไว้ในฐานข้อมูลของบริษัทและจะไม่มีการให้เข้าสัมภาษณ์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การสัมภาษณ์ครั้งที่ 1

ในขั้นตอนนี้ รองผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้เข้าสัมภาษณ์ผู้สมัครที่สอบผ่านเกณฑ์การทำแบบทดสอบข้อเขียนโดยตรงทุกตำแหน่ง โดยจะสัมภาษณ์ในลักษณะความรู้ ความถนัด และทักษะทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะงานที่สมัครและต้องการทำ รวมถึงทดสอบไหวพริบ และพิจารณาบุคลิกภาพเบื้องต้น และทัศนคติในการร่วมงานกับผู้อื่น หลังจากนั้นรองผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะทำการรวมผลคะแนนทั้งข้อเขียนและคะแนนการสัมภาษณ์ส่งให้กับหัวหน้างานในตำแหน่งที่ผู้สมัครต้องการ เพื่อพิจารณาต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การสัมภาษณ์ครั้งที่ 2

เมื่อหัวหน้างานและหัวหน้าฝ่ายที่ต้องปฏิบัติงานกับผู้สมัครโดยตรงพิจารณาใบสมัคร ผลการสอบข้อเขียนและผลการสัมภาษณ์ครั้งที่ 1 แล้วก็จะให้ฝ่ายบุคคลทำการเรียกสัมภาษณ์ผู้ที่หัวหน้างานและหัวหน้าฝ่ายเห็นว่าเหมาะสมเข้ามาทำการสัมภาษณ์เป็นครั้งที่ 2 ต่อไป โดยการสัมภาษณ์ครั้งนี้จะเป็นการสัมภาษณ์ในลักษณะเจาะลึกถึงความรู้ในงานตำแหน่งนั้นๆ รวมทั้งพิจารณาบุคลิกภาพในการเข้าร่วมงานกับหัวหน้างานได้ รวมทั้งจะมีการพูดคุย และต่อรองเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน สวัสดิการ พิเศษหรืออื่นๆ ด้วย ในขั้นตอนนี้ หากผู้สมัคร สมัครในตำแหน่ง Asst.Mgr. ขึ้นไป ผู้เข้าสัมภาษณ์ครั้งที่ 2 นี้จะเป็นผู้จัดการแผนก (DPH) ผู้จัดการฝ่าย (DVH) และกรรมการผู้จัดการ (M.D.) เข้าร่วมด้วย

ขั้นตอนที่ 6 นัดตรวจร่างกาย

เมื่อหัวหน้างาน ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการ ได้ร่วมกันพิจารณาผลการสัมภาษณ์แล้ว ผู้สมัครที่ได้รับคัดเลือกจะได้รับการติดต่อให้ไปตรวจร่างกายที่โรงพยาบาลที่บริษัทกำหนด และรอฟังผลการตรวจต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 นัดเซ็นสัญญา

หากผลการตรวจร่างกายผ่าน ไม่มีโรคที่ผิดปกติหรือเป็นโรคร้ายแรงที่เป็นอันตรายต่อเพื่อนร่วมงานหรือเป็นอุปสรรคในการทำงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะทำการนัดให้การเซ็นสัญญาการทำงาน และต้องพาผู้สมัครมาเซ็นในสัญญาฉบับนี้ด้วย ในขั้นตอนนี้จะขั้นตอนที่รวบรวมหลักฐานต่างๆจากพนักงานใหม่นี้

- หลักฐานการชำระเงิน
- สำเนาทะเบียนบ้าน
- สำเนาบัตรประชาชน
- สำเนาบัตรประกันสังคมหรือบัตรประจำตัวผู้เสียภาษี (ถ้ามี)
- ประวัติสุขภาพ

เมื่อรวบรวมเอกสารดังกล่าวได้ครบถ้วนแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะทำการถ่ายรูป เพื่อติดบัตรพนักงาน และแจก Uniform สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ และแจกเสื้อก๊วกของบริษัทโซนี่ สำหรับพนักงานในระดับสำนักงานและบริหาร

ขั้นตอนที่ 8 นัดวันเริ่มงาน

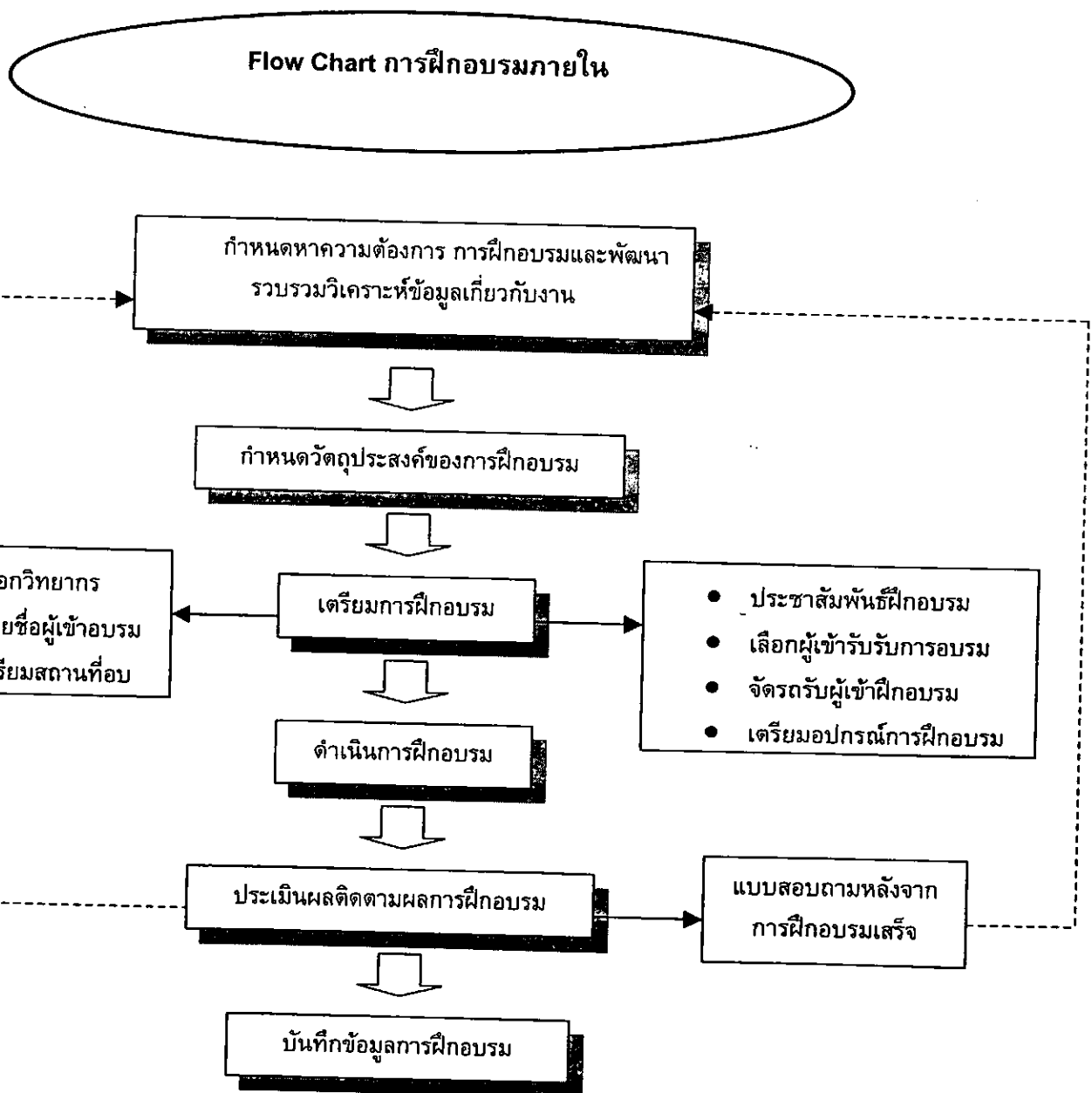
เมื่อพนักงานผ่านในด้านการทำเอกสารต่างๆ เรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะทำการนัดหมายวันเริ่มงาน เพื่อให้เข้ามาทำการปฐมนิเทศน์และเริ่มงานต่อไป

การฝึกอบรมและการพัฒนา

ในหัวข้อของการฝึกอบรมและพัฒนานั้น แบ่งออกเป็น 2 แบบคือการฝึกอบรมภายในและการฝึกอบรมภายนอกองค์กร

การฝึกอบรม/สัมมนาภายใน มีขั้นตอนในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

ภาพประกอบที่ 1 Flow Chart การฝึกอบรมภายใน



ขั้นตอนที่ 1 กำหนดหาความต้องการ การฝึกอบรมและพัฒนา และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เตรียมแผนการฝึกอบรมประจำปี โดยหัวหน้างาน / หัวหน้าแผนก / หัวหน้าแผนกบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดหลักสูตร วัตถุประสงค์ และเนื้อหาในการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับความต้องการของงาน และธุรกิจของบริษัทฯ

ขั้นตอนที่ 3 เตรียมการฝึกอบรม เลือกวิทยากรที่เหมาะสมกับหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรมสัมมนา สถานที่ฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรม

- กำหนดตำแหน่งและจำนวนผู้เข้ารับการอบรม
- เลือกวิทยากรที่เหมาะสมกับหัวข้อสัมมนาและผู้เข้ารับการสัมมนา อาจเป็นวิทยากรภายในบริษัท วิทยากรอิสระหรือวิทยากรที่จัดหาโดยบริษัทจัดการอบรม
- กำหนดวันและเวลา ในการอบรม ควรเหมาะสมและสะดวกกับผู้เข้าร่วมการอบรม เพื่อให้จำนวนผู้เข้ารับการอบรมได้ตามเป้าหมายมากที่สุด
- สถานที่ที่อบรม ต้องสอดคล้องกับจำนวนผู้เข้าร่วมอบรม วิธีการอบรมหรือกิจกรรมระหว่างอบรม เพื่อให้การอบรมมีประสิทธิภาพเพียงพอ โดยหากจัดภายในบริษัทต้องเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อม และหากเป็นนอกสถานที่ เช่น โรงแรม หรือสถาบันต่างๆ ก็ต้องติดต่อสอบถามให้จัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมเช่นกัน

ขั้นตอนที่ 4 Confirm รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาก่อนการอบรมอย่างน้อยหนึ่งสัปดาห์ เพื่อจัดเตรียมเอกสารเซ็นชื่อ และป้ายชื่อผู้เข้ารับการอบรม

ขั้นตอนที่ 5 แผนกบุคคลจะทำแบบประเมินผลและติดตามผลการอบรม และทำการวัดผลภายหลังการอบรม

ขั้นตอนที่ 6 บันทึกผลการฝึกอบรมเข้าในฐานข้อมูลของแผนกต่อไป

ในที่นี้บริษัทได้มีการฝึกอบรมภายในดังรายการต่อไปนี้

- (1) การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่ (Orientation) ในวันเริ่มงานวันแรก โดยจะกำหนดวันเริ่มงานทุกวัน ที่ 1 และ 16 ของเดือน ขั้นตอนและรายละเอียดการปฐมนิเทศน์ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 หัวหน้าแผนกมีหน้าที่ในการกำหนดหัวข้อเพื่อการปฐมนิเทศน์ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทฯ และพนักงานให้ได้รับเนื้อหาเพียงพอกับการเริ่มงานใหม่ โดย

- รวบรวมหัวข้อฝึกอบรมจาก Company Profile/ธุรกิจของบริษัท/ กิจกรรมความปลอดภัยและอื่นๆ
- เรียบเรียงหัวข้ออบรมตามลำดับความสำคัญดังนี้
 - ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทและกิจการของบริษัท
 - แผนผังองค์กรของบริษัท
 - กฎระเบียบของบริษัท
 - กฎระเบียบความปลอดภัย และระบบ ISO 14001
 - สวัสดิการของบริษัทฯ
 - การยกสินค้าอย่างปลอดภัย (เฉพาะพนักงานขนส่งสินค้า)

ขั้นที่ 2 การจัดทำหลักสูตรการปฐมนิเทศน์ครอบคลุมหัวข้อทั้งหมด และเข้าใจง่าย โดยรวบรวมข้อมูลจาก Company Profile/คู่มือกิจกรรม / คู่มือการทำงาน และอื่นๆ พร้อมทั้งภาพเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการทำอุปกรณ์สื่อ

ขั้นที่ 3 การจัดเตรียมอุปกรณ์สื่อที่ใช้ในการอบรม วิดีโอ คอมพิวเตอร์ Power Point

ขั้นที่ 4 กำหนดวัน เวลาและสถานที่ในการอบรม (ทุกวันที่ 1 และ/หรือ 16 ของเดือน)

ขั้นที่ 5 การปฐมนิเทศน์ตามลำดับหัวข้อ เมื่อปฐมนิเทศน์เสร็จให้พนักงานเซ็นด์ชื่อรับทราบว่าการปฐมนิเทศน์แล้วเก็บเข้าแฟ้มพนักงาน

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการอบรม

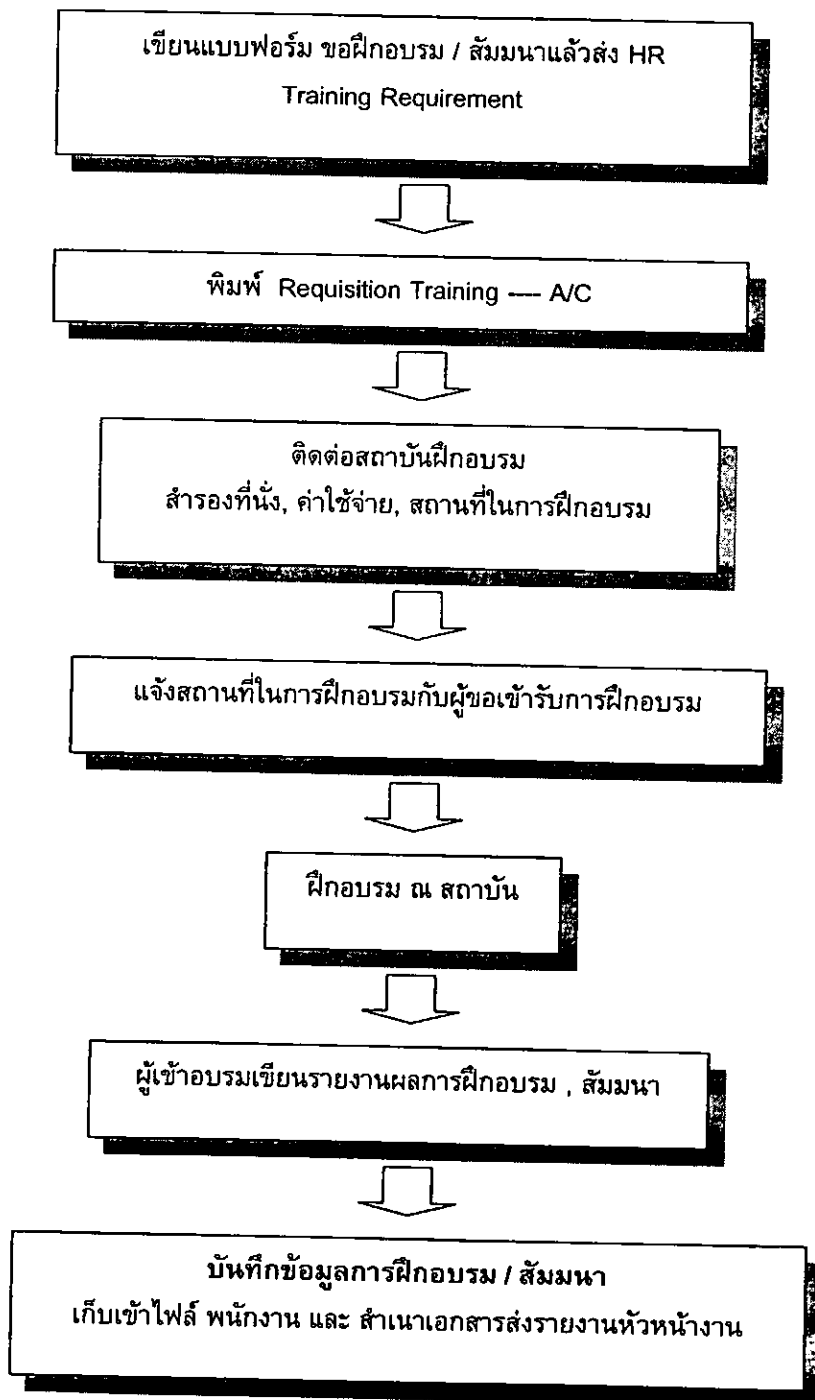
ขั้นที่ 7 การติดตามผลหลังการปฐมนิเทศน์

- (2) การอบรมตามลักษณะงาน (On the Job Training) ซึ่งหัวหน้างานจะเป็นผู้ทำการอบรม วิธีการอบรมเช่นนี้จะใช้ทั้งกับพนักงานที่เริ่มงานใหม่ และพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งหัวหน้างานแต่ละงานจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดตารางเวลาในการอบรม โดยส่วนมากจะมีการประชุมที่เรียกว่า Morning Talk ทุกวันจันทร์เช้า เพื่อเป็นการแจ้งข่าวสารใหม่ๆ รวมทั้งมีการสอดแทรกลักษณะหรือทักษะในการทำงานในแผนกนั้นเข้าไปด้วย
- (3) การอบรมด้านความปลอดภัย (Safety) เป็นการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องของการขับรถอย่างปลอดภัย ปลอดภัยจากอุบัติเหตุ และการอบรมหนีภัย และดับเพลิงปีละ 1 ครั้ง
- (4) การอบรมด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) เป็นการให้ความรู้การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ภายหลังจากที่บริษัทฯ ได้รับรองมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อพนักงานจะได้รับทราบถึงหลักในการปฏิบัติงานที่ไม่ทำให้เกิดอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม หรือทำให้เกิดอันตรายต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด
- (5) การอบรมเลื่อนตำแหน่ง เมื่อพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นระดับหัวหน้างาน Officer หรือ Supervisor ขึ้นไป จะมีการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมทักษะที่เรียกว่า Supervisor Skills เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญตำแหน่ง และหน้าที่ที่จะต้องการปฏิบัติ รวมทั้งขอบเขตการทำงานไปด้วย
- (6) การอบรม Sony Six-Sigma ซึ่งเป็นนโยบายใหม่ของกลุ่มบริษัทโซนี่ในประเทศไทยที่จะต้องเริ่มเรียนรู้และปฏิบัติในองค์กรการ ให้สอดคล้องกับบริษัทแม่และบริษัทในเครือทั่วโลก โดยการอบรมชนิดนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ
 - ระดับ Championship Sector เป็นการวางนโยบายหลักๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป (Division Head) จะเป็นผู้กำหนด
 - ระดับ Back-belt เป็นการรับทราบนโยบายจากฝ่าย Championship Sector และนำมาสั่งการให้ระดับ Green-belt ปฏิบัติต่อไป ซึ่งพนักงานในตำแหน่ง Asst.Mgr. จนถึง หัวหน้าแผนก (Dept.Head) จะเป็นผู้รับนโยบาย

- ระดับ Green-belt เป็นการปฏิบัติการตามคำสั่งที่ระดับ Back-belt เป็นผู้สั่งการ โดยจะทำการบันทึกข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้น และรายงานผลต่อระดับ Back-belt ต่อไป
- (7) การอบรมทักษะเฉพาะด้านของพนักงาน เช่น ทักษะการขับรถโฟคลิฟต์อย่างปลอดภัย หลักการยกสินค้า ตรวจเช็คสินค้า และการอบรมความรู้ด้านการเดินพิธีการศุลกากร

ภาพประกอบที่ 2 Flow Chart การฝึกอบรมภายนอก

Flow Chart การฝึกอบรมภายนอก



ภาพประกอบที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถทางภาษาอังกฤษ

การฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถทางภาษาอังกฤษ

พนักงานกรอกแบบฟอร์มขอฝึกอบรม (Requisition Training) ยื่นให้ผู้จัดการแผนก(DPH)
อนุมัติ

ยื่นฟอร์มขอฝึกอบรม (Requisition Training) ที่แผนกบุคคล
พร้อมทั้งแนบเอกสาร สถาบันที่เรียน, course, ระยะเวลาในการเรียน, ใบเสร็จค่าเรียน

พิมพ์ Requisition เบิกค่าใช้จ่ายในการเรียนภาษาอังกฤษ ให้กับผู้ขอเข้ารับการเรียน
โดยอัตราเบิกค่าเรียนตามระเบียบของบริษัท
พนักงานสามารถเบิกค่าเรียนได้ไม่เกิน 2 ครั้งต่อปีงบประมาณในหลักสูตรดังนี้

1. ภาษาอังกฤษทั่วไป
2. ภาษาอังกฤษเพื่อธุรกิจ

เมื่อผู้เข้ารับการเรียนภาษาอังกฤษจบหลักสูตรแล้วให้ส่งสำเนาหนังสือรับรอง หรือประกาศนียบัตร
ที่แผนกทรัพยากรบุคคล กรณีผู้เข้ารับการเรียนเรียนไม่จบหลักสูตรผู้เข้าเรียนจะต้องคืนค่าใช้จ่าย
ทั้งหมดที่เบิกล่วงหน้าไปให้กับบริษัท

