

๐๐๕๘-๓๓๑๖๐



การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นกับบรรษัทข้ามชาติไทย

A Comparative Study on Activities of Human Resource Development  
between Japanese and Thai Transnational Corporations

เพ็ญศิริ สุธรรมโน  
รุ่งฤดี สุขวิริยะเสถียร  
สถาพร ปิ่นเจริญ

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ  
ปีการศึกษา 2543

ชื่อเรื่อง : การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท  
ข้ามชาติญี่ปุ่นกับบริษัทข้ามชาติไทย

ผู้วิจัย : เพ็ญศิริ สุธรรมโน, รุ่งฤดี สุขวิริยะเสถียร, สถาพร ปิ่นเจริญ

สถาบัน : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ปีที่พิมพ์ : 2546

สถานที่พิมพ์ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

แหล่งเก็บรวบรวมวิจัยฉบับสมบูรณ์ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

จำนวนหน้างานวิจัย : 98 หน้า

คำสำคัญ : กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลิขสิทธิ์ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย และเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยต่อกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท กลุ่มตัวอย่างคือบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นจำนวน 76 บริษัท และบริษัทข้ามชาติไทยจำนวน 10 บริษัท ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับผู้จัดการฝ่ายบุคคล ชุดที่ 2 สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง และผู้ปฏิบัติการ แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ทั้งสิ้นจำนวน 344 ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า

1. รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยนำมาใช้ จะเป็นทั้ง 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนา โดยบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นได้ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมพัฒนาในระดับปานกลาง แต่ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการศึกษาในระดับน้อย ในขณะที่บริษัทข้ามชาติไทยได้ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมทั้งสามในระดับปานกลาง แต่เมื่อทำการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสามกิจกรรมของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยพบว่ากิจกรรมการฝึกอบรมและ



กิจกรรมการพัฒนาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 แต่กิจกรรมการศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

2. บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นนำกิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการศึกษามาใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับล่างเป็นส่วนใหญ่ ส่วนกิจกรรมพัฒนานำมาใช้พัฒนาผู้บริหารระดับกลางเป็นส่วนใหญ่ สำหรับบรรษัทข้ามชาติไทยนั้น นำกิจกรรมการฝึกอบรมมาใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเป็นส่วนใหญ่ และนำกิจกรรมการศึกษามาใช้พัฒนาผู้บริหารระดับล่างเป็นส่วนใหญ่

3. บุคลากรในบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น มีความเห็นต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ต่อการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม และต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาในระดับสูง สำหรับความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรมการศึกษาจะอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับบุคลากรในบรรษัทข้ามชาติไทย มีความเห็นต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัททุกกิจกรรมในระดับสูง

อย่างไรก็ดี เมื่อทำการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรในบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทยต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกกิจกรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

4. บุคลากรในบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทยมีความเห็นต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ และเมื่อทำการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรในบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทยต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

**Research Title :** A Comparative Study on Activities of Human Resource Development between Japanese and Thai Transnational Corporations.

**Researchers :** Ms. Pensiri Suthumano, Mrs. Rungrudee Sukwiryastean, Mr. Sathaporn Pincharoen

**Institution :** Huachiew Chalermprakiet University

**Years of Publication :** 2003

**Publisher :** Huachiew Chalermprakiet University

**Sources :** Huachiew Chalermprakiet University

**No. Of Pages :** 98 pages

**Keywords :** Activities of Human Resource Development

**Copyright :** Huachiew Chalermprakiet University

### **ABSTRACT**

The Objectives of this research were to study and compare the kinds of activities in human resource development between Japanese and Thai Transnational Corporations, to study and compare the level of importance on activities in human resource development between Japanese and Thai transnational corporations, and to study and compare the opinions of employees of Japanese and Thai transnational corporations towards human resource development activities.

Size of sample are 76 Japanese transnational corporations and 10 Thai transnational corporations. Two types of questionnaires were used. One of them was for personal manager. Another was for medium-level manager, low-level manager and operational level. The three hundred and forty-four questionnaires have been sent randomly. SPSS was used to analyze the data. The statistic used in the research were frequencies, ratios, means, and standard deviations.

The results are as follows:

1. The kinds of activities of human resource development between Japanese and Thai transnational corporations are training, education and development. The levels of importance of training and development are medium, but the level of importance of education is low in Japanese transnational corporations. In Thai transnational

corporations, the level of importance of training, education and development are medium.

2. In Japanese transnational corporations, training and education were used for developing the low-level managers more than others, but development was used for the medium-level managers more than others. But in Thai transnational corporations, training was used for developing the medium-level managers more than others, but education and development were used for the low-level managers more than others.

3. The employees' opinions towards human resource development activities of Japanese and Thai transnational corporations had positive opinions. In Japanese transnational corporations, the employees had high-level opinions in training and development, and medium-level opinions in education. In Thai transnational corporations, the employees had high-level opinions in training, education, and development. However, T-test results indicated that the employees' opinions towards human resource development activities of Japanese transnational corporations were not significantly different from Thai transnational corporations.

4. The opinion level of employees of Japanese and Thai transnational corporations towards human resource development activities' benefits were medium. Most of them indicated that human resource development activities had the benefits to themselves and organization development. T-test results indicated that the employees' opinions toward the benefits of human resource development activities of Japanese transnational corporations were significantly different from Thai transnational corporations.

## กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยเฉพาะผู้จัดการฝ่ายบุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยที่ได้อนุเคราะห์ช่วยเหลือในการรวบรวมแบบสอบถามเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติที่ได้กรุณาให้ทุนอุดหนุนการวิจัยในครั้งนี้

คณะผู้วิจัย

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
▪ ความสำคัญและที่มาของงานวิจัย	1
▪ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
▪ ประโยชน์ของการวิจัย	3
▪ สมมติฐานการวิจัย	4
▪ ขอบเขตของการวิจัย	4
▪ ข้อจำกัดของการวิจัย	4
▪ คำจำกัดความของคำที่ใช้ในการวิจัย	4
▪ กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
<b>บทที่ 2 แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
▪ แนวคิดและหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	7
▪ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	10
▪ ทฤษฎีเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติ	20
▪ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย</b>	
▪ วิธีดำเนินการวิจัย	28
▪ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	28
▪ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	29
▪ การเก็บรวบรวมข้อมูล	29
▪ การวิเคราะห์ข้อมูล	30
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	
▪ ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย	32

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ข้อมูลลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการนำรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้พัฒนาบุคลากรระดับต่างๆ</li> </ul>	36
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคลากรผู้ให้ข้อมูล</li> </ul>	48
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทและความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</li> </ul>	52
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การทดสอบสมมติฐาน</li> </ul>	63
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สรุปผลการวิจัย</li> </ul>	67
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ อภิปรายผล</li> </ul>	69
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ข้อเสนอแนะ</li> </ul>	71
<b>บรรณานุกรม</b>	73
<b>ภาคผนวก</b>	
ก. แบบสอบถาม	78
ข. ประวัติย่อผู้วิจัย	98

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย	32
2	ค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และบริษัทข้ามชาติไทย	33
3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานลำดับความสำคัญ ของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	37
4	ค่าร้อยละการนำรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มาใช้พัฒนาบุคลากรในระดับต่างๆ	42
5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะ ของกลุ่มตัวอย่าง	48
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของ บุคลากรต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	53
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของ บุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	62
8	การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลำดับความสำคัญของ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และบริษัทข้ามชาติไทย	64
9	การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น ต่อการจัดรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท	64



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญและที่มาของงานวิจัย

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการ เพราะมนุษย์เป็นผู้คิดค้น เป็นผู้ดำเนินการและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ รวมทั้งมนุษย์เป็นผู้ควบคุมให้การดำเนินงานในองค์กรบรรลุผลโดยผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร จึงถือได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรน่าจะมี ความสำคัญมากขึ้น เพื่อให้ทันกับการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ความคิด รวมทั้งพฤติกรรมสอดคล้องกับเป้าหมาย และสภาพแวดล้อมของ องค์กรที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการยกระดับ และเพิ่มคุณค่าให้กับทรัพยากร มนุษย์ เพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าให้บุคลากรในองค์กร ให้มีความรู้ ความสามารถ เริ่มตั้งแต่เข้าทำงานจนออกจากองค์กรนั้น ความสำคัญของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พอสรุปได้ดังนี้

1. เป็นการช่วยให้บุคลากรมีความคุ้นเคย เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อสามารถ ทำงานได้ตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
2. จะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ลดความผิดพลาดโดยไม่จำเป็น
3. ช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดจากพนักงานใหม่ที่ยังไม่เข้าใจระบบการทำงาน ที่ถูกต้อง
4. ช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพ ส่งผลให้สินค้าและบริการมีคุณภาพดีขึ้น ปริมาณมากขึ้น องค์กรมีความเจริญเติบโตมากขึ้น
5. ช่วยให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่ๆ ที่จะนำมาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดีขึ้น
6. ช่วยให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ตนเองได้รับการพัฒนาหรือได้รับการเอาใจใส่ ดูแลจากองค์กร

หลังจากประเทศไทยมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว โดยมีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างจากภาคเกษตรกรรมมาสู่ระบบอุตสาหกรรม การบริการและการส่งออก ตามแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ภาครัฐและเอกชนได้ประสบปัญหาการขาดทักษะและคุณภาพของ

แรงงานไทย รวมทั้งขาดแคลนแรงงานเฉพาะด้าน การพัฒนาเศรษฐกิจไทยในปัจจุบันจึงได้รวมเอาการพัฒนาคนเข้าเป็นนโยบายหนึ่ง เพราะเห็นความสำคัญของคนมากกว่าในอดีต และมีความเชื่อว่าคนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาด้านอื่นๆ ได้รับผลดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการลงทุนในตัวบุคคล เพื่อให้บุคคลเหล่านี้มีคุณภาพที่สูงขึ้นจึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจ ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 จนถึงฉบับที่ 8 ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของประชากร ด้วยการส่งเสริมให้ประชาชนมีการศึกษา และฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องจักรเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยรัฐบาลได้ขยายการศึกษาภาคบังคับ ส่วนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (2535-2539) ได้มีการกำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในวัตถุประสงค์หลักของแผนพัฒนาประเทศโดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรทั้งนโยบาย เป้าหมาย แผนงานที่เป็นระบบการพัฒนาการเรียนรู้อุบัติขึ้นอย่างแท้จริง จุดเน้นในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 7 คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถและมีคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจไปในทิศทางที่กำหนดไว้ โดยเน้นการเร่งรัดขยายโอกาส การศึกษาขั้นพื้นฐานให้สูงกว่าภาคบังคับ สำหรับในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540-2544) มุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง โดยกำหนดการพัฒนาคนเป็นวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนา เพราะถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ นับเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพราะจากเดิมมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศจากส่วนกลาง มาเป็นการเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในขบวนการพัฒนาประเทศ

สำหรับญี่ปุ่นเป็นประเทศที่สามารถผลักดันจากประเทศที่พ่ายแพ้ภัยสงครามโลกครั้งที่ 2 มาเป็นประเทศที่ร่ำรวยได้ในเวลาอันรวดเร็ว เบื้องหลังความสำเร็จของญี่ปุ่นนั้น เป็นเพราะญี่ปุ่นเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก องค์การทุกองค์การในญี่ปุ่นมีการลงทุนอย่างมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถของตัวบุคคล กระบวนการในการทำงานร่วมกันของพนักงาน บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่มุ่งทุ่มเทการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของบริษัท โดยกำหนดเป็นแผนการลงทุนในระยะยาว และถือเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญและจำเป็น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นมุ่งเน้นความสามัคคีและการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในนโยบายขององค์การ รวมทั้งปลูกฝังให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานอย่างจริงจังเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ ปัจจุบันนานาชาติประเทศเชื่อว่าประเทศญี่ปุ่นถือเป็นประเทศที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ เพราะมีศักยภาพและความจงรักภักดีต่อองค์การสูงสุดระบบการจ้างงานตลอดชีวิตและระบบอาวุโสเป็นองค์ประกอบที่เด่นในการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และเป็นเหตุที่ทำให้ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการพัฒนาคน ในทัศนะของบริษัทญี่ปุ่นถือว่าคน

ต้องมาก่อนผลกำไรทางธุรกิจ ญี่ปุ่นจะไม่ให้ความสำคัญของกิจการมากกว่าพนักงาน เพราะถือว่าพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จทางธุรกิจ

ญี่ปุ่นและไทยเป็นชาติที่ตั้งอยู่ภูมิภาคเอเชีย ไทยนับถือศาสนาพุทธนิกายหินยาน ญี่ปุ่นนับถือศาสนาชินโตและพุทธนิกายมหายาน ทั้งไทยและญี่ปุ่นไม่เคยตกเป็นเมืองขึ้นของประเทศตะวันตก อย่างไรก็ตามทั้งไทยและญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมากในเรื่องของแนวคิดและวิถีปฏิบัติทางธุรกิจ เนื่องจากพื้นฐานวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยจะเห็นได้ว่าญี่ปุ่นเน้นการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ ความจงรักภักดี ความยึดถือความสำเร็จขององค์กรเป็นเป้าหมายของการทำงาน ในขณะที่คนไทยชอบสันโดษ รักอิสระ ไม่ยึดติดตามกฎเกณฑ์ ไม่ค่อยมีความผูกพันกับงานเช่นคนญี่ปุ่น ไทยเน้นบุคคล และญี่ปุ่นจะเน้นส่วนรวมเป็นหลัก

งานวิจัยนี้ผู้ศึกษาสนใจที่จะทำการศึกษารูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในไทยและบรรษัทข้ามชาติของไทย และนำมาเปรียบเทียบกันเพื่อทราบถึงลำดับการให้ความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติทั้งสองประเทศ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นและไทย เพื่อจะได้นำมาเป็นแนวทางหรือปรับใช้สำหรับในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยและบรรษัทข้ามชาติของไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบและลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทย
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทยที่มีต่อรูปแบบกิจกรรมและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

### ประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงความแตกต่างและความคล้ายคลึงของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจของญี่ปุ่นและของไทย
2. เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นและไทย
3. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป

### สมมติฐานการวิจัย

1. การให้ลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยไม่แตกต่างกัน
2. พนักงานของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยมีความคิดเห็นในเชิงบวกต่อรูปแบบและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทไม่แตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาจากบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ซึ่งเป็นบริษัทสาขาเท่านั้น โดยมีบริษัทแม่หรือสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในญี่ปุ่น และจะทำการศึกษาเฉพาะบริษัทที่ทำการผลิตสินค้าเท่านั้น ซึ่งมีจำนวน 542 บริษัท (ข้อมูลจากหอการค้าไทย-ญี่ปุ่น)
2. การศึกษาบริษัทข้ามชาติของไทย โดยทำการสำรวจที่บริษัทแม่หรือสำนักงานใหญ่ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยเท่านั้น มีจำนวน 75 บริษัท (ข้อมูลจาก BOI)

### ข้อจำกัดของการวิจัย

1. ประชากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีขนาดใหญ่กว่าบริษัทข้ามชาติไทยมาก และข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในไทยจากหอการค้าไทย-ญี่ปุ่นค่อนข้างจะทันสมัยคือเป็นข้อมูลในปี 2542 แต่ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติไทยจากสำนักงานส่งเสริมการลงทุนเป็นข้อมูลในปี 2540
2. เนื่องจากขนาดประชากรที่ใหญ่กว่าทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่ใหญ่กว่ากลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติไทยมาก ทั้งแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาก็มียังมีจำนวนไม่มากทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง เมื่อทำการเปรียบเทียบอาจเกิดความคลาดเคลื่อนได้

### คำจำกัดความของคำที่ใช้ในการวิจัย

**บริษัทข้ามชาติ (Transnational Corporations)** หมายถึง บริษัทขนาดใหญ่ที่มีการดำเนินการในประเทศต่างๆ หลายแห่ง มีสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศหนึ่งและเป็นผู้กำหนดนโยบาย กระบวนการบริหารงานต่างๆ ในกิจการที่บริษัทนั้นเข้าไปลงทุนยังประเทศอื่นๆ

**บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น (Japanese Transnational Corporations)** หมายถึง บริษัทญี่ปุ่นที่มีการดำเนินงานในประเทศต่างๆ หลายแห่ง โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ญี่ปุ่น

**บริษัทข้ามชาติไทย (Thai Transnational Corporations)** หมายถึง บริษัทของไทยที่มีการดำเนินงานในประเทศต่างๆ หลายแห่ง โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ประเทศไทย

**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)** หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ อันเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

**กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Activities of Human Resource Development)** หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลที่องค์กรจัดขึ้น โดยองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุงทัศนคติและเทคนิคต่างๆ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดผลดีต่อการพัฒนาบุคคล งานและองค์กร

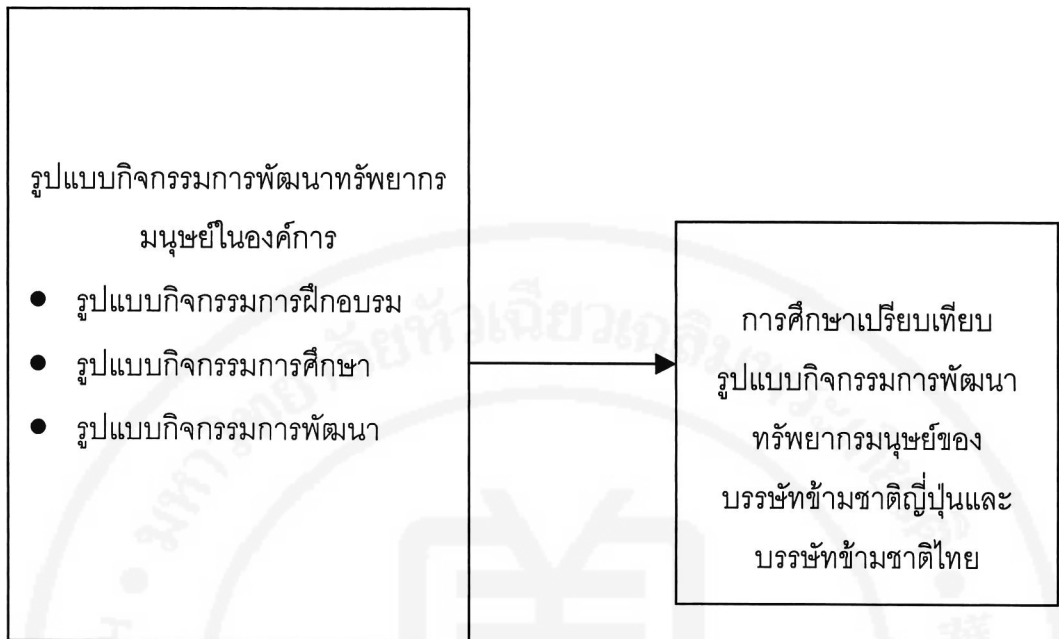
**กิจกรรมการฝึกอบรม (Activities of Training)** หมายถึง กระบวนการที่มีระบบและมีความต่อเนื่องในการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ของตน ในขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายขององค์กร

**กิจกรรมการศึกษา (Activities of Education)** หมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคคลมีโอกาสดูงาน หรือศึกษาต่อ ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณวุฒิของบุคคล และยังช่วยให้บุคคลมีความรู้ดีขึ้น หรือได้รับความรู้ใหม่อันจะเป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงาน และยังเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพในอนาคต

**กิจกรรมการพัฒนา (Activities of Development)** หมายถึง กิจกรรมที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาบุคคลให้มีความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพของตน และในขณะเดียวกันก็รองรับความเจริญก้าวหน้าขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

**รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Kinds of Activities in Human Resource Development)** หมายถึง ประเภทของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ มีทักษะเพิ่มมากขึ้น หรือปรับปรุงทัศนคติและเทคนิคการทำงานต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะเป็นผลดีต่อองค์กรและตัวบุคคลเอง โดยแบ่งรูปแบบกิจกรรมออกเป็นรูปแบบกิจกรรมการฝึกอบรม รูปแบบกิจกรรมการศึกษา และรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



## บทที่ 2

### แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ทฤษฎีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การศึกษาแนวความคิดและจำกัดสาระสำคัญของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้กำหนดแนวทางการศึกษาและนำเสนอเป็น 4 ส่วนดังนี้

1. แนวคิดและหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรษัทข้ามชาติ
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่านดังนี้

Patricia Melagan (1989) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการผสมผสานระหว่าง การฝึกอบรมและพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาองค์การและการพัฒนาทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร กลุ่ม และองค์การ

Harbison, F.H. (1971) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการของการเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถของประชาชนในสังคม

Leonard Nadler (1970) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การตระเตรียมคนเพื่อให้สามารถก้าวไปพร้อมกับองค์การ ซึ่งจะพัฒนาเปลี่ยนแปลงและเติบโตได้

Malcolm W.Warren (1969) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การกระทำใดๆ ขององค์การในอันที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้เอื้ออำนวยต่อการช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

ประชา เตรรัตน์ (2530) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติอันเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลให้สามารถปรับปรุงตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์การ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อองค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และในขณะเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจดี พร้อมทั้งจะทุ่มเทพลังทั้งกาย ใจ และสติปัญญาให้แก่งาน



สมพงษ์ เกษมสิน (2519) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กรรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความชำนาญ และท่าทีต่างๆ

ผศ.ดร.บังอร โสฬส (2536) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง 1. การเสริมสร้างให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงาน นั่นคือทำงานได้ถูกต้อง สำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด ทำงานเต็มความสามารถ ด้วยความตั้งใจ พากเพียรและมีความพอใจในการทำงาน 2. การป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด อุบัติเหตุ ข้อขัดแย้งหรือปัญหาใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมทั้งหยุดงาน หนึ่งงาน และลาออก 3. การปรับเปลี่ยนหรือแก้ไข เพื่อคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การในขณะนั้น หรืออาจสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการส่งเสริมป้องกัน และปรับเปลี่ยนองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ทั้งต่อบุคลากรและองค์การ

ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ (2533) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์น่าจะครอบคลุมถึงเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้

- การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด
- การเพิ่มอัตราการเข้าประโยชน์ของทรัพยากรมนุษย์ให้ได้สูงสุดและอย่างเต็มที่
- การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่างๆ ที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เช่น ประดิษฐ์คิดค้น มีนวัตกรรม ความเป็นผู้นำ และความเต็มใจร่วมมือกันทำงาน
- สร้างบรรยากาศขององค์การให้เกิดความพอใจในการทำงาน
- เปลี่ยนค่านิยมให้ถูกต้องในเรื่องการสร้าง ความรับผิดชอบ จริยธรรมในการทำงาน ความซื่อสัตย์ และหลักการพิจารณาความถูกต้อง โดยยึดถือความจริงใจในการทำงาน

จากคำจำกัดความดังกล่าว สามารถสรุปลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ 3 ประการดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามอย่างเป็นระบบในการปรับปรุงและเพิ่มพูนศักยภาพในด้านต่างๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เป็นการเตรียมบุคลากรให้เติบโตไปพร้อมกับองค์การ
3. องค์การมีหน้าที่สร้างบรรยากาศในการเสริมให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ ในการทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์การ