บันทึกข้อมูลการเรียนภาษาอังกฤษลงคอมพิวเตอร์ และเก็บประกาศนียบัตรเข้าแฟ้มพนักงาน

- ขั้นตอนที่ 1 พนักงานกรอกแบบฟอร์มขอรับการอบรม/สัมมนาภายนอก (Training Requirement) โดยแบบกำหนดการ ใบแจ้งราคา และหัวข้อการสัมมนาพร้อมกัน
- ขั้นตอนที่ 2 กรอกแบบฟอร์มแล้วส่งให้หัวหน้าแผนกเซ็นอนุมัติ และส่งต่อให้แผนกบุคคล
- ขั้นตอนที่ 3 นำรายละเอียดจากแบบฟอร์มขอรับการอบรม/สัมมนาภายนอก (Training Requirement) มาทำเรื่องเบิกจ่ายภายใน
- ขั้นตอนที่ 4 ติดต่อสถาบันเพื่อทำการจองที่ในการฝึกอบรม
- ขั้นตอนที่ 5 ภายหลังจากผู้เข้าอบรม ฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ผู้เข้าอบรมกรอกรายงานผลการเข้าอบรม/สัมมนาในแบบฟอร์มรายงานผลการเข้าอบรม/สัมมนา
- ขั้นตอนที่ 6 ภายหลังจากกรอกแบบฟอร์มรายงานการสัมมนาเรียบร้อยแล้ว ส่งให้แผนกบุคคลเพื่อเก็บเข้าในฐานข้อมูล

การเลื่อนตำแหน่ง

ในอันดับแรกขอชี้แจงตำแหน่งงานของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยแบ่งตำแหน่งงานออกตามลักษณะการทำงานทั้งหมด 4 ด้านคือ

ตำแหน่งด้านสำนักงาน มีชั้นของตำแหน่งจากระดับต่ำสุด จนถึงสูงสุดดังต่อไปนี้

(HR) Asst.	คือ ตำแหน่งพนักงานผู้ช่วยในแผนกต่างๆ เช่น HR Asst. คือพนักงานระดับต้นของฝ่ายบุคคล
Asst. Officer 1	คือ ตำแหน่งผู้ช่วยเจ้าหน้าที่สำนักงานระดับ 1
Asst. Officer 2	คือ ตำแหน่งผู้ช่วยเจ้าหน้าที่สำนักงานระดับ 2
Officer	คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน
Senior Officer	คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงานอาวุโส
Asst. Mgr.	คือ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ
Dep. Mgr.	คือ ตำแหน่งรองผู้จัดการ
Mgr.	คือ ตำแหน่งผู้จัดการ
Senior Mgr.	คือ ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโส
Asst.GM.	คือ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป
GM.	คือ ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป
M.D.	คือ ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ

ตำแหน่งด้านปฏิบัติการ (การเดินพิธีการศุลกากร) มีชั้นของตำแหน่งจากระดับต่ำสุด จนถึงสูงสุดดังต่อไปนี้

F/W. Asst.	คือ ตำแหน่งพนักงานผู้ช่วยในฝ่ายที่รับเดินพิธีการศุลกากร
Asst. Supervisor 1	คือ ตำแหน่งผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติการระดับ 1
Asst. Supervisor 2	คือ ตำแหน่งผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติการระดับ 2

Supervisor	คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติการ
Senior Supervisor	คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติการอาวุโส
Asst. Mgr.	คือ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ
Dep. Mgr.	คือ ตำแหน่งรองผู้จัดการ
Mgr.	คือ ตำแหน่งผู้จัดการ
Senior Mgr.	คือ ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโส

ตำแหน่งด้านปฏิบัติการ (การขนส่งสินค้า) มีชั้นของตำแหน่งจากระดับต่ำสุด จนถึงสูงสุดดังนี้

TPT. Asst.	คือ ตำแหน่งพนักงานผู้ช่วยยกสินค้าหรือพนักงานผู้ช่วยพนักงานขับรถ
Driver	คือ ตำแหน่งพนักงานขับรถทุกประเภท รถผู้บริหาร รถปีกอ๊อฟ รถตู้ รถบรรทุกเล็ก รถบรรทุก รถหัวลาก ของบริษัท
Asst. Supervisor 1	คือ ตำแหน่งผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติการระดับ 1
Asst. Supervisor 2	คือ ตำแหน่งผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติการระดับ 2
Supervisor	คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติการ
Senior Supervisor	คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติการอาวุโส
Asst. Mgr.	คือ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ
Dep. Mgr.	คือ ตำแหน่งรองผู้จัดการ
Mgr.	คือ ตำแหน่งผู้จัดการ
Senior Mgr.	คือ ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโส

ตำแหน่งด้านปฏิบัติการ (การดูแลสินค้าและระบบการจัดเก็บในคลังสินค้า) มีชั้นของตำแหน่งจากระดับต่ำสุด จนถึงสูงสุดดังต่อไปนี้

W/H Asst.	คือ ตำแหน่งพนักงานผู้ช่วยในการดูแลสินค้าและดูแลระบบการรับ-ส่งและจัดเก็บในคลังสินค้า
Checker	คือ ตำแหน่งพนักงานตรวจสอบคุณภาพ และความเสียหายของสินค้าก่อนที่จะรับสินค้าเข้าคลังสินค้า หรือส่งสินค้าออกจากคลังสินค้าเพื่อส่งให้กับลูกค้า
Asst. Supervisor 1	คือ ตำแหน่งผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติการระดับ 1
Asst. Supervisor 2	คือ ตำแหน่งผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติการระดับ 2
Supervisor	คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติการ
Senior Supervisor	คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติการอาวุโส
Asst. Mgr.	คือ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ
Dep. Mgr.	คือ ตำแหน่งรองผู้จัดการ
Mgr.	คือ ตำแหน่งผู้จัดการ
Senior Mgr.	คือ ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโส

ขั้นตอนในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานมีดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 เมื่อถึงฤดูกาลประเมินผลเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกที่ต้องการจะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานที่อยู่ในแผนกตน จะทำการขอแบบฟอร์มประเมินการเลื่อนตำแหน่งจากฝ่ายบุคคล เพื่อนำมาประเมินจะส่งให้ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการฝ่ายบุคคล เพื่อทำการพิจารณาถึงคุณสมบัติและความเหมาะสมต่าง ๆ ต่อไป
- ขั้นตอนที่ 2 ฝ่ายบุคคลจะทำการพิจารณาฐานข้อมูลของการเลื่อนตำแหน่ง ระดับเงินเดือน ข้อมูลความประพฤติทางวินัย รวมทั้งข้อมูลการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานคนดังกล่าว เพื่อประกอบการพิจารณา
- ขั้นตอนที่ 3 เมื่อพิจารณาฐานข้อมูลต่าง ๆ ของพนักงานคนดังกล่าวแล้ว ก็จะนำข้อมูลพร้อมผลการประเมินทั้งจากหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ขึ้นเพื่อเสนอให้กรรมการผู้จัดการรับทราบและพิจารณาเป็นขั้นตอนสุดท้าย
- ขั้นตอนที่ 4 แจ้งผู้จัดการแผนกที่ทำการเลื่อนตำแหน่งพนักงานคนดังกล่าว พร้อมประกาศออกเป็นลายลักษณ์อักษร ภายในบริษัท ให้รับทราบทั่วกันว่าบุคคลใดได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

โดยบริษัทได้มีประกาศหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานไว้ดังนี้

1. ระยะเวลาในการประเมินผลการทำงานตั้งแต่ 1 เมษายน – 31 มีนาคมของปีถัดมา จะใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่มีผลบังคับใช้ในเดือนมิถุนายน
2. พนักงานที่ได้รับการพิจารณาต้องทำงานในบริษัทมาแล้วเป็นเวลาอย่างน้อย 1 ปี
3. ผลคะแนนความประพฤติในระยะการประเมินนั้น จะต้องสูงกว่าระดับคะแนนโดยเฉลี่ย
4. ตำแหน่งที่จะพิจารณาเลื่อนขึ้น ต้องเหมาะสมและสัมพันธ์กับแผนผังองค์กรของบริษัท
5. บันทึกอัตราการทำงานในระยะเวลาการประเมินผลไม่น้อยกว่าร้อยละ 97 ของวันทำงานปกติ
6. การเลื่อนตำแหน่งครั้งล่าสุด พนักงานต้องดำรงตำแหน่งนั้น ไม่น้อยกว่า 2 ปี

การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน

เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการปฏิบัติงานร่วมกันของพนักงาน บริษัทฯ จึงกำหนดระเบียบวินัยขึ้น เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม หากพนักงานผู้ใดหลีกเลี่ยง หรือฝ่าฝืนให้ถือว่าพนักงานผู้นั้นกระทำความผิดวินัย และจะต้องได้รับพิจารณาลงโทษตามลักษณะความผิดตามกรณีไป โดยมาตรการพิจารณาความผิดทางวินัยนั้น หัวหน้างานมีหน้าที่ดูแล และดำเนินการเพื่อให้พนักงานภายใต้การบังคับบัญชาของตนปฏิบัติในระเบียบ (เอกสารภายในของบริษัทฯ) แต่ก่อนที่จะลงโทษพนักงานคนใด หัวหน้างานที่มีอำนาจลงโทษจะต้องพิจารณาร่วมกับกรรมการบริษัทฯ โดยรอบคอบและปราศจากอคติ ซึ่งโทษทางวินัยที่จะนำมาใช้กับพนักงานมี 6 ลักษณะคือ

- (1) ตักเตือนด้วยวาจา เช่นการมาทำงานสายเกิน 4 ครั้ง หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่ไม่หนัก (ตามที่กำหนดในเอกสารระเบียบภายในบริษัท)

- (2) ดักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ในกรณีที่พนักงานได้รับการดักเตือนด้วยวาจาแล้ว แต่กระทำความผิดซ้ำอีกเป็นครั้งที่ 2 หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (ตามที่กำหนดในเอกสารระเบียบภายในบริษัท)
- (3) พักงานโดยไม่จ่ายค่าจ้าง เป็นเวลาไม่เกิน 7 วัน ใช้ในกรณีที่เคยได้รับหนังสือเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วยังกระทำความผิดซ้ำอีก หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (ตามที่กำหนดในเอกสารระเบียบภายในบริษัท)
- (4) ปลดออก เป็นกรณีที่กระทำความผิดในข้อ (3) เป็นครั้งที่ 2 หรือกระทำความผิดในข้อ (2) เป็นครั้งที่ 3 ซึ่งแต่ละครั้งได้รับการพิจารณาโทษมาแล้ว หรือกระทำความผิดสถานหนัก หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (ตามที่กำหนดในเอกสารระเบียบภายในบริษัท) ในกรณีการปลดออกนี้จะได้รับค่าชดเชยตามอัตราของบริษัทด้วย
- (5) ไล่ออก เป็นกรณีที่กระทำความผิดในข้อ (3) เป็นครั้งที่ 2 หรือกระทำความผิดในข้อ (2) เป็นครั้งที่ 3 ซึ่งแต่ละครั้งได้รับการพิจารณาโทษมาแล้ว หรือกระทำความผิดสถานหนัก หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (ตามที่กำหนดในเอกสารระเบียบภายในบริษัท) ในกรณีนี้จะไม่ได้รับค่าชดเชย

แต่มีการลงโทษอีกลักษณะหนึ่งคือการหักค่าเสียหาย ในกรณีพนักงานกระทำให้ทรัพย์สินหรือสินค้าเสียหาย หรือหากเป็นกรณีพนักงานขับรถเกิดอุบัติเหตุก็ต้องเสียค่าเสียหายนี้ด้วยตนเอง ซึ่งเรียกว่า ค่า Deductible โดยอัตรานั้นจะคิดตามประเภทของสินค้าหรือยานพาหนะที่ใช้งานอยู่

ในการนี้ บริษัทฯ จะใช้ดุลยพินิจลงโทษสถานใดตามที่กล่าวไว้ข้างต้นก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องลงโทษเรียงตามสถานของโทษที่กำหนดไว้

ระบบเงินเดือน

ระบบเงินเดือนของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้ซอฟต์แวร์ชื่อ Piswincs สำหรับออกเงินเดือน ซึ่งจะออกเงินเดือนทุกวันที่ 25 ของเดือน โดยส่วนประกอบของเงินเดือนและสวัสดิการเพิ่มเติมในแต่ละเดือนเป็นดังนี้

- (1) เงินเดือน (Salary)
- (2) เงินค่าตำแหน่ง (Position Allowance) กรณีพนักงานในตำแหน่ง Asst. Mgr. ขึ้นไปจนถึงตำแหน่ง Asst.GM.
- (3) เงินค่าอยู่กะ (Shift Allowance) สำหรับพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการ
- (4) เงินค่าน้ำมันรถ (Mileage Allowance) สำหรับพนักงานในตำแหน่ง Asst.Mgr.ขึ้นไป
- (5) เงินค่าอาหาร (Meal Allowance)
- (6) เงินค่าเดินทาง (Transport Allowance) สำหรับพนักงานในตำแหน่ง Senior Officer หรือ Senior Supervisor ลงมา

- (7) เงินค่าล่วงเวลา (Over Time) สำหรับพนักงานในตำแหน่ง Senior Officer หรือ Senior Supervisor ลงมา ที่ทำงานเกินเวลา
- (8) เงินค่าไปทำงานต่างจังหวัด(Up-Country) สำหรับพนักงาน Driver และ TPT Asst.ที่ต้องขับรถไปส่งสินค้าในต่างจังหวัด
- (9) เงินค่าปลอดอุบัติเหตุ (Non-accident allowance) สำหรับพนักงานขับรถทุกประเภทที่ขับรถ โดยไม่เกิดอุบัติเหตุขึ้นเลยในเดือนนั้นๆ
- (10) เงินค่าปลอดอุบัติเหตุสำหรับรถโฟคลิฟต์ (F/L Non-accident allowance) สำหรับพนักงานขับรถโฟคลิฟต์ จากคลังสินค้าในโรงงานที่ไม่เกิดอุบัติเหตุท่าของหล่น เสียหายในเดือนนั้นๆเลย
- (11) เงินค่าเบี้ยขยัน (Attendance Allowance) สำหรับพนักงานในตำแหน่ง Senior Officer หรือ Senior Supervisor ลงมา ที่ไม่มาทำงานสายและไม่มีการลางานในเดือนนั้นๆ
- (12) เงินค่าที่พัก (Accommodation Allowance) สำหรับพนักงานที่ประจำ ณ จุดขนถ่ายสินค้าไซนี้ (Cross dock) ในแต่ละภาคของประเทศ

ส่วนของสวัสดิการเพิ่มเติมที่ไม่ได้เป็นรายเดือนมีดังนี้

- (1) เงินโบนัสประจำปี (Bonus) จะออกให้ 1 ครั้งต่อปี ในเดือนธันวาคมของทุกปี
- (2) เงินค่าปลอดอุบัติเหตุพิเศษ (Non-accident Bonus) สำหรับพนักงานขับรถทุกประเภทที่ขับรถ โดยไม่เกิดอุบัติเหตุขึ้นเลยเป็นเวลาติดต่อกัน 6 เดือน ซึ่งจะออกให้ 2 ครั้งต่อปีคือประมาณเดือนเมษายน และตุลาคม
- (3) เงินค่าปลอดอุบัติเหตุสำหรับรถโฟคลิฟต์พิเศษ (Non-accident Bonus for F/L) สำหรับพนักงานขับรถโฟคลิฟต์จากคลังสินค้าในโรงงานที่ไม่เกิดอุบัติเหตุท่าของหล่น เสียหายเป็นเวลาติดต่อกัน 6 เดือน ซึ่งจะออกให้ 2 ครั้งต่อปี คือประมาณเดือนเมษายน และตุลาคมเช่นกัน

บริษัทฯ มีระเบียบในการปรับเงินเดือน คือ พิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างเดือน พฤษภาคม – เมษายน ของปีถัดไป และกำหนดให้มีการปรับค่าจ้างในเดือนมิถุนายน และพนักงานที่มีสิทธิได้รับการปรับเงินเดือน ต้องเป็นพนักงานที่ทำงานกับบริษัทฯ มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน

การประเมินผลงาน

ในส่วนของการประเมินผลงานของบริษัทนั้นจะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ครั้งต่อปี โดยประเมิน 2 ช่วงเวลา คือ ตั้งแต่ช่วงการทำงานเดือนพฤษภาคม – ตุลาคม 1 ครั้ง และช่วงเวลาพฤศจิกายน – เมษายน อีก 1 ครั้ง ซึ่งการประเมินผลงานนี้จะสัมพันธ์กับระบบเงินเดือน การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน และการเลื่อนตำแหน่งด้วย โดยในการประเมินผลการทำงาานนั้น จะใช้เกณฑ์การพิจารณาโดยดูจากวินัยในการทำงานด้วย เช่น ในช่วงเวลาการประเมิน พนักงานคนดังกล่าวได้รับจดหมายเตือน หรือการลงโทษใดๆ ไม่ว่าจะทาง การว่ากล่าวตักเตือนโดยวาจา หรือออกจดหมายเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้บริหารหรือฝ่ายบุคคลก็ตาม เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลงาน ในการประเมินผลงานนั้น จะใช้แบบฟอร์มต่างๆ ตามระดับตำแหน่งและลักษณะ

งานในการประเมิน ซึ่งแบบฟอร์มนี้จะใช้ในการประเมินผลในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง และการให้เงินโบนัสด้วย โดยการประเมินจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ขั้นตอนที่ 1 เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลทำการส่งแบบฟอร์มการประเมินให้กับผู้จัดการแผนกทุกแผนก เพื่อประเมินพนักงานในสังกัดของตน
- ขั้นตอนที่ 2 ผู้จัดการแผนก ส่งแบบฟอร์มการประเมินให้หัวหน้างานที่อยู่ในระดับรอง เพื่อทำการประเมินพนักงานที่ได้ควบคุมโดยตรงทำการประเมินในขั้นต้นก่อน
- ขั้นตอนที่ 3 หัวหน้างานหรือผู้จัดการฝ่ายจะทำการเรียกพนักงานที่อยู่ในสังกัดตามสายการบังคับบัญชามาพูดคุยถึงการทำงานในช่วงที่ผ่านมาว่าได้ทำอะไรไปบ้าง และสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนได้วางไว้หรือไม่ และให้ทำการประเมินตนเอง ซึ่งเป็นการประเมินแบบสื่อสารสองทาง (two-way communication) หลังจากผู้จัดการแผนกจะเป็นผู้ประเมินเป็นขั้นตอนสุดท้าย และจะส่งผลการประเมินให้ผู้จัดการฝ่ายที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปรับทราบ เพื่อส่งต่อไปฝ่ายบุคคลเพื่อรวบรวมข้อมูลต่อไป

การประเมินผลพนักงานในระดับผู้บริหารหรือระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไปนั้น จะทำการประเมินโดยใช้รูปแบบของญี่ปุ่นที่เรียกว่า MBO ซึ่งก็คือการประเมินผลการโดยวัดจากพื้นฐานของวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้เป็นหลัก โดยบริษัท ยึดถือแนวการประเมินเช่นนี้เป็นเวลานานจนถึงปัจจุบัน กำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานการประเมินผลงานโดยใช้ KPI เป็นตัววัด ซึ่งบริษัทกำลังทำการศึกษายู่

แบบฟอร์มการประเมินผลงานของบริษัทแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

1. แบบฟอร์มการประเมินผลพนักงานตั้งแต่ตำแหน่ง Asst.Mgr. ขึ้นไป
2. แบบฟอร์มการประเมินผลพนักงานตั้งแต่ตำแหน่ง Asst. Officer/supervisor – Senior supervisor
3. แบบฟอร์มการประเมินผลพนักงานตั้งแต่ตำแหน่ง Office Asst. พนักงานระดับปฏิบัติการ และตำแหน่ง Leader

- ส่วนที่ 6 -

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2534 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น โดยได้สรุปว่าข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้มีดังนี้ (1) ทั้งตะวันตกและญี่ปุ่นต่างยอมรับเหมือนๆ กันว่า “ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารการพัฒนา” (2) การพัฒนาองค์กรในระดับกว้าง เช่น การพัฒนาชาติ จะต้องให้ความสำคัญและเริ่มต้นที่ประชาชน ในฐานะเป็นสมาชิกของครอบครัว ชุมชน และประเทศ ส่วนการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคลต้องให้ความสำคัญและเริ่มต้นที่จิตใจ (3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องเริ่มต้นตั้งแต่เนิ่นๆ พ่อแม่ต้องวางแผนตั้งแต่ตอนตั้งครรภ์ (4) ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพดีมาน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสถานภาพของพ่อแม่ ทั้งด้านสุขภาพของร่างกายของพ่อ แม่ เจตคติของพ่อแม่ การศึกษาของพ่อแม่ ฐานะทางเศรษฐกิจของพ่อแม่และจริยธรรมของพ่อแม่ (5) ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ของญี่ปุ่นคือความมีระเบียบวินัยของคนในชาติ ความมีจิตสำนึกจงรักภักดีต่อชาติ ความมีจิตสำนึกเห็นความสำคัญของผลประโยชน์ระดับชาติมากกว่าผลประโยชน์ระดับบุคคล ความมีจิตใจที่แข็งแกร่งทรหดและเอาการเอางาน ความมีจิตสำนึกของแข่งขัน ความมีความคิดในเชิงเปรียบเทียบ การมีอุปนิสัยในการใฝ่รู้และสะสมข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ ซึ่งความสำเร็จทั้งมวลของชาวญี่ปุ่นได้รับอิทธิพลมาจากพุทธศาสนาเถรวาทและลัทธิชินโต และระบบการปกครองแบบเจ้าขุนมูลนายในอดีต

ข้อเสนอแนะ : แม้ว่าญี่ปุ่นจะประสบความสำเร็จทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างสูง แต่ญี่ปุ่นก็ยังมีปัญหาด้านการพัฒนาทางด้านสังคม และความสงบทางด้านจิตใจ ปัจจุบัน ญี่ปุ่นประสบกับปัญหาประเภทนี้มากมาย เช่นปัญหาการฆ่าตัวตายและปัญหาการหย่าร้าง เป็นต้น ญี่ปุ่นเปรียบเสมือนผู้ได้ลายแทงขุมทรัพย์ซีก “ความสำเร็จทางด้านวัตถุ” ซึ่งได้แก่ อิทธิพลของพุทธศาสนาเถรวาท ส่วนลายแทงขุมทรัพย์ซีก “ความสำเร็จทางด้านจิตใจ” ซึ่งได้แก่ อิทธิพลของพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาทนั้น ญี่ปุ่นยังไม่ได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการค้นหา หากญี่ปุ่นต้องการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางด้านวัตถุ หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางจิตใจบ้าง ญี่ปุ่นจะเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประเทศต่างๆ ต้องเอาเยี่ยงอย่าง

คชา เอี่ยมทิม (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องระบบการบริหารงานบุคคลของบรรษัทข้ามชาติในประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าระบบและกระบวนการการบริหารงานบุคคลของบรรษัทญี่ปุ่นและบรรษัทสหรัฐอเมริกามีความแตกต่างและคล้ายคลึงกันในระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลดังนี้

ระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่คล้ายคลึงกัน

1. นโยบายการบริหารงานบุคคล บรรษัททั้งสองประเทศมีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานบุคคลรวมทั้งวิธีการปฏิบัติและกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อกำกับดูแลพนักงานของตนในส่วนชองนโยบายมีทั้งนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร นโยบายบางเรื่องทราบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหาร นโยบายบางเรื่องประกาศให้ทราบโดยทั่วไป ที่มาของนโยบายมีทั้งกำหนดมาจากต่างประเทศและกำหนดภายในประเทศ
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ บรรษัททั้งสองประเทศมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อคาดการณ์แนวโน้มความต้องการบุคลากรล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 6 เดือนถึง 1 ปี
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน บรรษัททั้งสองประเทศมีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานใหม่รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเก่าทุกๆ 6 เดือน เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการปรับอัตราเงินเดือนประจำปี
4. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร บรรษัททั้งสองประเทศมีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมเป็นทางการเพื่อให้การฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะ ความรู้ความชำนาญงาน
5. รางวัลและการลงโทษ บรรษัททั้งสองประเทศจัดให้มีการเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงาน การโยกย้ายพนักงาน การลงโทษตามกฎหมายแรงงาน

6. การแก้ไขปัญหาเมื่อบริษัทประสบวิกฤติการณ์ บริษัททั้งสองประเทศมีวิธีการโดยลดเวลาการทำงานและจ่ายค่าแรงตามปกติ ลดเวลาการทำงานและจ่ายค่าแรงตามเวลาที่ทำงานจริง งดจ้างชั่วคราว และขั้นสุดท้ายคือปลดพนักงาน

ระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน

1. หน้าที่ความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน่วยงาน ฝ่ายบุคคลของบริษัททั้งสองประเทศมีหน้าที่รับผิดชอบด้านต่างๆ เหมือนกัน แตกต่างในเรื่องการบริหารค่าจ้าง หน่วยงานบริหารค่าจ้างในบริษัทญี่ปุ่นอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบัญชี ส่วนบริษัทสหรัฐอเมริกาหน่วยงานบริหารค่าจ้างอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล
2. การวิเคราะห์งาน บริษัทญี่ปุ่นไม่มีการวิเคราะห์งาน ส่วนบริษัทสหรัฐอเมริกามีการวิเคราะห์งาน
3. การพรรณนาลักษณะงาน แม้ว่าบริษัททั้งสองประเทศจะมีแบบพรรณนาลักษณะงานก็ตาม ในบริษัทญี่ปุ่นเป็นการกำหนดขึ้นโดยไม่มีการวิเคราะห์งาน ส่วนบริษัทสหรัฐอเมริกาแบบพรรณนาลักษณะงานเป็นผลจากการวิเคราะห์งาน
4. การสรรหาและคัดเลือก บริษัทญี่ปุ่นต้องการบุคลากรที่จบการศึกษาใหม่และไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน บริษัทสหรัฐอเมริกาต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน
5. รางวัลและการลงโทษ บริษัทญี่ปุ่นการสับเปลี่ยนโยกย้ายเพื่อสนับสนุนและพัฒนาให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ทางด้านต่างๆ และสามารถโยกย้ายข้ามหน่วยงานได้ การเลื่อนตำแหน่งพิจารณาด้วยหลักอาวุโส ส่วนบริษัทสหรัฐอเมริกาการสับเปลี่ยนโยกย้าย อาจเกิดจากพนักงานขาดความถนัดในงานของตนหรือเพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ทางด้านต่างๆ แต่ต้องสับเปลี่ยนภายในหน่วยงานเดิม การเลื่อนตำแหน่งพิจารณาตามความรู้ความสามารถ
6. รูปแบบการจ้างงาน บริษัทญี่ปุ่นเป็นการจ้างงานตลอดชีพ ส่วนบริษัทสหรัฐอเมริกาเป็นการจ้างงานระยะยาว

* อรวรรณ อนันต์วรณชัย (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อการทำงานของพนักงานระดับต่างๆ ในบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ข้ามชาติอเมริกันและญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยจากผลการศึกษาพบว่าบริษัทอเมริกันและญี่ปุ่นในไทยเจ็ดแห่งจากอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ในประเทศไทยมีนโยบายและวิธีปฏิบัติในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งที่เหมือนและแตกต่างกัน นอกจากนโยบาย และแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกันแล้ว วัฒนธรรมของแต่ละชาติยังมีส่วนกำหนดขอบเขตวิธีปฏิบัติของแต่ละบริษัทที่แตกต่างกัน พบว่าบริษัทต่างใช้วิธีการมากกว่าหนึ่งวิธีในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเหล่านี้ใช้วิธีปฏิบัติที่กำหนดโดยบริษัทแม่หรือมีการดัดแปลงหรือปรับวิธีการที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย นอกจากนี้ยังมีหลายวิธีปฏิบัติที่บริษัทสาขาในไทยพัฒนาขึ้นเอง หรือปฏิบัติตามวิธีการที่เป็นที่นิยมในท้องถิ่น จากศึกษา พบความแตกต่างกันของบริษัทอเมริกันและญี่ปุ่นในเรื่องการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนการประเมินผล ส่วนที่บริษัทเหล่านี้มีนโยบายและวิธีปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันคือเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

จุฬา เทียนไทย (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยได้ข้อสรุปจากการวิเคราะห์คือ บริษัทข้ามชาติในประเทศไทยได้นำเอารูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแล้วมาใช้ (modified version) ซึ่งไม่เหมือนกับรูปแบบการบริหารงานแบบดั้งเดิมจากลักษณะเด่นๆ 7 ประการของการบริหารแบบญี่ปุ่น ซึ่งประกอบด้วย

1. การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment)
2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่องช้า (Slow Evaluation and Promotion)
3. แนวทางการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Non-Specialized Career Path)
4. การควบคุมที่ไม่เด่นชัด (Implicit Control Mechanisms)
5. การตัดสินใจร่วมกัน (Collective Decision Making)
6. การรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility)
7. ความผูกพันทั้งหมด (Wholistic Concern)

จากการวิจัย ได้พบว่าในลักษณะเด่นทั้ง 7 ประการของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนี้ การควบคุมที่ไม่เด่นชัดเป็นคุณลักษณะที่บริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่นได้นำมาใช้กันมากที่สุด ในขณะที่เดียวกัน ในคุณลักษณะของแนวทางการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างที่ยึดถือการโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่เป็นหลักนั้น ได้ถูกนำมาปฏิบัติ น้อยที่สุด

ความแตกต่างในเรื่องของวัฒนธรรม ทศคติ ภาษา ตลอดจนระดับการศึกษาเป็นข้อจำกัดที่จะรับเอาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศไทยได้อย่างเต็มรูปแบบเหมือนดังที่ปฏิบัติในบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนิ โลกีสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท โซนิ โลกีสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 268 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2545 : SLT Organization Chart.)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากประชากร 268 ราย โดยพิจารณาจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (วิราพร พงศ์อาจารย์, 2542 : หน้า 72) ความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้นจำนวน 160 ราย แต่ทำการสำรวจเพื่อป้องกันการผิดพลาดอีกร้อยละ 10 ดังนั้น จึงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 176 ราย และนำกลุ่มตัวอย่างมากำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีสะดวก (Convenience Sampling)

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อน = 0.05

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{268}{1 + 268(0.05)^2}$$

n = 160 ราย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย +

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม

สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อเป็นการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลพื้นฐานส่วนตัวของพนักงานบริษัทโซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งของพนักงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่วัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างพิจารณาระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{1 - 0}{2} = 0.50 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ย 0.51 - 1.00 หมายถึง พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 0.00 - 0.50 หมายถึง พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับน้อย

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามวัดความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่นในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- (1) การสรรหาและคัดเลือก
- (2) การฝึกอบรมและการพัฒนา
- (3) การเลื่อนตำแหน่ง
- (4) การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน
- (5) ระบบเงินเดือน
- (6) การประเมินผลงาน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของพนักงานบริษัทโซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทั่วไป มีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดข้อมูลที่ต้องการ โดยวิเคราะห์ลักษณะของข้อมูลที่ต้องการ และพิจารณาจากจุดมุ่งหมายของการวิจัย รวมทั้งตัวแปรที่ต้องการศึกษาทั้งหมด

2. ศึกษาหนังสือ เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือ ในการวิจัยให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายการวิจัย
3. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหา เพื่อแบบทดสอบจะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายการวิจัยยิ่งขึ้น
4. นำข้อมูลที่ได้นำมาสร้างแบบสอบถาม โดยเริ่มเขียนคำถามฉบับร่างตามโครงสร้างที่กำหนดขึ้นให้ครบถ้วนครอบคลุม แล้วนำมาจัดเรียงให้สะดวกต่อการตอบ เขียนคำชี้แจงในการตอบให้ชัดเจน เพื่อให้เป็นข้อมูลที่สมบูรณ์
5. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ ไปขอคำปรึกษาจากประธาน และกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ หรือผู้เชี่ยวชาญ พิจารณา ตรวจสอบ แก้ไข และขอคำแนะนำ ในการปรับปรุงเพื่อให้อ่านแล้วมีความเข้าใจง่ายและชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัย
6. ปรับปรุงรูปแบบของแบบสอบถามตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อแก้ไขปรับปรุงจนได้เครื่องมือวัดที่มีประสิทธิภาพ
7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาใช้ในการศึกษาวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรงและทดสอบความเชื่อมั่นโดยวิธีการดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อทำการตรวจความถูกต้องและพิจารณาถึงความครอบคลุม ความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัยนี้หรือไม่ รวมทั้งพิจารณาการใช้ภาษาและความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาทำการแก้ไขตามที่คณะกรรมการแนะนำแล้วดำเนินการในขั้นต่อไป
2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ศึกษาวิจัยจะหาความเชื่อมั่นโดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 50 ราย แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของ Cronbach ซึ่งในการทดลองใช้เครื่องมือครั้งนี้ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยรวมของแบบสอบถามเท่ากับ 0.94 ซึ่งแสดงถึงคุณภาพและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับนี้ว่ามีความเชื่อมั่นที่สูง ดังนั้น จึงได้ทำการนำแบบสอบถามไปสุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร ทฤษฎีหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทำหนังสือขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลต่างๆ ของบริษัทฯ ไปยังผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อขอศึกษาข้อมูลของบริษัท และขอความร่วมมือพนักงานของบริษัท ในการกรอกแบบสอบถาม
3. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขออนุญาต ให้กับพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

4. ผู้วิจัยทำการรวบรวมแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง พร้อมทั้งทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

หลักเกณฑ์การให้คะแนน

จากคำตอบในแบบสอบถามมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน โดยในแต่ละหัวข้อจะมี 5 คำตอบให้เลือก คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และไม่พึงพอใจ ซึ่งให้ค่าของคะแนนแต่ละคำถามในแบบสอบถามจะมีค่าคะแนนดังนี้

มากที่สุด	ค่าคะแนน = 5
มาก	ค่าคะแนน = 4
ปานกลาง	ค่าคะแนน = 3
น้อย	ค่าคะแนน = 2
ไม่พึงพอใจ	ค่าคะแนน = 1

การพิจารณาระดับความพึงพอใจเมื่อได้ข้อมูลแล้ว จะทำการแจกแจงความถี่ และใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณาโดยแบ่งระดับความพึงพอใจดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.20 – 5.00	หมายถึง	พึงพอใจมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.40 – 4.19	หมายถึง	พึงพอใจมาก
ค่าเฉลี่ย 2.60 – 3.39	หมายถึง	พึงพอใจปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.80 – 2.59	หมายถึง	พึงพอใจน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.79	หมายถึง	ไม่พึงพอใจ

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยพิจารณาคัดเลือกข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ออก เช่น การกรอกข้อมูลส่วนตัวไม่ครบ การตอบไม่ครบทุกข้อ หรือการตอบอย่างไม่ตั้งใจ เพื่อเตรียมวิเคราะห์ผล

2. การลงรหัส (Coding) โดยนำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้

3. การประมวลผลข้อมูล โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป (Statistic Package for Social Sciences (SPSS)) และ แจกแจงความถี่ของทุกตัวแปร แล้วคำนวณค่าร้อยละ (Percentage)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล มีวิธีการดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ ในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่ง และรายได้ โดยวิธีการหาค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 การวัดระดับความรู้ ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมาแจกแจงความถี่และแสดงผลเป็นร้อยละ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

(1) ตอบคำถามถูกต้อง ได้ 1 คะแนน

(2) ตอบคำถามผิด ได้ 0 คะแนน

ส่วนที่ 3 การทดสอบความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 4 การสอบถามข้อเสนอแนะ นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดมาหาคำนำเสนอ เป็นร้อยละตามค่าเฉลี่ยในตารางแจกแจงความถี่

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยข้อมูลใช้สถิติ และอักษรย่อดังนี้ (วิราพร พงศ์อาจารย์. 2542 : หน้า 203 - 205)

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) หมายถึงสถิติที่ใช้อธิบายคุณลักษณะหรือรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา หรือค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย

1.1 ค่าร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 สูตรค่าเฉลี่ย (Mean) / มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean หรือ $\bar{x}$)

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

$$\begin{aligned} \bar{x} &= \text{ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง} \\ \sum X &= \text{ผลรวมของคะแนนข้อมูล} \\ n &= \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง/จำนวนข้อมูล} \end{aligned}$$

1.3 สูตรส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.)

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

เมื่อ S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม

2.1 ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ของแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับคะแนนรวม และเลือกข้อที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เป็นข้อที่มีอำนาจจำแนกได้ตามเกณฑ์ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ดังนี้

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

2.2 สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามการหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability of test) โดยใช้วิธีค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha –Coefficient) ของ Cronbach (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545 : 449)

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

α	แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
k	แทน จำนวนคำถามของแบบสอบถาม
co variance	แทน ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนระหว่างคำถามต่างๆ
variance	แทน ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนของคำถาม

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

3.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มตามตัวแปรเพศ โดยใช้สถิติ t-test ในกรณีความแปรปรวน 2 กลุ่มใช้สูตร

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

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t – distribution

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

S_1^2, S_2^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตาม ลำดับ

n_1, n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

3.2 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม ตามตัวแปร อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน โดยใช้การวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA)(ประกอบ กรรณสูตร 2529 : 179-289)

สูตร
$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

F แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F – distribution

MS_b แทน ความแปรปรวน (Mean Square) ระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ความแปรปรวน (Mean Square) ภายในกลุ่ม

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

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

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

เมื่อพบว่ามีความสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยใช้การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธีการ LSD (Least Significant Different)

3.3 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว หรือข้อมูล 2 ชุดที่มีผลการวัดในมาตราอัตราภาค (Interval Scale) และมาตราอัตราส่วน (Ratio Scale) โดยใช้ค่าสถิติที่ชี้ความสัมพันธ์เรียกว่า สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) บุญชม ศรีสะอาด (2532 : หน้า 118-119) และวิราพร วงศ์อาจารย์ (2542 : หน้า 223-224)

สูตร
$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

r_{xy} แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X และ Y

$\sum x$ แทน ผลรวมของค่าตัวแปร X

$\sum y$ แทน ผลรวมของค่าตัวแปร Y

$\sum xy$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่างตัวแปร X และ Y

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของค่าตัวแปร X

$\sum y^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของค่าตัวแปร Y

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 < r < 1$

ค่า r เป็นลบ	แสดงว่า	X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน
ค่า r เป็นบวก	แสดงว่า	X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1	หมายถึง	X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมี ความสัมพันธ์กันมาก
ค่า r มีค่าเข้าใกล้ -1	หมายถึง	X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกันและมี ความสัมพันธ์กันมาก
ถ้าค่า $r = 0$	แสดงว่า	X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กัน

การตัดสินใจความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคู่ใดๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับใดโดยพิจารณาดังนี้
(วิรัช วรรณรัตน์, 2535 : 238)

ค่าสัมประสิทธิ์ ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป	ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูงที่สุด
ค่าสัมประสิทธิ์ ตั้งแต่ 0.70-0.89	ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์ ตั้งแต่ 0.30-0.69	ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์ ต่ำกว่า 0.30	ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.00	ถือว่าไม่มีความสัมพันธ์

การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Tests)

สมมติฐานของการวิจัยนี้เป็นแบบประเภท Test of Difference และ Test of Association การเลือกสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานสำหรับการวิจัยค้นคว้า

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ ในด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่นที่แตกต่างกัน

- ด้านเพศ ใช้ค่าสถิติ t-test ในการทดสอบ
- ด้านอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน ใช้ค่าสถิติ ANOVA ในการทดสอบ

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น ใช้สถิติ Correlation แบบ Pearson (สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน) ในการทดสอบ

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลความรู้ความเข้าใจของพนักงาน เกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

ตอนที่ 5 นำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความเข้าใจในระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	111	63.1
1.2 หญิง	65	36.9
รวม	176	100.0
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 22 ปี	6	3.4
2.2 22 – 33 ปี	120	68.2
2.3 34 – 45 ปี	50	28.4
2.4 46 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	176	100.0
3. สถานภาพสมรส		
3.1 โสด	100	56.8
3.2 สมรส	76	43.2
3.3 หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	0	0
รวม	176	100.0
4. การศึกษาสูงสุด		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	106	60.2
4.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	70	39.8
4.3 สูงกว่าปริญญาตรี	0	0
รวม	176	100.0

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ระดับตำแหน่ง		
5.1 ระดับผู้บริหาร	22	12.5
5.2 ระดับพนักงานสำนักงาน	68	38.6
5.3 ระดับพนักงานปฏิบัติการ	86	48.9
รวม	176	100.0
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
6.1 น้อยกว่า 3 ปี	49	27.8
6.2 3 - 5 ปี	64	36.4
6.3 6 - 8 ปี	43	24.4
6.4 8 ปีขึ้นไป	20	11.4
รวม	176	100.0
7. รายได้ต่อเดือน		
7.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	76	43.2
7.2 10,001 – 20,000 บาท	76	43.2
7.3 20,001 - 30,000 บาท	13	7.4
7.4 30,001 - 40,000 บาท	11	6.3
7.5 40,001 – 50,000 บาท	0	0
7.6 50,000 บาทขึ้นไป	0	0
รวม	176	100.0

จากตาราง 3 สามารถอธิบายลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังนี้

1. **เพศ** แสดงให้เห็นว่าพนักงานของบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์(ประเทศไทย) จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อพิจารณาตาม เพศ พบว่า พนักงานเพศชาย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 63.1 ส่วนพนักงานที่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9

2. **อายุ** เมื่อพิจารณาตาม อายุ พบว่ามีพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 22 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 พนักงานที่มีอายุ 22-33 ปีมีจำนวน 120 คนคิดเป็นร้อยละ 68.2 และพนักงานที่มีอายุ 34-45 ปี มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4

3. **สถานภาพสมรส** เมื่อพิจารณาตาม สถานภาพสมรส พบว่ามีพนักงานที่มีสถานภาพ โสด มีจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8 พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2

4. การศึกษา เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 60.2 พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8