## 1.1 องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะกล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร 3 ด้านดังนี้

1.1.1 **ด้านทักษะ** ด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับการศึกษา ทั้งที่เป็นการศึกษาในรูปแบบ (Formal) และไม่มีรูปแบบ (Non Formal) เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่า คนที่ไม่มีทักษะและไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีความรู้ในด้านทักษะ

1.1.2 **ด้านสุขภาพ** เป็นด้านที่เกี่ยวกับความสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งสุขภาพทางกาย สุขภาพจิต เพราะถือว่า คนที่ไม่สมบูรณ์ด้านร่างกาย หรือด้านจิตใจ หรือทั้งสองด้าน ย่อมมีคุณภาพด้อยกว่าคนที่มีร่างกายที่แข็งแรง หรือจิตใจที่สมบูรณ์

1.1.3 **ด้านทัศนคติ** เป็นด้านที่เกี่ยวกับความนึกคิด คนที่มีความนึกคิดในเรื่องที่เกี่ยวกับตนเอง สังคม กลุ่มบุคคล ในทางลบ ย่อมเป็นคนที่มีคุณภาพด้อยกว่าคนที่มีความรู้สึกนึกคิดในทางบวก

## 1.2 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

1.2.1 เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร อันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ลดปัญหาในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้ลดน้อยลงไป ไม่ว่าจะปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรก็ดี ปัญหาเรื่องขาดความรู้ เทคนิคหรือวิชาการก็ดี หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลก็ดี การพัฒนาดังกล่าว ย่อมจะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี อันจะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเจริญก้าวหน้าได้ โดยไม่หยุดยั้งเพราะสามารถที่จะปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของสังคมปัจจุบันได้

1.2.2 เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรตลอดจนถึงค่านิยม ความรู้สึก ทัศนคติของสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้ยังเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดถึงบุคคลต่างๆ คนในองค์กร การพัฒนาพฤติกรรมของบุคคล จะนำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสมัยและไม่ล้าหลังในการทำงาน อันจะสามารถแก้ปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นได้

1.2.3 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในฐานะเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างานสามารถที่จะปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นผู้บริหารที่ดีได้ โดยสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จอย่างน่าพอใจ

1.2.4 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองๆ ลงมา อาจจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างาน ตลอดจนคนงาน มีความรู้ ทักษะ ในงานแต่ละอย่างที่เขาทำอยู่ มีความชำนาญ ทำให้เกิดผลผลิตในการทำงานอย่างสูงสุดและมีคุณภาพดีที่สุดในที่สุด

1.2.5 เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเข้าใจหน้าที่และบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และยังสามารถทำงานร่วมมือและประสานงานกับบุคลากรในระดับต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ลดภาวะความ

ดึงเครียด สร้างความรัก ความเข้าใจและสามัคคีต่อกัน เกิดความสามัคคีกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ย่อมทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จสูงสุด และผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน ตลอดทั้ง ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนรู้สึกว่าการเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของเขา ซึ่งจะนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่ องค์การอย่างไม่มีวันหยุดยั้ง

### 1.3 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญดังนี้

1.3.1 ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการบันดาความสำเร็จหรือความล้มเหลวมาสู่ องค์การได้ ดังนั้นประสิทธิภาพขององค์การจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ และศักยภาพของบุคคลเป็น สำคัญ องค์การสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลที่มีอยู่ในองค์การได้มากเท่าไร ความ ล้มฤทธิ์ผลขององค์การย่อมมีสูงมากขึ้นเท่านั้น

1.3.2 ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ที่ก้าวรุดหน้าค่อนข้างสูง หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ให้ มีความรู้ก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์ และเทคโนโลยีแล้ว ย่อมมีผลให้องค์การ โดยส่วนรวมไม่อาจปรับ ตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

1.3.3 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์การ อาจมีผลกระทบต่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงขององค์การ เช่นนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง การยุบหน่วยงานบางหน่วย เป็นต้น จากสภาพแวดล้อมภายในดังกล่าว ถ้าไม่มีการวางแผนและพัฒนาบุคคลในองค์การแล้ว ย่อมมีผลทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวของบุคคล ในองค์การ ทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงงานใหม่ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การพ้นจากตำแหน่ง ของพนักงานเก่า การออกจากองค์การ เป็นต้น

1.3.4 ในด้านของคนหรือบุคคลในองค์การ ทุกคนมุ่งหวังให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ การงาน ต้องการความมั่นคงแห่งอาชีพ และแต่ละคนยังมีความชอบหรือความถนัดงานที่ต่างๆ กัน การวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะเป็นเครื่องช่วยให้บุคคลในองค์การได้ทราบว่า เขาควร พัฒนาตนเองไปในทิศทางใดให้สอดคล้องกับทักษะหรือความพอใจของตนเอง และเป้าหมายของ องค์การ

## 2. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) มีขอบข่ายที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

### 1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

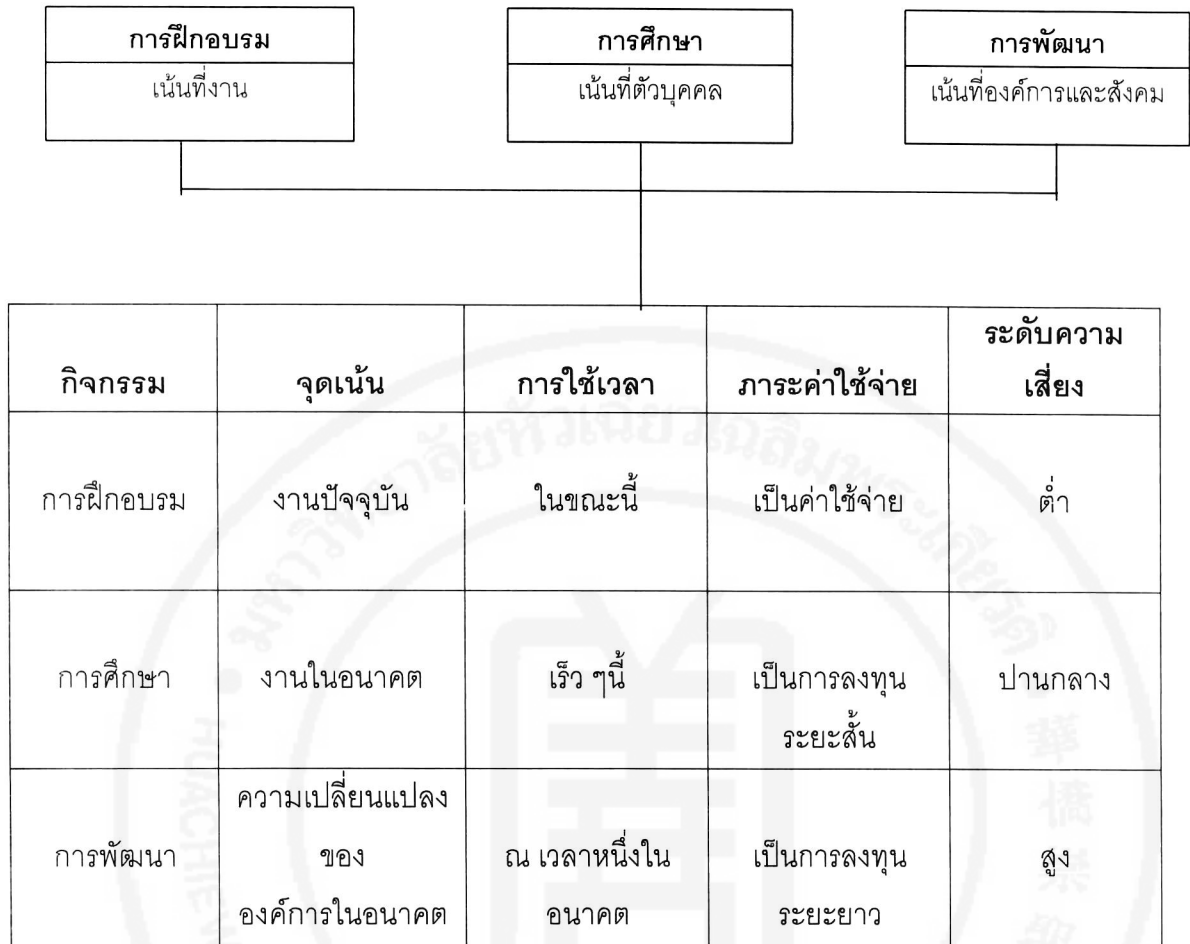
1.1 การฝึกอบรม (Training)

1.2 การศึกษา (Education)

- 1.3 การพัฒนา (Development)
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
  - 2.1 การสรรหา (Recruitment)
  - 2.2 การคัดเลือก (Selection)
  - 2.3 การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)
  - 2.4 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
  - 2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)
  - 2.6 ระบบข้อมูลบุคคล (Information Systems)
  - 2.7 สวัสดิการและผลประโยชน์ (Benefits)
3. สภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Environment)
  - 3.1 การพัฒนาองค์กร (Organization Development)
  - 3.2 โปรแกรมช่วยพนักงาน (Employee Assistance Program)
  - 3.3 คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)
4. ทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ (Others)
  - 4.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
  - 4.2 การแรงงานสัมพันธ์ (Industrial-Labor Relations)
  - 4.3 การวิจัยด้านบุคคล (Research on Human Resource)
  - 4.4 การพัฒนาสายวิชาชีพ (Career Development)

Nadler (1970) ได้กล่าวว่าขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นขอบเขตที่ไม่แยกจากกัน จะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันตลอดเวลา โดยมีส่วนช่วยเกื้อกูลซึ่งกันและกันให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น องค์กรจะละเลยภาระกิจหนึ่งภาระกิจใดมิได้เลย เพราะจะส่งผลกระทบต่อภาระกิจอื่นๆ ด้วย

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ว่า เป็นการจัดดำเนินการให้พนักงานได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน Nadler ได้แบ่งกิจกรรมที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา แนวความคิดดังกล่าวนี้มีความแตกต่างกันที่บางส่วนของจุดเน้น การใช้เวลา ค่าใช้จ่าย และความเสี่ยงที่จะสัมฤทธิ์ผล ตลอดจนวิธีการดำเนินการให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งแตกต่างกันดังนี้ (อ้างถึงธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์.2531)



## 2.1 การฝึกอบรม (Training)

มีจุดเน้นอยู่ที่งานของพนักงานในขณะนั้น ที่ต้องการเรียนรู้และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หรืองานที่มีความยากมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมนั้นเป็นการคาดหวังว่า เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมไปแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ ในทันที หรือมีพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมเป็นการเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงขององค์กรและเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้ว่าจะคุ้มค่ากับเงินที่สูญเสียไปเมื่อผู้เข้ารับการอบรมสามารถทำงานในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ก็มีความเสี่ยงอยู่บ้างที่ผู้เข้ารับการอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์กร ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรยังไม่เหมาะสม ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้หรือสภาพของการแข่งขันผันแปรไปจากที่คาดคะเนไว้ แต่ความเสี่ยงเหล่านี้ยังถือว่าอยู่ในระดับที่ต่ำเมื่อเทียบกับการพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น ๆ

**การฝึกอบรม** หมายถึงกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ต้องการ (Beach, 1980)

### 2.1.1 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มี 2 ประการคือ (ชูชัย สมितिไกร, 2540)

2.1.1.1 วัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นวัตถุประสงค์ที่เน้นหนักไปในส่วนงาน ทั้งนี้เพื่อ

- สร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- สอนหรือแนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- ลดการสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- จัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- พัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะด้านบุคลากรให้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย
- ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายงานขององค์การ
- ตอบสนองการบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณชนหรือผู้มาติดต่อ

2.1.1.2 วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล เป็นวัตถุประสงค์ของบุคลากรที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การ ทั้งนี้เพื่อ

- ความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- ฝึกฝนการใช้ การวินิจฉัยพิจารณาในการตัดสินใจ
- เรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- ปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- ส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- สร้างความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การแก่บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- ให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานทั้งขององค์การและของบุคคลไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน ซึ่งจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ

### 2.1.2 ประเภทของการฝึกอบรม สามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ดังนี้ (ชูชัย สมितिไกร, 2540)

2.1.2.1 แหล่งที่มาของการฝึกอบรม ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

- **การฝึกอบรมภายในองค์กร** เป็นการฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้นภายในสถานที่ทำงาน โดยมีฝ่ายฝึกอบรมภายในองค์กรซึ่งจะเป็นผู้ออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบุคลากร โดยมีทั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมเช่นนี้อาจใช้งบประมาณจำนวนมาก เพราะมีองค์กรและบุคลากรเพื่อดูแลงานด้านนี้โดยเฉพาะ

- **การฝึกอบรมภายนอกองค์กร** เป็นการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก หรือเป็นการจ้างองค์กรภายนอกมาจัดการฝึกอบรมให้พนักงาน ซึ่งจะเป็นที่นิยมขององค์กรขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และจะประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าการฝึกอบรมภายใน

#### 2.1.2.2 การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

- **การฝึกอบรมในงาน** เป็นการฝึกอบรมที่ผู้รับการฝึกอบรมเป็นลูกมือปฏิบัติงานจริงๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลของพนักงานผู้ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ซึ่งจะเป็นคนให้คำแนะนำ และช่วยเหลือแก้ปัญหาระหว่างการฝึกอบรม

- **การฝึกอบรมนอกรงาน** ผู้รับการฝึกอบรมจะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรมที่จัดไว้ โดยเฉพาะ โดยต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้ชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

#### 2.1.3 ทักษะที่ต้องการฝึกอบรม ซึ่งจะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- **การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค** เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นงานทางด้านเทคนิคเฉพาะ เช่น การดูแลบำรุงรักษาเครื่องจักร เป็นต้น

- **การฝึกอบรมด้านการจัดการ** เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางการจัดการหรือการบริหารงาน ผู้รับการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งทางการบริหารงาน เช่น หัวหน้างานขององค์กร เป็นต้น

- **การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์** เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นให้มีทักษะหรือพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

#### 2.1.4 ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

2.1.4.1 **การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ** ส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

2.1.4.2 **การฝึกอบรมระดับหัวหน้า** เป็นการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

2.1.4.3 **การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ** เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักการบริหาร เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



2.1.4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง เป็นการฝึกอบรมความรู้ทางการบริหาร องค์การ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การวางแผน กลยุทธ์การตัดสินใจ เป็นต้น

### 2.1.5 วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม

เพื่อให้เหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม และหัวข้อที่ทำการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้มีดังนี้ (วราภรณ์ รัชตะวรรณ, 2540)

2.1.5.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมที่ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารด้วยวาจาโดยมีผู้สอนหรือผู้บรรยายหนึ่งคนต่อผู้ฟังจำนวนมาก

2.1.5.2 การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นการฝึกอบรมที่กลุ่มบุคคลร่วมประชุมปรึกษาหารือ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

2.1.5.3 การศึกษาจากกรณีศึกษา (Case Study) เป็นการฝึกอบรมที่นำเอาเรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือสร้างขึ้นมาให้ผู้เข้ารับการอบรมพิจารณา วิเคราะห์ปัญหาและแสดงความคิดเห็น

2.1.5.4 การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นการฝึกอบรมที่จำลองสถานการณ์ต่างๆ ให้เหมือนสภาพจริงมากที่สุด ทั้งสถานที่ อุปกรณ์ และอื่นๆ

2.1.5.5 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) เป็นการฝึกอบรมที่แต่ละคนจะได้บทบาทสมมติในองค์การตามที่ถูกกำหนดให้ และจะแสดงบทบาทตามความนึกคิดของแต่ละคน

2.1.5.6 การสาธิต (Demonstration) เป็นการฝึกอบรมที่ผู้สอนจะแสดงให้ผู้รับการอบรมเข้าใจถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือต่างๆ โดยให้ปฏิบัติตาม

2.1.5.7 การระดมความคิด (Brainstroming) เป็นการฝึกอบรมที่ผู้รับการอบรม ร่วมแสดงออกซึ่งความเห็นในเชิงสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

2.1.5.8 การสัมมนา (Seminars) เป็นการฝึกอบรมที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ภายใต้หัวข้อที่ได้กำหนดขึ้น

## 2.2 การศึกษา (Education)

จุดเน้นของการศึกษาก็เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานเฉพาะกิจ หรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์การในอนาคต การศึกษาก็ยังคงต้องเกี่ยวพันกับการทำงานอยู่ แต่จะแตกต่างจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาที่องค์การใช้อยู่เสมอ ๆ ก็เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งหรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่ การศึกษานั้นบางครั้งอาจต้องดำเนินการโดยใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเป็นแผนพัฒนาพนักงานที่ชัดเจนรองรับเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่า เนื่องจากเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์การในการเตรียมพนักงานของตนให้มี

ความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรในอนาคต การศึกษานั้นมีความเสี่ยงในระดับปานกลางของการลงทุนเนื่องจากบางครั้งองค์การคาดหวังผลได้ที่เกิดขึ้นจากการลงทุนพัฒนาบุคลากรของตน แล้วไม่ได้ผลดังที่หวังไว้ จะด้วยเหตุผลใดก็ตามที่ทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้หรือหวังผลจากการศึกษาไว้สูงจนเกินไป

### 2.3 การพัฒนา (Development)

จุดเน้นของการพัฒนาอยู่ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรที่ต้องการการเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้พนักงานเหล่านี้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรนั่นเอง ทิศทางที่ต้องการนี้้องค์การจะต้องเป็นผู้กำหนด โดยระบุนโยบายเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ การจัดให้มีการฝึกอบรม การให้การศึกษา หรือรูปแบบอื่นๆ ที่จำเป็น ในการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ บางครั้งเป็นการยากที่จะระบุภารกิจต่างๆ ของการพัฒนาให้ชัดเจน การกำหนดหน้าที่ของงานในอนาคต หรือการกำหนดรูปแบบคุณสมบัติและความจำเป็นต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่มุ่งหวังไว้ การพัฒนามีความเสี่ยงสูงต่อความล้มเหลวเพราะเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์กรที่หวังผลในอนาคต ซึ่งอาจต้องใช้เวลานาน และมักมีลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไปอยู่มาก ตัวอย่าง ความต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น ต้องการที่จะเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น ต้องการเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น ต้องการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารเสียใหม่ให้มีความคล่องตัวพร้อมเผชิญวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้ เป็นต้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งถือเป็นระดับจุลภาคนั้น เป็นการพิจารณาถึงทรัพยากรบุคคลในฐานะของพนักงาน หรือลูกจ้างขององค์กรที่ประกอบกันขึ้น เพื่อดำเนินภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก็คือ การเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ให้แก่บุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลได้ปรับความรู้ความสามารถของตน รู้จักงานที่ต้องทำ รู้จักลักษณะขององค์กร และผลผลิตที่องค์กรปรารถนา รวมทั้งการรู้ถึงความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในแนวราบและแนวตั้ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรมุ่งพัฒนาบุคคลให้มีพลวัต (Dynamic) คือ มีคุณลักษณะของการเคลื่อนไหว ไวต่อการรับรู้ มีการปรับตัว และพร้อมที่จะละลายพฤติกรรมของตน เพื่อทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ ในองค์กรได้

กิจกรรมการพัฒนา เป็นกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความพร้อมสำหรับการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต กิจกรรมการพัฒนาที่องค์กรต่างๆ ใช้กันมาก คือ

การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ การเป็นที่เลี้ยง การทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้คำปรึกษา การให้รักษาการแทน การให้ทำหน้าที่คณะกรรมการ กิจกรรม 5ส ระบบข้อเสนอแนะ กลุ่มคุณภาพ

**2.3.1 การมอบหมายงาน (Delegation)** หมายถึง การกระจายงานและอำนาจการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ให้กับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด

**2.3.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)** หมายถึงการแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งต่างๆ โดยหมุนเวียนเปลี่ยนไป ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงาน เพื่อสร้างความรอบรู้และประสบการณ์ในงาน รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานและปรับตัวของบุคลากร

**2.3.3 การสอนงาน (Coaching)** หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นวิธีการพัฒนาที่ผู้บังคับบัญชาสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้สอนงานจะจัดกิจกรรม และให้แนวทางที่จะช่วยผู้ถูกสอนเกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติงานได้

**2.3.4 การสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ (Transfer)** หมายถึงการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของบุคคลตามแผนงาน โดยที่บุคคลยังมีสภาพการจ้างงานคงเดิม สถานภาพระดับเดิม อัตราเงินเดือนเท่าเดิม มีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม โดยมีการกำหนดตำแหน่งอย่างเหมาะสมอยู่ในระบบสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่

**2.3.5 การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)** หมายถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในลักษณะช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยที่บุคคลหนึ่งซึ่งมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ส่วนอีกบุคคลหนึ่งจะรับคำแนะนำเพื่อเรียนรู้การทำงาน รวมถึงการปรับตัวในองค์กร

**2.3.6 การทำหน้าที่ผู้ช่วย (Understudy)** หมายถึงการให้พนักงานได้เรียนรู้งานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ช่วยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกประการ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ทำหน้าที่ผู้ช่วยมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น หรือเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบภายใต้คำแนะนำของผู้บริหารอาวุโส

**2.3.7 การให้คำปรึกษา (Counselling)** หมายถึงกิจกรรมที่เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ช่วยเหลือพนักงานในการแก้ปัญหาส่วนตัวหรือเรื่องงาน ที่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจสิ่งแวดล้อม ได้ปรับปรุงทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ ตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการพัฒนาตนเอง

2.3.8 การให้รักษาการแทน (Acting) หมายถึงการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้อีกตำแหน่งหนึ่งเป็นการชั่วคราว ในขณะที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนั้น หรือมีผู้ดำรงตำแหน่งนั้น แต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทนได้เรียนรู้งาน และยังช่วยทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

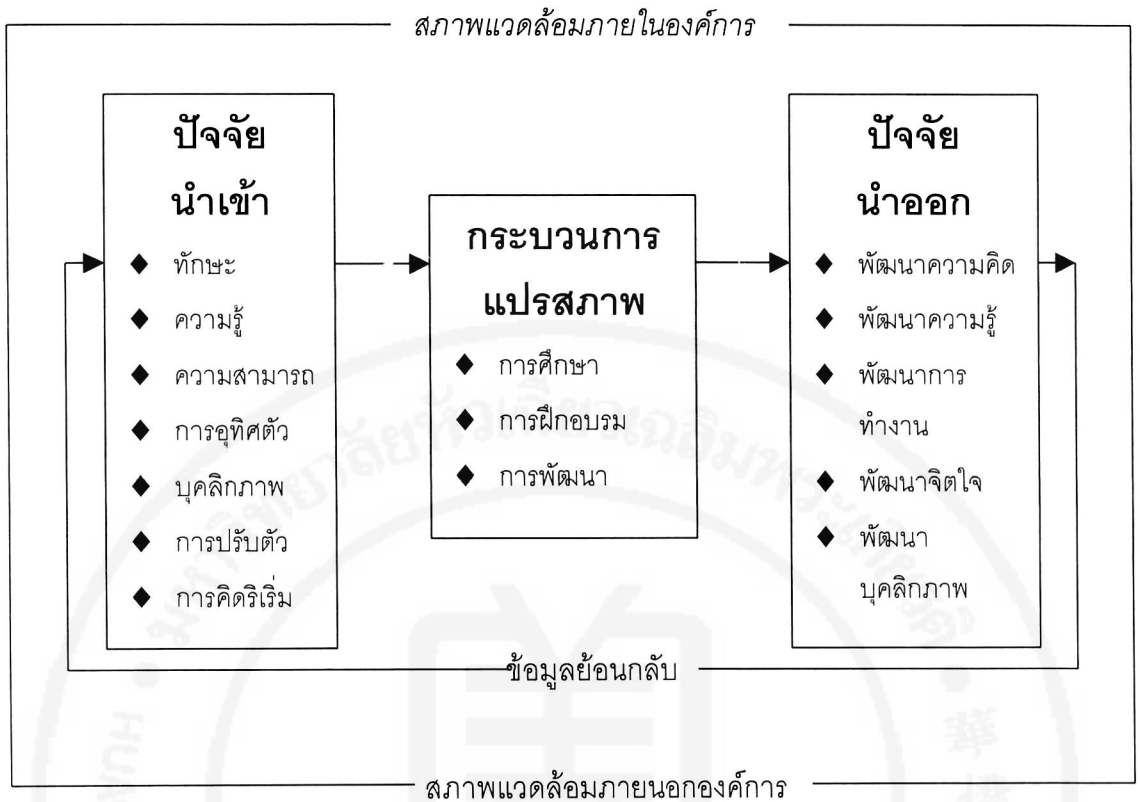
2.3.9 การให้ทำหน้าที่คณะกรรมการ (Committee) หมายถึงการมอบหมายหรือคัดเลือกให้ทำหน้าที่คณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่งขององค์กร เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร

2.3.10 กิจกรรม 5ส (5S Technique) หมายถึง กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงสภาพการทำงานให้มีสภาพการทำงานที่ดี มีความปลอดภัยสะอาด มีระเบียบเรียบร้อย เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

2.3.11 ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) หมายถึงกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นที่จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยเขียนเป็นข้อเสนอแนะให้เข้าใจง่าย แล้วนำไปหย่อนในกล่องรับความคิดเห็นที่องค์กรจัดเตรียมไว้ให้

2.3.12 กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circles : QCC) หมายถึงกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานมารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมต่อกัน โดยกิจกรรมนี้มีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณภาพสินค้าหรือบริการ ช่วยในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ช่วยในการพัฒนาทีมงาน ช่วยในการพัฒนาตนเอง และยังช่วยพัฒนาองค์กรอีกด้วย

## ระบบการพัฒนาบุคคลในองค์กร



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคนี้ เป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพ การปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์กรผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้จัดดำเนินการให้ หรือโดยพนักงานดำเนินการเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพ และการทำงาน เมื่อได้มีการพัฒนาแล้วสามารถวัดผลงานหรือความประพฤติของพนักงานในองค์กร ได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรต้องการหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับที่จะเข้าสู่กระบวนการของการพัฒนาบุคลากรเช่นนี้ต่อไป ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาทิเช่น ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนบรรยากาศการทำงาน การเปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาขององค์กร ซึ่งจะมี ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอก

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติ

บริษัทข้ามชาติ (Transnational Corporations, TNC) หรือบริษัทนานาชาติ (Multinational Corporations, MNC) เป็นองค์การธุรกิจที่สามารถแสวงหากำไรจากการลงทุนระหว่างประเทศและมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศต่างๆ

คำว่า “บริษัทข้ามชาติ” ภาษาอังกฤษมีศัพท์เรียกหลายคำ เช่น Multinational Company, Multinational Corporation, Multinational Enterprise, World Enterprise, International Firm, Transnational Enterprise, Transnational Corporation ซึ่งสุวินัย ภรณวลัย (2535) ได้ทำการสำรวจพบว่าการเรียกชื่อหรือการให้ความหมายนั้น ขึ้นอยู่กับนักทฤษฎีแต่ละท่านว่ามีทัศนะ เกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติอย่างไร ดังนี้

Ceves, R.E., (1982) เรียกชื่อบริษัทข้ามชาติว่า Multinational Enterprise โดยหมายถึงวิสาหกิจที่ควบคุมและจัดการแหล่งผลิต เช่น โรงงานที่ตั้งอยู่ในประเทศต่างๆ อย่างน้อยสองประเทศ ในทัศนะของ Ceves การที่เขาใช้คำว่า Enterprise แทนคำว่า Company เพราะมุ่งเน้นการบริหารระดับสูงของการจัดสายการบังคับบัญชาในการตัดสินใจทางธุรกิจ แต่ถ้าเป็นบริษัท อาจจะเป็นบริษัทที่อยู่ในเครือหรือถูกควบคุมโดยบริษัทอื่นก็ได้

Freeman O.L. and Person W.(1981) เรียกชื่อ บริษัทข้ามชาติว่า Multinational Corporations โดยหมายถึงบริษัทที่ทำการผลิตและการตลาดสินค้า และบริการต่างๆ มากกว่าหนึ่งประเทศขึ้นไป โดยมองทั่วทั้งโลกเป็นเขตที่จะปฏิบัติการและดำเนินการไปตามนั้น บริษัทนานาชาติจะแสวงหาทุกหนทุกแห่ง เพื่อให้ได้เทคโนโลยีใหม่ๆ บุคคลที่ชาญฉลาดและมีความสามารถสูง กระบวนการผลิตใหม่ๆ วัตถุดิบ ความคิดต่างๆ และทุน บริษัทนานาชาติ จะกระทำการเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าทั่วโลก ผลิตสินค้าในแหล่งที่สามารถผลิตได้อย่างประหยัดที่สุด หรือให้บริการสนองตลาดต่างๆ เพื่อกำไร โดยไม่คำนึงถึงเขตพรมแดนของชาติ

Hood and young (1979) เรียกชื่อ บริษัทข้ามชาติว่า Multinational Corporations ซึ่งหมายถึงบริษัทที่บริหารควบคุมและเป็นเจ้าของทรัพย์สิน (ทั้งหมดหรือบางส่วน) ที่ก่อให้เกิดรายได้มากกว่า 1 ประเทศขึ้นไป โดยผ่านการเข้าร่วมในการผลิตระหว่างประเทศหรือการผลิตข้ามแดน โดยผ่านการลงทุนโดยตรงในประเทศ

Sweezy and Magdoff (1972) เรียกชื่อบริษัทข้ามชาติว่า Multinational Corporations ทั้งนี้เพราะเห็นว่า Multinational Corporations เป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการในหลายๆ ประเทศ โดยไม่ได้มุ่งหวังผลกำไรสูงสุดในหน่วยผลิตหน่วยใดหน่วยหนึ่งที่ตั้งอยู่ในแต่ละประเทศ แต่มุ่งหวังที่จะบรรลุกำไรสูงสุดของกลุ่มบริษัทโดยรวมทั้งหมด

Broke and Rommers (1970) เรียกชื่อบริษัทข้ามชาติว่า Multinational Company โดยให้คำนิยามว่า หมายถึงบริษัทที่ดำเนินกิจการที่สำคัญของบริษัทไม่ว่าจะเป็นหัตถกรรม หรือ การให้บริการมากกว่า 2 ประเทศขึ้นไป

ในความหมายของสหประชาชาตินั้น ระยะเวลาที่ได้ใช้ Multinational Corporations โดยให้ความหมายที่กว้างครอบคลุมในบริษัท รวมถึงการควบคุมทรัพย์สิน (โรงงาน เหมืองแร่ สำนักงาน ขยาย) ในประเทศตั้งแต่ 2 ประเทศขึ้นไป จนกระทั่งในปี ค.ศ.1974 ทางองค์การสหประชาชาติ ได้เปลี่ยนจาก Multinational Corporations มาเป็น Transnational Corporations เนื่องจาก มีเสียงคัดค้านจากกลุ่มประเทศในลาตินอเมริกา ที่เห็นว่า คำว่า Multinational Corporations ควรใช้ในบริบทของการรวมตัวในกลุ่มลาตินอเมริกา (Latin America International) ซึ่งหมายถึง บริษัทที่รวมก่อตั้งโดยหลายๆ ประเทศ และดำเนินการภายใต้การสนับสนุนจากกลุ่มประเทศใน แครีแอนดีน (The Andean Group) ของลาตินอเมริกา ซึ่งได้รวมกันตั้งบริษัท ขึ้น และดำเนินการภายใต้ความอุปถัมภ์ค้ำจุนของกลุ่มดังกล่าว ส่วนบริษัทข้ามชาติควรจะหมายถึงวิสาหกิจ ที่ประกอบการข้ามพรมแดนของประเทศต่างๆ จากฐานภายในประเทศของตน ซึ่งต่อมาในที่สุดได้มีการยอมรับให้ใช้คำว่า Transnational Corporations แทนคำว่า Multinational Corporations และเป็นคำที่ใช้กับวิสาหกิจของเทคโนโลยี โดยมีจุดประสงค์เพื่อแสวงหากำไรเท่านั้น โดยไม่รวม วิสาหกิจของรัฐบาลเข้าไว้ด้วย

### 3.1 ลักษณะของบริษัทข้ามชาติ พอสรุปได้ดังนี้

3.1.1 มุ่งแสวงหากำไรจากการลงทุนในต่างประเทศ มีแนวโน้มที่จะพยายามทำให้เกิดการผูกขาดขึ้น โดยให้มีผู้ขายน้อยรายที่สุด และพยายามให้เหลือรายเดียวในที่สุด ธุรกิจประเภทนี้ จึงมักจะใช้ระบบการลงทุนในรูปกลุ่มธุรกิจแนวตั้ง หรือแนวราบ (แนวตั้งหมายถึงผลิตสินค้าหลายประเภทที่สนับสนุนกันอย่างต่อเนื่อง แนวราบ หมายถึง ผลิตสินค้าประเภทเดียวและจำหน่ายไปทั่วโลกเพื่อครอบครองตลาดและลดต้นทุน)

3.1.2 มีแหล่งเงินทุนขนาดใหญ่พร้อมที่จะให้เครดิตอย่างไม่จำกัดจำนวน เพราะบริษัท มักจะมีความสัมพันธ์กับธนาคารและสถาบันการเงินอย่างใกล้ชิด หรือไม่ก็ธนาคารใหญ่ๆ หรือ สถาบันการเงินมักจะเข้าร่วมถือหุ้นด้วย

3.1.3 เข้าดำเนินธุรกิจในสาขาต่างๆ อย่างกว้างขวาง โดยอาศัยประสบการณ์ อำนาจในการต่อรองที่มีเหนือบริษัทอื่นๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานทั้งในด้านการก่อสร้างขนาดใหญ่ การพัฒนาด้านพลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติ รวมทั้งการกระจายสินค้าต่างๆ ซึ่งจะทำให้มีการลงทุนอย่างกว้างขวาง

3.1.4 มีการป้อนข้อมูลและการสื่อสารที่ทันสมัย รวดเร็วระหว่างสาขาในต่างประเทศกับ



บริษัทแม่ทำให้ทราบข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานระหว่างประเทศได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งยังทราบสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองในประเทศนั้นๆ เพื่อที่จะได้วางแผนและดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

3.1.5 มีการดำเนินการด้านการส่งออก และนำเข้าสินค้ามากมายหลายชนิดรวมทั้งมีความชำนาญในการดำเนินธุรกิจทางด้านการส่งออก และนำเข้าตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงสินค้าสำเร็จรูป โดยอาศัยประสบการณ์และการเก็บข้อมูลไว้อย่างมีแบบแผนต่อเนื่องกันเป็นระยะยาว

3.1.6 จะมีการส่งออกหลายประเทศ โดยถือเอาตลาดโลกเป็นตลาดสินค้าของตน และพยายามเจาะตลาดต่างประเทศด้วยการจัดตั้งสาขา เพื่อดำเนินงานในประเทศต่างๆ หลายแห่ง

### 3.2 องค์ประกอบของบริษัทข้ามชาติที่สำคัญมี 3 ประการคือ

#### 3.2.1 โครงสร้างภายใน (Internal Structure) ประกอบด้วย

- บริษัทแม่ เป็นศูนย์กลางควบคุมการจัดการของบริษัทข้ามชาติ รวมถึงการสั่งสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตและการวิจัยค้นคว้า หรือการบริหารงานของบริษัท บริษัทแม่หรือสำนักงานใหญ่นี้มักจะตั้งอยู่ในประเทศพัฒนาแล้ว มีปัจจัยการผลิตพร้อม รวมทั้งการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เป็นหน้าที่ของบริษัทแม่
- บริษัทในเครือ มีระบบการจัดการทุกอย่างคล้ายคลึงกับบริษัทแม่และทำการต่างๆ ภายในการตัดสินใจของบริษัทแม่ในประเทศพัฒนาแล้ว

#### 3.2.2 การร่วมทุน (Joint Venture) บริษัทข้ามชาติจะเข้าร่วมทุนกับบริษัทท้องถิ่นในกรณีดังนี้

- เป็นนโยบายของบริษัทท้องถิ่นที่ต้องการการร่วมทุน และเป็นทางเดียวที่จะทำให้บริษัทข้ามชาติ เข้าไปลงทุนในประเทศที่ต้องการนั้นได้
- ผู้ร่วมทุนท้องถิ่นอาจให้ข้อมูลทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นได้ดี และรัฐบาลให้โอกาสและเงื่อนไขที่ดีแก่บริษัทข้ามชาติ ในการควบคุมการผลิต
- กรณีโครงการใหญ่หรือมีความเสี่ยงสูง รัฐบาลท้องถิ่นจะอนุญาตให้เป็นการร่วมทุนเพราะบริษัทฯ จะใช้เทคโนโลยีทางการผลิตและจัดการที่สูงกว่า

กรณีของการร่วมทุนนี้ จะช่วยให้ประเทศผู้ได้รับทุนได้รับผลดีในด้านเทคโนโลยีทางการผลิต การจัดการ และการเงิน แต่จะเกิดผลเสียทางด้านการสูญเสียอำนาจตัดสินใจ และความขัดแย้งทางผลประโยชน์

3.2.3 แผนการเงิน (Financial Strategy) บริษัทข้ามชาติมุ่งหวังจะได้รับกำไรสูงสุดและลดรายจ่ายให้มากที่สุด ภายใต้เงื่อนไขและความเสี่ยงที่แตกต่างกัน บริษัทข้ามชาติจะดำเนินการด้านการเงินดังนี้

- เงินทุน บรรษัทข้ามชาติจะลงทุนในระยะแรกจำนวนน้อย และขยายการลงทุนออกไปโดยใช้เงินทุนในท้องถิ่น เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงและมุ่งหวังนำรายได้กลับคืนสู่ประเทศแม่ให้มากที่สุด
- การเคลื่อนย้ายเงินทุน บรรษัทข้ามชาติประกอบด้วยโครงสร้างภายในที่รวมกลุ่มกัน การเคลื่อนย้ายเงินทุนระหว่างประเทศ คือระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทในเครือจึงมีขึ้นหลายด้าน เช่นการใช้ราคาเดียวกัน ค่าภาคหลวง ค่าธรรมเนียม ค่าดอกเบี้ย และรายจ่ายเดียวกัน

### 3.3 ปัจจัยที่ดึงดูดให้บรรษัทข้ามชาติเข้าไปลงทุนในประเทศกำลังพัฒนา

บรรษัทข้ามชาติขยายขอบข่ายการลงทุนไปทั่วโลก และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่ยินดีต้อนรับการลงทุนจากต่างประเทศ ซึ่งรวมทั้งประเทศกำลังพัฒนาเศรษฐกิจด้วย ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 บรรษัทข้ามชาติได้ขยายการลงทุนทางตรงสู่ประเทศกำลังพัฒนามากขึ้น และได้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเหล่านั้น ปัจจัยที่สำคัญที่ดึงดูดให้บรรษัทข้ามชาติเข้าไปลงทุนในประเทศกำลังพัฒนามีดังนี้

**3.3.1 การเป็นแหล่งวัตถุดิบ** ประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศเป็นแหล่งที่มีทรัพยากรธรรมชาติ และวัตถุดิบทางภาคเกษตรกรรมที่อุดมสมบูรณ์ เช่นน้ำมันดิบ แร่ธาตุต่างๆ พื้นที่อุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การเพาะปลูกพืชผลต่างๆ หรือการเลี้ยงสัตว์ บรรษัทข้ามชาติที่ต้องการสร้างอำนาจผูกขาดของตน จึงขยายการลงทุนไปยังประเทศกำลังพัฒนาที่มีทรัพยากรธรรมชาติ เช่นบรรษัทที่เกี่ยวข้องกับการผลิตวัตถุดิบทางการเกษตรก็จะลงทุนในประเทศแถบทวีปเอเชีย เป็นต้น

**3.3.2 การเป็นแหล่งตลาด** ประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศเป็นที่ดึงดูดให้บรรษัทข้ามชาติสนใจเข้ามาทำการลงทุนทั้งนี้เพราะสาเหตุสำคัญ คือ มีตลาดภายในประเทศขนาดใหญ่ เนื่องมาจากประชากรเพิ่มขึ้นในอัตราสูง ประเทศเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจ ทำให้ระดับรายได้เฉลี่ยต่อบุคคลมีแนวโน้มสูงขึ้น นอกจากนี้บางประเทศยังมีนโยบายให้ความคุ้มครองแก่ตลาดภายในประเทศ โดยมีมาตรการกีดกันสินค้าจากต่างประเทศ การที่บรรษัทข้ามชาติเข้ามาลงทุนนอกจากจะแสวงหาประโยชน์จากตลาดขนาดใหญ่แล้ว ยังถือว่าเป็นการป้องกันการสูญเสียตลาดในประเทศกำลังพัฒนาไป เมื่อประเทศเหล่านั้นสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตของตนในอนาคตได้

**3.3.3 การเป็นแหล่งผลิตที่มีต้นทุนต่ำ** ในประเทศกำลังพัฒนาถือได้ว่ามีค่าจ้างแรงงานต่ำ บรรษัทข้ามชาติที่ต้องการประหยัดต้นทุน จึงนิยมเข้าไปลงทุนในประเทศกำลังพัฒนา เพื่อส่งสินค้ากลับไปแข่งขันในประเทศของตน หรือขายให้กับสาขาของบรรษัทข้ามชาติในประเทศอื่น

**3.3.4 การเป็นแหล่งศูนย์กลางของภูมิภาค** ประเทศกำลังพัฒนาบางประเทศเป็นศูนย์กลางด้านต่างๆ เช่นศูนย์กลางทางการค้าของภูมิภาค ศูนย์กลางในการคมนาคม ศูนย์กลาง

ทางการเงิน จึงเป็นที่สนใจของบรรษัทข้ามชาติที่จะเข้ามาลงทุน เพื่อผลิตสินค้าส่งขายแก่ภูมิภาค หรือในตลาดของประเทศสมาชิกที่มีการรวมตัวทางเศรษฐกิจ โดยไม่ถูกกีดกันจากมาตรการปกป้องตลาดของประเทศสมาชิกด้วยกัน

ปัจจัยอื่นๆ ที่ดึงดูดให้บรรษัทข้ามชาติสนใจมาลงทุนในประเทศกำลังพัฒนา ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ เช่น การมีกฎหมายให้ความคุ้มครองแก่สิทธิบัตรที่จดทะเบียนในต่างประเทศ ความหย่อนยานของกฎหมายในการควบคุมมาตรฐานสินค้า และสภาวะแวดล้อมที่เกิดจากการลงทุน อันก่อให้เกิดมลพิษต่างๆ กฎระเบียบและพิธีการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจต่างๆ ที่อำนวยความสะดวกต่อการลงทุนทางตรง การจัดเก็บภาษีในอัตราต่ำ เป็นต้น

**3.4 เหตุผลของประเทศกำลังพัฒนาที่ต้องการการลงทุนจากต่างประเทศ** ในทางกลับกันประเทศกำลังพัฒนาที่ต้องการการลงทุนทางตรงจากต่างประเทศในรูปแบบของบรรษัทข้ามชาติ เพราะต้องการได้รับเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงเหตุผลอื่นๆ ดังนี้ (อ้างถึง สมบัติ กุสุมาวดี, 2537)

**3.4.1 การถ่ายทอดทักษะแก่แรงงานท้องถิ่น** ไม่ว่าจะเป็นโปรแกรมการฝึกอบรมภายในบริษัท นโยบายการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ โดยเพิ่มระดับความรับผิดชอบให้สูงขึ้น การสนับสนุนทุนการศึกษา เป็นต้น บรรษัทข้ามชาติส่วนใหญ่นิยมใช้ผู้บริหารและแรงงานที่มีทักษะภายในท้องถิ่นเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะการให้บุคลากรในประเทศแม่ไปปฏิบัติงานในบริษัทลูกต่างประเทศ จะทำให้สิ้นเปลืองมาก

**3.4.2 การกระตุ้นกิจกรรมทางเทคโนโลยีภายในประเทศ** การแพร่กระจายเทคโนโลยีไปทั่วทั้งระบบเศรษฐกิจ เช่น การที่บรรษัทข้ามชาติตั้งบริษัทขึ้นมาในประเทศหนึ่งอาจจะทำให้เกิดอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองของบริษัทคู่แข่ง ชีพพลายเออร์ หรือแม้แต่การที่บริษัทฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เมื่อเขาลาออกไปก็จะนำเอาความรู้ไปใช้ในบริษัทอื่นๆ หรือ ตั้งบริษัทขึ้นมาเอง ทั้งนี้การปรากฏตัวของบรรษัทข้ามชาติก่อให้เกิดภาวะที่เรียกว่า "Demonstration Effect" คือการทำให้บริษัทในท้องถิ่นตระหนักว่าจะต้องมีการปรับปรุงเทคโนโลยีกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์

**3.4.3 การถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสม** สุวินัย ภรณวลัย (2535) ได้ชี้ให้เห็นว่าในช่วงแรกของการพัฒนาอุตสาหกรรมจนถึงช่วงต้นทศวรรษ 1980 บรรษัทข้ามชาติของสหรัฐอเมริกาค่อนข้างมีบทบาทและมีความหลากหลายอย่างมาก ส่วนบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นเกือบทั้งหมด เริ่มมีบทบาทตั้งแต่หลังปี 1963 เป็นต้นมา ความแตกต่างประการหนึ่งของพฤติกรรมระหว่างบรรษัทข้ามชาติจากญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติจากยุโรป-อเมริกา ก็คือ บรรษัทข้ามชาติจากยุโรป-อเมริกามีแนวโน้มที่จะชอบการมีบริษัทลูกแบบเป็นเจ้าของทั้งหมด (Wholly-Owned Subsidiary System)

ในขณะที่บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีแนวโน้มที่จะพึ่งพาระบบบริษัทแบบร่วมทุนกับบริษัทท้องถิ่นมากกว่า (Joint-Venture System)