5. ระดับตำแหน่งของพนักงาน เมื่อพิจารณาตามระดับตำแหน่งของพนักงาน พบว่ามีพนักงานระดับผู้บริหาร (ตำแหน่ง senior supervisor/officer – MD.) มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 พนักงานสำนักงาน (ตำแหน่ง office Asst. – Supervisor/officer) มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 38.6 และพนักงานระดับปฏิบัติการ (ตำแหน่ง TPT Asst./ Driver/ checker / Leader) มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 48.9

6. ระยะเวลาปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาตามระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 ปี มีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 3 - 5 ปี มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 - 8 ปี มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 และพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 8 ปีขึ้นไป มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4

7. รายได้ต่อเดือน เมื่อพิจารณาตามรายได้ต่อเดือนพบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 - 20,000 บาท มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของพนักงาน เกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตาม ตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	ตอบถูก (ได้ 1 คะแนน)	ตอบผิด (ได้ 0 คะแนน)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความรู้ ความ เข้าใจ
1. นโยบายการสรรหาและคัดเลือกที่บริษัทใช้ในปัจจุบันคือการรับพนักงานในลักษณะการจ้างชั่วคราวจากบริษัทผู้รับเหมาช่วง (Sub contractor)	142 80.7%	34 19.3%	.81	.40	มาก
2. ก่อนเข้าเริ่มงานพนักงานทุกคนต้องผ่านการทำสัญญาค่าประกัน	154 87.5%	22 12.5%	.87	.33	มาก
3. ระยะเวลาของการปฏิบัติงานทดลองงานเป็นระยะเวลาไม่เกิน 119 วัน	152 86.4%	24 13.6%	.86	.34	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	ตอบถูก (ได้ 1 คะแนน)	ตอบผิด (ได้ 0 คะแนน)	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความรู้ ความ เข้าใจ
4. การลาออกจากการเป็นพนักงานของบริษัท พนักงานต้อง แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรไม่น้อยกว่า 30 วัน	171 97.2%	5 2.8%	.97	.17	มาก
5. การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานทุกคน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล จะมีหน้าที่ในการร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน	38 21.6%	138 78.4%	.22	.41	น้อย
6. องค์กรประกอบในการคิดอัตราเงินโบนัสประจำปีคือเงินเดือน พื้นฐานและเงินเพิ่มตอบแทนอื่นที่ได้รับในแต่ละเดือนของ พนักงานแต่ละคนเป็นพื้นฐานในการคำนวณ	53 30.1%	123 69.9%	.30	.46	น้อย
7. การใช้เวลาปฏิบัติงานของบริษัท ไปทำงานอื่น หรือใช้ เพื่อประโยชน์ส่วนตัวมีความผิดโดยถูกตักเตือนด้วยวาจา	53 30.1%	123 69.9%	.30	.46	น้อย
8. การพิจารณาการปรับขึ้นเงินเดือน ต้องเป็นพนักงานที่ ทำงานกับบริษัท มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน	146 83.0%	30 17.0%	.83	.38	มาก
9. พนักงานทุกตำแหน่งงานในบริษัทมีสิทธิได้รับเบี้ยขยัน หากมาทำงานไม่สายและไม่ลาหยุด	33 18.8%	143 81.3%	.19	.39	น้อย
10. ภายในองค์กรใช้ระบบอาวุโสในการทำงานเป็นปัจจัย หลักในการประเมินผลงาน	98 55.7%	78 44.3%	.56	.50	มาก
รวมคะแนนต่ำที่สุด		3.00			
รวมคะแนนสูงที่สุด		10.00			
ค่าเฉลี่ยของคะแนน		5.91			
สรุป ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร					
การ	-	-	0.591	-	มาก

จากตารางที่ 4 ผลวิเคราะห์เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของพนักงานบริษัทโซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร พบว่าคะแนนเต็ม 10 คะแนน พนักงานที่ได้คะแนนสูงที่สุดคือ 10 คะแนนเต็ม และคะแนนต่ำที่สุดคือ 3 คะแนน โดยมีความรู้ความเข้าใจโดยรวมอยู่ในระดับความรู้ ความเข้าใจมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.591 หรือคิดเป็น 59.1%

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ
องค์กร
ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์
(ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวม

ความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.51	.62	มาก
2. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา	3.46	.75	มาก
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.36	.79	ปานกลาง
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	3.51	.65	มาก
5. ด้านระบบเงินเดือน	3.18	.72	ปานกลาง
6. ด้านการประเมินผลงาน	3.29	.73	ปานกลาง
รวม	3.38	.56	ปานกลาง

จากตาราง 5 พบว่าพนักงานของบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ในด้านการสรรหาและคัดเลือกอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.51$) ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.46$) ในด้านการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.36$) ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงานอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.51$) ในด้านระบบเงินเดือนอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.18$) และในด้านการประเมินผลงานอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.29$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการสรรหาและคัดเลือก

ความพึงพอใจในด้านการสรรหาและคัดเลือก	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ขั้นตอนการสรรหาที่ให้มีการสอบข้อเขียนก่อนที่จะมีการสอบสัมภาษณ์	3.77	.75	มาก
2. ระบบการคัดเลือกเป็นไปด้วยความยุติธรรม	3.72	.86	มาก
3. ระบบสรรหาของบริษัท ช่วยให้ได้มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาสมัคร	3.59	.88	มาก
4. ระบบการคัดเลือกสามารถได้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ	3.63	.77	มาก
5. นโยบายด้านการสรรหาที่เน้นการใช้พนักงานชั่วคราวจากบริษัทผู้รับเหมาช่วง	2.85	1.10	ปานกลาง
รวม	3.51	.62	มาก

จากตาราง 6 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความพึงพอใจต่อการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการสรรหาและคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความพึงพอใจในขั้นตอนการสรรหาที่ให้มีการสอบข้อเขียนก่อนที่จะมีการสอบสัมภาษณ์ อยู่ในระดับความพึงพอใจมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.77$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่นโยบายด้านการสรรหาที่เน้นการใช้พนักงานชั่วคราวจากบริษัทผู้รับเหมาช่วงนั้นได้รับความพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 2.85$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ความพึงพอใจในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. การนำความรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน	3.70	.90	มาก
2. การจัดเตรียมเนื้อหา ระยะเวลา สถานที่ในการปฐมนิเทศพนักงาน	3.44	.90	มาก
3. ความสามารถในการสื่อสารของผู้ฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร	3.44	.80	มาก
4. ความเหมาะสม ครบถ้วนของหัวข้อการฝึกอบรมในแผนการฝึกอบรม สัมมนาประจำปีทั้งภายในและภายนอก	3.38	.83	ปานกลาง
5. พนักงานได้รับการจัดให้ฝึกอบรมตรงตามกำหนดการของแผนการฝึกอบรมประจำปีอยู่เสมอ	3.37	.98	ปานกลาง
รวม	3.46	.75	มาก

จากตาราง 7 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความพึงพอใจในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การนำความรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้กับการทำงานนั้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้รับความพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.70$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ พนักงานได้รับการจัดให้ฝึกอบรมตรงตามกำหนดการของแผนการฝึกอบรมประจำปีอยู่เสมอ นั้น ได้รับความพึงพอใจระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.37$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง

ความพึงพอใจด้านการเลื่อนตำแหน่ง	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. วิธีการพิจารณาความดี ความชอบประจำปี	3.35	.90	ปานกลาง
2. ตำแหน่งงานในปัจจุบันเมื่อเทียบกับคุณสมบัติของท่าน	3.48	.89	มาก
3. ตำแหน่งงานในปัจจุบันเมื่อเทียบกับระยะเวลาในการปฏิบัติงานของท่าน	3.38	.89	ปานกลาง
4. ความยุติธรรมในระบบการเลื่อนตำแหน่ง	3.32	.92	ปานกลาง
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน	3.28	.91	ปานกลาง
รวม	3.36	.78	ปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความพึงพอใจด้านการเลื่อนตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบันเมื่อเทียบกับคุณสมบัติของท่านมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และได้รับความพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.48$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.28$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน

ความพึงพอใจด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. การประกาศเกี่ยวกับกฎ และระเบียบวินัยในการทำงาน	3.49	.79	มาก
2. รายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทฯ เหมาะสมกับระบบการบริหารงานของบริษัทฯ ในปัจจุบัน	3.49	.81	มาก
3. การใช้ระบบการรายงานความผิดปกติในการทำงาน (Abnormality Report) เป็นเอกสารในการเก็บข้อมูลด้านความผิดปกติในการทำงาน	3.47	.78	มาก
4. ข้อกำหนดทางวินัยและกฎแห่งความประพฤติที่กำหนดโทษของบริษัทฯ	3.54	.72	มาก
5. ระเบียบ ข้อปฏิบัติที่คาดโทษทางวินัยเช่นการดักเตือนจากฝ่ายบุคคล ทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษรมีความเหมาะสม	3.56	.81	มาก
รวม	3.51	.65	มาก

จากตาราง 9 พบว่าพนักงานบริษัทโซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความพึงพอใจในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระเบียบ ข้อปฏิบัติที่คาดโทษทางวินัยเช่นการดักเตือนจากฝ่ายบุคคลทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษรมีความเหมาะสมนั้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และได้รับความพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.56$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การใช้ระบบการรายงานความผิดปกติในการทำงาน (Abnormality Report) เป็นเอกสารในการเก็บข้อมูลด้านความผิดปกติในการทำงาน ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแต่ก็มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{x} = 3.47$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านระบบเงินเดือน

ความพึงพอใจด้านระบบเงินเดือน	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ระบบการจ่ายเงินเดือนโดยยึดอัตราการจ่ายตามตำแหน่งงาน	3.34	.87	ปานกลาง
2. สวัสดิการและค่าตอบแทนพิเศษอื่นนอกเหนือจากเงินเดือน	3.38	.91	ปานกลาง
3. อัตราเงินเดือนที่ได้รับเมื่อเทียบกับภาระความรับผิดชอบ	3.06	.90	ปานกลาง
4. ระยะเวลาในการเบิกจ่ายเงินค่าสวัสดิการและค่าตอบแทนอื่นๆ	3.14	.92	ปานกลาง
5. การแจ้งข่าวสารในเรื่องของระบบเงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้กับพนักงานได้รับทราบ	3.01	1.03	ปานกลาง
รวม	3.18	.72	ปานกลาง

จากตาราง 10 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความพึงพอใจในด้านระบบเงินเดือน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สวัสดิการและค่าตอบแทนพิเศษอื่นนอกเหนือจากเงินเดือนนั้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และได้รับความพึงพอใจในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การแจ้งข่าวสารในเรื่องของระบบเงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้กับพนักงานได้รับทราบ และได้ระดับความพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.01$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการประเมินผลงาน

ความพึงพอใจด้านการประเมินผลงาน	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ระบบในการประเมินผลงานแบบยึดตามวัตถุประสงค์	3.28	.82	ปานกลาง
2. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน	3.25	.85	ปานกลาง
3. ช่วงเวลาที่ใช้ในการประเมินผลงาน	3.35	.76	ปานกลาง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความยุติธรรม	3.27	.95	ปานกลาง
5. เนื้อหาในแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงาน	3.34	.90	ปานกลาง
รวม	3.29	.72	ปานกลาง

จากตาราง 11 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีระดับความพึงพอใจในด้านการประเมินผลงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ช่วงเวลาที่ใช้ในการประเมินผลงานนั้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แต่ก็ได้รับความพึงพอใจเพียงปานกลาง ($\bar{x} = 3.35$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน ซึ่งก็ได้รับความพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.25$) เช่นกัน

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
การ จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน และผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตาม ตารางต่อไปนี้

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตาม เพศ ของพนักงานโดยรวม

ความพึงพอใจ	เพศชาย			เพศหญิง		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.59	.61	มาก	3.37	.60	ปานกลาง
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.67	.62	มาก	3.11	.82	ปานกลาง
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.49	.72	มาก	3.12	.84	ปานกลาง
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการ ออกจากงาน	3.63	.57	มาก	3.29	.72	ปานกลาง
5. ด้านระบบเงินเดือน	3.33	.66	ปานกลาง	2.93	.75	ปานกลาง
6. ด้านการประเมินผลงาน	3.43	.68	มาก	3.05	.74	ปานกลาง
รวม	3.52	.49	มาก	3.14	.60	ปานกลาง

จากตาราง 12 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพศชาย มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการฝึกอบรมพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$) และในด้านระบบเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.33$)

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพศหญิง มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการสรรหาและคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แต่ก็มีระดับความพึงพอใจเพียงแค่พึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.37$) และในด้านระบบเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 2.93$) เช่นกัน

สมมติฐานที่ 1 (1) พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน

ตาราง 13 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามเพศ ชายและหญิง ของพนักงานโดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจ	เพศชาย		เพศหญิง		t	Sig.
	x	S.D.	x	S.D.		
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.59	.61	3.37	.60	2.287*	.023
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.67	.62	3.11	.82	5.061**	.005
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.49	.722	3.12	.84	3.123**	.002
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	3.63	.57	3.29	.72	3.282**	.001
5. ด้านระบบเงินเดือน	3.33	.66	2.93	.75	3.660**	.005
6. ด้านการประเมินผลงาน	3.43	.68	3.05	.74	3.489**	.001
รวม	3.52	.49	3.14	.60	4.523**	.005

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 13 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการสรรหาและคัดเลือกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านระบบเงินเดือนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการประเมินผลงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตาม อายุของพนักงานโดยรวม

ความพึงพอใจ	ต่ำกว่า 22 ปี			22-33 ปี			34-45 ปี		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.63	.52	มาก	3.52	.60	มาก	3.46	.67	มาก
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.83	.36	มาก	3.44	.78	มาก	3.47	.70	มาก
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.53	.51	มาก	3.34	.84	ปานกลาง	3.36	.68	ปานกลาง
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	3.80	.40	มาก	3.49	.66	มาก	3.52	.64	มาก
5.ด้านระบบเงินเดือน	3.16	.29	ปานกลาง	3.15	.75	ปานกลาง	3.27	.70	ปานกลาง
6. ด้านการประเมินผลงาน	3.53	.35	มาก	3.30	.74	ปานกลาง	3.24	.72	ปานกลาง
รวม	3.58	.26	มาก	3.37	.58	ปานกลาง	3.39	.56	ปานกลาง

จากตาราง 14 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่ำกว่า 22 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.83$) และในด้านระบบเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.16$)

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุ 22-33 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการสรรหาและคัดเลือก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.52$) และในด้านระบบเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.15$)

พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุ 34-45 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.52$) และในด้านการประเมินผลงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.24$)

สมมติฐานที่ 1 (2) พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน

ตาราง 15 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน จำแนกตาม อายุต่ำกว่า 22 ปี 22-33 ปี และ 34-45 ปีขึ้นไป ของพนักงานโดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	.196	2	.979	.253	.777
	ภายในกลุ่ม	66.986	173	.387		
	รวม	67.182	175			
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	.885	2	.443	.781	.459
	ภายในกลุ่ม	98.016	173	.567		
	รวม	98.902	175			
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	.200	2	.999	.159	.854
	ภายในกลุ่ม	109.202	173	.630		
	รวม	109.202	175			
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	ระหว่างกลุ่ม	.550	2	.275	.642	.528
	ภายในกลุ่ม	74.152	173	.429		
	รวม	74.702	175			
5. ด้านระบบเงินเดือน	ระหว่างกลุ่ม	.527	2	.264	.497	.609
	ภายในกลุ่ม	91.714	173	.530		
	รวม	92.242	175			
6. ด้านการประเมินผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	.487	2	.243	.454	.636
	ภายในกลุ่ม	92.711	173	.536		
	รวม	93.198	175			

ตาราง 15 (ต่อ)

ความพึงพอใจของพนักงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.245	2	.122	.378	.686
	ภายในกลุ่ม	56.025	173	.324		
	รวม	56.270	175			

จากตาราง 15 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่ำกว่า 22 ปี 22 – 33 ปี และ 34 – 45 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าไม่มีความแตกต่างกันเช่นกัน

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน จำแนกตาม สถานภาพของพนักงาน โดยรวม

ความพึงพอใจ	โสด			สมรส		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.43	.60	มาก	3.60	.63	มาก
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.30	.74	ปานกลาง	3.68	.70	มาก
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.26	.76	ปานกลาง	3.48	.81	มาก
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออก จากงาน	3.37	.63	ปานกลาง	3.68	.64	มาก
5. ด้านระบบเงินเดือน	3.03	.72	ปานกลาง	3.38	.68	ปานกลาง
6. ด้านการประเมินผลงาน	3.20	.72	ปานกลาง	3.41	.71	มาก
รวม	3.26	.54	ปานกลาง	3.54	.56	มาก

จากตาราง 16 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพโสด มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการสรรหาและคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.43$) และในด้านการประเมินผลงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.03$)

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพสมรส มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการลงโทษทางวินัยและการออก จากงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.68$) และในด้านการประเมินผลงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$)

สมมติฐานที่ 1 (3) พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน

ตาราง 17 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพ โสด สมรส ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจ	โสด		สมรส		t	Sig.
	x	S.D.	x	S.D.		
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.43	.60	3.60	.63	1.835	.068
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.30	.74	3.68	.70	3.437**	.001
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.26	.76	3.48	.81	1.867	.064
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	3.37	.63	3.68	.64	3.259**	.001
5.ด้านระบบเงินเดือน	3.03	.72	3.38	.68	3.210**	.002
6. ด้านการประเมินผลงาน	3.20	.72	3.41	.71	1.946	.053
รวม	3.26	.54	3.54	.56	3.278**	.001

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพโสดและสมรส มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดังรายด้านต่อไปนี้

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพโสดและสมรส มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพโสดและสมรส มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพโสดและสมรส มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านระบบเงินเดือนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน จำแนกตาม ระดับการศึกษา ของ พนักงานโดยรวม

ความคิดเห็นด้าน	ต่ำกว่าปริญญาตรี			ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.65	.59	มาก	3.29	.59	ปานกลาง
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.72	.60	มาก	3.06	.78	ปานกลาง
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.58	.65	มาก	3.01	.85	ปานกลาง
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออก จากงาน	3.68	.56	มาก	3.24	.68	ปานกลาง
5.ด้านระบบเงินเดือน	3.39	.63	ปานกลาง	2.86	.74	ปานกลาง
6. ด้านการประเมินผลงาน	3.48	.63	มาก	3.01	.77	ปานกลาง
รวม	3.58	.44	มาก	3.08	.59	ปานกลาง

จากตาราง 18 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.72$) และในด้านระบบเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.39$)

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการสรรหาและคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.29$) และในด้านระบบเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 2.86$)

สมมติฐานที่ 1 (4) พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน

ตาราง 19_ เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจ	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		t	Sig.
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.65	.59	3.29	.59	3.964**	.005
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.72	.60	3.06	.78	6.011**	.005
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.58	.65	3.01	.85	4.992**	.005
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	3.68	.56	3.24	.68	4.666**	.005
5.ด้านระบบเงินเดือน	3.39	.63	2.86	.74	5.120**	.005
6. ด้านการประเมินผลงาน	3.48	.63	3.01	.77	4.431**	.005
รวม	3.58	.44	3.08	.59	6.079**	.005

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดังรายด้านต่อไปนี้

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาและคัดเลือกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ด้านการเลื่อนตำแหน่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ด้านการลงโทษทางวินัยและการออก จากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ด้านระบบเงินเดือนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งของพนักงานโดยรวม

ความพึงพอใจ	ระดับผู้บริหาร			ระดับพนักงานสำนักงาน			ระดับพนักงานปฏิบัติงาน		
			ระดับ			ระดับ			ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.19	.57	ปานกลาง	3.49	.55	มาก	3.60	.65	มาก
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.07	.54	ปานกลาง	3.23	.85	ปานกลาง	3.74	.58	มาก
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.31	.58	ปานกลาง	3.10	.89	ปานกลาง	3.56	.68	มาก
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	3.23	.67	ปานกลาง	3.37	.73	ปานกลาง	3.68	.52	มาก
5.ด้านระบบเงินเดือน	2.97	.63	ปานกลาง	3.00	.69	ปานกลาง	3.38	.72	ปานกลาง
6. ด้านการประเมินผลงาน	2.95	.62	ปานกลาง	3.21	.73	ปานกลาง	3.45	.72	มาก
รวม	3.12	.48	ปานกลาง	3.23	.58	ปานกลาง	3.57	.51	มาก

จากตาราง 20 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ตำแหน่งระดับผู้บริหาร มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการเลื่อนตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.31$) และในด้านประเมินผลงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.95$)

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับพนักงานสำนักงาน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการสรรหาและคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.49$) และในด้านระบบเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.00$)

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับพนักงานปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.74$) และในด้านระบบเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$)

สมมติฐานที่ 1 (5) พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน

ตาราง 21_ เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในระดับตำแหน่งระดับผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	3.073	2	1.536	4.146*	.017
	ภายในกลุ่ม	64.109	173	.371		
	รวม	67.182	175			
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	13.994	2	6.997	14.257**	.005
	ภายในกลุ่ม	84.907	173	.491		
	รวม	98.902	175			
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	8.113	2	4.056	6.942**	.001
	ภายในกลุ่ม	101.089	173	.584		
	รวม	109.202	175			
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.525	2	2.763	6.909**	.001
	ภายในกลุ่ม	69.177	173	.400		
	รวม	74.702	175			

ความพึงพอใจของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
5. ด้านระบบเงินเดือน	ระหว่างกลุ่ม	6.490	2	3.245	6.547**	.002
	ภายในกลุ่ม	85.752	173	.496		
	รวม	92.242	175			
6. ด้านการประเมินผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.118	2	2.559	5.026**	.008
	ภายในกลุ่ม	88.080	173	.509		
	รวม	93.198	175			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	6.042	2	3.021	10.405**	.005
	ภายในกลุ่ม	50.228	173	.290		
	รวม	56.270	175			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ตำแหน่งระดับผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านดังต่อไปนี้

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการสรรหาและคัดเลือกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการเลื่อนตำแหน่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านระบบเงินเดือนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านด้านการประเมินผลงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เพื่อให้ทราบว่าคู่ใดมีความพึงพอใจแตกต่างกันบ้าง ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Different) ด้านการสรรหาและคัดเลือกแสดงดังตารางที่ 22 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ดังตารางที่ 23 ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ดังตารางที่ 24 ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากการงาน ดังตารางที่ 25 ด้านระบบเงินเดือน ดังตารางที่ 26 ด้านการประเมินผลงาน ดังตารางที่ 27 และโดยรวมทุกด้าน ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) ในด้านการสรรหาและคัดเลือก โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับตำแหน่ง	$\bar{x}$	ระดับตำแหน่ง ผู้บริหาร	ระดับพนักงาน สำนักงาน	ระดับพนักงาน ปฏิบัติการ
ระดับตำแหน่งผู้บริหาร	3.19	-	.300*	.416**
(ค่า sig.)			(.046)	(.005)
ระดับพนักงานสำนักงาน	3.49	-	-	.115
(ค่า sig.)				(.243)
ระดับพนักงานปฏิบัติการ	3.60	-	-	-
(ค่า sig.)				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 22 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งผู้บริหาร มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานระดับสำนักงาน ในด้านการสรรหาและคัดเลือก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งผู้บริหาร และระดับพนักงานปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านการสรรหาและคัดเลือก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนพนักงานในระดับพนักงานสำนักงานมีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการสรรหาและคัดเลือกไม่แตกต่างกันกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตารางที่ 23 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับตำแหน่ง	$\bar{x}$	ระดับตำแหน่ง ผู้บริหาร 3.07	ระดับพนักงาน สำนักงาน 3.23	ระดับพนักงาน ปฏิบัติการ 3.74
ระดับตำแหน่งผู้บริหาร (ค่า sig.)	3.07	-	.159 (.354)	.676** (.005)
ระดับพนักงานสำนักงาน (ค่า sig.)	3.23	-	-	.516** (.005)
ระดับพนักงานปฏิบัติการ (ค่า sig.)	3.74	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 23 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งผู้บริหาร มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับพนักงานสำนักงาน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนพนักงานในระดับพนักงานผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกันกับพนักงานระดับสำนักงาน

ตารางที่ 24 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับตำแหน่ง	$\bar{x}$	ระดับตำแหน่ง ผู้บริหาร	ระดับพนักงาน สำนักงาน	ระดับพนักงาน ปฏิบัติการ
ระดับตำแหน่งผู้บริหาร	3.31	-	.209	.251
(ค่า sig.)			(.266)	(.170)
ระดับพนักงานสำนักงาน	3.10	-	-	.460**
(ค่า sig.)				(.000)
ระดับพนักงานปฏิบัติการ	3.56	-	-	-
(ค่า sig.)				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 24 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งพนักงานสำนักงาน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนพนักงานในระดับผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกับพนักงานระดับสำนักงานและระดับพนักงานปฏิบัติการ

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับตำแหน่ง	$\bar{x}$	ระดับตำแหน่ง ผู้บริหาร	ระดับพนักงาน สำนักงาน	ระดับพนักงาน ปฏิบัติการ
ระดับตำแหน่งผู้บริหาร (ค่า sig.)	3.23	-	.140 (.368)	.449** (.003)
ระดับพนักงานสำนักงาน (ค่า sig.)	3.37	-	-	.309** (.003)
ระดับพนักงานปฏิบัติการ (ค่า sig.)	3.68	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 25 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งผู้บริหาร มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งพนักงานสำนักงาน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนพนักงานในระดับผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงานไม่แตกต่างกับพนักงานระดับสำนักงาน

ตารางที่ 26 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) ในด้านระบบเงินเดือน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับตำแหน่ง	$\bar{x}$	ระดับตำแหน่ง ผู้บริหาร	ระดับพนักงาน สำนักงาน	ระดับพนักงาน ปฏิบัติการ
ระดับตำแหน่งผู้บริหาร (ค่า sig.)	2.97	-	.331 (.848)	.408* (.016)
ระดับพนักงานสำนักงาน (ค่า sig.)	3.00	-	-	.375** (.001)
ระดับพนักงานปฏิบัติการ (ค่า sig.)	3.38	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 26 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งผู้บริหาร มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านระบบเงินเดือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งพนักงานสำนักงาน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านระบบเงินเดือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนพนักงานในระดับผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านระบบเงินเดือนไม่แตกต่างกับพนักงานระดับสำนักงาน

ตารางที่ 27 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) ในด้านการประเมินผลงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับตำแหน่ง	$\bar{x}$	ระดับตำแหน่ง ผู้บริหาร	ระดับพนักงาน สำนักงาน	ระดับพนักงาน ปฏิบัติการ
ระดับตำแหน่งผู้บริหาร (ค่า sig.)	2.95	-	.257 (.143)	.496** (.004)
ระดับพนักงานสำนักงาน (ค่า sig.)	3.31	-	-	.239* (.040)
ระดับพนักงานปฏิบัติการ (ค่า sig.)	3.45	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 27 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งผู้บริหาร มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านการประเมินผลงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งพนักงานสำนักงาน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านการประเมินผลงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนพนักงานในระดับผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการประเมินผลงานไม่แตกต่างกับพนักงานระดับสำนักงาน

ตารางที่ 28 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน และระดับพนักงานปฏิบัติการ) โดยรวมทุกด้านเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระดับตำแหน่ง	$\bar{x}$	ระดับตำแหน่ง ผู้บริหาร	ระดับพนักงาน สำนักงาน	ระดับพนักงาน ปฏิบัติการ
ระดับตำแหน่งผู้บริหาร (ค่า sig.)	3.12	-	.113 (.392)	.449** (.001)
ระดับพนักงานสำนักงาน (ค่า sig.)	3.23	-	-	.336** (.000)
ระดับพนักงานปฏิบัติการ (ค่า sig.)	3.57	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 28 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งผู้บริหาร มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวมทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งพนักงานสำนักงาน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวมทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนพนักงานในระดับผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกับพนักงานระดับสำนักงาน

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่บริษัท ของพนักงานโดยรวม

ความพึงพอใจ	น้อยกว่า 3 ปี				3 - 5 ปี				6 - 8 ปี				8 ปีขึ้นไป			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ระดับ
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.52	.594	มาก	3.60	.585	มาก	3.33	.723	ปานกลาง	3.53	.503	มาก				
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.35	.862	ปานกลาง	3.63	.672	มาก	3.26	.749	ปานกลาง	3.62	.590	มาก				
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.41	.712	มาก	3.45	.845	มาก	3.06	.782	ปานกลาง	3.58	.670	มาก				
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจางาน	3.42	.672	มาก	3.66	.561	มาก	3.38	.777	ปานกลาง	3.49	.521	มาก				
5. ด้านระบบเงินเดือน	3.16	.750	ปานกลาง	3.30	.770	ปานกลาง	2.93	.602	ปานกลาง	3.37	.659	ปานกลาง				
6. ด้านการประเมินผลงาน	3.31	.670	ปานกลาง	3.42	.776	มาก	3.06	.754	ปานกลาง	3.29	.729	ปานกลาง				
รวม	3.36	.530	ปานกลาง	3.51	.575	มาก	3.17	.592	ปานกลาง	3.49	.457	มาก				

จากตาราง 29 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 3 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการสรรหาและคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.52$) และในด้านระบบเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.16$)

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3 - 5 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.66$) และในด้านระบบเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.30$)

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 8 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$) และในด้านระบบเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 2.93$)

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 8 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.62$) และในด้านการประเมินผลงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.29$)

สมมติฐานที่ 1 (6) พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน

ตาราง 30_ เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในระยะเวลาการปฏิบัติงาน (น้อยกว่า 3 ปี 3-5 ปี 6-8 ปี และ 8 ปีขึ้นไป) ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	1.864	3	.6211.6	36	.183
	ภายในกลุ่ม	65.318	172	.380		
	รวม	67.182	175			
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	4.480	3	1.493	2.720*	.046
	ภายในกลุ่ม	94.421	172	.549		
	รวม	98.902	175			
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	5.500	3	1.833	3.041*	.030
	ภายในกลุ่ม	103.702	172	.603		
	รวม	109.202	175			
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.577	3	.8592.0	48	.109
	ภายในกลุ่ม	72.125	172	.419		
	รวม	74.702	175			
5. ด้านระบบเงินเดือน	ระหว่างกลุ่ม	4.289	3	1.430	2.796*	.042
	ภายในกลุ่ม	87.953	172	.511		
	รวม	92.242	175			
6. ด้านการประเมินผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.398	3	1.133	2.169	.093
	ภายในกลุ่ม	89.800	172	.522		
	รวม	93.198	175			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.175	3	1.058	3.428*	.018
	ภายในกลุ่ม	53.095	172	.309		
	รวม	56.270	175			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 30 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 3 ปี 3-6 ปี 6-8 ปี และ 8 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านดังต่อไปนี้

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 3 ปี 3-5 ปี 6-8 ปี และ 8 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 3 ปี 3-6 ปี 6-8 ปี และ 8 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการเลื่อนตำแหน่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 3 ปี 3-6 ปี 6-8 ปี และ 8 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านระบบเงินเดือนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เพื่อให้ทราบว่าคู่ใดมีความพึงพอใจแตกต่างกันบ้าง ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Different) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ดังตารางที่ 31 ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ดังตารางที่ 32 ด้านระบบเงินเดือน ดังตารางที่ 33 และโดยรวมทุกด้าน ดังตารางที่ 34

ตารางที่ 31 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทไฮเน็ค โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 3 ปี 3-6 ปี 6-8 ปี และ 8 ปีขึ้นไป ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	น้อยกว่า 3 ปี	3-5 ปี	6-8 ปี	8 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 3 ปี (sig.)	3.35	-	.276 (.051)	.853 (.582)	.264 (.180)
3-5 ปี (sig.)	3.63	-	-	.361* (.014)	.112 (.953)
6-8 ปี (sig.)	3.26	-	-	-	.350 (.083)
8 ปีขึ้นไป (sig.)	3.62	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 29 พบว่าพนักงานบริษัทไฮเน็ค โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของการ แยกต่างกับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-8 ปี ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอื่นๆ มีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของการในการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 32 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 3 ปี 3-6 ปี 6-8 ปี และ 8 ปีขึ้นไป ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	น้อยกว่า 3 ปี	3-5 ปี	6-8 ปี	8 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 3 ปี (sig.)	3.41	-	.336 (.820)	.355* (.030)	.163 (.428)
3-5 ปี (sig.)	3.45	-	-	.389* (.012)	.130 (.514)
6-8 ปี (sig.)	3.06	-	-	-	.519* (.014)
8 ปีขึ้นไป (sig.)	3.58	-	-	-	-
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05					

จากตารางที่ 32 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 3 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานที่มีระยะเวลากการทำงาน 6-8 ปี ในด้านการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-5 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานที่มีระยะเวลากการทำงาน 6-8 ปี ในด้านการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-8 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานที่มีระยะเวลากการทำงานน้อยกว่า 3 ปี และ 3-5 ปี ในด้านการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 8 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-8 ปี ในด้านการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอื่นๆ มีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 33 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 3 ปี 3-5 ปี และ 8 ปีขึ้นไป ในด้านระบบเงินเดือน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	น้อยกว่า 3 ปี	3-5 ปี	6-8 ปี	8 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 3 ปี (sig.)	3.16	-	.146 (.283)	.223 (.136)	.206 (.277)
3-5 ปี (sig.)	3.30	-	-	.369** (.010)	.606 (.741)
6-8 ปี (sig.)	2.93	-	-	-	.430* (.027)
8 ปีขึ้นไป (sig.)	3.37	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 33 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-5 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของการ แตกต่างกับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-8 ปี ในด้านระบบเงินเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-8 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของการ แตกต่างกับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 8 ปีขึ้นไป ในด้านระบบเงินเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอื่นๆ มีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของการไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 34 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่ง (ระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงานและระดับพนักงานปฏิบัติการ) โดยรวมทุกด้านเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	น้อยกว่า 3 ปี	3- 5 ปี	6 - 8 ปี	8 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 3 ปี (sig.)	3.36	-	.148 (.162)	.189 (.105)	.125 (.395)
3 - 5 ปี (sig.)	3.51	-	-	.337** (.002)	.240 (.875)
6 - 8 ปี (sig.)	3.17	-	-	-	.314* (.038)
8 ปีขึ้นไป (sig.)	3.49	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 34 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-5 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-8 ปี โดยรวมทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-8 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3-5 ปี โดยรวมทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และระยะเวลา 8 ปีขึ้นไป โดยรวมทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอื่นๆ มีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ของพนักงานโดยรวม

ความพึงพอใจด้าน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ						20,001 - 30,000 บาท						30,001 - 40,000 บาท					
	10,000 บาท																	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการสรรหาและ คัดเลือก	3.58	.602	มาก	3.55	.619	มาก	3.21	.591	ปานกลาง	2.98	.468	ปานกลาง						
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.67	.722	มาก	3.41	.758	ปานกลาง	3.06	.644	ปานกลาง	2.85	.429	ปานกลาง						
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.52	.617	มาก	3.25	.936	ปานกลาง	3.32	.479	ปานกลาง	2.98	.869	ปานกลาง						
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออก จากงาน	3.59	.524	มาก	3.51	.747	มาก	3.30	.666	ปานกลาง	3.09	.615	ปานกลาง						
5. ด้านระบบเงินเดือน	3.30	.704	ปานกลาง	3.15	.743	ปานกลาง	3.04	.455	ปานกลาง	2.74	.863	ปานกลาง						
6. ด้านการประเมินผลงาน	3.46	.694	มาก	3.26	.742	ปานกลาง	2.87	.685	ปานกลาง	2.83	.557	ปานกลาง						
รวม	3.52	.481	มาก	3.35	.627	ปานกลาง	3.13	.460	ปานกลาง	2.91	.444	ปานกลาง						

จากตาราง 33 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.67$) และในด้านระบบเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.30$)

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการสรรหาและคัดเลือกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจมาก ($\bar{x} = 3.55$) และในด้านระบบเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.15$)

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการเลื่อนตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.32$) และในด้านการประเมินผลงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.87$)

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 2.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 3.09$) และในด้านระบบเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ($\bar{x} = 2.74$)

สมมติฐานที่ 1 (7) พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน

ตาราง 36_ เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในรายได้ต่อเดือน (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 บาท และ 30,001 – 40,000 บาท) ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมและรายด้าน

ความพึงพอใจของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	ระหว่างกลุ่ม	4.851	3	1.671	4.463**	.005
	ภายในกลุ่ม	62.330	172	.362		
	รวม	67.182	175			
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	ระหว่างกลุ่ม	9.729	3	3.243	6.255**	.005
	ภายในกลุ่ม	89.172	172	.518		
	รวม	98.902	175			
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	4.527	3	1.509	2.480	.063
	ภายในกลุ่ม	104.675	172	.609		
	รวม	109.202	175			
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.050	3	1.017	2.440	.066
	ภายในกลุ่ม	71.652	172	.417		
	รวม	74.702	175			
5. ด้านระบบเงินเดือน	ระหว่างกลุ่ม	3.617	3	1.206	2.340	.075
	ภายในกลุ่ม	88.625	172	.515		
	รวม	92.242	175			
6. ด้านการประเมินผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	6.948	3	2.316	4.619**	.004
	ภายในกลุ่ม	86.250	172	.501		
	รวม	93.198	175			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4.803	3	1.601	5.350**	.002
	ภายในกลุ่ม	51.467	172	.299		
	รวม	56.270	175			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 36 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 บาท และ 30,001 – 40,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านดังต่อไปนี้

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 บาท และ 30,001 – 40,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการสรรหาและคัดเลือกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 บาท และ 30,001 – 40,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 บาท และ 30,001 – 40,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการประเมินผลงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เพื่อให้ทราบว่าคู่ใดมีความพึงพอใจแตกต่างกันบ้าง ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Different) ด้านการสรรหาและคัดเลือก ดังตารางที่ 37 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ดังตารางที่ 38 ด้านการประเมินผลงาน ดังตารางที่ 39 และโดยรวมทุกด้าน ดังตารางที่ 40

ตารางที่ 37 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทไฮนี โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 บาท และ 30,001 – 40,000 บาท) ในด้านการสรรหาและคัดเลือก โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

รายได้ต่อเดือน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ			
	$\bar{x}$	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	10,001 – 20,000 บาท	20,001 – 30,000 บาท 30,001 – 40,000 บาท
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท (sig.)	3.58	-	.315 (.747)	.374* (.040) .607** (.002)
10,001 – 20,000 บาท (sig.)	3.55	-	-	.342 (.060) .576** (.003)
20,001 – 30,000 บาท (sig.)	3.21	-	-	.233 (.345)
30,001 – 40,000 บาท (sig.)	2.98	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 37 พบว่าพนักงานบริษัทไฮนี โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของการ แตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท ในด้านการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท ในด้านการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท ในด้านการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในอัตราอื่นๆ มีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในการสรรหาและคัดเลือกไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 38 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 บาท และ 30,001 – 40,000 บาท) ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

รายได้ต่อเดือน	$\bar{x}$	น้อยกว่าหรือเท่ากับ			
		10,000 บาท	10,001–20,000 บาท	20,001 – 30,000 บาท	30,001 – 40,000 บาท
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท (sig.)	3.67	-	.260* (.027)	.612** (.005)	.819** (.001)
10,001 – 20,000 บาท (sig.)	3.41	-	-	.351 (.106)	.558* (.017)
20,001 – 30,000 บาท (sig.)	3.06	-	-	-	.207 (.484)
30,001 – 40,000 บาท (sig.)	2.85	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 38 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และแตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาทและรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในอัตราอื่นๆ มีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 39 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 บาท และ 30,001 – 40,000 บาท) ในด้านการประเมินผลงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

รายได้ต่อเดือน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ			
	-- x	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	10,001–20,000 บาท	20,001 – 30,000 บาท 30,001 – 40,000 บาท
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท (sig.)	3.46	-	.205 (.076)	.591** (.006)
10,001 – 20,000 บาท (sig.)	3.26	-	-	.386 (.071)
20,001 – 30,000 บาท (sig.)	2.87	-	-	.405 (.889)
30,001 – 40,000 บาท (sig.)	2.83	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 39 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท และรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท ในด้านการประเมินผลงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในอัตราอื่นๆ มีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในการประเมินผลงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 40 เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 บาท และ 30,001 – 40,000 บาท โดยรวมทุกด้านเปรียบเทียบเป็นรายคู่

รายได้ต่อเดือน	$\bar{x}$	น้อยกว่าหรือเท่ากับ			
		10,000 บาท	10,001–20,000 บาท	20,001 – 30,000 บาท	30,001 – 40,000 บาท
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท (sig.)	3.52	-	.167 (.061)	.388* (.019)	.612** (.001)
10,001 – 20,000 บาท (sig.)	3.35	-	-	.221 (.180)	.444* (.013)
20,001 – 30,000 บาท (sig.)	3.13	-	-	-	.223 (.320)
30,001 – 40,000 บาท (sig.)	2.91	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 40 พบว่าพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท โดยรวมทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และแตกต่างกับรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท โดยรวมทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท โดยรวมทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนในอัตราอื่นๆ มีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 นำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความเข้าใจระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 2 ความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ตารางที่ 41 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความเข้าใจระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับระดับความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ (การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจางาน ด้านระบบเงินเดือน และด้านการประเมินผลงาน) ขององค์กร

ความพึงพอใจด้าน	ความรู้ ความเข้าใจระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร		รูปแบบของความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก	-.257**	.001	มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและสัมพันธ์ระดับต่ำ
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	-.259**	.001	มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและสัมพันธ์ระดับต่ำ
3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	-.122	.105	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจางาน	-.148*	.050	มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและสัมพันธ์ระดับต่ำ
5. ด้านระบบเงินเดือน	-.150*	.047	มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและสัมพันธ์ระดับต่ำ
6. ด้านการประเมินผลงาน	-.256**	.001	มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและสัมพันธ์ระดับต่ำ
รวม	-.248**	.001	มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและสัมพันธ์ระดับต่ำ

n = 176

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความเข้าใจระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัย และการออกจากงาน ระบบเงินเดือน และด้านการประเมินผลงาน) ขององค์การ กับระดับความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ในด้านระบบเงินเดือน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่า $r = -.150$ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงข้ามและมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ กล่าวคือ ยิ่งพนักงานที่มีความรู้ ความเข้าใจระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น จะยิ่งมีระดับความพึงพอใจในด้านระบบเงินเดือนน้อยลง