เมื่อพิจารณาในแง่ของเงินทุนไหลเข้าสู่ธุรกิจจากการลงทุนโดยตรงของต่างประเทศ ปรากฏว่าในช่วงปี 2513-2514 และ ปี 2515-2524 นั้น สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่เข้ามาลงทุนในไทยมากที่สุดจากร้อยละ 40.8 และ 33.4 ของเงินทุนไหลเข้าสู่ธุรกิจทั้งหมด รองลงมาได้แก่ญี่ปุ่น คิดเป็นร้อยละ 34.5 และ 27.2 แต่ในช่วงปี 2525-2530 ปรากฏว่า ญี่ปุ่นซึ่งเดิมเคยเป็นประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยเป็นอันดับสองกลับเพิ่มการลงทุนในประเทศไทยมากขึ้น จนกระทั่งกลายเป็นผู้ลงทุนสูงสุดในไทย (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2530)

#### 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยของ ลัดดา จาริกสถิตย์วงศ์ (2535) เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดให้มีขึ้นในกระบวนการบริหารงานบุคคลของบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย การปรับตัวและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดโดยบริษัทข้ามชาติ แนวทาง ความเป็นไปได้ที่จะให้บริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยมีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และเป็นประโยชน์แก่แรงงานไทยอย่างเป็นรูปแบบมากยิ่งขึ้น โดยศึกษาจากประชากร 2 กลุ่ม คือผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/บุคคล หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในการให้ข้อมูลของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา จำนวนอย่างละ 50 ราย ผลการวิจัยพบว่า ขนาดของบริษัทที่มีผลต่อการกำหนดรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัทขนาดใหญ่มีรูปแบบที่เป็นระบบมากกว่าบริษัทขนาดเล็ก บริษัทขนาดใหญ่จะมีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่า และมีแนวโน้มที่จะให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานมากกว่า โดยส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 80 เป็นการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับต่ำกว่าจนถึงปริญญาตรี ส่วนระดับปริญญาโทซึ่งมีเพียงร้อยละ 20 ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนบุคลากรระดับบริหาร และบริษัทข้ามชาติของทั้งสองประเทศ มีการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหรือดูงานในต่างประเทศ โดยเฉพาะในประเทศของบริษัทแม่ บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา กำหนดให้มีการหมุนเวียนงานมากที่สุด นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ของทั้งสองประเทศเห็นว่า กิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง ในขณะที่บริษัทขนาดกลางและเล็กมีความเห็นในระดับปานกลาง นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติทั้งสองประเทศเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคต่อการฝึกอบรมคือ ปัญหาในเรื่องของเวลาในการฝึกอบรมกับเวลาการทำงาน

งานวิจัยของ นิตย์ สัมมาพันธ์, จีรวรรณ ภักดีบุตร และธเนศ บดีศร (2533) เรื่อง การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเอกลักษณ์ของการบริหารแบบ ญี่ปุ่นของประเทศไทยโดยละเอียดและชัดเจน เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของบริษัทในเครือ ญี่ปุ่นในประเทศไทย และศึกษาลักษณะการบริหารที่จะสามารถนำมาใช้ในประเทศไทย พร้อมทั้ง ปัญหาและอุปสรรคของการนำมาใช้ และเพื่อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ ควรได้รับการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสำหรับการเสนอแนะรัฐบาลและสถาบันการศึกษาของไทย ผู้จัดการรวมทั้งผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยที่จะนำมาใช้ให้เกิดผลดีในประเทศไทย ใน การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แยกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มาปฏิบัติงานใน ประเทศไทย มีการรวบรวม 36 ตัวอย่าง และกลุ่มผู้บริหารชาวไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเครือ ญี่ปุ่น 244 ตัวอย่างจาก 53 บริษัท ผลจากการวิจัยเอกสารและภาคสนาม พบว่า จากลักษณะการ บริหารแบบญี่ปุ่นทั้งหมดที่ค้นคว้าได้ 45 ข้อ มีเพียง 43 ข้อที่เป็นการบริหารแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย ญี่ปุ่นที่แท้จริง โดยปัจจุบันลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ได้มีการนำมาปฏิบัติในโรงงานอุตสาหกรรมในเครือของญี่ปุ่นในประเทศไทย ในระดับสูง 11 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ และมีการนำมาใช้น้อย 23 ข้อ ส่วนปัญหาที่พบบ่อยเกิดจากการนำเอาการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศไทย คือ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นยังไม่เข้าใจพื้นฐานทางทัศนคติของคนไทยที่ลึกซึ้งดีพอ อุปสรรคทางด้านภาษา การขาดความจริงใจในการถ่ายทอดเทคโนโลยี และช่องว่างความเข้าใจที่ห่างกันมากระหว่าง คนไทยกับญี่ปุ่น จากการวิจัยพบว่า การที่จะนำเอาการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศไทยให้มี ประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้เข้ากับชีวิตความเป็นอยู่ และทัศนคติของคนไทย เพราะคนไทยกับคนญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันอย่างมากและการบริหาร แบบญี่ปุ่นที่มีประสิทธิผลบางประการ เช่น การควบคุมปริมาณเวลา (TQC: Time Quantity Control) จำเป็นที่จะต้องนำมาใช้แบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้คนไทยมีการปรับตัวให้พร้อมกับการ บริหารแบบญี่ปุ่นต่อไป การวิจัยนี้เป็นเพียงการค้นพบข้อเท็จจริงในสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ใน ประเทศไทยในปัจจุบันเท่านั้น ในอนาคตข้างหน้ายังคงคาดว่าจะเป็นองค์ประกอบต่างๆ ของระบบที่ เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป การวิจัยเพื่อตรวจสอบสภาพ ควรที่จะวิจัย ตามไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องในอนาคต

จากวิทยานิพนธ์ของ สันต์ชัย ลิขณรังษี (2529) เรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด เพื่อศึกษาวิธีการและสภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่างๆ โดยมีสมมติฐานใน การวิจัยว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยมีการปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องและ ทั่วถึงทุกระดับ ทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่างๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากร บุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยไม่แตกต่างกัน บริษัทปูนซิเมนต์ไทยยังขาดการติดตามและ

ประเมินผลอย่างจริงจัง สำหรับพนักงานส่วนมากที่ผ่านกระบวนการพัฒนามาแล้ว และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยทำให้มีการหมุนเวียนงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจะมาทำงานที่มีลักษณะต่างๆ ไปเป็นจำนวนมาก การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับต่างๆ ของบริษัท ขนาดตัวอย่างมีจำนวน 116 คน จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีการปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับ ทำให้มีการหมุนเวียนงานเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจะมาทำงานที่มีลักษณะต่างๆ ไปมากยิ่งขึ้น ทักษะและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่างๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย โดยส่วนรวมมีความแตกต่างกันในเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มากกว่าปัจจุบัน การคัดเลือกพนักงานในระดับต่างๆ มีทัศนคติและความคิดเห็นเหมือนกันในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาคนของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ทำให้บริษัทสามารถเติบโตไปได้อย่างดี สำหรับการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจะมีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง สำหรับพนักงานส่วนมากที่ผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมมาแล้ว แต่ยังคงทำได้ไม่ครอบคลุมทุกเรื่อง และยังขาดการติดตามและประเมินผลพนักงานในบางกลุ่ม ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทมีอยู่ไม่มาก เช่นขาดการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศ ความรู้ความชำนาญและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมมีไม่เพียงพอ ขาดการวางแผนในระยะยาว ระดับปัญหาขึ้นอยู่กับระดับของพนักงาน พนักงานระดับสูงส่วนใหญ่คิดว่าไม่มีปัญหาจนถึงมีน้อย พนักงานระดับล่างส่วนใหญ่คิดว่ามีปัญหาเล็กน้อยจนถึงมีมาก

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยประยุกต์ทางสังคมศาสตร์โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบ รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. **การวางแผนการวิจัย** ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจเบื้องต้น เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง กำหนดวัตถุประสงค์การศึกษา รวมทั้งตั้งสมมติฐานการศึกษา และกำหนดขอบเขตของการศึกษา จากนั้นก็ดำเนินการศึกษาโดยการออกแบบสอบถาม การรวบรวมข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลและวิเคราะห์เขียนรายงาน

2. **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรมี 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย กลุ่มที่ 2 คือ บุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทย กรณีบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นจะเลือกมาเฉพาะบริษัทอุตสาหกรรมซึ่งมีจำนวน 542 บริษัท (ข้อมูลจากหอการค้าไทย – ญี่ปุ่น ปี 2542) ส่วนบริษัทข้ามชาติไทยที่มีการบันทึกข้อมูล ณ สำนักงานส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทยมีเพียง 75 บริษัท (ข้อมูลปี 2540) ประชากรบริษัทข้ามชาติทั้งหมดรวม 617 บริษัท การเก็บข้อมูลจะเก็บจากบุคลากรบริษัทละ 4 ฉบับรวมประชากรทั้งสิ้น 2,468 ฉบับ กำหนดขนาดตัวอย่างที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 โดยให้ค่าความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5 คิดเป็นขนาดตัวอย่างเท่ากับ 344 ฉบับ โดยเก็บจากบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นจำนวน 304 ฉบับจาก 76 บริษัท (ชุดที่ 1 จำนวน 76 ชุด ชุดที่ 2 จำนวน 228 ชุด) เก็บจากบริษัทข้ามชาติไทยจำนวน 40 ฉบับจาก 10 บริษัท (ชุดที่ 1 จำนวน 10 ชุด ชุดที่ 2 จำนวน 30 ฉบับ)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ได้ใช้แบบสอบถาม 2 ชุดดังนี้

ชุดที่ 1 สำหรับผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง บริษัทละ 1 ชุด

ชุดที่ 2 สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานปฏิบัติการของบริษัท

กลุ่มตัวอย่าง รวมบริษัทละ 3 ชุด

คำถามของชุดที่ 1 จะเป็นข้อมูลทั่วไปและความคิดเห็นของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยต่อลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละกิจกรรม และข้อมูลของการใช้รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง และพนักงานปฏิบัติ สำหรับคำถามของชุดที่ 2 จะเป็นข้อมูลทั่วไปของบุคลากร



ผู้ตอบแบบสอบถาม และความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท และความคิดเห็นต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

**การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ** มีการดำเนินการดังนี้

1. **ศึกษาแนวทฤษฎี** เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้จากการศึกษางานวิจัยของผู้คนที่ทำไว้แล้ว

2. **เขียนข้อคำถาม** การเขียนข้อคำถามในแบบสอบถามได้อาศัยทฤษฎีและผลงานวิจัยของผู้อื่นเป็นหลัก แบบสอบถามที่ใช้แบ่งเป็น 2 ชุด ดังนี้

**ชุดที่ 1** สำหรับผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 จะเป็นเรื่องทั่วไปของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 จะเป็นคำถามเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการใช้รูปแบบของกิจกรรมเหล่านั้นต่อบุคลากรในระดับต่างๆ

**ชุดที่ 2** สำหรับบุคลากรของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง โดยเก็บข้อมูลบริษัทละ 3 ชุด คำถามในแบบสอบถามจะแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคลากรผู้ตอบข้อมูล

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. **ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ** เมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จ ก็นำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา แล้วนำไปทดสอบกับประชากรจริงจำนวน 10 ฉบับ แล้วนำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อจัดพิมพ์เป็นฉบับจริง และนำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ระยะเวลาออกสนามประมาณ 8 สัปดาห์ โดยดำเนินการดังนี้

1. จัดเก็บข้อมูลแบบไม่เจาะจงตามขนาดตัวอย่างที่กำหนดไว้

2. อบรมเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในแต่ละส่วน เพื่อชี้แจงให้เข้าใจถึงแบบสอบถาม วัตถุประสงค์ของการจัดเก็บข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล

3. เจ้าหน้าที่เก็บข้อมูล 2 คน ทำการเก็บข้อมูลโดยติดต่อกับผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทที่ได้กำหนดชื่อไว้เพื่อขอความร่วมมือ จากนั้นดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 ฉบับต่อ 1 บริษัท ในช่วงต้นกุมภาพันธ์ 2544 โดยผู้จัดการฝ่ายบุคคล



จะไปสุ่มให้กับบุคลากรอีก 3 ฉบับในแบบสอบถามจะมีของเจ้าหน้าที่วิจัย พร้อมทั้งติดแสตมป์ทุกฉบับ เพื่อให้สามารถส่งกลับได้เอง โดยขอให้ตอบกลับภายใน 1 เดือน

4. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับประมาณ 1 สัปดาห์ และติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้จัดการฝ่ายบุคคลสำหรับแบบสอบถามที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์ หรือมีปัญหา พร้อมกับติดตามบริษัทที่ยังไม่ได้รับการตอบกลับมายังผู้วิจัย ซึ่งใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์

5. รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 344 ชุด ซึ่งได้รับกลับคืนมา จำนวน 101 ชุด คิดเป็นร้อยละ 29.36 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ จะนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ดังนี้

1. **ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติ** ได้แก่ ระยะเวลาในการแสดงผลวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนข้อมูลเรื่องจำนวนบุคลากร ระดับการศึกษาของบุคลากร อัตราการเพิ่มบุคลากรต่อปี นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น และระยะยาว งบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร และตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร จะแสดงผลวิเคราะห์โดยค่าร้อยละ (Percentage)

2. **การศึกษาลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท** จะแสดงผลวิเคราะห์โดยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดเกณฑ์และให้ความหมายคะแนนเฉลี่ยรายชื่อ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.00 หมายถึง ระดับความสำคัญสูง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับความสำคัญปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง ไม่มีความสำคัญเลย

สำหรับข้อมูลการนำรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาพัฒนาบุคลากรระดับต่างๆ แสดงผลวิเคราะห์โดยค่าร้อยละ (Percentage)

3. **ข้อมูลลักษณะตัวอย่างของบุคลากรผู้ตอบข้อมูล** ได้แก่ ตำแหน่งงาน เพศ อายุ สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา อายุงานในบริษัท ระดับการศึกษาสูงสุด แสดงผลวิเคราะห์โดยค่าร้อยละ (Percentage)

4. **การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย** จะแสดงผลวิเคราะห์โดยค่าเฉลี่ย

(Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดเกณฑ์และให้ความหมายคะแนนเฉลี่ยรายข้อ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง เป็นจริงในระดับสูงสุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง เป็นจริงในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง เป็นจริงในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง เป็นจริงในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง เป็นจริงในระดับน้อยที่สุด

5. การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทย จะแสดงผลวิเคราะห์โดยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดเกณฑ์และให้ความหมายคะแนนเฉลี่ยรายข้อ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.00 หมายถึง เป็นจริงในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง เป็นจริงในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง เป็นจริงในระดับน้อย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นกับบริษัทข้ามชาติไทย ได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติ ไทย

**ตอนที่ 2** ข้อมูลลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการนำรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้พัฒนาบุคลากรระดับต่างๆ

**ตอนที่ 3** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคลากรผู้ให้ข้อมูล

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทและความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**ตอนที่ 5** การทดสอบสมมติฐาน

**ตอนที่ 1** ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติ ไทย

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น		บริษัทข้ามชาติไทย	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
จำนวนปีที่ดำเนินการ	16.55	10.95	10	7.00
ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น		บริษัทข้ามชาติไทย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนบุคลากร	271	100.00	145	100.00
- ชาย	115	42.44	85	58.62
- หญิง	156	57.56	60	41.38
จำนวนบุคลากรตามระดับการศึกษา				
- ปริญญาโท	7	2.58	2	1.38
- ปริญญาตรี	70	25.83	54	37.24
- ปวส./อนุปริญญา	59	21.77	25	17.24
- ปวช./ม.6	63	23.25	24	16.55
- อื่นๆ	72	26.57	40	27.59

ตารางที่ 2 ค่าร้อยละกลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น		บริษัทข้ามชาติไทย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อัตราการเพิ่มบุคลากรต่อปี				
≤ 5%	10	66.67	2	100
> 5%	5	33.33	0	-
นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรใน ระยะสั้น				
- จัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและ ภายนอก	15	93.75	3	100
- ตั้งแผนฝึกอบรม	1	6.25	0	0
นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรใน ระยะยาว				
- จัดให้มีการฝึกอบรมภายนอก	1	7.69	-	-
- พัฒนาเฉพาะทาง	1	7.69	-	-
- พัฒนาให้เป็น Generalist	1	7.69	-	-
- อบรมหัวหน้างาน	2	15.39	1	20.00
- มีแผนฝึกอบรม	2	15.39	1	20.00
- มีแผนการฝึกอบรม	6	46.15	3	60.00
การมีฝ่ายฝึกอบรม				
- มี	8	44.44	2	66.67
- ไม่มี	10	55.56	1	33.33
ระดับบุคลากรขององค์กรที่มุ่งพัฒนา				
- ผู้บริหารระดับกลาง	5	26.32	2	50.00
- ผู้บริหารระดับล่าง	8	42.11	2	50.00
- ปฏิบัติการ	2	10.52	-	-
- ทุกระดับ	4	21.05	-	-
ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร				
- ไม่มีเวลา	3	18.75	1	20.00

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น		บริษัทข้ามชาติไทย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
- ขาดงบประมาณ	4	25.00	3	60.00
- ไม่มีการประเมินและติดตามผล	2	12.50	1	20.00
- ทศนคติของผู้บริหาร	3	18.75	-	-
- ไม่มีวิทยากร	4	25.00	-	-
ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร				
- ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น	8	42.11	2	50.00
- การทำให้เกิดของเสียลดลง	3	15.79	-	-
- เกิดความพึงพอใจ/ลดความขัดแย้ง	4	21.05	1	25.00
- ระบบงานดีขึ้น	1	5.26	1	25.00
- ลูกค้ำพอใจ	1	5.26	-	-
- ธุรกิจเติบโต	1	5.26	-	-
- ยอดขายมากขึ้น	1	5.26	-	-

จากตารางที่ 1 พบว่า

**ระยะเวลาดำเนินการ** กลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นมีระยะเวลาดำเนินการ 16.55 ปี กลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติไทยมีระยะเวลาดำเนินการ 10 ปี

**จำนวนบุคลากร** กลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีจำนวนบุคลากรโดยเฉลี่ย 271 คน เป็นชาย 42.44% เป็นหญิง 57.56% สำหรับกลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติไทย มีบุคลากรโดยเฉลี่ย 145 คน เป็นชาย 58.62% เป็นหญิง 41.38%

**ระดับการศึกษาของบุคลากร** กลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีบุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท 2.58% ปริญญาตรี 25.83% ปวส./อนุปริญญา 21.77% ปวช./ม.6 23.25% คน และอื่นๆ 26.57% สำหรับกลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติไทย มีบุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท 1.38% ปริญญาตรี 37.24% ปวส./อนุปริญญา 17.24% ปวช./ม.6 16.55% คน และอื่นๆ 27.59%

จากตารางที่ 2 พบว่า

**อัตราการเพิ่มบุคลากร** กลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีอัตราการเพิ่มบุคลากรเท่ากับหรือน้อยกว่า 5 % เท่ากับร้อยละ 66.67 บริษัทข้ามชาติไทยเท่ากับร้อยละ 100 บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีอัตราการเพิ่มบุคลากรมากกว่า 5% อยู่ร้อยละ 33.33 ในขณะที่บริษัทข้ามชาติไทยเท่ากับ 0.00

**นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น** กลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรระยะสั้นมากที่สุดคือ การจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัทร้อยละ 93.75 รองลงมาคือ การตั้งแผนฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละ 6.25 สำหรับกลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติไทย มีนโยบายและแผนพัฒนาระยะสั้นมากที่สุดคือ การจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัทร้อยละ 100

**นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาว** กลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีนโยบายและแผนพัฒนาระยะยาวมากที่สุดคือ การมีแผนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 46.15 รองลงมาคือ การมีแผนฝึกอบรม และการมีการอบรมหัวหน้างานคิดเป็นร้อยละ 15.39 เท่ากัน น้อยที่สุดคือการสัมมนาภายนอก การพัฒนาเฉพาะทาง การพัฒนาให้เป็น Generalist คิดเป็นร้อยละ 7.69 เท่ากัน สำหรับบริษัทข้ามชาติไทย มีนโยบายและแผนพัฒนาระยะยาวมากที่สุดคือ การมีแผนการฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาคือ การอบรมหัวหน้า การมีแผนฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 20.00 เท่ากัน

**การมีแผนฝึกอบรม** กลุ่มบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่มีแผนฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละ 44.44 ไม่มีร้อยละ 55.56 กลุ่มบริษัทข้ามชาติไทยที่มีแผนฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละ 66.67 ไม่มีร้อยละ 33.33

**ระดับบุคลากรขององค์กรที่มุ่งพัฒนา** กลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมุ่งพัฒนา มากที่สุดคือผู้บริหารระดับล่างคิดเป็นร้อยละ 42.11 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับกลางคิดเป็นร้อยละ 26.32 ลำดับสุดท้ายคือ ฝ่ายปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 10.52 สำหรับกลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติไทยมุ่งพัฒนา มากที่สุดคือผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างคิดเป็นร้อยละ 50.00 เท่ากัน

**ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร** บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีปัญหา มากที่สุดในเรื่องการหาวิทยากรยาก และการมีงบประมาณน้อยในการพัฒนาบุคลากรคิดเป็นร้อยละ 25.00 เท่ากัน รองลงมาคือ เรื่องทัศนคติของผู้บริหารที่ไม่ให้การสนับสนุน และเวลาไม่มีเพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 18.75 เท่ากัน และอันดับสุดท้ายคือ ไม่มีการประเมินและติดตามผลร้อยละ 12.50 สำหรับกลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติไทย มีปัญหาในเรื่องของการมีงบประมาณไม่เพียงพอที่จะสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาคือ เวลาไม่เพียงพอ และไม่มี การประเมินและติดตามผลคิดเป็นร้อยละ 20.00 เท่ากัน

**ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร** บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นเห็นว่า ตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อันดับสูงสุดคือ การที่ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น คิดเป็นร้อยละ 42.11 รองลงมาคือ บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานหรือการลดความขัดแย้ง และการทำให้เกิดของเสียน้อยลงคิดเป็นร้อยละ 21.05 และ 15.79 ตามลำดับ อันดับสุดท้ายคือ ระบบงานดีขึ้น ลูกค้ายพึงพอใจ ธุรกิจเติบโต และยอดขายมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 5.26 เท่ากัน สำหรับบริษัท

ข้ามชาติไทย ตั้วบ่งชี้ความสำเร็จในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อันดับสูงสุด คือประสิทธิภาพของงาน ดีขึ้น คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือการลดความขัดแย้งกัน และระบบงานดีขึ้นคิดเป็นร้อยละ 25.00 เท่ากัน

**ตอนที่ 2 ข้อมูลลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการนำรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้พัฒนาบุคลากรระดับ ต่างๆ**

การวิเคราะห์ที่จะกล่าวถึงในตอนี่ 2 นี้ จะแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 2 การนำรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้พัฒนาบุคลากร ระดับต่างๆ

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานลำดับความสำคัญของแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น			บรรษัทข้ามชาติไทย		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับความสำคัญ
<b>การฝึกอบรม</b> การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง	3.04	0.51	ปานกลาง	3.25	0.50	ปานกลาง
	3.50	0.76	สูง	3.75	0.50	สูง
	3.35	0.88	ปานกลาง	3.75	0.50	สูง
	2.75	0.64	ปานกลาง	2.75	0.50	ปานกลาง
	2.55	1.00	ปานกลาง	2.75	0.50	ปานกลาง
<b>การศึกษา</b> มีการสนับสนุนการศึกษาต่อโดยให้เงินทุนและเวลา	2.27	0.84	น้อย	3.25	0.50	ปานกลาง
	2.00	1.15	น้อย	3.33	0.58	ปานกลาง
	2.00	1.15	น้อย	3.33	0.58	ปานกลาง
	1.70	1.07	น้อย	3.25	0.50	ปานกลาง



รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น			บรรษัทข้ามชาติไทย		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับความสำคัญ
<p>มีการสนับสนุนการศึกษาต่อโดยเฉพาะเวลา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต่ำกว่าปริญญาตรี</li> <li>- ระดับปริญญาตรี</li> <li>- สูงกว่าปริญญาตรี</li> </ul> <p>การสนับสนุนการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น</p> <p><b>การพัฒนา</b></p> <p>การมอบหมายงาน</p> <p>การหมุนเวียนงาน</p> <p>การปรับเปลี่ยนโยนย้ายหน้าที่</p> <p>การให้วิชาการแทน</p> <p>การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย</p> <p>การสอนแนะ</p> <p>การให้ทำหน้าที่คณะกรรมการระบบที่เลี้ยง</p>	2.33	1.04	น้อย	3.33	0.58	ปานกลาง
	2.64	0.79	ปานกลาง	3.33	0.58	ปานกลาง
	2.35	1.00	น้อย	3.33	0.58	ปานกลาง
	2.29	0.83	น้อย	3.30	0.58	ปานกลาง
	2.83	0.56	ปานกลาง	2.57	0.15	ปานกลาง
	3.40	0.68	ปานกลาง	3.75	0.50	สูง
	2.67	0.91	ปานกลาง	3.75	0.50	สูง
	2.55	0.69	ปานกลาง	2.50	0.50	ปานกลาง
	2.20	0.89	น้อย	1.25	0.50	ไม่มี
	2.80	0.89	ปานกลาง	1.25	0.50	ไม่มี
	3.25	1.02	ปานกลาง	3.50	0.58	สูง
	2.65	0.88	ปานกลาง	1.25	0.50	ไม่มี
	2.45	1.19	น้อย	1.25	0.50	ไม่มี

รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น			บรรษัทข้ามชาติไทย		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับความสำคัญ
ระบบข้อเสนอแนะ	2.85	0.81	ปานกลาง	1.00	0	ไม่มี
การให้คำปรึกษา	3.20	0.77	ปานกลาง	3.50	0.58	สูง
การพัฒนาตนเอง	3.00	0.92	ปานกลาง	3.75	0.50	สูง
กิจกรรม 5ส	3.10	1.02	ปานกลาง	3.75	0.50	สูง
กิจกรรมจิตวิ	2.75	0.91	ปานกลาง	3.00	0	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 แบ่งการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยออกเป็น 3 ประเด็นดังนี้

1. **กิจกรรมการฝึกอบรม** บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีกิจกรรมการฝึกอบรมที่มีลำดับความสำคัญสูง คือ การปฐมนิเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 กิจกรรมการฝึกอบรมที่มีลำดับความสำคัญปานกลางคือ การฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน การฝึกอบรมนอกสถานที่ และการฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35, 2.75 และ 2.55 ตามลำดับ

สำหรับบริษัทข้ามชาติไทยมีกิจกรรมการฝึกอบรมที่มีลำดับความสำคัญสูง คือการปฐมนิเทศ ( $\bar{X} = 3.75$ ) และการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน ( $\bar{X} = 3.75$ ) กิจกรรมการฝึกอบรมที่มีลำดับความสำคัญปานกลาง คือ การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน ( $\bar{X} = 2.75$ ) และการฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ( $\bar{X} = 2.75$ )

2. **กิจกรรมการศึกษา** บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีกิจกรรมการศึกษามีลำดับความสำคัญปานกลางคือ การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีโดยให้เฉพาะเวลา ( $\bar{X} = 2.64$ )

สำหรับกิจกรรมการศึกษาที่อยู่ในลำดับความสำคัญน้อย เรียงตามค่าเฉลี่ย มีดังนี้

ลำดับที่ 1 การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับสูงกว่าปริญญาตรีโดยให้เฉพาะเวลา ( $\bar{X} = 2.35$ )

ลำดับที่ 2 การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีโดยให้เฉพาะเวลา ( $\bar{X} = 2.33$ )

ลำดับที่ 3 การสนับสนุนการศึกษาลักษณะระยะสั้น ( $\bar{X} = 2.29$ )

ลำดับที่ 4 การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีโดยให้เงินทุนและเวลา ( $\bar{X} = 2.00$ ) การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีโดยให้เงินทุนและเวลา ( $\bar{X} = 2.00$ )

ลำดับที่ 5 การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับสูงกว่าปริญญาตรีโดยให้เงินทุนและเวลา ( $\bar{X} = 1.70$ )

สำหรับบริษัทข้ามชาติไทย กิจกรรมการศึกษามีทั้งหมดอยู่ในลำดับความสำคัญปานกลาง

3. **กิจกรรมการพัฒนา** บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีกิจกรรมการพัฒนาอยู่ในลำดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยมีดังนี้

ลำดับที่ 1 การมอบหมายงาน ( $\bar{X} = 3.40$ )

ลำดับที่ 2 การสอนแนะ ( $\bar{X} = 3.25$ )

ลำดับที่ 3 การให้คำปรึกษา ( $\bar{X} = 3.20$ )

ลำดับที่ 4 กิจกรรม 5ส ( $\bar{X} = 3.10$ )

ลำดับที่ 5 การพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 3.00$ )

ลำดับที่ 6 ระบบข้อเสนอแนะ ( $\bar{X} = 2.85$ )

ลำดับที่ 7 การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย ( $\bar{X} = 2.80$ )

ลำดับที่ 8 กิจกรรมคิวิซี ( $\bar{X} = 2.75$ )

ลำดับที่ 9 การหมุนเวียนงาน ( $\bar{X} = 2.67$ )

ลำดับที่ 10 การให้ทำหน้าที่คณะกรรมการ ( $\bar{X} = 2.65$ )

ลำดับที่ 11 การสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ ( $\bar{X} = 2.55$ )

และลำดับกิจกรรมการพัฒนาของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่อยู่ในลำดับความสำคัญน้อย คือ ระบบพี่เลี้ยง ( $\bar{X} = 2.45$ ) และการให้รักษาการแทน ( $\bar{X} = 2.20$ )

สำหรับบรรษัทข้ามชาติไทย กิจกรรมการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงคือ การมอบหมายงาน ( $\bar{X} = 3.75$ ) การหมุนเวียนงาน ( $\bar{X} = 3.75$ ) การพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 3.75$ ) และ กิจกรรม 5ส ( $\bar{X} = 3.75$ ) รองลงมาคือ การให้คำปรึกษา ( $\bar{X} = 3.50$ ) และการสอนแนะ ( $\bar{X} = 3.50$ ) กิจกรรมการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญปานกลางคือ กิจกรรมคิวิซี ( $\bar{X} = 3.00$ ) และการสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ ( $\bar{X} = 2.50$ ) กิจกรรมการพัฒนาที่ไม่มีความสำคัญ คือ การให้รักษาการแทน ( $\bar{X} = 1.25$ ) การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย ( $\bar{X} = 1.25$ ) การให้ทำหน้าที่คณะกรรมการ ( $\bar{X} = 1.25$ ) ระบบพี่เลี้ยง ( $\bar{X} = 1.25$ ) และระบบข้อเสนอแนะ ( $\bar{X} = 1.00$ )

ส่วนที่ 2 การนำรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้พัฒนาบุคลากรระดับต่างๆ

ตารางที่ 4 คำอธิบายการนำรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้พัฒนาบุคลากรในระดับต่างๆ

รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น					บรรษัทข้ามชาติไทย				
	ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับล่าง	พนักงาน ปฏิบัติการ	รวม	ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับล่าง	พนักงาน ปฏิบัติการ	รวม
การฝึกอบรม	26.05 (37)	25.35 (36)	32.39 (46)	16.20 (23)	100 (142)	29.17 (7)	41.67 (10)	29.17 (7)	-	100 (24)
การประชุมในเขต	40.00 (14)	22.86 (8)	25.71 (9)	11.42 (4)	100 (35)	36.36 (4)	36.36 (4)	27.27 (3)	-	100 (11)
การฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน	38.89 (14)	33.33 (12)	19.45 (7)	8.33 (3)	100 (36)	50.00 (3)	50.00 (3)	-	-	-
การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน	12.82 (5)	20.51 (8)	43.59 (17)	23.07 (9)	100 (39)	-	-	100 (2)	-	100 (2)
การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อน ตำแหน่ง	12.50 (4)	25.00 (8)	40.63 (13)	21.88 (7)	100 (32)	-	60.00 (3)	40.00 (2)	-	100 (5)
การศึกษา	24.04 (25)	28.85 (30)	34.61 (36)	12.50 (13)	100 (104)	-	36.36 (4)	63.64 (7)	-	100 (11)

รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น				บรรษัทข้ามชาติไทย					
	ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับล่าง	พนักงาน ปฏิบัติการ	รวม	ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับล่าง	พนักงาน ปฏิบัติการ	รวม
มีการสนับสนุนการศึกษาต่อโดยให้เงินทุนและ เวลา										
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	16.67 (1)	50.00 (3)	33.33 (2)	-	100 (6)	-	-	-	-	-
- ระดับปริญญาตรี	30.00 (3)	30.00 (3)	40.00 (4)	-	100 (10)	-	-	-	-	-
- สูงกว่าปริญญาตรี	14.29 (1)	28.57 (2)	57.14 (4)	-	100 (7)	-	50.00 (2)	50.00 (2)	-	100 (4)
มีการสนับสนุนการศึกษาต่อโดยให้เฉพาะเวลา										
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	41.18 (7)	17.65 (3)	23.53 (4)	17.44 (3)	100 (17)	-	-	-	-	-
- ระดับปริญญาตรี	26.92 (7)	38.46 (10)	23.07 (6)	11.54 (3)	100 (26)	-	-	100 (3)	-	100 (3)
- สูงกว่าปริญญาตรี	15.00 (3)	25.00 (5)	45.00 (9)	15.00 (3)	100 (20)	-	100 (2)	-	-	100 (2)
การสนับสนุนการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น	16.67 (3)	22.22 (4)	38.89 (7)	22.22 (4)	100 (18)	-	33.33 (1)	66.67 (2)	-	100 (3)

รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น					บรรษัทข้ามชาติไทย				
	ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับล่าง	พนักงาน ปฏิบัติการ	รวม	ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับล่าง	พนักงาน ปฏิบัติการ	รวม
การพัฒนา	24.87 (94)	33.86 (128)	26.46 (100)	14.81 (56)	100 (378)	17.14 (12)	32.86 (23)	38.57 (27)	11.43 (8)	100 (70)
การมอบหมายงาน	19.35 (6)	32.26 (10)	32.26 (10)	16.13 (5)	100 (31)	-	37.50 (3)	50.00 (4)	12.50 (1)	100 (8)
การหมุนเวียนงาน	42.86 (12)	25.00 (7)	17.86 (5)	14.29 (4)	100 (28)	25.00 (2)	50.00 (4)	25.00 (2)	-	100 (8)
การสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่	37.93 (11)	31.03 (9)	24.14 (7)	6.89 (2)	100 (29)	37.50 (3)	50.00 (4)	12.50 (1)	-	100 (8)
การให้รักษาการแทน	12.00 (3)	32.00 (8)	40.00 (10)	16.00 (4)	100 (25)	-	-	100 (2)	-	100 (2)
การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย	6.86 (2)	37.93 (11)	37.93 (11)	17.24 (5)	100 (29)	-	33.33 (1)	66.67 (2)	-	100 (3)
การสอนแนะ	33.33 (9)	40.74 (11)	22.22 (6)	7.40 (2)	100 (28)	12.50 (1)	25.00 (2)	37.50 (3)	25.00 (2)	100 (8)
การให้ทำหน้าที่คณะกรรมการ	24.00 (6)	28.00 (7)	32.00 (8)	16.00 (4)	100 (25)	-	-	-	-	-

รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น					บรรษัทข้ามชาติไทย				
	ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับล่าง	พนักงาน ปฏิบัติการ	รวม	ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับล่าง	พนักงาน ปฏิบัติการ	รวม
ระบบพี่เลี้ยง	21.74 (5)	34.78 (8)	30.43 (7)	13.04 (3)	100 (23)	-	-	100 (2)	-	100 (2)
ระบบข้อเสนอแนะ	18.75 (6)	43.75 (14)	18.75 (6)	18.75 (6)	100 (32)	16.67 (1)	50.00 (3)	33.33 (2)	-	100 (6)
การให้คำปรึกษา	19.23 (5)	30.77 (8)	26.92 (7)	23.07 (6)	100 (26)	-	-	60.00 (3)	40.00 (2)	100 (5)
การพัฒนาตนเอง	25.64 (10)	33.33 (13)	23.07 (9)	17.95 (7)	100 (39)	18.18 (2)	18.18 (2)	36.36 (4)	27.27 (3)	100 (11)
กิจกรรม 5 ส	31.71 (13)	34.15 (14)	21.95 (9)	12.19 (5)	100 (41)	25.00 (1)	25.00 (1)	50.00 (2)	-	100 (4)
กิจกรรมจิตวิที	27.27 (6)	36.36 (8)	22.73 (5)	13.64 (3)	100 (22)	40.00 (2)	60.00 (3)	-	-	100 (5)



จากตารางที่ 4 แบ่งการวิเคราะห์รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยที่ใช้พัฒนาพนักงานในระดับต่างๆ ออกเป็น 3 ประเด็นดังนี้

### 1. กิจกรรมการฝึกอบรม

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นใช้กิจกรรมการฝึกอบรมสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมากที่สุด คือ การประชุมพิเศษ และการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และร้อยละ 38.89 ของพนักงานทั้งหมด ตามลำดับ

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นใช้กิจกรรมการฝึกอบรมสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด คือ การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน และการฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง คิดเป็น ร้อยละ 43.59 และ 40.63 ของพนักงานทั้งหมด ตามลำดับ

สำหรับบริษัทข้ามชาติไทยใช้กิจกรรมการฝึกอบรมสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและ ระดับกลางมากที่สุดเท่าๆ กัน คือการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ของ พนักงานทั้งหมดเท่าๆ กัน และการประชุมพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 36.36 ของพนักงานทั้งหมดเท่าๆ กัน ตามลำดับ

บริษัทข้ามชาติไทยใช้กิจกรรมการฝึกอบรมสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด คือ การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง คิดเป็นร้อยละ 60.00 ของพนักงานทั้งหมด

บริษัทข้ามชาติไทยใช้กิจกรรมการฝึกอบรมสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับล่าง มากที่สุดคือ การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน คิดเป็นร้อยละ 100 ของพนักงานทั้งหมด

และในภาพรวมของการฝึกอบรม บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นนำกิจกรรมการฝึกอบรมมาใช้ พัฒนาผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.39 และบริษัทข้ามชาติไทยนำกิจกรรมการ ฝึกอบรมมาใช้พัฒนาผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.67

### 2. กิจกรรมการศึกษา

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นนำกิจกรรมการศึกษามาใช้พัฒนาผู้บริหารระดับสูงมากที่สุดคือ การ ให้การสนับสนุนการศึกษาต่อระดับต่ำกว่าปริญญาตรีโดยให้เฉพาะเวลา คิดเป็นร้อยละ 41.18 ของพนักงานทั้งหมด

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นใช้กิจกรรมการศึกษาสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับกลางมากที่สุดคือ การให้การสนับสนุนการศึกษาต่อระดับต่ำกว่าปริญญาตรีโดยให้เงินทุนและเวลา และการให้การ สนับสนุนการศึกษาต่อระดับปริญญาตรีโดยให้เฉพาะเวลา คิดเป็นร้อยละ 50.00 และ 38.46 ของ พนักงานทั้งหมด ตามลำดับ

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นใช้กิจกรรมการศึกษาสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับล่างมากที่สุดคือ การให้การสนับสนุนการศึกษาต่อระดับสูงกว่าปริญญาตรีโดยให้เงินทุนและเวลา การให้การ

สนับสนุนการศึกษาต่อระดับสูงกว่าปริญญาตรีโดยให้เฉพาะเวลา การให้การสนับสนุนการศึกษาต่อระดับปริญญาตรีโดยให้เงินทุนและเวลา และการสนับสนุนการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น คิดเป็นร้อยละ 57.14, 45.00, 40.00 และ 38.89 ของพนักงานทั้งหมด ตามลำดับ

บริษัทข้ามชาติไทยใช้กิจกรรมการศึกษาสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด คือ การให้การสนับสนุนการศึกษาต่อระดับสูงกว่าปริญญาตรีโดยให้เฉพาะเวลา คิดเป็นร้อยละ 100 ของพนักงานทั้งหมด

บริษัทข้ามชาติไทยใช้กิจกรรมการศึกษาสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด คือ การให้การสนับสนุนการศึกษาต่อระดับปริญญาตรีโดยให้เฉพาะเวลา และการสนับสนุนการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น คิดเป็นร้อยละ 100 และ 66.67 ของพนักงานทั้งหมด

บริษัทข้ามชาติไทยใช้กิจกรรมการศึกษาสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับกลางและล่างมากที่สุดเท่าๆ กันคือ การให้การสนับสนุนการศึกษาต่อระดับสูงกว่าปริญญาตรีโดยให้เงินทุนและเวลา คิดเป็นร้อยละ 50.00 ของพนักงานทั้งหมดเท่าๆ กัน

และในภาพรวมของกิจกรรมการศึกษา บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นนำกิจกรรมการศึกษามาใช้พัฒนาผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.61 และบริษัทข้ามชาติไทยนำกิจกรรมการศึกษามาใช้พัฒนาผู้บริหารระดับล่างมากที่สุดเช่นกัน คิดเป็นร้อยละ 63.64

### 3. กิจกรรมการพัฒนา

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นใช้กิจกรรมการศึกษาสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมากที่สุดคือ การหมุนเวียนงาน และการสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 42.86 และ 37.93 ของพนักงานทั้งหมด ตามลำดับ

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นใช้กิจกรรมการศึกษาสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด โดยเรียงตามค่าร้อยละของพนักงานทั้งหมดดังนี้

ลำดับที่ 1 ระบบข้อเสนอแนะ (ร้อยละ 43.75)

ลำดับที่ 2 การสอนแนะ (ร้อยละ 40.74)

ลำดับที่ 3 กิจกรรมคิวิซี (ร้อยละ 36.36)

ลำดับที่ 4 ระบบพี่เลี้ยง (ร้อยละ 34.78)

ลำดับที่ 5 กิจกรรม 5ส (ร้อยละ 34.15)

ลำดับที่ 6 การพัฒนาตนเอง (ร้อยละ 33.33)

ลำดับที่ 7 การให้คำปรึกษา (ร้อยละ 30.77)

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นใช้กิจกรรมการศึกษาสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างมากที่สุดเท่าๆ กันคือ การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย และการมอบหมายงาน คิดเป็นร้อยละ 37.93 และ 32.26 ของพนักงานทั้งหมดเท่าๆ กัน ตามลำดับ

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นใช้กิจกรรมการศึกษาสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับกลางมากที่สุดคือ การให้รักษาการแทน และการให้ทำหน้าที่คณะกรรมการคิดเป็นร้อยละ 40.00 และร้อยละ 32.00 ของพนักงานทั้งหมด ตามลำดับ

สำหรับบริษัทข้ามชาติไทยใช้กิจกรรมการพัฒนาลำดับสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับกลางคือ กิจกรรมควิซ การหมุนเวียนงาน การสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ ระบบข้อเสนอแนะ คิดเป็นร้อยละ 60.00, 50.00, 50.00, 50.00 ของพนักงานทั้งหมด ตามลำดับ

บริษัทข้ามชาติไทยใช้กิจกรรมการพัฒนาลำดับสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด โดยเรียงตามค่าร้อยละ มีดังนี้

ลำดับที่ 1 การให้รักษาการแทน (ร้อยละ 100) และระบบพี่เลี้ยง (ร้อยละ 100)

ลำดับที่ 2 การทำหน้าที่ผู้ช่วย (ร้อยละ 66.66)

ลำดับที่ 3 การให้คำปรึกษา (ร้อยละ 60.00)

ลำดับที่ 4 การมอบหมายงาน (ร้อยละ 50.00) กิจกรรม 5ส (ร้อยละ 50.00)

ลำดับที่ 5 การสอนแนะ (ร้อยละ 37.50)

ลำดับที่ 6 การพัฒนาตนเอง (ร้อยละ 36.36)

และในภาพรวมของกิจกรรมการพัฒนาลำดับ บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นนำกิจกรรมการพัฒนาลำดับสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.86 และบริษัทข้ามชาติไทยนำกิจกรรมการพัฒนาลำดับสำหรับพัฒนาผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.57

### ตอนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคลากรผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น		บริษัทข้ามชาติไทย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน				
ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	9	13.04	1	20.00
หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ	17	24.63	2	40.00
เจ้าหน้าที่ในสายการผลิต	20	28.98	1	20.00
อื่น ๆ	23	33.33	1	20.00

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น		บริษัทข้ามชาติไทย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ				
ชาย	32	44.44	1	20.00
หญิง	40	55.56	4	80.00
อายุ				
ต่ำกว่า 20 ปี	-	-	-	-
20 – 25 ปี	7	9.86	-	-
26 – 30 ปี	17	23.94	1	20.00
31 – 35 ปี	23	32.39	1	20.00
36 – 40 ปี	21	29.58	3	60.00
41 – 45 ปี	2	2.81	-	-
46 – 50 ปี	1	1.40	-	-
50 ปีขึ้นไป	-	-	-	-
ระยะเวลาการทำงานในบริษัท				
0 – 3 ปี	15	20.83	-	-
4 – 6 ปี	35	48.61	2	40.00
7 – 10 ปี	-	-	-	-
10 ปีขึ้นไป	22	30.56	3	60.00
ระดับการศึกษาสูงสุด				
ปริญญาโท	5	6.94	1	20.00
ปริญญาตรี	45	62.50	3	60.00
ปวส./อนุปริญญา	16	22.22	-	-
ปวช./ม.6	6	8.33	1	20.00
ต่ำกว่า ปวช.	-	-	-	-
อื่นๆ	-	-	-	-
สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา				
การเงิน	1	1.40	-	-
วิศวกรรม	6	8.45	-	-
การตลาด	4	5.63	1	20.00