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความเข้าใจระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัย และการออกจากงาน ระบบเงินเดือน และด้านการประเมินผลงาน) ขององค์การ กับระดับความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ในด้านการประเมินผลงานพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่า $r = -.256$ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงข้ามและมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ กล่าวคือ ยิ่งพนักงานที่มีความรู้ ความเข้าใจระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น จะยิ่งมีระดับความพึงพอใจในการประเมินผลงานน้อยลง

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาทำการรวบรวมและวิเคราะห์ผลจากการวิเคราะห์ โดยการแจกแจงความถี่ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 42 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	
1. ควรรับพนักงาน โดยพิจารณาจากประสบการณ์เป็นสำคัญ	1
รวม	1
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	
1. ควรคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้และความเหมาะสม เพื่อนำไปอบรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนำมาถ่ายทอดและให้คำแนะนำแก่พนักงาน เพื่อจะได้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต่อไป	1
2. ต้องการให้การฝึกอบรมและพัฒนาสอดคล้องกับการทำงานของแต่ละหน้าที่ ควรมีการอบรมในทุกตำแหน่งงาน	1 2
รวม	4
ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	
1. ควรมีมาตรฐานในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน	1
รวม	1
ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน	
1. ควรมีความชัดเจนในกฎ ระเบียบต่างๆ ด้านมากกว่านี้	2
2. การตัดสินใจให้พนักงานออกจากบริษัท ควรตัดสินใจด้วยความรอบคอบ	1
3. ควรมีการ update กฎระเบียบใหม่ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน	1
รวม	4
ระบบเงินเดือน	
1. การขึ้นเงินเดือนล่าช้ากว่า sony group 2 เดือน และไม่มีการชดเชยในส่วนที่ล่าช้า	1
2. ได้รับ slip เงินเดือนล่าช้าควรมีมาตรฐานในการจัดส่งอย่างแน่นอน	1
3. ต้องให้ฝ่ายบุคคลใส่ใจกับความต้องการพื้นฐาน เช่นสวัสดิการและค่าตอบแทนต่างๆ เพิ่มขึ้น	1
ต้องการให้มีการเบิกจ่ายเงินค่าสวัสดิการและค่าตอบแทนอื่นๆ เร็วกว่านี้	1

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
4. ต้องการให้มีมาตรฐานในการปรับเงินเดือน และให้ฝ่ายบุคคลเป็นตัวแทนของพนักงานในการให้คำตอบแทนแก่พนักงาน	1
5. ต้องการให้เพิ่มสวัสดิการในด้านสุขภาพให้มากขึ้น เช่นด้านกีฬา สมาชิก sport club	1
ต้องการให้มีค่าสวัสดิการต่างๆ เช่นโบนัส เงินเดือนมากกว่าที่เป็นอยู่ เพราะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3
รวม	9
ด้านการประเมินผลงาน	
1. ควรมีการปรับตำแหน่งและเงินเดือนตามความสามารถไม่ใช่ที่ระยะเวลาในการทำงาน	1
2. ควรมีมาตรฐานในการประเมินผลงานให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับในทางปฏิบัติ	1
3. ควรมีการซักถามในกรณีพบว่าพนักงานไม่มีความตั้งใจในการทำงาน ก่อนที่จะประเมินผลงานปลายปี	1
รวม	3
ด้านอื่น ๆ	
1. ควรมีการแจ้งข่าวสารและ update ข้อมูลของบริษัทฯ ให้พนักงานได้รับทราบความก้าวหน้าของบริษัทอยู่เสมอ เช่น การแจ้งวันหยุดประจำปี	1
2. บริษัทฯ มีการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ดีอยู่แล้ว	1
3. ต้องการให้บริษัทส่งเสริม value added ให้กับพนักงานในด้านการอบรมสร้างขวัญและกำลังใจ และควรมีการให้ฝ่ายบุคคลเข้าพบปะแนะนำ หรือ review ระเบียบต่างๆ บ้าง	1
4. พนักงานภายในองค์กรควรมีความยุติธรรม ไม่ควรเอาเปรียบ และพึงพาวาอาศัยกัน	1
5. ต้องการให้มีการ support ในด้านต่างๆ (การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ระบบเงินเดือน ด้านการประเมินผลงาน) แก่ job site ให้มากขึ้น	1
6. ต้องการให้มีการ support job site ในเรื่องอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ เช่นเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่อง fax เป็นต้น	1
7. ต้องการให้มี job site visit บ่อยๆ	1
8. ต้องการให้บริษัทใช้คนให้เหมาะสมกับงาน	1
9. ต้องการให้ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบุคคลและพนักงานมีมากขึ้น	1
10. ต้องการให้จัดกิจกรรมในแต่ละปีให้พนักงานได้พบปะสังสรรค์กัน	1
11. บริษัทฯ ดูแลพนักงานดีแล้ว พอใจมาก	1

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
12. พนักงานได้รับสวัสดิการบางอย่างล่าช้าเช่น uniform รองเท้าและควรรสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน	1
13. ไม่ควรมียัดนโยบายประหยัดภายในบริษัท มากเกินไป	1
14. ควรดูแลพนักงานระดับปฏิบัติการให้ดีขึ้นกว่านี้	1
ควรมีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม	
รวม	15

จากตาราง 42 แสดงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และข้อเสนอแนะของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่มีแนวความคิดไปในทางเดียวกันนำมาแจกแจงความถี่ทั้งหมด 34 คน และสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

ด้านการสรรหาและคัดเลือก มีผู้แสดงข้อเสนอแนะจำนวน 1 คน โดยเสนอว่าควรรับพนักงานโดยพิจารณาจากประสบการณ์เป็นสำคัญ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีผู้แสดงข้อเสนอแนะจำนวน 4 คน โดยเสนอว่าควรคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้และมีความเหมาะสม เพื่อนำไปอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์ และนำมาถ่ายทอดและให้คำแนะนำแก่พนักงาน เพื่อจะได้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต่อไป จำนวน 1 คน รวมทั้งต้องการให้การฝึกอบรมและพัฒนาสอดคล้องกับการทำงานแต่ละหน้าที่จำนวน 1 คน และควรให้มีการอบรมในทุกตำแหน่งงานจำนวน 2 คน

ด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีผู้แสดงข้อเสนอแนะจำนวน 1 คน โดยเสนอว่าควรให้มีมาตรฐานในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน

ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน มีผู้แสดงข้อเสนอแนะจำนวน 4 คน โดยเสนอว่าควรมีความชัดเจนในกฎ ระเบียบต่างๆ ด้านมากกว่านี้จำนวน 2 คน การตัดสินใจให้พนักงานออกจากบริษัท ควรตัดสินใจด้วยความรอบคอบ จำนวน 1 คน ควรมีการ update กฎระเบียบใหม่ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน จำนวน 1 คน

ด้านระบบเงินเดือน มีผู้แสดงข้อเสนอแนะจำนวน 9 คน โดยเสนอว่าการขึ้นเงินเดือนล่าช้ากว่า sony group 2 เดือน และไม่มีการชดเชยในส่วนที่ล่าช้า จำนวน 1 คน ได้รับ slip เงินเดือนล่าช้าควรมีมาตรฐานในการจัดส่งอย่างแน่นอน จำนวน 1 คน ต้องให้ฝ่ายบุคคลใส่ใจกับความต้องการพื้นฐาน เช่นสวัสดิการและค่าตอบแทนต่างๆ เพิ่มขึ้น จำนวน 1 คน ต้องการให้มีการเบิกจ่ายเงินค่าสวัสดิการและค่าตอบแทนอื่นๆ เร็วกว่านี้ จำนวน 1 คน ต้องการให้มีมาตรฐานในการปรับเงินเดือน และให้ฝ่ายบุคคลเป็นตัวแทนของพนักงานในการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงาน จำนวน 1 คน ต้องการให้เพิ่มสวัสดิการในด้านสุขภาพให้มากขึ้น เช่นด้านกีฬา สมาชิก sport club จำนวน 1 คน ต้องการให้มีค่าสวัสดิการต่างๆ เช่นโบนัส เงินเดือนมากกว่าที่เป็นอยู่ เพราะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 3 คน

ด้านการประเมินผลงาน มีผู้แสดงข้อเสนอแนะจำนวน 3 คน โดยเสนอว่าควรมีการปรับตำแหน่ง และเงินเดือนตามความสามารถไม่ใช่ที่ระยะเวลาในการทำงาน จำนวน 1 คน ควรมีมาตรฐานในการประเมินผลงานให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับในทางปฏิบัติ จำนวน 1 คน และควรมีการดักเตือนในกรณีพบว่าพนักงานไม่มีความตั้งใจในการทำงาน ก่อนที่จะประเมินผลงานปลายปี จำนวน 1 คน

และนอกจากนี้ พนักงานยังได้เสนอข้อเสนอดังกล่าวเพิ่มเติมเป็นประเด็นอื่นๆ อีกจำนวน 15 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ด้านอื่นๆ ควรมีการแจ้งข่าวสารและ update ข้อมูลของบริษัทฯ ให้พนักงานได้รับทราบความก้าวหน้าของบริษัทอยู่เสมอ เช่น การแจ้งวันหยุดประจำปี จำนวน 1 คน บริษัทฯ มีการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ดีอยู่แล้ว จำนวน 1 คน ต้องการให้บริษัทส่งเสริม value added ให้กับพนักงานในด้านการอบรม สร้างขวัญและกำลังใจ และควรมีการให้ฝ่ายบุคคลเข้าพบปะแนะนำ หรือ review ระเบียบต่างๆ บ้าง จำนวน 1 คน พนักงานภายในองค์กรควรมีความยุติธรรม ไม่ควรเอาเปรียบ และพึงพาอาศัยกัน จำนวน 1 คน ต้องการให้มีการ support ในด้านต่างๆ (การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ระบบเงินเดือน ด้านการประเมินผลงาน) แก่ job site ให้มากขึ้น จำนวน 1 คน ต้องการให้มีการ support job site ในเรื่องอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่อง fax เป็นต้น จำนวน 1 คน ต้องการให้มี job site visit บ่อยๆ จำนวน 1 คน ต้องการให้บริษัทใช้คนให้เหมาะสมกับงาน จำนวน 1 คน ต้องการให้ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบุคคลและพนักงานมีมากขึ้น จำนวน 1 คน ต้องการให้จัดกิจกรรมในแต่ละปีให้พนักงานได้พบปะสังสรรค์กัน จำนวน 1 คน บริษัทฯ ดูแลพนักงานดีแล้ว พอใจมาก จำนวน 1 คน พนักงานได้รับสวัสดิการบางอย่างล้ำค่าเช่น uniform รองเท้าและควรสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน จำนวน 1 คน ไม่ควรยึดนโยบายประหยัดมากเกินไป จำนวน 1 คน ควรดูแลพนักงานระดับปฏิบัติการให้ดีขึ้นกว่านี้ จำนวน 1 คน ควรมีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม จำนวน 1 คน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษารายครั้งนี้ เป็นการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านต่างๆ คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านการลงโทษและการออกจากงาน ด้านระบบเงินเดือน และด้านการประเมินผลงาน

สืบเนื่องจาก ผู้วิจัยมีความสนใจและมีความประสงค์ที่จะศึกษาค้นคว้าในเรื่องของการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรญี่ปุ่น รวมทั้งเรียนรู้ประสบการณ์การบริหารและประสบการณ์ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรญี่ปุ่น รวมถึงเคล็ดลับหรือรูปแบบที่ช่วยทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทญี่ปุ่นประสบความสำเร็จด้วยดี เพื่อเป็นแนวทางในการช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าในวงการธุรกิจของไทยต่อไปในอนาคต เนื่องจากผลของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งความสำเร็จในหลายๆ ด้านขององค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงควรที่จะได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งได้ศึกษาทฤษฎีด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในแต่ละด้าน คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านการลงโทษและการออกจากงาน ด้านระบบเงินเดือน และด้านการประเมินผลงาน เพื่อทราบแนวทางการดำเนินงานขององค์กร และทราบถึงข้อบกพร่อง รวมทั้งศึกษาข้อเสนอแนะที่พนักงานต้องการหรือเห็นว่าเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์ในการปรับใช้ แก้ไข ปรับปรุงการบริหารงานให้ดีขึ้น และเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังสามารถนำเสนอข้อมูลที่ได้อ่ต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้เป็นแนวทางส่วนหนึ่งของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันว่ามีผลต่อความพึงพอใจต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรญี่ปุ่น
2. เพื่อศึกษาว่าระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรญี่ปุ่น
3. เพื่อทราบถึงข้อเสนอแนะของพนักงานของบริษัทฯ ต่อการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจ ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
2. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 268 ราย (ที่มา : ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2545 : SLT Organization Chart.)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากประชากร 268 ราย โดยพิจารณาจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (วิราพร พงศ์อาจารย์. 2542 : 72) ความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้นจำนวน 160 ราย แต่ทำการสำรวจเพื่อการผิดพลาดอีกร้อยละ 10 ดังนั้น จึงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 176 ราย และนำกลุ่มตัวอย่างมากำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีสะดวก (Convenience Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อเป็นการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ญีปุ่น โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลพื้นฐานส่วนตัวของพนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งของพนักงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่วัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นขององค์กร โดยเป็นคำถามให้เลือกตอบว่า ใช่ ไม่ใช่ คำตอบถูกได้ 1 คะแนน คำตอบผิดได้ 0 คะแนน จำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามวัดความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นขององค์กรด้านต่างๆ ดังนี้

- (1) การสรรหาและคัดเลือก
- (2) การฝึกอบรมและการพัฒนา
- (3) การเลื่อนตำแหน่ง
- (4) การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน
- (5) ระบบเงินเดือน
- (6) การประเมินผลงาน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร ทฤษฎีหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทำหนังสือขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลต่างๆ ของบริษัทไปยังผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อขอศึกษาข้อมูลของบริษัทและขอความร่วมมือพนักงานของบริษัท ในการกรอกแบบสอบถาม
3. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขออนุญาต ให้กับพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
4. ผู้วิจัยทำการรวบรวมแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง พร้อมทั้งทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยพิจารณา คัดเลือกข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ออก เช่น การกรอกข้อมูลส่วนตัวไม่ครบ การตอบไม่ครบทุกข้อ หรือการตอบอย่างไม่ตั้งใจ เพื่อเตรียมวิเคราะห์ผล
2. การลงรหัส (Coding) โดยนำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้
3. การประมวลผลข้อมูล โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป (Statistic Package for Social Sciences (SPSS)) และ แจกแจงความถี่ของทุกตัวแปร แล้วคำนวณค่าร้อยละ (Percentage)
4. การวิเคราะห์ข้อมูล มีวิธีการดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ ในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่ง และรายได้ โดยวิธีการหาค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 การวัดระดับความรู้ ความเข้าใจของพนักงานต่อกฎ ระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมาแจกแจงความถี่และแสดงผลเป็นร้อยละ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- (1) ตอบคำถามถูกต้อง ได้ 1 คะแนน
- (2) ตอบคำถามผิด ได้ 0 คะแนน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือวิธีการหาค่าร้อยละ (Percentage) และหาค่าเฉลี่ย

ส่วนที่ 3 การทดสอบความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด กรณีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่อิสระจากกัน โดยการทดสอบด้วยค่า t-test และกรณีกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบแบบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance (ANOVA)) หรือ ค่า F-test เพื่อทดสอบสมมติฐานอื่นๆ และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธี LSD (Least Significant Different)

ส่วนที่ 4 การสอบถามข้อเสนอแนะ นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดมาหาคำนำเสนอ เป็นร้อยละตามค่าเฉลี่ยในตารางแจกแจงความถี่

สรุปการศึกษาค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงานที่บริษัทฯ และรายได้ต่อเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

พนักงานของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 176 คน เป็นเพศชาย 111 คน เพศหญิง 65 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 22-33 ปี สถานภาพโสด การศึกษาดำรงระดับปริญญาตรี ระดับตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-5 ปี และรายได้ต่อเดือนส่วนใหญ่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท และ 10,001 – 20,000 บาท

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลความรู้ความเข้าใจของพนักงาน เกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

จากการวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรพบว่าพนักงานของบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีระดับความรู้ ความเข้าใจ โดยเฉลี่ยคือ 5.909 คะแนน ซึ่งคิดเป็น 59.09%

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร รายข้อและผลรวมในด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ระบบเงินเดือน การประเมินผลงาน และโดยรวมทุกด้าน

1. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการสรรหาและคัดเลือก พบว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจมาก โดยกล่าวว่าขั้นตอนการสรรหาที่ให้มีการสอบข้อเขียนก่อนที่จะมีการสอบสัมภาษณ์นั้นดีแล้ว รู้สึกพึงพอใจมาก และเห็นว่านโยบายด้านการสรรหาที่เน้นการใช้พนักงานชั่วคราวจากบริษัทผู้รับเหมาช่วงนั้นอยู่ที่ระดับพึงพอใจปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจมาก โดยมีความพึงพอใจมากที่จะสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ แต่ในเรื่องของพนักงานได้รับการจัดให้ฝึกอบรมตรงตามกำหนดการของแผนการฝึกอบรมประจำปีอยู่เสมอนั้น อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง

3. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการเลื่อนตำแหน่ง พบว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจปานกลาง แต่มีความพึงพอใจมากกับตำแหน่งงานในปัจจุบันเมื่อเทียบกับคุณสมบัติของพนักงาน และมีความพึงพอใจปานกลางกับความก้าวหน้าในการทำงาน

4. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน พบว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจมาก โดยมีความพึงพอใจมากเกี่ยวกับระเบียบ ข้อปฏิบัติที่คาดโทษทางวินัย เช่นการตักเตือนจากฝ่ายบุคคลทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษรมีความเหมาะสม และเห็นด้วยกับการใช้ระบบการรายงานความผิดพลาดในการทำงาน (Abnormality Report) เป็นเอกสารในการเก็บข้อมูลด้านความผิดพลาดในการทำงาน

5. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านระบบเงินเดือน พบว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจปานกลาง และมีความพึงพอใจปานกลางอีกเช่นเดียวกันกับสวัสดิการและค่าตอบแทนพิเศษอื่นนอกเหนือจากเงินเดือน และการแจ้งข่าวสารในเรื่องของระบบเงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนต่างๆ ให้กับพนักงานได้รับทราบ

6. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการประเมินผลงาน พบว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจปานกลาง และมีความพึงพอใจปานกลางอีกเช่นเดียวกันกับช่วงเวลาที่ใช้ในการประเมินผลงาน หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน ระบบในการประเมินผลงานแบบยึดตามวัตถุประสงค์ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความยุติธรรม

7. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยรวมทุกด้าน พบว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจปานกลาง

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่บริษัท และรายได้ต่อเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน และผลการทดสอบสมมติฐาน

1. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้าน พบว่าพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้าน พบว่าพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่ำกว่า 22 ปี 22 – 33 ปี และ 34 – 45 ปี มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าไม่มีความแตกต่างกันเช่นกัน

3. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้าน พบว่าพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพโสดและสมรส มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนพนักงานในระดับผู้บริหารมีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ
องค์การ โดยรวมทกด้าน ไม่แตกต่างกับพนักงานระดับสำนักงาน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
ตาราง 43 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อที่	สรุปผลการทดสอบ	การทดสอบ
1	พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์(ประเทศไทย) จำกัดที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่แตกต่างกัน	
1.1	พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	เป็นไปตามสมมติฐาน
1.2	พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไม่แตกต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.3	พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	เป็นไปตามสมมติฐาน
1.4	พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	เป็นไปตามสมมติฐาน
1.5	พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	เป็นไปตามสมมติฐาน
1.6	พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	เป็นไปตามสมมติฐาน
1.7	พนักงานบริษัทโซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	เป็นไปตามสมมติฐาน
2	ความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ	

ตาราง 43 (ต่อ)

ข้อที่	สรุปผลการทดสอบ	การทดสอบ
2.1	ความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยรวมทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	เป็นไปตามสมมติฐาน
2.2	ความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ในด้านการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	เป็นไปตามสมมติฐาน
2.3	ความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	เป็นไปตามสมมติฐาน
2.4	ความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ในด้านการเลื่อนตำแหน่งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
2.5	ความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจางานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	เป็นไปตามสมมติฐาน
2.6	ความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ในด้านระบบเงินเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	เป็นไปตามสมมติฐาน
2.7	ความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ในด้านการประเมินผลงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01	เป็นไปตามสมมติฐาน

ตอนที่ 5 นำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความเข้าใจในระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในองค์กร

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรพบว่า ค่า Sig. (2 tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า .01 แสดงว่าความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่าของ Pearson Correlation มีค่าติดลบเท่ากับ -.248 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันเป็นในทิศทางตรงข้าม กล่าวคือ เมื่อระดับความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น ก็จะมี ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรน้อยลง