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น		บริษัทข้ามชาติไทย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ช่างเทคนิค	3	4.22	-	-
การบริหารบุคคล	9	12.67	-	-
เศรษฐศาสตร์	1	1.40	-	-
การบัญชี	12	16.90	-	-
การจัดการ	15	21.12	2	40.00
อื่นๆ	20	28.17	2	40.00
รายได้ต่อเดือน				
ต่ำกว่า 5,000 บาท	-	-	1	20.00
5,001 – 10,000 บาท	16	22.22	-	-
10,001 – 15,000 บาท	11	15.28	1	20.00
15,001 - 20,000 บาท	10	13.89	-	-
20,001 – 25,000 บาท	5	6.94	1	20.00
25,001 - 30,000 บาท	8	11.11	1	20.00
สูงกว่า 30,000 บาท	22	30.55	1	20.00
ความรู้ภาษาต่างประเทศ				
มี	68	95.77	4	80.00
อังกฤษ	47	71.21	1	20.00
ญี่ปุ่น	-	-	-	-
จีน	-	-	-	-
ฝรั่งเศส	-	-	-	-
อังกฤษและญี่ปุ่น	14	21.21	-	-
อังกฤษและจีน	3	4.54	4	80.00
อังกฤษและฝรั่งเศส	1	1.51	-	-
ไม่มี	3	4.22	1	20.00

จากตารางที่ 5 พบว่า

1. ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นเป็นเจ้าหน้าที่อื่นๆ (เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายส่งออก) มีจำนวนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือเจ้าหน้าที่ใน

สายการผลิต และหัวหน้าฝ่ายสวัสดิการคิดเป็นร้อยละ 28.89 และ 24.63 ตามลำดับ ส่วนผู้จัดการฝ่ายการตลาดมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 13.04

สำหรับกลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติไทย เป็นหัวหน้าฝ่ายสวัสดิการมีจำนวนสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือหัวหน้าฝ่ายการตลาด หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการและเจ้าหน้าที่อื่นๆ (ฝ่ายบัญชี ฝ่ายโฆษณา)มีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 20.00

2. **กลุ่มตัวอย่าง** ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น เป็นหญิงมากกว่าชายคิดเป็นร้อยละ 55.56 และ 44.44 ตามลำดับ สำหรับบริษัทข้ามชาติไทยเป็นหญิงมากกว่าชายเช่นกัน คิดเป็นร้อยละ 80.00 และ 20.00 ตามลำดับ

3. **อายุ** กลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นอายุ 31-35 ปี มีจำนวนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 39.39 รองลงมาคือ 36-40 ปี 26-31 ปี 20-25 ปี และ 41-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.58 23.94 9.86 และ 2.81 ส่วนอายุ 46-50 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 1.40

สำหรับกลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติไทย อายุ 36-40 ปี มีจำนวนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาคือ 26-30 ปี และ 31-35 ปี มีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 20.00

4. **อายุงานในบริษัท** กลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีอายุงาน 4-6 ปี มีจำนวนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 48.61 รองลงมาคือ 10 ปีขึ้นไป และ 0-3 ปี มีจำนวนร้อยละ 30.56 และ 20.83

สำหรับบริษัทข้ามชาติไทยมีอายุงาน 10 ปีขึ้นไปสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาคือ 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.00

5. **ระดับการศึกษา** กลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีการศึกษาระดับปริญญาตรีสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมาคือ ปวส./อนุปริญญา และ ปวช./ม.6 คิดเป็นร้อยละ 22.22 และ 8.33 ตามลำดับ ส่วนปริญญาโทมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.94

สำหรับกลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติไทย มีการศึกษาระดับปริญญาตรีสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาคือ ปวช./ม.6 และปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 20.00 เท่ากัน

6. **สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา** กลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นสำเร็จการศึกษาสาขาอื่นๆ (ศึกษาศาสตร์ เคมี คณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์) มีจำนวนสูงสุดคือ ร้อยละ 28.17 รองลงมาคือ การจัดการ การบัญชี การบริหารบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 21.12 16.90 และ 12.67 ตามลำดับ ส่วนเศรษฐศาสตร์และการเงินมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.40

สำหรับกลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติไทยสำเร็จการศึกษาด้านสาขาอื่นๆ (ศิลปศาสตร์ คอมพิวเตอร์) และสาขาการจัดการ มีจำนวนสูงสุดคิดเป็นร้อยละที่เท่ากันคือ 40.00 รองลงมาคือ สาขาการตลาดร้อยละ 20.00

7. รายได้ต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีรายได้สูงกว่า 30,000 บาท มีจำนวนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 30.55 รองลงมาคือ 5,001-10,000 บาท 15,001-20,000บาท และ 25,001-30,000บาท คิดเป็นร้อยละ 22.22 15.28 และ 13.89 ตามลำดับ ส่วนรายได้ 20,001-25,000 บาทมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.94

สำหรับกลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติไทยมีรายได้ต่ำกว่า 5,000 บาท 10,001-15,000 บาท 20,001-25,000 บาท 25,001-30,000 บาท และ สูงกว่า 30,000 บาทจำนวนเท่ากันคือ ร้อยละ 20.00

8. ความรู้ภาษาต่างประเทศ กลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น มีความรู้ภาษาต่างประเทศมากกว่าผู้ที่ไม่มีความรู้ภาษาต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 95.77 และ 4.22 ตามลำดับ สำหรับผู้มีความรู้ภาษาต่างประเทศจะเป็นภาษาอังกฤษสูงสุด คือร้อยละ 71.21 รองลงมาคือ ภาษาอังกฤษและญี่ปุ่น ภาษาอังกฤษและจีน คิดเป็นร้อยละ 21.21 และ 4.54 ส่วนอังกฤษและฝรั่งเศสมีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 1.51

สำหรับบริษัทข้ามชาติไทย มีความรู้ภาษาต่างประเทศมากกว่าผู้ที่ไม่มีความรู้ภาษาต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 80.00 และ 20.00 ตามลำดับ สำหรับผู้มีความรู้ภาษาต่างประเทศจะเป็นภาษาอังกฤษและจีนสูงสุด คือร้อยละ 80.00 และรองลงมาคืออังกฤษร้อยละ 20.00

#### ตอนที่ 4 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทและความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์ที่จะกล่าวถึงในตอนนี้ แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความคิดเห็น	บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น			บรรษัทข้ามชาติไทย		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	เป็นจริงในระดับ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	เป็นจริงในระดับ
<b>ความเห็นทั่วไป</b> - บริษัทมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ - บริษัทมีการดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง - บริษัทให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาพนักงานเป็นอย่างดี - ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ - พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ - รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ - การพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมการ	3.73 3.93 3.86 3.67 3.75 3.47 3.28 3.75	0.66 0.91 0.91 0.98 0.90 1.05 0.91 0.82	สูง สูง สูง สูง สูง ปานกลาง ปานกลาง สูง	3.80 4.00 3.80 3.40 3.60 3.80 3.60 3.80	0.19 0.71 0.45 0.55 0.55 0.84 0.55 0.45	สูง สูง สูง ปานกลาง สูง สูง สูง สูง



ความคิดเห็น	บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น			บรรษัทข้ามชาติไทย		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยง ฐาน	เป็นจริงใน ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยง ฐาน	เป็นจริงใน ระดับ
<p>พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างเหมาะสม</p> <p>- บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานนำความรู้จากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน</p> <p>- พนักงานทราบเป็นอย่างดีเกี่ยวกับเป้าหมาย ของของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทจัดขึ้น</p> <p>- พนักงานเห็นว่าการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทำให้ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติเพิ่มมากขึ้น</p> <p><b>การฝึกอบรม</b></p> <p>- พนักงานมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัท</p> <p>- พนักงานเห็นว่าการเข้าร่วมการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีประโยชน์</p> <p>- ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องในการวางแผนฝึก-</p>	3.94	0.75	สูง	4.00	0.00	สูง
	3.56	0.85	สูง	3.80	0.45	สูง
	4.06	0.80	สูง	4.20	0.84	สูง
	3.87	0.73	สูง	3.88	0.41	สูง
	3.99	1.01	สูง	3.80	0.45	สูง
	4.24	0.78	สูง	4.00	0.00	สูง
	3.93	0.83	สูง	4.00	0.71	สูง

ความคิดเห็น	บรรณวิทย์ข้ามชาติญี่ปุ่น			บรรณวิทย์ข้ามชาติไทย		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยง ฐาน	เป็นจริงใน ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยง ฐาน	เป็นจริงใน ระดับ
<p>ความคิดเห็น</p> <p>อบรมให้ผู้ได้บังคับบัญชา</p> <p>- การฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขที่สำคัญในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในองค์กร</p> <p>- บริษัทมีการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมทุกครั้ง</p> <p><b>การศึกษา</b></p> <p>- พนักงานได้มีโอกาสในการดูงานหรือการศึกษาต่อ</p> <p>- องค์กรให้การสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อ</p> <p>- องค์กรมีทุนสนับสนุนการศึกษาจำนวนเพียงพอกับความต้องการของพนักงาน</p> <p>- พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสม</p> <p>สมัครับความรู้ความสามารถ</p> <p>- พนักงานที่ได้รับการสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อมักจะมาเป็นกำลังสำคัญให้กับบริษัท</p> <p><b>การพัฒนา</b></p>	3.51	0.93	สูง	3.40	1.14	ปานกลาง
	3.67	0.99	สูง	4.20	0.45	สูง
	3.37	0.71	ปานกลาง	3.60	0.25	สูง
	3.67	1.17	สูง	3.60	0.55	สูง
	3.42	0.95	ปานกลาง	4.00	0.71	สูง
	2.88	0.93	ปานกลาง	3.40	0.55	ปานกลาง
	3.44	0.85	ปานกลาง	3.60	0.89	สูง
	3.46	0.92	ปานกลาง	3.40	0.55	ปานกลาง
	3.68	0.66	สูง	3.84	0.54	สูง

ความคิดเห็น	บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น				บรรษัทข้ามชาติไทย				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	เป็นจริงในระดับ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	เป็นจริงในระดับ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	เป็นจริงในระดับ
<p>ความคิดเห็น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา</li> <li>- การหมุนเวียนงานไปทำงานในตำแหน่งอื่น</li> <li>- การสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่</li> <li>- การได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รักษาการแทนผู้บังคับบัญชา</li> <li>- การทำหน้าที่ผู้ช่วยบังคับบัญชา</li> <li>- การได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา</li> <li>- การมอบหมายพนักงานให้เป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ ในบริษัท</li> <li>- พนักงานได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาบริษัท</li> <li>- พนักงานได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องปัญหาส่วนตัว</li> </ul>	4.11	0.64	สูง	4.20	0.45	สูง	4.20	0.45	สูง
	3.47	1.06	ปานกลาง	3.20	0.84	ปานกลาง	3.20	0.84	ปานกลาง
	3.44	0.98	ปานกลาง	3.40	0.89	ปานกลาง	3.40	0.89	ปานกลาง
	3.53	0.95	สูง	3.40	0.55	ปานกลาง	3.40	0.55	ปานกลาง
	3.72	0.94	สูง	3.80	0.84	สูง	3.80	0.84	สูง
	4.12	0.81	สูง	4.40	0.89	สูง	4.40	0.89	สูง
	3.88	0.95	สูง	4.20	0.45	สูง	4.20	0.45	สูง
	3.78	1.01	สูง	4.00	0.71	สูง	4.00	0.71	สูง
	3.04	1.10	ปานกลาง	4.00	1.00	สูง	4.00	1.00	สูง

จากตารางที่ 6 แบ่งการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยออกเป็น 4 ประเด็นดังนี้

### 1. ความคิดเห็นทั่วไปต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

บุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยมีดังนี้

ลำดับที่ 1 ความเห็นว่าการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัททำให้ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติเพิ่มมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.06$ )

ลำดับที่ 2 ความเห็นที่ว่าบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานนำความรู้จากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.94$ )

ลำดับที่ 3 ความเห็นที่ว่าบริษัทมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.93$ )

ลำดับที่ 4 ความเห็นที่ว่าบริษัทมีการดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.86$ )

ลำดับที่ 5 ความเห็นที่ว่าผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.75$ ) และความเห็นที่ว่าการศึกษาคัดเลือกพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.75$ )

ลำดับที่ 6 ความเห็นที่ว่าบริษัทให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาพนักงานเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.67$ )

ลำดับที่ 7 ความเห็นที่ว่าพนักงานทราบเป็นอย่างดีเกี่ยวกับเป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทจัดขึ้น ( $\bar{X} = 3.56$ )

บุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความเห็นที่ว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.47$ ) และรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทตรงกับความต้องการของพนักงานเป็นส่วนใหญ่ ( $\bar{X} = 3.28$ )

สำหรับบริษัทข้ามชาติไทย ความคิดเห็นทั่วไปต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่อยู่ในระดับสูง เรียงตามค่าเฉลี่ยมีดังนี้

ลำดับที่ 1 ความเห็นว่าการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัททำให้ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติเพิ่มมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.20$ )

ลำดับที่ 2 ความเห็นที่ว่าบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานนำความรู้จากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) และความเห็นที่ว่าบริษัทมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.00$ )

ลำดับที่ 3 ความเห็นที่ว่าพนักงานทราบเป็นอย่างดีเกี่ยวกับเป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทจัดขึ้น ( $\bar{X} = 3.80$ ) ความเห็นที่ว่าบริษัทมีการดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.80$ ) ความเห็นที่ว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.80$ ) ความเห็นที่ว่าการศึกษาคัดเลือกพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.80$ )

ลำดับที่ 4 ความเห็นที่ว่าผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.60$ ) และความเห็นที่ว่ารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ ( $\bar{X} = 3.60$ )

ลำดับที่ 5 ความเห็นที่ว่าบริษัทให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาพนักงานเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.40$ )

ความคิดเห็นทั่วไปต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติไทยในระดับปานกลางคือ ความเห็นที่ว่าบริษัทให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาพนักงานเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.40$ )

สำหรับภาพรวมของความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เป็นจริงในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.73$ ) และความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัทข้ามชาติไทยต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เป็นจริงในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.80$ ) เช่นกัน

## 2. ความคิดเห็นต่อกิจกรรมการฝึกอบรมของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

บุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น มีความเห็นต่อกิจกรรมการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย มีดังนี้

ลำดับที่ 1 ความเห็นที่ว่ากรเข้าร่วมการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.24$ )

ลำดับที่ 2 ความเห็นที่ว่าพนักงานมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัท ( $\bar{X} = 3.99$ )

ลำดับที่ 3 ความเห็นที่ว่าผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการวางแผนฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.93$ )

ลำดับที่ 4 ความเห็นที่ว่าบริษัทมีการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.67$ )

ลำดับที่ 5 ความเห็นที่ว่ากรฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขที่สำคัญในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กร ( $\bar{X} = 3.51$ )

บุคลากรของบริษัทข้ามชาติไทย มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย มีดังนี้

ลำดับที่ 1 ความเห็นที่ว่าบริษัทมีการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมทุกครั้ง ( $\bar{X} = 4.20$ )

ลำดับที่ 2 ความเห็นที่ว่ากรเข้าร่วมการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.00$ )  
ความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการวางแผนฝึกอบรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.00$ )

ลำดับที่ 3 ความเห็นที่ว่าพนักงานมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัท ( $\bar{X} = 3.80$ )

บุคลากรของบริษัทข้ามชาติไทย มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความเห็นที่ว่ากรฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขที่สำคัญในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กร ( $\bar{X} = 3.40$ )

สำหรับภาพรวมของความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นต่อกิจกรรมการฝึกอบรม เป็นจริงในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.87$ ) และความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัทข้ามชาติไทยต่อกิจกรรมการฝึกอบรม เป็นจริงในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.88$ ) เช่นกัน

### 3. ความคิดเห็นต่อกิจกรรมการศึกษาของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

บุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการศึกษาอยู่ในระดับสูง คือ ความเห็นที่ว่าพนักงานได้มีโอกาสในการดูงานหรือการศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 3.67$ ) ความคิดเห็นต่อกิจกรรมการศึกษาที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย มีดังนี้

ลำดับที่ 1 ความเห็นที่ว่าพนักงานได้รับการสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อมักจะมาเป็นกำลังสำคัญให้กับบริษัท ( $\bar{X} = 3.46$ )

ลำดับที่ 2 ความเห็นที่ว่าพนักงานส่วนใหญ่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ( $\bar{X} = 3.44$ )

ลำดับที่ 3 ความเห็นที่ว่าองค์กรให้การสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 3.42$ )

ลำดับที่ 4 ความเห็นที่ว่าองค์กรมีทุนสนับสนุนการศึกษาจำนวนเพียงพอกับความต้องการ ( $\bar{X} = 2.88$ )

บุคลากรของบริษัทข้ามชาติไทย มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการศึกษาอยู่ในระดับสูง คือ ความเห็นที่ว่าองค์กรให้การสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 4.00$ ) ความเห็นที่ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ( $\bar{X} = 3.60$ ) และพนักงานได้มีโอกาสในการดูงานหรือการศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 3.60$ )

บุคลากรของบริษัทข้ามชาติไทย มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความเห็นที่ว่าบุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนในเรื่องการศึกษามักจะมาเป็นการสำคัญให้กับบริษัท ( $\bar{X} = 3.40$ ) และความเห็นที่ว่าองค์กรมีทุนสนับสนุนการศึกษาจำนวนเพียงพอ กับความต้องการของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.40$ )

สำหรับภาพรวมของความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นต่อกิจกรรมการศึกษาของบริษัท เป็นจริงในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ ) และความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัทข้ามชาติไทยต่อกิจกรรมการศึกษาของบริษัท เป็นจริงในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.60$ )

#### 4. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการพัฒนาของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

บุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาอยู่ในระดับสูง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย มีดังนี้

ลำดับที่ 1 ความเห็นที่ว่าพนักงานได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.12$ )

ลำดับที่ 2 ความเห็นที่ว่ามีการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.11$ )

ลำดับที่ 3 ความเห็นที่ว่ามีการมอบหมายให้พนักงานให้เป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ ในบริษัท ( $\bar{X} = 3.88$ )

ลำดับที่ 4 ความเห็นที่ว่าพนักงานได้มีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อพัฒนาบริษัท ( $\bar{X} = 3.78$ )

ลำดับที่ 5 ความเห็นที่ว่า พนักงานมีการทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.72$ )

ลำดับที่ 6 ความเห็นที่ว่าพนักงานได้รับการมอบหมายให้ทำหน้าที่รักษาการแทนผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.53$ )

บุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความเห็นที่ว่ามีการหมุนเวียนไปทำงานในตำแหน่งอื่น ( $\bar{X} = 3.47$ ) และ ความเห็นที่ว่าพนักงานมีการสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ ( $\bar{X} = 3.44$ ) ความเห็นที่ว่าพนักงานได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเรื่องปัญหาส่วนตัว ( $\bar{X} = 3.04$ )

สำหรับความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาของบุคลากรของบริษัทข้ามชาติไทยที่อยู่ในระดับสูง เรียงตามค่าเฉลี่ยมีดังนี้

ลำดับที่ 1 ความเห็นที่ว่าพนักงานได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.40$ )

ลำดับที่ 2 ความเห็นที่ว่ามีการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.20$ ) และมีการมอบหมายพนักงานให้เป็นคณะกรรมการชุดต่างๆในบริษัท ( $\bar{X} = 4.20$ )

ลำดับที่ 3 ความเห็นที่ว่าพนักงานได้มีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อพัฒนาบริษัท ( $\bar{X} = 4.00$ ) และความเห็นที่ว่าพนักงานได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเรื่องปัญหาส่วนตัว ( $\bar{X} = 4.00$ )

ลำดับที่ 4 ความเห็นที่ว่ามีการทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.80$ )

สำหรับความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาของบุคลากรของบริษัทข้ามชาติไทยที่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยมีดังนี้

ลำดับที่ 1 ความเห็นที่ว่ามีการสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ ( $\bar{X} = 3.40$ ) และความเห็นที่ว่ามีการได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รักษาการแทนผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.40$ )

ลำดับที่ 2 ความเห็นที่ว่ามีการหมุนเวียนงานไปทำงานในตำแหน่งอื่น ( $\bar{X} = 3.20$ )

สำหรับภาพรวมของความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นต่อกิจกรรมการพัฒนาของบริษัท เป็นจริงในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.68$ ) และความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัทข้ามชาติไทยต่อกิจกรรมการพัฒนาของบริษัท เป็นจริงในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.84$ ) เช่นกัน



ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความคิดเห็น	บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น			บรรษัทข้ามชาติไทย		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ประโยชน์ของกิจกรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ประโยชน์ของกิจกรรม
การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา	2.33	0.62	ปานกลาง	2.00	0.00	ปานกลาง
การหมุนเวียนงานไปทำงานในตำแหน่งอื่น	2.08	0.80	ปานกลาง	1.40	0.55	น้อย
การสับเปลี่ยนโยนย้ายหน้าที่	1.96	0.63	ปานกลาง	1.60	0.55	ปานกลาง
การได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รักษาการแทนผู้บังคับบัญชา	1.98	0.76	ปานกลาง	2.00	0	ปานกลาง
การทำหน้าที่ผู้ช่วยบังคับบัญชา	2.27	0.68	ปานกลาง	2.00	0	ปานกลาง
การได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	2.31	0.66	ปานกลาง	2.00	0	ปานกลาง
การมอบหมายพนักงานให้เป็นคนกระทำการชุดต่างๆ ในบริษัท	2.20	0.77	ปานกลาง	2.00	0	ปานกลาง
พนักงานได้มีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อพัฒนาบริษัท	2.09	0.69	ปานกลาง	2.40	0.55	ปานกลาง
พนักงานได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเรื่องปัญหาส่วนตัว	1.67	0.73	ปานกลาง	1.40	0.55	น้อย



เมื่อพิจารณาผลการศึกษาที่ได้จากการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับงานวิจัย SPSS แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** การให้ลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทยไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทย

ลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น		บรรษัทข้ามชาติไทย		ค่า t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
กิจกรรมการฝึกอบรม	3.04	0.51	3.25	0.50	-0.77	.45
กิจกรรมการศึกษา	2.27	0.84	3.25	0.50	-2.24	.04
กิจกรรมการพัฒนา	2.83	0.50	2.57	0.15	1.84	.82

จากตารางที่ 8 สามารถอธิบายได้ว่า ลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เฉพาะกิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนา สำหรับกิจกรรมการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 2** พนักงานของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทยมีความคิดเห็นในเชิงบวกต่อรูปแบบและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัท

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการจัดรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

ความคิดเห็นต่อการจัดรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น		บรรษัทข้ามชาติไทย		ค่า t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ความเห็นทั่วไป	3.73	0.66	3.80	0.19	-0.25	.80
ความเห็นต่อกิจกรรมการฝึกอบรม	3.87	0.73	3.88	0.41	-0.04	.97

ความคิดเห็นต่อการจัด รูปแบบกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	บริษัทข้ามชาติ ญี่ปุ่น		บริษัทข้ามชาติ ไทย		ค่า t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ความเห็นต่อกิจกรรมการศึกษา	3.37	0.71	3.60	0.24	-.71	.48
ความเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนา	3.68	0.66	3.84	0.54	-.56	.58
ความคิดเห็นต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท	2.11	0.48	1.87	0.12	2.77	.01

จากตารางที่ 9 สามารถอธิบายได้ว่าความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และบริษัทข้ามชาติไทยทุกกิจกรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นกับบรรษัทข้ามชาติไทย วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย และบรรษัทข้ามชาติของไทย เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบและลำดับของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทย และเพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานของบรรษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นและไทยต่อรูปแบบกิจกรรมและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

วิธีดำเนินงานวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรคือพนักงานในบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยทั้งหมด และประชากรของบรรษัทข้ามชาติของไทยทั้งหมด ซึ่งบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นเฉพาะอุตสาหกรรมมี 542 บริษัท บรรษัทข้ามชาติไทยมี 75 บริษัท รวม 617 บริษัท เก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัทละ 4 คนจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ รวมประชากรทั้งสิ้น 2,468 ฉบับ กลุ่มตัวอย่างได้จากประชากรจำนวนทั้งสิ้น 86 บริษัท เป็นบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในไทยจำนวน 76 บริษัท บรรษัทข้ามชาติของไทยจำนวน 10 บริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 2 ชุด ชุดแรกเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการนำรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้กับบุคลากรระดับต่างๆ โดยให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลเป็นผู้ตอบ แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรในบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทยต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท การสร้างแบบสอบถามจะอาศัยการศึกษาจากทฤษฎีต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้อื่น หลังจากนั้นจะนำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญและปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ฉบับ ต่อจากนั้นได้ทำการปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และทำการจัดพิมพ์แบบสอบถามจำนวน 344 ฉบับ แบบสอบถามชุดที่ 1 จำนวน 86 ฉบับ แบบสอบถามชุดที่ 2 จำนวน 258 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 101 ฉบับ เป็นแบบสอบถามชุดที่ 1 จำนวน 77 ฉบับ (เป็นของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นจำนวน 72 ฉบับ บรรษัทข้ามชาติไทย 5 ฉบับ) แบบสอบถามชุดที่ 2 ได้รับกลับคืนจำนวน 24 ฉบับ (เป็นของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นจำนวน 20 ฉบับ บรรษัทข้ามชาติไทย 4 ฉบับ) คิดเป็นร้อยละ 29.36 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าร้อยละ

## สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นกับบรรษัทข้ามชาติไทย สามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

### 1. ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทย

บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีระยะเวลาดำเนินการ 16.55 ปี มีบุคลากรทั้งสิ้น 271 คน เป็นชาย 115 คน เป็นหญิง 156 คน มีบุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 7 คน ปริญญาตรี 70 คน ปวส./อนุปริญญา 59 คน ปวช./ม.6 63 คน และอื่นๆ 72 คน มีอัตราการเพิ่มบุคลากรต่อปีน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 5 มีนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้นส่วนใหญ่คือการจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายนอกและภายในบริษัท นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาวส่วนใหญ่เป็นการมีแผนฝึกอบรม บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่มีฝ่ายฝึกอบรมในบริษัท บุคลากรขององค์กรที่มุ่งพัฒนามากที่สุดคือผู้บริหารระดับล่าง ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือการขาดงบประมาณและไม่มีความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรคือประสิทธิภาพของงานดีขึ้น

บรรษัทข้ามชาติไทยมีระยะเวลาดำเนินการ 10 ปี มีบุคลากรทั้งสิ้น 145 คน เป็นชาย 85 คน เป็นหญิง 60 คน มีบุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 2 คน ปริญญาตรี 54 คน ปวส./อนุปริญญา 25 คน ปวช./ม.6 24 คน และอื่นๆ 40 คน มีอัตราการเพิ่มบุคลากรต่อปีน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 5 มีนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้นส่วนใหญ่คือการจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายนอกและภายในบริษัท นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาวส่วนใหญ่เป็นการมีแผนฝึกอบรม บรรษัทข้ามชาติไทยส่วนใหญ่มีฝ่ายฝึกอบรมในบริษัท บุคลากรขององค์กรที่มุ่งพัฒนามากที่สุดคือผู้บริหารระดับล่างและระดับกลาง ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือการขาดงบประมาณ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรคือประสิทธิภาพของงานดีขึ้น

### 2. ลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทย

บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการฝึกอบรมมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.04$ ) รองลงมาคือกิจกรรมการพัฒนา ( $\bar{X} = 2.83$ ) อันดับสุดท้ายคือกิจกรรมการศึกษา ( $\bar{X} = 2.27$ ) กิจกรรมการฝึกอบรม บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นได้ให้ความสำคัญต่อการปฐมนิเทศมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.50$ ) รองลงมาคือ การฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน ( $\bar{X} = 3.35$ ) สำหรับกิจกรรมการพัฒนาบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นได้ให้ความสำคัญต่อการมอบหมายงานมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.40$ ) รองลงมาคือ การสอนแนะ ( $\bar{X} = 3.25$ )

บรรษัทข้ามชาติไทยให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการศึกษาและกิจกรรมการฝึกอบรมมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.25$ ) และให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการพัฒนาเป็นอันดับสุดท้าย ( $\bar{X} = 2.57$ ) สำหรับกิจกรรมการศึกษาบรรษัทข้ามชาติไทยได้ให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีโดยให้เงินทุนและเวลา ( $\bar{X} = 3.33$ ) และการสนับสนุนการศึกษาต่อใน

ระดับปริญญาตรีโดยให้เงินทุนและเวลา ( $\bar{X} = 3.33$ ) สำหรับกิจกรรมการฝึกอบรมบริษัทข้ามชาติไทยได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือการปฐมนิเทศ ( $\bar{X} = 3.75$ ) และการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน ( $\bar{X} = 3.75$ )

### 3. การนำรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น กิจกรรมการฝึกอบรมจะนำมาใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.39 กิจกรรมการศึกษาจะนำมาใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 34.61 สำหรับกิจกรรมการพัฒนาจะนำมาใช้กับผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.86

บริษัทข้ามชาติไทย กิจกรรมการฝึกอบรมจะนำมาใช้กับผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.67 กิจกรรมการศึกษาจะนำมาใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 63.64 กิจกรรมการพัฒนาจะใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 38.57

### 4. ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

กลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีจำนวนสูงสุดเป็นเจ้าหน้าที่อื่นๆ (เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายส่งออก) เป็นหญิงมีอายุ 31-35 ปี อายุงานในบริษัท 4-6 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาอื่นๆ (ศึกษาศาสตร์ เคมี คณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์) มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 30,000 บาท มีความรู้ภาษาต่างประเทศ โดยมีความรู้ภาษาอังกฤษ

กลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติไทยมีจำนวนสูงสุด เป็นหัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ เป็นหญิงมีอายุ 36-40 ปี อายุงานในบริษัท 10 ปีขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาการจัดการและอื่นๆ (ศิลปศาสตร์ คอมพิวเตอร์) มีความรู้ภาษาต่างประเทศ โดยมีความรู้ภาษาอังกฤษและจีน

### 5. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น มีความคิดเห็นทั่วไปต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเป็นจริงอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.73$ ) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการฝึกอบรมของบริษัทเป็นจริงอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.87$ ) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการศึกษาของบริษัทเป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ ) สำหรับความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมพัฒนาของบริษัท เป็นจริงอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.68$ )

บริษัทข้ามชาติไทย มีความคิดเห็นทั่วไปต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเป็นจริงอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.80$ ) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการฝึกอบรมของบริษัท เป็นจริงอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.88$ ) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการศึกษาของ

บริษัท เป็นจริงอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.60$ ) สำหรับความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการพัฒนาของบริษัท เป็นจริงอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.84$ )

## 6. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยมีระดับสูงสุดคือ การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 2.33$ ) อันดับสุดท้ายคือ พนักงานได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเรื่องปัญหาส่วนตัว ( $\bar{X} = 1.67$ )

สำหรับบรรษัทข้ามชาติไทย ความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลางเกือบทั้งหมด กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในระดับสูงสุดคือ พนักงานได้มีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อพัฒนาบริษัท ( $\bar{X} = 2.40$ ) กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในระดับต่ำคือ การหมุนเวียนงานไปทำงานในตำแหน่งอื่น และการที่พนักงานได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเรื่องปัญหาส่วนตัว ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.40 เท่ากัน

## 7. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สำหรับสมมติฐานที่ 1 คือการให้ลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทยไม่แตกต่างกัน พบว่าลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทยเฉพาะกิจกรรมฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับกิจกรรมการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับสมมติฐานที่ 2 คือพนักงานของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทยมีความคิดเห็นในเชิงบวกต่อรูปแบบและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทไม่แตกต่างกัน พบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทยทุกกิจกรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ความคิดเห็นของพนักงานต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## อภิปรายผล

การอภิปรายผล จะกระทำใน 4 ประเด็นใหญ่ ดังนี้

1. รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบรรษัทข้ามชาติไทย



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อองค์กร ทั้งบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้ ผลการศึกษาพบว่า ทั้งบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร บริษัทข้ามชาติทั้งสองจึงจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler and Nadler (1989) ซึ่งมีความเห็นว่ากิจกรรมทั้ง 3 ด้านของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนา โดยมีจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานเรียนรู้งานที่ทำการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อการเรียนรู้งานในอนาคต ทั้งยังเป็นการให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่บุคลากร หรือการเตรียมพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนามีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มากกว่าจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง

## 2. ลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นได้ให้ความสำคัญต่อรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ กิจกรรมการฝึกอบรม อยู่ในระดับปานกลาง กิจกรรมการศึกษา อยู่ในระดับน้อย กิจกรรมการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่กิจกรรมการฝึกอบรมจะใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด กิจกรรมการศึกษาใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด และกิจกรรมการพัฒนาจะใช้กับผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด สำหรับบริษัทข้ามชาติไทยได้ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่กิจกรรมการฝึกอบรมจะใช้กับผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด กิจกรรมการศึกษาจะใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด และกิจกรรมการพัฒนาใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด

จะเห็นว่าบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นไม่ได้ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการศึกษาเท่าที่ควร ซึ่งน่าจะสอดคล้องกับการศึกษาของฮิเดโอะ (2540) ที่ชี้ให้เห็นว่า การลงทุนของญี่ปุ่นในต่างประเทศมีนโยบายและแนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติยังขาดความชัดเจนในภาพรวม ทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของสมบัติ กุสุมาวดี (2537) ที่ชี้ให้เห็นว่าการเข้ามาลงทุนในประเทศไทยของบริษัทข้ามชาติ ก็เพื่อที่จะใช้เป็นฐานในการประกอบชิ้นส่วน โดยมีเหตุจูงใจคือ ค่าแรงงานราคาถูก และนอกจากนี้ การเข้ามาลงทุนบางประเภทยังหวังผลทางการตลาดภายในประเทศเท่านั้น

## 3. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

บุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทอยู่ในระดับสูง ความคิดเห็นต่อกิจกรรมการฝึกอบรม อยู่ในระดับสูง ความคิดเห็นต่อกิจกรรมการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาอยู่ในระดับสูง สำหรับบุคลากรของบริษัทข้ามชาติไทยมีความเห็นต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทอยู่ในระดับสูง ความคิดเห็นต่อกิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนาอยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามจากการทดสอบสมมติฐานพบว่าความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกกิจกรรมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

ซึ่งจากการศึกษาพบได้ว่าบุคลากรในบริษัทข้ามชาติทั้งสองมีความคิดเห็นในลักษณะที่เห็นด้วยกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความเห็นในเชิงบวกเช่นนี้ จะช่วยส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมของบริษัทเป็นไปอย่างราบรื่นดี

#### 4. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นโดยส่วนใหญ่บุคลากรมีความเห็นว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมีประโยชน์ปานกลาง สำหรับบริษัทข้ามชาติไทยโดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมีประโยชน์ปานกลาง และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่าระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งสาเหตุของความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัทข้ามชาติทั้งสอง น่าจะเป็นเพราะบริษัทไม่ได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรเข้าใจชัดเจน บุคลากรส่วนใหญ่จึงไม่เห็นประโยชน์ของกิจกรรมมากนัก หรือบุคลากรไม่ได้นำประโยชน์ของกิจกรรมเหล่านั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาตนเอง

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยจะแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วนคือ ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย และข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัย

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับบริษัทมาก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ บริษัทจึงควรมีนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง และควรมีการอธิบายหรือชี้แจงนโยบายการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ทราบ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง และพนักงานปฏิบัติการได้ทราบถึงเป้าหมาย ความสำคัญ และประโยชน์ของกิจกรรมทุกกิจกรรม เพื่อให้ได้รับความร่วมมือ หรือการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน อันจะทำให้กิจกรรมเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิผลดีขึ้น

2. บริษัทข้ามชาติควรมีงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ และมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละกิจกรรมอย่างเหมาะสมคุ้มค่า นอกจากนี้ควรจัดให้มีฝ่ายฝึกอบรมภายในบริษัท โดยมีทั้งวิทยากรภายในและภายนอกบริษัท เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ที่เหมาะสมจากผู้มีประสบการณ์ต่างๆ อันจะทำให้บุคลากรนำความรู้ที่จะได้รับมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด

3. บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยควรส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทจัดขึ้นอย่างเท่าเทียมกัน โดยการใช้รูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละระดับ โดยเฉพาะพนักงานปฏิบัติการเพื่อเพิ่มทักษะ และทัศนคติต่อการทำงานในบริษัท รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมในด้านการศึกษา เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ เนื่องจากพนักงานปฏิบัติการมีจำนวนสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับฝ่ายบริหาร การส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้บริษัทได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ และจะส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท

4. บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทยควรนำกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วยกิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนาไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรทุกกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมการศึกษา เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันเป็นสิ่งค้ำแห่งความรู้ ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา กิจกรรมการศึกษาจึงนับได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อองค์กรเช่นกัน โดยกิจกรรมที่จัดให้ควรส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพของงานให้มากที่สุด

5. บริษัทควรจัดให้มีการประเมินและติดตามผลการใช้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงความคุ้มค่าในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ทราบถึงทัศนคติของบุคลากรต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และยังสามารถนำไปใช้วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดียิ่งขึ้นในอนาคต

### ข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัย

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในธุรกิจบริการซึ่งมีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน เช่น ธุรกิจท่องเที่ยว ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจธนาคาร เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาถึงขนาดของบริษัทข้ามชาติและแนวทางในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับขนาดและประเภทขององค์กร

## บรรณานุกรม

- จีระ หงส์ลดารมภ์. (2533) "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" เอกสารประกอบการสัมมนาหลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง รุ่นที่ 20 บริษัท การบินไทย จำกัด.
- จำเนียร จวงตระกูล. (17 ก.พ 2537). "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กลยุทธ์ในการเอาชนะคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ" . เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเรื่องยุทธศาสตร์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2542). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพมหานคร. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- ณรงควิทย์ แสนทอง. (2545). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอชอาร์เซ็นเตอร์จำกัด.
- दनัย เทียนพุดม เอกสารประกอบบรรยายหลักสูตร การบริหารทรัพยากรบุคคลใน ปี ค.ศ 21 ก.พ 2538 จัดโดย สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
- दनัย เทียนพุดม. (2539). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2525). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์. (2531). "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในราชการ : ประโยชน์ที่จะได้จากความว่างเปล่า" การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2539). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร. สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- นิตย์ สัมมาพันธ์ จีรวรรณ ภัคดีบุตร และธเนศ บดีศร. (2533). การบริหารแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย (รายงานการวิจัย) กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บรียงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพมหานคร : บริษัทรวมสาส์น (1977) จำกัด.
- บังอร ไสฝส. (2536). " การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ความเป็นมาและกระบวนการที่ควรจะเป็น" วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 35, (มกราคม – มีนาคม 2536) , 67- 84.
- ประชา เตรรัตน์. (2530). "การวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร". เทศาภิบาล. 82, (ก.ค 2530) : 21-28.

- พยอม วงศ์สารศรี. (2537). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ไพฑูรย์ โปธิสว่าง. (2536). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศญี่ปุ่น : การฝึกอบรมเพื่อการปรับปรุงงานในองค์กร. โครงการความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติและองค์การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทย ญี่ปุ่น.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2533). การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- มัลลี เวชชาชีวะ. (2534). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด.
- สมาน รังสิโยกฤษณ์. (2526) "กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร", วารสารรวมคำแห่ง 9, (พิเศษ): 37.
- สันหทัย สีขมรังษี. (2526). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาพาณิชยศาสตร์. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนัย ภรณ์วลัย. (2532). ทฤษฎีบรรษัทข้ามชาติ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุโขทัยธรรมธิดา, มหาวิทยาลัย. (2531). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สุโขทัยธรรมธิดา.
- สุโขทัยธรรมธิดา, มหาวิทยาลัย. (2530). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สุโขทัยธรรมธิดา.
- เสนาะ ดิยาวี. (2534). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดุลย์ รัตนมันเกษม (ผู้แปล). (2533). เคล็ดลับการสร้างคนของญี่ปุ่น. กรุงเทพมหานคร : บริษัทนานมี จำกัด.
- อำนวยการ แสงสว่าง. (2540). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทอักษรภาพพิมพ์ จำกัด.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- อิดีโอะ อโนฮาระ. (2540). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: เทคนิคการบริหารบุคลากรในบริษัทญี่ปุ่น แปลโดยธัญญา ผลอนันต์. กรุงเทพมหานคร : เอเชียเพรส.
- Ceves, R.E. (1982). Multinational Enterprise and Economic Organization. New York : Cambridge University Press.

- Cowling, Alan., and Wailer, Chloe. (1998). Managing Human Resources. Great Britain : Arnold.
- Dave Ulrich, Michael R. Losey and Gowy Lake. (1997). Tomorrow 's HR Management. New York : John Wiley and Son.
- Freeman O.L.& Person W. (1981). Multinational Corporations: Some Facts and Figures. Economic Impact. 34(March), 50-52.
- Ferris, Gerald R., and Buckley, Ronald M. (1996). Human Resources Management : Perspectives, Context, Functions and Outcomes. 3 rd ed. New York : Prentice-Hall.
- Gary Dessler. (1968). Personnel Management . New Jersey : Prentice Hall International Co.,Ltd..
- Gomez-Mejia, Luis R., Balkin, David B., and Cardy, Robert L. (1998). Managing Human Resources. New Jersey : Prentice-Hall.
- Huat, Tan Chwee., and Torrington, Derek. (1998). Human Resource Management for Southeast Asia and Hong Kong. New York : Prentice-Hall.
- Leonard Nadler. (1989). Developing Human Resources . Houston: Gulf.
- Leonard Nadler. (1982). Designing Training Program : The Critical events model. Massachusetts : Addison – Wesley Publishing Company.
- Malcolm W. Warren. (1969). Training for Results . Mass : Addisin-Wesley.
- Michael J.Marquard and Dean W.Engel. (1993). Global Human Resource Development. New Jersey : Prentice Hall.
- Nit Sammapan. (1996). "Japanese Multinational Management in Thailand : Characteristics and Transferability". Thai Journal of Development Administration ( April – June 1996) : 79-103.
- Patricia Melagan A.(1989). "Models for HRD Practice" Training and Development Journal. (September 1989) : 52.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton. (2001). The Strategy Focused Organization . Boston : Harvard Business School.
- Rothwell William J., Sredl Henry J. (1992). Professional Human Resource Development Roles and Competencies Vol I, II 2 nd ed. Massachusetts : HRD Press Inc.

R.Wayne Pace, C. Smith and Gordon E. Mills. (1991). Human Resource Development.  
Prentice Hall : New Jersey.

Wexley, K.N.,and Latham, G.P. (1991). Developing and Training human resources in Organizations. 2 nd ed. New York : Harper Collins.

Werther, William B and Davis, Keith. (1986) Personnel Management and Human Resource.  
New York : McGraw-Hill Book Company.





**ภาคผนวก**



## แบบสอบถามที่ 1

### เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นกับบริษัทข้ามชาติไทย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป โปรดกรอกข้อความในช่องที่เว้นว่างไว้

1. บริษัทของท่านได้ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.....

2. จำนวนบุคลากรทั้งสิ้น.....คน

ชาย.....คน

หญิง.....คน

3. ระดับการศึกษาของบุคลากร

ปริญญาโท..... คน

ปริญญาตรี..... คน

ปวส/อนุปริญญา..... คน

ปวช/ม.6 ..... คน

อื่นๆ โปรดระบุ.....คน

4. อัตราการเพิ่มบุคลากรประมาณปีละ ..... เปอร์เซนต์

5. นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้นคือ

( ) จัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัท

( ) การตั้งแผนกฝึกอบรมในบริษัท

( ) อื่นๆ ระบุ.....

นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาวคือ

( ) การสัมมนาภายนอก

( ) การพัฒนาเฉพาะทาง

( ) การพัฒนาให้เป็น Generalist

( ) การอบรมหัวหน้างาน

( ) การตั้งแผนกฝึกอบรม

( ) การมีแผนฝึกอบรม

6. งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของงบดำเนินการ.....

7. องค์การของท่านมีฝ่ายฝึกอบรมหรือไม่ ( ) มี ( ) ไม่มี

8. องค์การของท่านมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรระดับใดมากที่สุด

( ) ผู้บริหารระดับกลาง

( ) ผู้บริหารระดับล่าง

( ) พนักงานปฏิบัติการ

( ) เจ้าหน้าที่ทุกระดับ

9. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง

( ) ไม่มีเวลา

( ) ทศนคติของผู้บริหาร

( ) ขาดงบประมาณ

( ) ไม่มีวิทยากร





4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี).....  
.....  
.....  
.....  
.....



## แบบสอบถามที่ 2

### ความคิดเห็นของบุคลากรต่อรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โปรดทำเครื่องหมาย  หน้าคำตอบที่ท่านเลือก และกรอกข้อความในช่องที่เว้นว่างไว้

1. ตำแหน่งงาน  
1. ( ) ผู้จัดการฝ่ายการตลาด  
2. ( ) หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ  
3. ( ) เจ้าหน้าที่ในสายการผลิต  
4. ( ) อื่นๆ เจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบโดยตรง.....
2. เพศ  
1. ( ) ชาย  
2. ( ) หญิง
3. อายุ.....ปี  
1. ( ) ต่ำกว่า 20 ปี  
2. ( ) 20 – 25 ปี  
3. ( ) 26 – 30 ปี  
4. ( ) 31 – 35 ปี  
5. ( ) 36 – 40 ปี  
5. ( ) 41 – 45 ปี  
6. ( ) 46 – 50 ปี  
7. ( ) 50 ปีขึ้นไป
4. ระยะเวลาการทำงานในบริษัท  
1. ( ) 0 – 3  
2. ( ) 4 – 6  
2. ( ) 7 – 10  
4. ( ) 10 ปีขึ้นไป
5. ระดับการศึกษาสูงสุด  
1. ( ) ปริญญาโท  
2. ( ) ปริญญาตรี  
3. ( ) ปวส./อนุปริญญา  
4. ( ) ปวช./ม.6  
5. ( ) ต่ำกว่า ปวช.  
6. ( ) อื่นๆ (โปรดระบุ.....)
6. สาขาวิชาที่ท่านสำเร็จการศึกษา  
1. ( ) การเงิน  
2. ( ) วิศวกรรม  
3. ( ) การตลาด  
4. ( ) ช่างเทคนิค  
5. ( ) การบริหารบุคคล  
6. ( ) เศรษฐศาสตร์  
7. ( ) การบัญชี  
8. ( ) การจัดการ  
9. ( ) อื่นๆ (โปรดระบุ.....)
7. รายได้ต่อเดือนของท่านอยู่ในระดับใด  
1. ( ) ต่ำกว่า 5000 บาท  
2. ( ) 5,001 – 10,000 บาท  
3. ( ) 10,001 – 15,000 บาท  
4. ( ) 15,001 – 20,000 บาท  
5. ( ) 20,000 – 25,000 บาท  
6. ( ) 25,001 – 30,000 บาท  
7. ( ) สูงกว่า 30,000 บาท





	ระดับความคิดเห็น					ประโยชน์ของกิจกรรม		
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	มาก	ปาน กลาง	น้อย
25. มีการทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้บังคับบัญชา								
26. มีการได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงาน จากผู้บังคับบัญชา								
27. มีการมอบหมายพนักงานให้เป็นคณะ กรรมการชุดต่างๆ ในบริษัท								
28. ท่านได้มีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็น เพื่อพัฒนาบริษัท								
29. ท่านได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา เรื่องปัญหาส่วนตัว								

30. ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี).....