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ระบบเงินเดือน การประเมินผลงาน

ข้อเสนอแนะของการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร พบว่าด้านการสรรหาและคัดเลือกนั้นบริษัท ควรรับพนักงาน โดยพิจารณาจากประสบการณ์เป็นสำคัญ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่าควรคัดเลือกคนที่มีความรู้และเหมาะสม เพื่อนำไปอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์ และนำมาถ่ายทอดและให้คำแนะนำแก่พนักงาน เพื่อจะได้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต่อไป รวมทั้งต้องการให้การฝึกอบรมและพัฒนาสอดคล้องกับการทำงานแต่ละหน้าที่ และควรให้มีการอบรมในทุกตำแหน่งงาน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีผู้แสดงข้อเสนอแนะ โดยเสนอว่าควรให้มีมาตรฐานในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน มีผู้แสดงข้อเสนอแนะ โดยเสนอว่า ควรมีความชัดเจนในกฎ ระเบียบต่างๆ ด้านมากกว่านี้ การตัดสินใจให้พนักงานออกจากบริษัท ควรตัดสินใจด้วยความรอบคอบ ควรมีการ update กฎระเบียบใหม่ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ในด้านระบบเงินเดือน เสนอว่าการขึ้นเงินเดือนล่าช้ากว่า sony group 2 เดือน และไม่มีการชดเชยในส่วนที่ล่าช้า ได้รับ slip เงินเดือนล่าช้าควรมีมาตรฐานในการจัดส่งอย่างแน่นอน ต้องการให้ฝ่ายบุคคลใส่ใจกับความตึงเครียดพื้นฐาน เช่นสวัสดิการและค่าตอบแทนต่างๆ เพิ่มขึ้น ต้องการให้มีการเบิกจ่ายเงินค่าสวัสดิการและค่าตอบแทนอื่นๆ เร็วกว่านี้ ต้องการให้มีมาตรฐานในการปรับเงินเดือน และให้ฝ่ายบุคคลเป็นตัวแทนของพนักงานในการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงาน ต้องการให้เพิ่มสวัสดิการในด้านสุขภาพให้มากขึ้น เช่นด้านกีฬา สมาชิก sport club ต้องการให้มีค่าสวัสดิการต่างๆ เช่นโบนัส เงินเดือนมากกว่าที่เป็นอยู่ เพราะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการประเมินผลงาน นั้นพนักงาน เสนอว่าควรมีการปรับตำแหน่งและเงินเดือนตามความสามารถไม่ใช่ที่ระยะเวลาในการทำงาน ควรมีมาตรฐานในการประเมินผลงานให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับในทางปฏิบัติ และควรมีการตักเตือนในกรณีพบว่าพนักงานไม่มีความตั้งใจในการทำงาน ก่อนที่จะประเมินผลงานปลายปี และนอกจากนี้ พนักงานยังได้เสนอข้อเสนอดังๆ เพิ่มเติมเป็นประเด็นอื่นๆ อีกคือ ควรมีการแจ้งข่าวสาร และ update ข้อมูลของบริษัท ให้พนักงานได้รับทราบความก้าวหน้าของบริษัทอยู่เสมอ เช่น การแจ้งวันหยุดประจำปี บริษัท มีการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ดีอยู่แล้ว ต้องการให้บริษัทส่งเสริม value added ให้กับพนักงานในด้านการอบรม สร้างขวัญและกำลังใจ และควรมีการให้ฝ่ายบุคคลเข้าพบปะแนะนำหรือ review ระเบียบต่างๆ บ้าง พนักงานภายในองค์กรควรมีความยุติธรรม ไม่ควรเอาเปรียบ และพึ่งพาอาศัยกัน ต้องการให้มีการ support ในด้านต่างๆ (การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การ

เลื่อนตำแหน่ง การลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ระบบเงินเดือน ด้านการประเมินผลงาน) แก่ job site ให้มากขึ้น ต้องการให้มีการ support job site ในเรื่องอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่อง fax เป็นต้น ต้องการให้มี job site visit บ่อยๆ ต้องการให้บริษัทใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ต้องการให้ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบุคคลและพนักงานมีมากขึ้น ต้องการให้จัดกิจกรรมในแต่ละปีให้พนักงานได้พบปะสังสรรค์กัน บริษัทฯ ดูแลพนักงานดีแล้ว พอใจมาก พนักงานได้รับสวัสดิการบางอย่าง ล้ำช้าเช่น uniform รองเท้าและควรสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน ไม่ควรยึดนโยบายประหยัดมากเกินไป ควรดูแลพนักงานระดับปฏิบัติการให้ดีขึ้นกว่านี้ ควรมีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม

การอภิปรายผล

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้น สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานนั้นมีดังนี้

- พนักงานที่จำแนกตาม เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งจากผลการศึกษา นั้น เพศชายจะมีความพึงพอใจระดับมาก ส่วนเพศหญิงนั้นจะพอใจเพียงระดับปานกลาง เนื่องจากสาเหตุว่าเพศหญิงจะละเอียดอ่อนมาก จะชอบความมั่นคงและมีความต้องการสภาพแวดล้อมที่ดีกว่า ประกอบกับจะพิถีพิถันกว่าเพศชาย ซึ่งอาจทำให้มาตรฐานของความพึงพอใจอยู่ในระดับที่สูง และเมื่อศึกษาตามทฤษฎีซึ่งระบุถึงวัฒนธรรมในองค์กรญี่ปุ่นแล้วเพศชายจะได้รับการยกย่องมากกว่าเพศหญิง ดังที่กล่าวว่าวัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่นจะเน้นระบบผู้ชาย คือจะให้เพศชายอยู่ในระดับแถวหน้า ให้การยอมรับในการทำงานและความคิดเห็นของเพศชาย รวมทั้งให้การสนับสนุนเพศชายมากกว่าเพศหญิง ซึ่งอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สมมติฐานข้อนี้ได้ผลออกมาเป็นไปตามสมมติฐาน

- ส่วนในเรื่องของสถานภาพนั้นพนักงานที่มีสถานภาพโสด และสมรส มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีสถานภาพโสด จะมีความพึงพอใจระดับปานกลาง แต่สถานภาพสมรสนั้น จะมีความพึงพอใจระดับมาก เนื่องจากว่าพนักงานสถานภาพโสดนั้น จะค่อนข้างทุ่มเทและความพยายามกับการทำงานมาก ไม่มีภาระ จึงตั้งใจทำงาน ดังนั้นความคาดหวังของผลลัพธ์จากการทำงานอาจมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแล้ว ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับที่น้อยกว่าพนักงานที่สมรสแล้ว จึงทำให้สมมติฐานข้อนี้ได้ผลออกมาเป็นไปตามสมมติฐาน

- ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันคือการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน ตัวแปรนี้ค่อนข้างชัดเจนที่ว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าจะมีความพึงพอใจในระดับที่น้อยกว่า ในที่นี้พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีนั้น จะมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า นั้นจะมีความพึงพอใจเพียงระดับปานกลางเท่านั้น จึงเห็นได้ว่าระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่แตกต่างกัน สาเหตุอาจเนื่องมาจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่านั้น ยิ่งศึกษามากยิ่งมีความรู้มาก หรือมีประสบการณ์มาก ได้พบเห็นรูปแบบหรือได้ศึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการที่มากกว่า จึงอาจเกิดความรู้สึกว่าต้องการให้การบริหารจัดการขององค์กรเป็นในรูปแบบที่ได้เคยพบหรือได้ศึกษามา ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าก็จะมีความรู้และประสบการณ์ที่น้อยกว่า และแถมกว่าอาจทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจกับการบริหารจัดการในปัจจุบันแล้ว ดังนั้น จึงทำให้สมมติฐานข้อนี้ได้ผลออกมาเป็นไปตามสมมติฐาน

- ส่วนพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกันคือระดับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับพนักงานสำนักงาน ระดับพนักงานปฏิบัติการ มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน ตัวแปรนี้ก็ชัดเจนเช่นกัน จะเห็นได้ว่าพนักงานในระดับพนักงานระดับบริหารและพนักงานสำนักงานมีระดับความพึงพอใจปานกลาง แต่พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจมาก แสดงถึงว่ายิ่งพนักงานที่มีตำแหน่งสูงจะยิ่งมีระดับความพึงพอใจที่น้อยลง อาจมีสาเหตุมาจากการที่มีประสบการณ์ที่มากกว่า จึงเกิดข้อเสนอแนะหรือความต้องการที่มากกว่า ซึ่งจะเป็นไปตามลักษณะพื้นฐานของ Maslow ซึ่งอาจมีความต้องการความสำเร็จในชีวิต ซึ่งจะเป็นความต้องการที่สูงที่สุด ต้องการความเจริญเติบโต ความก้าวหน้าในด้านต่างๆ และความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น จึงทำให้สมมติฐานข้อนี้ได้ผลออกมาเป็นไปตามสมมติฐาน

- ในส่วนของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน นั้น อาจมีสาเหตุมาจากประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันย่อมมีผลต่อทัศนคติ แนวความคิด และข้อเสนอแนะต่างๆ จะเห็นได้ว่าพนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 3 ปี นั้น มีระดับความพึงพอใจเพียงปานกลาง เนื่องจากอาจเพิ่งเปลี่ยนงานหรือเพิ่งเข้าทำงานกับองค์กรนี้ ทำให้ยังไม่สามารถปรับตัว หรือปรับสภาพกับการบริหารงานขององค์กรได้ หรืออาจเป็นว่าได้พบเห็นการบริหารจัดการจากองค์กรอื่นๆ แล้วอาจยังไม่เกิดความรู้สึกพึงพอใจกับองค์กรนี้ก็ได้ ซึ่งหากดูที่พนักงานที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 8 ปีขึ้นไปนั้น จะมีระดับความพึงพอใจระดับมาก ดังนั้น จึงทำให้สมมติฐานข้อนี้ได้ผลออกมาเป็นไปตามสมมติฐาน

- ส่วนพนักงานที่มีรายได้ต่างกันคือน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 บาท และ 30,001 – 40,000 บาท มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแตกต่างกัน จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีระดับรายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาทนั้นมีระดับความพึงพอใจมาก ส่วนพนักงานที่มีระดับรายได้ 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 บาท และ 30,001 – 40,000 บาทนั้นมีระดับความพึงพอใจปานกลางเท่านั้น จะเห็นได้ว่ายิ่งพนักงานที่มีรายได้มากขึ้นยิ่งมีระดับความพึงพอใจที่น้อยลง ซึ่งในตัวแปรนี้อาจสอดคล้องกับตัวแปรที่ผ่านมาข้างต้น คือระดับการศึกษาและระดับตำแหน่ง ซึ่งอัตรารายได้จะสัมพันธ์กับตัวแปรดังกล่าวด้วย ดังนั้น จึงทำให้สมมติฐานข้อนี้ได้ผลออกมาเป็นไปตามสมมติฐาน

2. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานนั้นมีดังนี้

- พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่แตกต่างกัน ในส่วนนี้อาจเนื่องมาจากว่าภายในองค์กรญี่ปุ่นจะเน้นความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกัน ดังนั้น พนักงานในทุกวัยจึงได้รับความดูแล เอาใจใส่เท่าเทียมกัน ดังเช่นในทฤษฎีที่ว่าจะมีการเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน จะเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็น หรือที่เรียกว่า nemawashi ดังนั้น พนักงานในทุกวัยก็จะได้รับสิทธิตามหน้าที่หรือตำแหน่งที่ตนเองได้รับโดยไม่คำนึงถึงอายุเท่าใดนัก ประกอบกับการบริหารองค์กรการนี้จะเป็นแบบญี่ปุ่นสมัยใหม่ที่ไม่ได้เน้นระบบ

อาวุโสเพียงอย่างเดียวอย่างเช่นในองค์การญี่ปุ่นดั้งเดิม ด้วย ดังนั้น จึงทำให้สมมติฐานข้อนี้ได้ผลออกมาไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

3. ด้านความรู้ ความเข้าใจของพนักงาน เกี่ยวกับกฎ ระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนั้น ค่าเฉลี่ยโดยรวม คือ 5.909 คะแนน หรือคิดเป็นร้อยละ 59.09 ซึ่ง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (ด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ด้านระบบเงินเดือน และด้านการประเมินผลงาน) ขององค์การ กับระดับความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยรวมพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่า Pearson Correlation มีค่าเป็นลบแสดงว่ายิ่งพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มาก จะยิ่งมีระดับความพึงพอใจน้อย โดยจะแปรไปในทิศทางตรงกันข้าม ซึ่งในข้อนี้ก็สอดคล้องกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ ในหัวข้อการศึกษาที่ว่ายิ่งมีระดับการศึกษาสูงขึ้นยิ่งมีความพึงพอใจน้อยลง ดังนั้น จึงทำให้สมมติฐานข้อนี้ได้ผลออกมาเป็นไปตามสมมติฐาน

4. ด้านความพึงพอใจของพนักงานบริษัทโซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด แยกออกเป็น 6 ด้าน ปรากฏรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือก พนักงานมีความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทฯ ได้มีขั้นตอนการสรรหาที่ให้มีการสอบข้อเขียนก่อนที่จะมีการสอบสัมภาษณ์ ซึ่งพนักงานส่วนมากคิดว่าเป็นประโยชน์อย่างมาก เพื่อจะได้ทราบระดับความรู้และประสบการณ์ ก่อนการสัมภาษณ์ ซึ่งจะสอดคล้องกับรูปแบบการสรรหาและคัดเลือกแบบญี่ปุ่นอยู่แล้ว และพนักงานคิดว่าระบบการคัดเลือกเป็นไปด้วยความยุติธรรม และคิดว่าระบบสรรหาของบริษัทฯ ช่วยให้ได้มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาสมัครและระบบการคัดเลือกสามารถได้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ แต่ในเรื่องนโยบายใหม่ด้านการสรรหาที่เน้นการใช้พนักงานชั่วคราวจากบริษัทฯ ผู้รับเหมาช่วงนั้นได้รับความพึงพอใจปานกลางเพียงเท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์การญี่ปุ่นก็พยายามจะปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการจากเดิมที่เน้นการจัดการแบบระยะยาว และการจ้างงานตลอดชีพ มาเป็นวิธีการบริหารที่กำลังนิยมในประเทศญี่ปุ่นในปัจจุบัน แต่ความคิดเห็นของพนักงานนั้น ยังเพียงระดับพึงพอใจปานกลางเท่านั้น ซึ่งยังคงสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารงานแบบญี่ปุ่นดั้งเดิมอยู่นั่นเอง

4.2 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา พนักงานมีความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยกล่าวว่าสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างมาก และการจัดเตรียมเนื้อหา ระยะเวลา สถานที่ในการปฐมนิเทศพนักงานนั้นเป็นที่น่าพอใจ ประกอบกับความสามารถในการสื่อสารของผู้ฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์การค่อนข้างดีและเข้าใจง่าย และเนื้อหาและหัวข้อการฝึกอบรมในแผนการฝึกอบรมสัมมนาประจำปีทั้งภายในและภายนอกในการอบรมนั้นมีความเหมาะสม และครบถ้วนส่วนในเรื่องของการได้รับการจัดให้ฝึกอบรมตรงตามกำหนดการของแผนการฝึกอบรมประจำปีอยู่เสมอนั้น ได้รับความพึงพอใจแค่เพียงระดับพึงพอใจปานกลาง ซึ่งทั้งหมดเหล่านี้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการด้านการฝึกอบรมของญี่ปุ่นที่เน้นด้านการอบรมอย่างมาก โดยการอบรมนั้นครอบคลุมตั้งแต่เริ่มต้นเข้าทำงาน (Orientation) การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (On the job training) การฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมหรือสถาบันภายนอก (Off the job training) การอบรมในห้องเรียนและการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง

4.3 ด้านการเลื่อนตำแหน่ง พนักงานมีความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง โดยกล่าวว่าตำแหน่งงานในปัจจุบันเมื่อเทียบกับคุณสมบัติของพนักงานแต่ละคนแล้วนั้นได้รับความพึงพอใจมาก แต่ในเรื่องของความก้าวหน้าในการทำงาน วิธีการพิจารณาความดี ความชอบประจำปี ตำแหน่งงานในปัจจุบันเมื่อเทียบกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และความยุติธรรมในการระบบการเลื่อนตำแหน่งนั้นได้รับความพึงพอใจระดับปานกลางเท่านั้น โดยลักษณะการเลื่อนตำแหน่งในบริษัท ญี่ปุ่นนั้นจะค่อนข้างช้า การเลื่อนตำแหน่งจะยังใช้ระบบอาวุโส คือตามอายุงาน และระบบความสามารถอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารแบบญี่ปุ่น

4.4 ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน พนักงานมีความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก โดยในทุกหัวข้อคือระเบียบ ข้อปฏิบัติที่คาดหวังทางวินัยเช่นการดักเตือนจากฝ่ายบุคคลทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษรมีความเหมาะสม ข้อกำหนดทางวินัยและกฎแห่งความประพฤติที่กำหนดโทษของบริษัท การประกาศเกี่ยวกับกฎ และระเบียบวินัยในการทำงาน รายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัท เหมาะสมกับระบบการบริหารงานของบริษัท ในปัจจุบัน การใช้ระบบการรายงานความผิดพลาดในการทำงาน (Abnormality Report) เป็นเอกสารในการเก็บข้อมูลด้านความผิดพลาดในการทำงานนั้นได้รับความพึงพอใจมาก ในด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงานในองค์การญี่ปุ่น จะไม่เลิกจ้างพนักงานง่ายๆ บริษัท จะใช้วิธีการดักเตือนตามลำดับขั้นคือดักเตือนโดยวาจา โดยลายลักษณ์อักษรหรือจดหมายเตือน (Warning Letter) วิธีการให้โอนย้าย (Rotation) ไปยังแผนกอื่นๆ นอกเสียจากว่าเป็นความผิดกรณีร้ายแรงมาก จึงให้พิจารณาไล่ออก

4.5 ด้านระบบเงินเดือน พนักงานมีความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง โดยในทุกหัวข้ออยู่ในระดับพึงพอใจเพียงปานกลางเท่านั้น คือ สวัสดิการและค่าตอบแทนพิเศษอื่นนอกเหนือจากเงินเดือน ระบบการจ่ายเงินเดือนโดยยึดอัตราการจ่ายตามตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการเบิกจ่ายเงินค่าสวัสดิการและค่าตอบแทนอื่นๆ อัตราเงินเดือนที่ได้รับเมื่อเทียบกับภาระความรับผิดชอบ การแจ้งข่าวสารในเรื่องของระบบเงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนต่างๆ ให้กับพนักงานได้รับทราบ ในส่วนของระบบเงินเดือนของบริษัท SLT ในปัจจุบัน จะจ่ายตามลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงานและตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอยู่ ซึ่งจะเป็นลักษณะของระบบเงินเดือนแบบใหม่ขององค์การญี่ปุ่น โดยพนักงานจะมีความภาคภูมิใจในงานของตน และจะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพงานให้ดีขึ้น เพื่อจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งระบบและรูปแบบเช่นนี้จะทำให้พนักงานที่มีอาวุโสน้อยตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน ส่วนในระบบการจ่ายเงินเดือนของบริษัท นั้นจะค่อนข้างเหมือน และสอดคล้องกับรูปแบบระบบเงินเดือนแบบญี่ปุ่นมาก คือประกอบด้วยเงินเดือนพื้นฐาน ที่ขึ้นอยู่กับอายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ลักษณะงาน ความชำนาญ และผลงานของพนักงาน และเงินเพิ่มในส่วนต่างๆ เช่นเงินช่วยค่าเดินทาง ค่าอาหาร ค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยกันดาร เงินเบี้ยขยัน (กรณีที่พนักงานไม่มีการขาด ลา มาสายในเดือนนั้นๆ) หรือเงินเพิ่มประจำฤดูกาลหรือเงินโบนัส ซึ่งในส่วนของบริษัท จะมีเงินเพิ่มต่างๆ มากขึ้นกว่าที่ระบุไว้ในทฤษฎีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น เช่นจะมีเงินค่าปลอดอุบัติเหตุสำหรับผู้ทำงานไม่ผิดพลาด เงินค่าที่พักอื่นๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน

4.6 ด้านการประเมินผลงาน พนักงานมีความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง โดยทุกหัวข้ออยู่ในระดับพึงพอใจเพียงปานกลางเท่านั้นเช่นกัน คือ ช่วงเวลาที่ใช้ในการประเมินผลงาน เนื้อหาในแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงาน ระบบในการประเมินผลงานแบบยึดตามวัตถุประสงค์

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความยุติธรรม หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน ในส่วนของการประเมินผลงานนั้น ในทางทฤษฎีของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นดั้งเดิมนั้น จะใช้การประเมินผลงานแบบตามระบบอาวุโส และระบบการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ซึ่งรูปแบบของบริษัท ในปัจจุบันเองจะเน้นการประเมินผลงานโดยใช้วัดจากวัตถุประสงค์ โดยจะให้พนักงานแต่ละคนตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของตำแหน่งงานของตนว่าเมื่อสิ้นปีจะได้ผลงานได้ออกมาบ้าง แต่บริษัท กำลังเริ่มศึกษาตัวชี้วัดแบบ Key Performance Indicator (KPI) มาใช้ในการประเมินผลงาน จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการภายในองค์กรการญี่ปุ่นเองก็เริ่มที่จะมีการปรับใช้หรือประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบอื่นๆ มากขึ้น เพื่อปรับปรุงและพัฒนา ระบบภายในองค์กรตนเองให้ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ด้านการสรรหา

ขั้นตอนการสรรหาที่ให้มีการสอบข้อเขียนก่อนที่จะมีการสอบสัมภาษณ์นั้น พนักงานส่วนมากคิดว่าเหมาะสมดีแล้ว และได้รับความพึงพอใจเป็นอย่างมาก และมีพนักงานเสนอแนะว่าควรรับผู้สมัครที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน เพื่อจะได้เรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเห็นได้ว่าข้อเสนอแนะนี้จะค่อนข้างขัดกับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ว่าจะรับผู้สมัครที่จบจากมหาวิทยาลัยใหม่ๆ และจ้างงานไปตลอดชีพ จึงเห็นได้ว่ารูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้นค่อนข้างเปลี่ยนแปลงไป ส่วนนโยบายด้านการสรรหาที่เน้นการใช้พนักงานชั่วคราวจากบริษัทผู้รับเหมาช่วงนั้น พนักงานยังไม่ค่อยเห็นด้วย คือได้รับความพึงพอใจระดับปานกลาง ดังนั้นฝ่ายบุคคลควรพิจารณานโยบายนี้ใหม่ หรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในบริษัท

2. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

จากผลการวิจัย ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนานั้น ได้รับความพึงพอใจจากพนักงานของบริษัท อยู่ในระดับพึงพอใจมาก แต่ควรส่งเสริมเรื่องของความเหมาะสมและครบถ้วนของหัวข้อการฝึกอบรมในแผนการฝึกอบรมสัมมนาประจำปีทั้งภายในและภายนอกให้ชัดเจน รวมทั้งควรให้พนักงานได้รับการจัดให้ฝึกอบรมตรงตามกำหนดการของแผนการฝึกอบรมประจำปีอยู่เสมอ เนื่องจาก การผลการวิจัยพนักงานในบริษัท กล่าวว่ยังไม่ค่อยได้รับการฝึกอบรมตรงตามกำหนดการของแผนการฝึกอบรมเท่าไรนัก ดังนั้น หากฝ่ายบุคคลเพิ่มความรัดกุมและเคร่งครัดในประเด็นดังกล่าวก็จะช่วยให้การฝึกอบรมของของบริษัทมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง

จากผลการวิจัย ในด้านการเลื่อนตำแหน่งนั้น ได้รับความพึงพอใจจากพนักงานในระดับพึงพอใจปานกลาง โดยพนักงานให้ระดับความพึงพอใจปานกลางอีกเช่นกันในหัวข้อของความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และวิธีการประเมินผลงาน ซึ่งพนักงานต้องการให้มีความชัดเจนในรูปแบบ วิธีการและมาตรฐานของการเลื่อนตำแหน่ง

4. ด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน

จากผลการวิจัย ในส่วนของการลงโทษทางวินัยและการออกจากงานนั้น ได้รับความพึงพอใจมาก แต่มีข้อเสนอแนะจากพนักงานว่าควรมีการทบทวนกฎ ระเบียบของบริษัทฯ ใหม่บ้าง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน รวมทั้งอาจจะมีการปรับปรุงการรายงานความผิดพลาด โดยการใช้ระบบการรายงานความผิดพลาดในการทำงาน Abnormality report ให้สอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบัน

5. ด้านระบบเงินเดือน

ในส่วนของระบบเงินเดือนนั้น เป็นด้านที่ได้รับความพึงพอใจจากพนักงานส่วนใหญ่น้อยที่สุด โดยพนักงานต้องการให้มีการการแจ้งข่าวสารในเรื่องของระบบเงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนต่างๆ ให้กับพนักงานได้รับทราบมากขึ้น พนักงานไม่ค่อยทราบว่าตนเองได้รับสวัสดิการใดบ้างและเท่าไรบ้าง รวมทั้งพนักงานส่วนใหญ่กล่าวว่าอัตราเงินเดือนที่ได้รับเมื่อเทียบกับภาระความรับผิดชอบนั้นไม่สอดคล้องกัน ภาระความรับผิดชอบมากกว่าอัตราเงินเดือน และต้องการให้เพิ่มฐานเงินเดือน และเพิ่มสวัสดิการด้านส่งเสริมสุขภาพ เช่น เป็นสมาชิกสปอร์ตคลับ (sport club) หรือกิจกรรมสันทนาการ เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจของพนักงานให้มากขึ้น เป็นต้น และต้องการให้ลดระยะเวลาในการเบิกจ่ายเงินค่าสวัสดิการและค่าตอบแทนอื่นๆ คือต้องการให้พนักงานเบิกค่าตอบแทนต่างๆ และ slip เงินเดือน ได้รวดเร็วและคล่องตัวยิ่งขึ้น ดังนั้น บริษัทฯ จึงควรมีการทำ KPI (Key Performance Indicator) หรือกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนและชัดเจนว่าในแต่ละเดือนจะเปิดรับการเบิกค่าสวัสดิการภายในวันที่เท่าใดของเดือน ที่พนักงานจะสามารถได้รับเงินเบิกคืนได้ทันในเดือนนั้นๆ เพื่อเป็นมาตรฐานและทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างฝ่ายบุคคล (ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนบริษัทฯ) และพนักงานทั้งหมด

6. ด้านการประเมินผลงาน

ในด้านการประเมินผลงานนั้น ได้รับความพึงพอใจจากพนักงานส่วนใหญ่ในระดับปานกลาง ซึ่งพิจารณาแล้วยังไม่ได้รับความพึงพอใจมากนัก ในเรื่องของหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน และควรมีการปรับปรุงเนื้อหาในแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงานให้รัดกุม ชัดเจน เข้าใจง่ายและเป็นมาตรฐานมากขึ้น และพนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรประเมินผลงาน ตามความสามารถไม่ใช่ที่ระยะเวลาในการทำงาน เพื่อจะได้เสริมสร้างความตั้งใจในการทำงาน และพนักงานจะได้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรผลงานต่อไป

7. ด้านความรู้ ความเข้าใจของพนักงาน เกี่ยวกับกฎ ระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้น ค่าเฉลี่ยโดยรวม คือ 5.909 คะแนน หรือคิดเป็นร้อยละ 59.09 จะเห็นได้ว่าระดับความรู้ ความเข้าใจของพนักงานยังไม่สูงนัก ดังนั้น บริษัทฯ จึงควรมีการเผยแพร่ให้ความรู้แก่พนักงานทั้งทางเอกสาร บอร์ดติดประกาศตามหน่วยงานย่อย (Job site) รวมทั้งควรมีระบบสารสนเทศหรือระบบ Intranet เพื่อเป็นการสื่อสาร และให้ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรให้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่างๆ ขององค์การญี่ปุ่น
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก
3. ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานแบบตะวันออก (การบริหารงานแบบเกาหลี จีน และญี่ปุ่น)
4. ศึกษารูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น จีน เกาหลี หรือแบบตะวันตก ที่สามารถนำมาปรับใช้กับองค์การไทย ให้เป็นรูปแบบการบริหารองค์การของประเทศไทยได้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์.
- ขุนทอง อินทร์ไทย. (2533). *วัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่น*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รวมธรรม.
- คธา เอี่ยมทิม. (2538). *ระบบการบริหารงานบุคคลของบรรษัทข้ามชาติในประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา*. ภาคนิพนธ์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- จุฬา เทียนไทย. (2534). *การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย*. รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2538). *ค่าจ้างและสวัสดิการยัดเยียด*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ขวัญข้าว'94.
- _____. (2540). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(เทคนิคการบริหารบุคคลในบริษัทญี่ปุ่น)*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส.เอเซียเพรส จำกัด.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2542). *มิติใหม่ของการบริหารงานญี่ปุ่น*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิตย์ สัมมาพันธ์ จีวรธรณ ภักดีบุตร และธนศ บดีศร. (2533). *การบริหารแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย*. งานวิจัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2532). *การวิจัยเบื้องต้น*. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์.
- ปราณี จิตกรณกิจศิลป์. (2530). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น*. งานวิจัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2532). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์.
- พิชิต สุขเจริญพงษ์. (2536). *การบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่น*. กรุงเทพมหานคร : หจก.เอช-เอน การพิมพ์.
- ปิฎก โสธร. (2517). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด.
- รสริน สกุลโรจนประวดี. (2541). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. ปรินญาพนธ์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิรัช วรรณรัตน์. (2535). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิราพร พงศ์อาจารย์. (2542). *ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย*. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก.
- เวทวิชญ์ เนียมอินทร์. (2542). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานที่ที่ปฏิบัติงานครั้งแรกของนายตำรวจชั้นสัญญาบัตร ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ*. ปรินญาพนธ์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2534). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น*. รายงานการวิจัย. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ลัทธิกาล ศรีวะระมย์ และจิรศักดิ์ จิยะจันทร์. (2542). *องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์. (2545). *การศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนอานวยวิทย จังหวัดสมุทรปราการ*. สารนิพนธ์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ศรีอรุณ เรศานนท์. (2537). *การจัดการงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายโรงพิมพ์ สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน.
- สมชาย หิรัญภิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2516). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด.
- สุระ หีบโอสถ. (2540). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริหารโครงการ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. ปรินูญานินท์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสนาะ ดิยาวี. (2516). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรรวรรณ อนันต์วรณชัย. (2543). *การศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อการทำงานของพนักงานระดับต่างๆ ในบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ข้ามชาติอเมริกันและญี่ปุ่นในประเทศไทย*. รายงานวิจัย. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น
กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

แบบสอบถามชุดนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพราะความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งที่จะช่วยให้งานวิจัยครั้งนี้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้วิจัย ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้มีส่วนร่วมในการวิจัยและแสดงความคิดเห็นในครั้งนี้

แบบสอบถามชุดนี้มี 4 ส่วน ดังนี้

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ความรู้ ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
3. ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น
4. ข้อเสนอแนะที่มีต่อบริษัทฯ ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 22 ปี

☐ 22 - 33 ปี

☐ 34 – 45 ปี

☐ 46 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระดับตำแหน่ง

☐ ระดับผู้บริหาร (ตำแหน่ง Senior Supervisor/Officer – M.D.)

☐ ระดับพนักงานสำนักงาน (ตำแหน่ง office Asst – Supervisor/Officer)

☐ ระดับพนักงานปฏิบัติการ(ตำแหน่ง TPT Asst./Driver/checker/Leader)

6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

☐ น้อยกว่า 3 ปี

☐ 3 – 5 ปี

☐ 6 – 8 ปี

☐ 8 ปีขึ้นไป

7. รายได้ต่อเดือน

☐ น้อยกว่า หรือเท่ากับ 10,000 บาท

☐ 10,001 – 20,000 บาท

☐ 20,001 – 30,000 บาท

☐ 30,001 – 40,000 บาท

☐ 40,001 – 50,000 บาท

☐ 50,000 บาทขึ้นไป

**ส่วนที่ 2 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและการบริหารงานด้านทรัพยากร
มนุษย์ขององค์การ**

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

รายละเอียด	ใช่	ไม่ใช่
1. นโยบายการสรรหาและคัดเลือกที่บริษัทใช้ในปัจจุบันคือการรับพนักงาน ในลักษณะการจ้างชั่วคราวจากบริษัทผู้รับเหมาช่วง (Sub contractor)		
2. ก่อนเข้าเริ่มงานพนักงานทุกคนต้องผ่านการทำสัญญาค่าประกัน		
3. ระยะเวลาของการปฏิบัติงานทดลองงานเป็นระยะเวลาไม่เกิน 119 วัน		
4. การลาออกจากการเป็นพนักงานของบริษัท พนักงานต้องแจ้งเป็นลาย ลักษณ์อักษรไม่น้อยกว่า 30 วัน		
5. การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานทุกคน ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะมีหน้าที่ใน การร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน		
6. องค์ประกอบในการคิดอัตราเงินโบนัสประจำปีคือเงินเดือนพื้นฐานและ เงินเพิ่มตอบแทนอื่น**ที่ได้รับในแต่ละเดือนของพนักงานแต่ละคนเป็นพื้น ฐานในการคำนวณ		
7. การใช้เวลาปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไปทำงานอื่น หรือใช้เพื่อประโยชน์ ส่วนตัวมีความผิดโดยถูกตักเตือนด้วยวาจา		
8. การพิจารณาการปรับขึ้นเงินเดือน ต้องเป็นพนักงานที่ทำงานกับบริษัทฯ มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน		
9. พนักงานทุกตำแหน่งงานในบริษัทมีสิทธิได้รับเบี่ยขยันหากมาทำงานไม่ สายและไม่ลาหยุด		
10. ภายในองค์การใช้ระบบอาวุโสในการทำงานเป็นปัจจัยหลักในการ ประเมินผลงาน		

หมายเหตุ เงินเพิ่มตอบแทนอื่น** เช่น เงินเพิ่มค่าอาหาร ค่าล่วงเวลา ค่าเบี่ยขยัน
ค่าเดินทาง ค่าปลอดอุบัติเหตุ

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

การญี่ปุ่น

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่าน

	ระดับความพึงพอใจ				
	พึงพอใจมากที่สุด	พึงพอใจมาก	พึงพอใจปานกลาง	พึงพอใจน้อย	ไม่พึงพอใจ
ความพึงพอใจด้านการสรรหาและคัดเลือก					
1. ขั้นตอนการสรรหาที่ให้มีการสอบข้อเขียนก่อนที่จะมีการสอบสัมภาษณ์					
2. ระบบการคัดเลือกเป็นไปด้วยความยุติธรรม					
3. ระบบสรรหาของบริษัทช่วยให้ได้มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาสมัคร					
4. ระบบการคัดเลือกสามารถได้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ					
5. นโยบายด้านการสรรหาที่เน้นการใช้พนักงานชั่วคราว จากบริษัทผู้รับเหมาช่วง					
ความพึงพอใจด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา					
1. การนำความรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน					
2. การจัดเตรียมเนื้อหา ระยะเวลา สถานที่ในการปฐมนิเทศพนักงาน					
3. ความสามารถในการสื่อสารของผู้ฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์การ					
4. ความเหมาะสม ครบถ้วนของหัวข้อการฝึกอบรมในแผนการฝึกอบรมสัมมนาประจำปีทั้งภายในและภายนอก					
5. พนักงานได้รับการจัดให้ฝึกอบรมตรงตามกำหนดการของแผนการฝึกอบรมประจำปีอยู่เสมอ					

	ระดับความพึงพอใจ				
	พึงพอใจมากที่สุด	พึงพอใจมาก	พึงพอใจปานกลาง	พึงพอใจน้อย	ไม่พึงพอใจ
ความพึงพอใจด้านการเลื่อนตำแหน่ง					
1. วิธีการพิจารณาความดี ความชอบประจำปี					
2. ตำแหน่งงานในปัจจุบันเมื่อเทียบกับคุณสมบัติของท่าน					
3. ตำแหน่งงานในปัจจุบันเมื่อเทียบกับระยะเวลาในการปฏิบัติงานของท่าน					
4. ความยุติธรรมในระบบการเลื่อนตำแหน่ง					
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน					
ความพึงพอใจด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน					
1. การประกาศเกี่ยวกับกฎ และระเบียบวินัยในการทำงาน					
2. รายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทฯ เหมาะสมกับระบบการบริหารงานของบริษัทฯในปัจจุบัน					
3. การใช้ระบบการรายงานความผิดปกติในการทำงาน (Abnormality Report) เป็นเอกสารในการเก็บข้อมูลด้านความผิดปกติในการทำงาน					
4. ข้อกำหนดทางวินัยและกฎแห่งความประพฤติที่กำหนดโทษของบริษัทฯ					
5. ระเบียบ ข้อปฏิบัติที่คาดโทษทางวินัย เช่นการตักเตือนจากฝ่ายบุคคลทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษรมีความเหมาะสม					
ความพึงพอใจด้านระบบเงินเดือน					
1. ระบบการจ่ายเงินเดือนโดยยึดอัตราจ่ายตามตำแหน่งงาน					
2. สวัสดิการและค่าตอบแทนพิเศษอื่นนอกเหนือจากเงินเดือน					

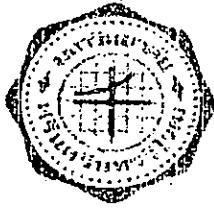
	ระดับความพึงพอใจ				
	พึงพอใจมากที่สุด	พึงพอใจมาก	พึงพอใจปานกลาง	พึงพอใจน้อย	ไม่พึงพอใจ
3. อัตราเงินเดือนที่ได้รับเมื่อเทียบกับภาระความรับผิดชอบ					
4. ระยะเวลาในการเบิกจ่ายเงินค่าสวัสดิการและค่าตอบแทนอื่นๆ					
5. การแจ้งข่าวสารในเรื่องของระบบเงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนต่างๆ ให้กับพนักงานได้รับทราบ					
ความพึงพอใจด้านการประเมินผลงาน					
1. ระบบในการประเมินผลงานแบบยึดตามวัตถุประสงค์					
2. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน					
3. ช่วงเวลาที่ใช้ในการประเมินผลงาน					
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความยุติธรรม					
5. เนื้อหาในแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงาน					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะที่มีต่อบริษัทฯ ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

[illegible]

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์



15 พฤษภาคม 2545

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ขอข้อมูลเพื่อการทำสารนิพนธ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ด้วย นางสาวอัญชลี สงวนศักดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ ภาคพิเศษ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูลเกี่ยวกับการกรอกแบบสอบถาม ตลอดจนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำสารนิพนธ์ ในการนี้จึงใคร่ขออนุญาตให้ นางสาวอัญชลี สงวนศักดิ์ นิสิตบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ภาคพิเศษ เข้าพบเพื่อขอข้อมูลดังกล่าว ทั้งนี้ นิสิตจะมาติดต่อเรื่องวัน และเวลากับท่านโดยตรงด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะสังคมศาสตร์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ภาควิชาบริหารธุรกิจ

โทร. 664-0099, 664-0088

โทรสาร 664-3355

วันที่ 4 มกราคม 2546

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามความพึงพอใจของพนักงาน

เรียน ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานบริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวอัญชลา สงวนสัตย์ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ ภาควิเศษ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความประสงค์ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย (Pre-test) ในขั้นต้น และจะได้นำไปปรับปรุงแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการทดสอบและเก็บข้อมูลจริงสำหรับการวิจัยในหัวข้อ “ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด” ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม และเมื่อตอบเสร็จแล้วขอความกรุณาทำและส่งแบบสอบถามคืนที่ คุณอโนรัตน์ หวานนุรักษ์ ภายในวันพุธที่ 8 มกราคม 2546 จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาวอัญชลา สงวนสัตย์)

นางสาวอัญชลา สงวนสัตย์

โทร 01-2742114



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ทม 1012/0489

วันที่ 16 มกราคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวอัญชลา สงวนศักดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด” โดยมี อาจารย์ศุภินญา คัชฌาภิรมย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริฤทธดา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แบบสอบถาม ให้ นางสาวอัญชลา สงวนศักดิ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภภรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ทม 1012/ ๐466



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 มกราคม 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบทดสอบ และแบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวอัญชลี สงวนศักดิ์ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด” โดยมีอาจารย์ศุภินญา ดัชมภิรมย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนิ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในระหว่างเดือนมกราคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวอัญชลี สงวนศักดิ์ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพร ะหวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

โทรสาร. 02-258-4119

หมายเหตุ : หากมีข้อสอบถามเกี่ยวกับเอกสาร กรุณาติดต่อที่นิต โทรศัทพ์ มือถือ 01-2742114

ที่ ทม 1012/ ๐55๐



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

16 มกราคม 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบทดสอบ และแบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวอัญชลา สงวนศักดิ์ นิติระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด” โดยมีอาจารย์ศุภินญา คัชมาภิรมย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิติมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในระหว่างเดือนมกราคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวอัญชลา สงวนศักดิ์ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพร ะหวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

โทรสาร. 02-258-4119

หมายเหตุ : หากมีข้อสอบถามเกี่ยวกับเอกสาร กรุณาติดต่อที่นิติ โทรศัพท์ มือถือ 01-2742114

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

<u>ชื่อ ชื่อสกุล</u>	นางสาวอัญชลี สงวนสัตย์
<u>วันเดือนปีเกิด</u>	10 ตุลาคม พ.ศ.2517
<u>สถานที่เกิด</u>	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
<u>สถานที่อยู่ปัจจุบัน</u>	92/66 ซอยพิชัยนันท์ 22 ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 โทร 0-2527-5295 / 0-1274-2114
<u>สถานที่ทำงานปัจจุบัน</u>	โครงการศูนย์เทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (เนคเทค) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่ง ชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
<u>ประวัติการศึกษา</u>	
พ.ศ. 2532	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนหอวัง
พ.ศ. 2535	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนหอวัง
พ.ศ. 2539	ศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2545	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