.....

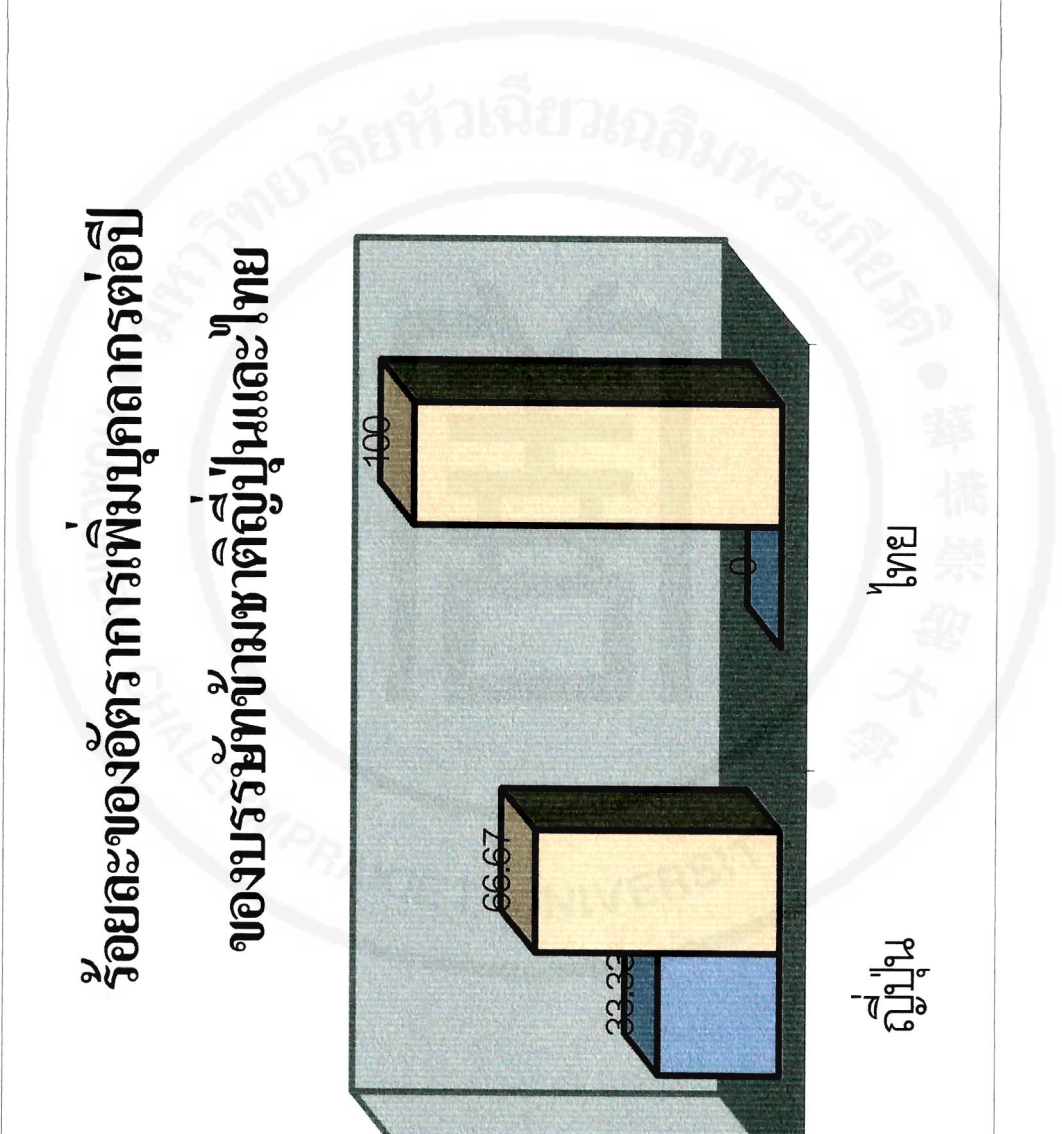
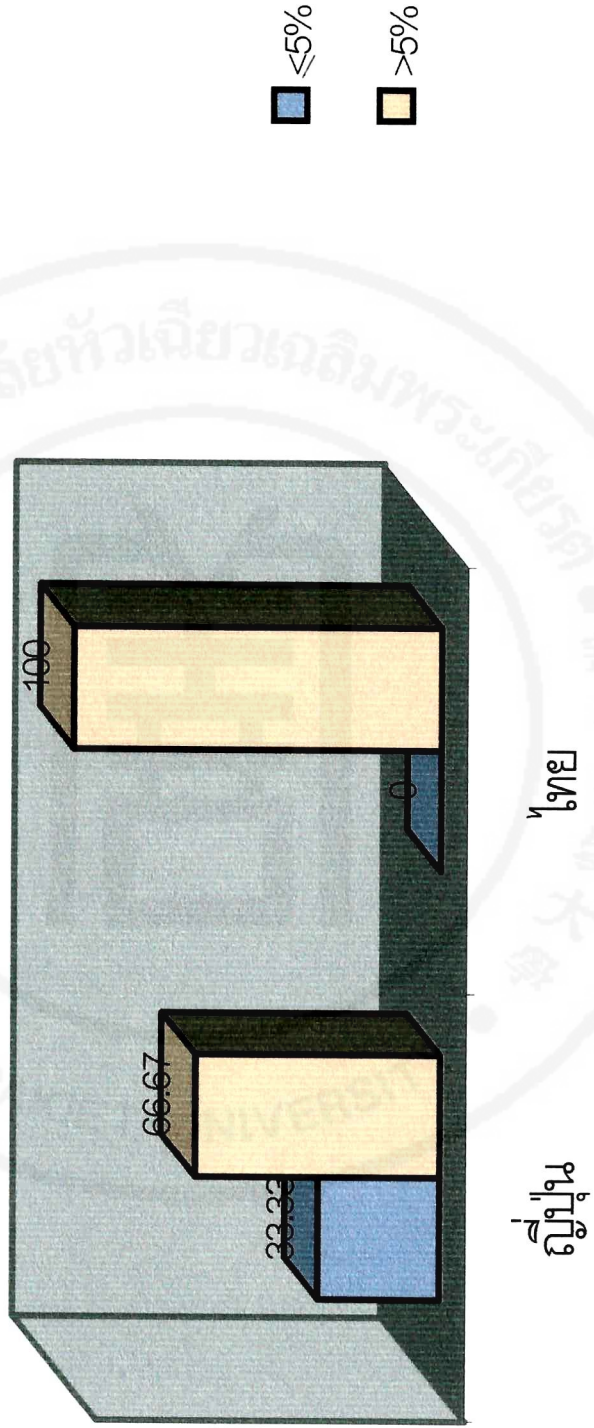
.....

.....

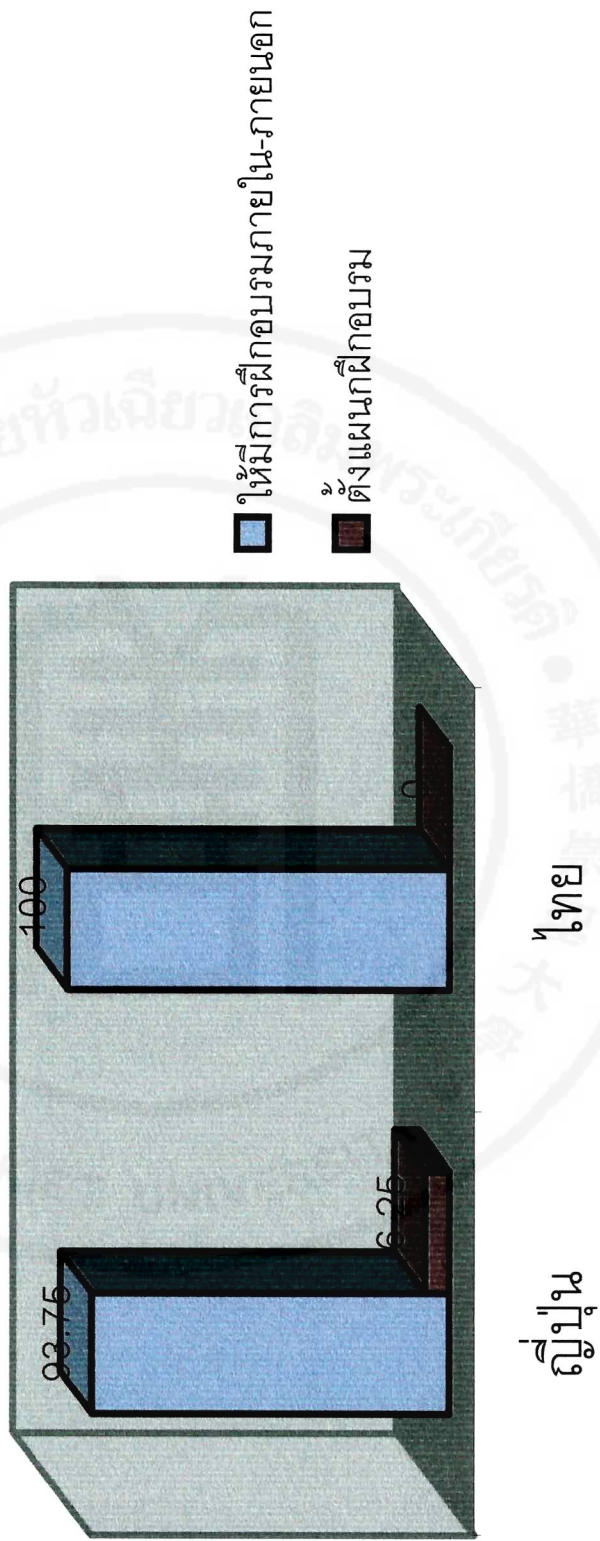
.....



ร้อยละของอัตราการเพิ่มบุคลากรต่อปี  
ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทย



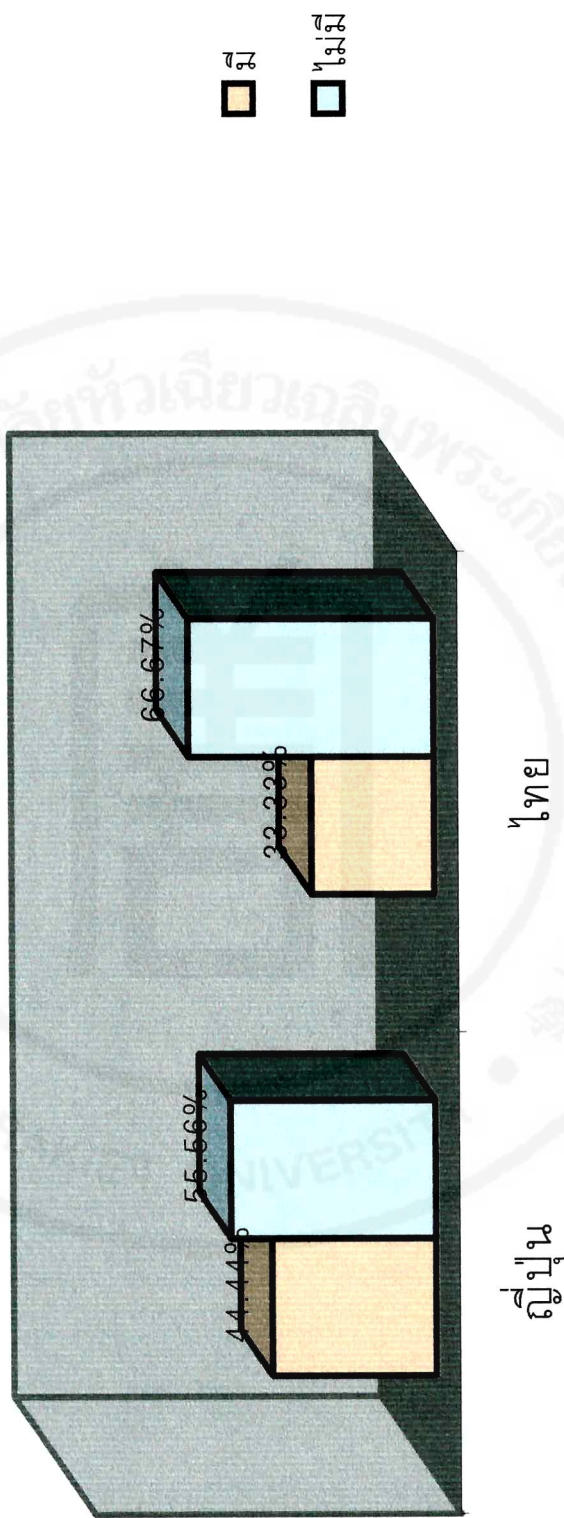
# ร้อยละของแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทย





# ร้อยละของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทยที่มีฝ่ายฝึกอบรมในบริษัท

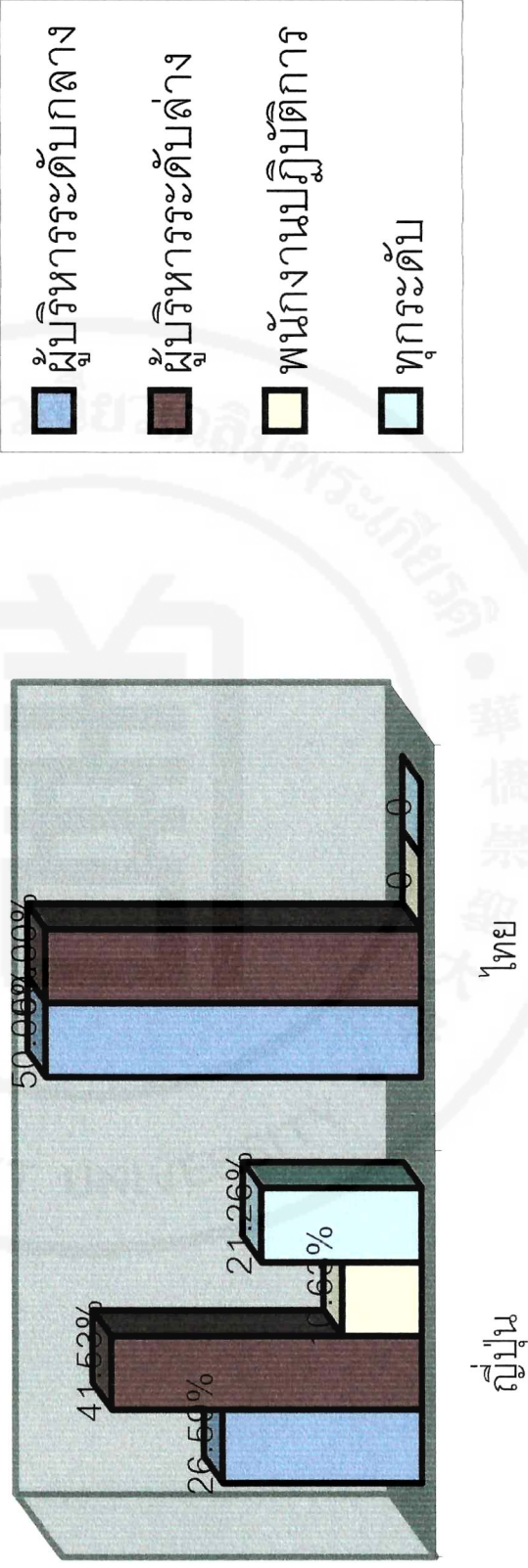
ร้อยละ



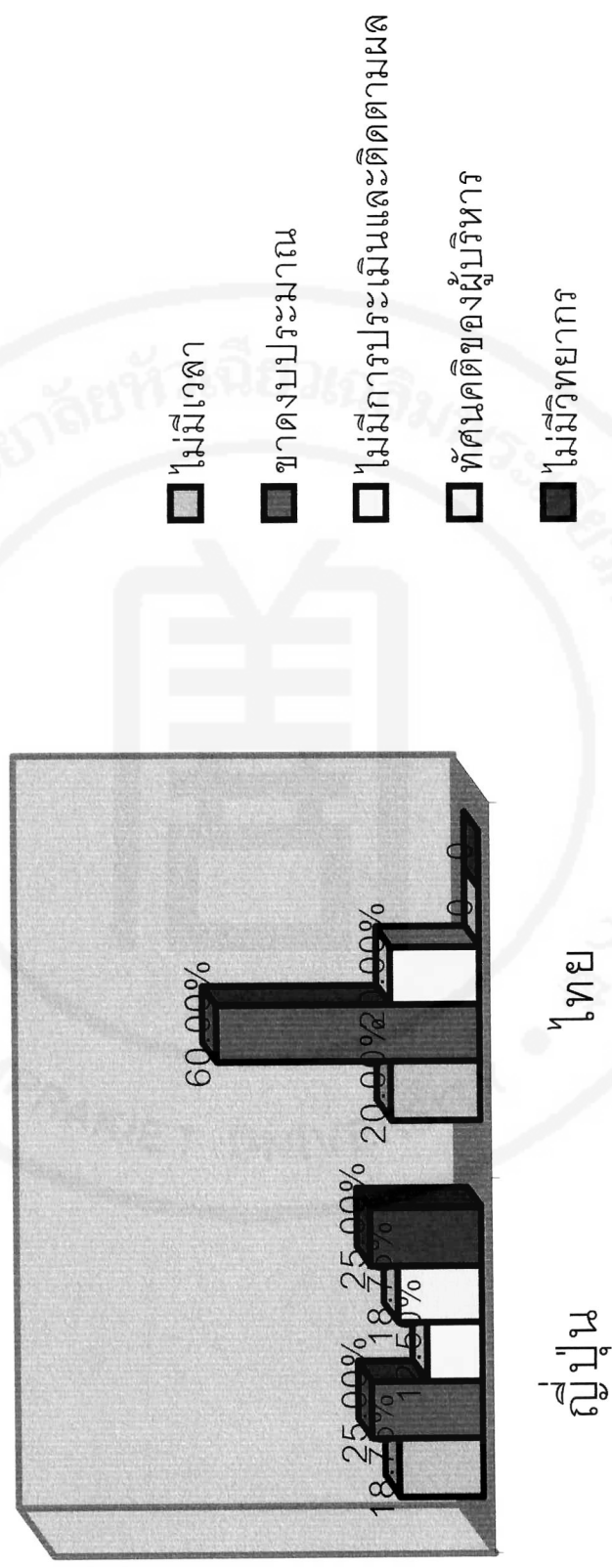
มี  
ไม่มี



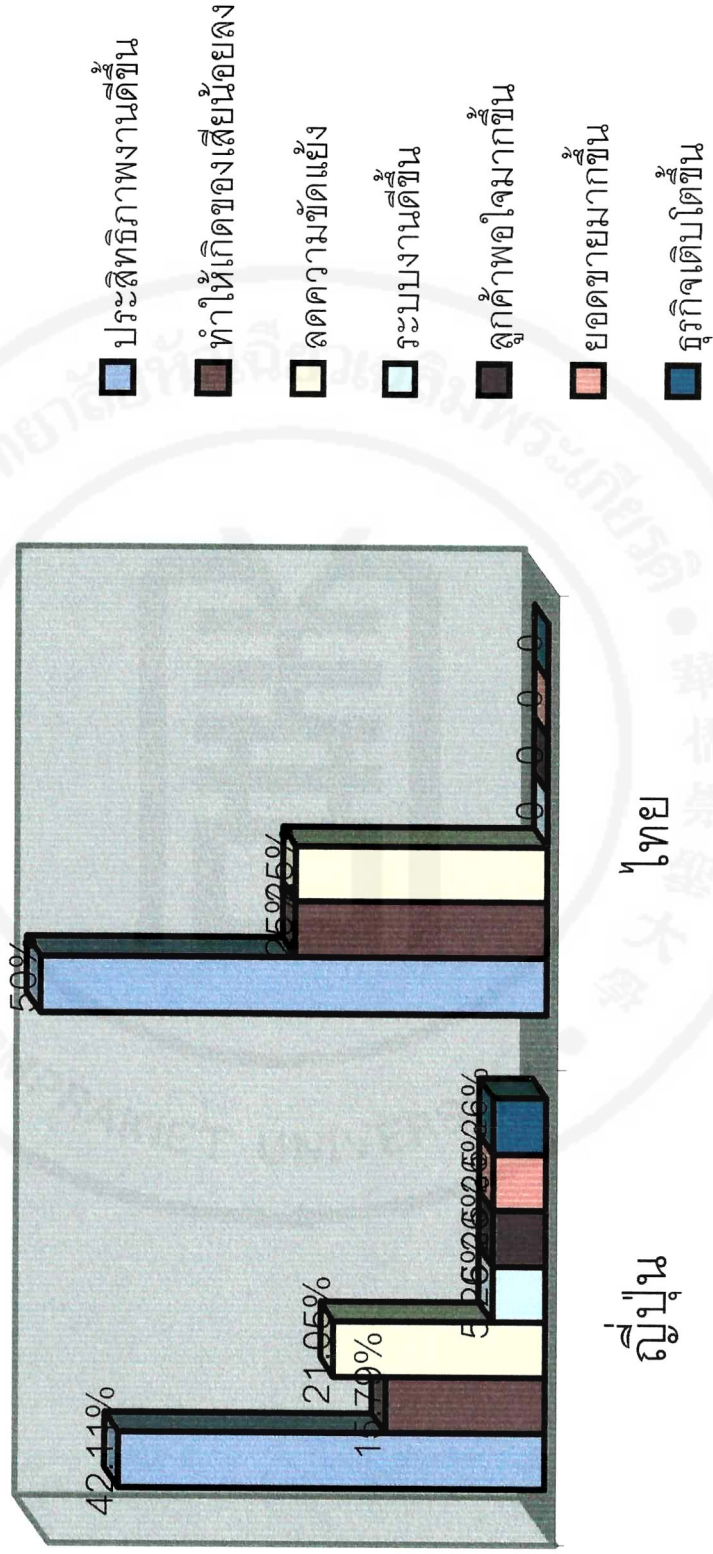
# ร้อยละของกลุ่มบุคลากรมุ่งพัฒนาของ บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทย



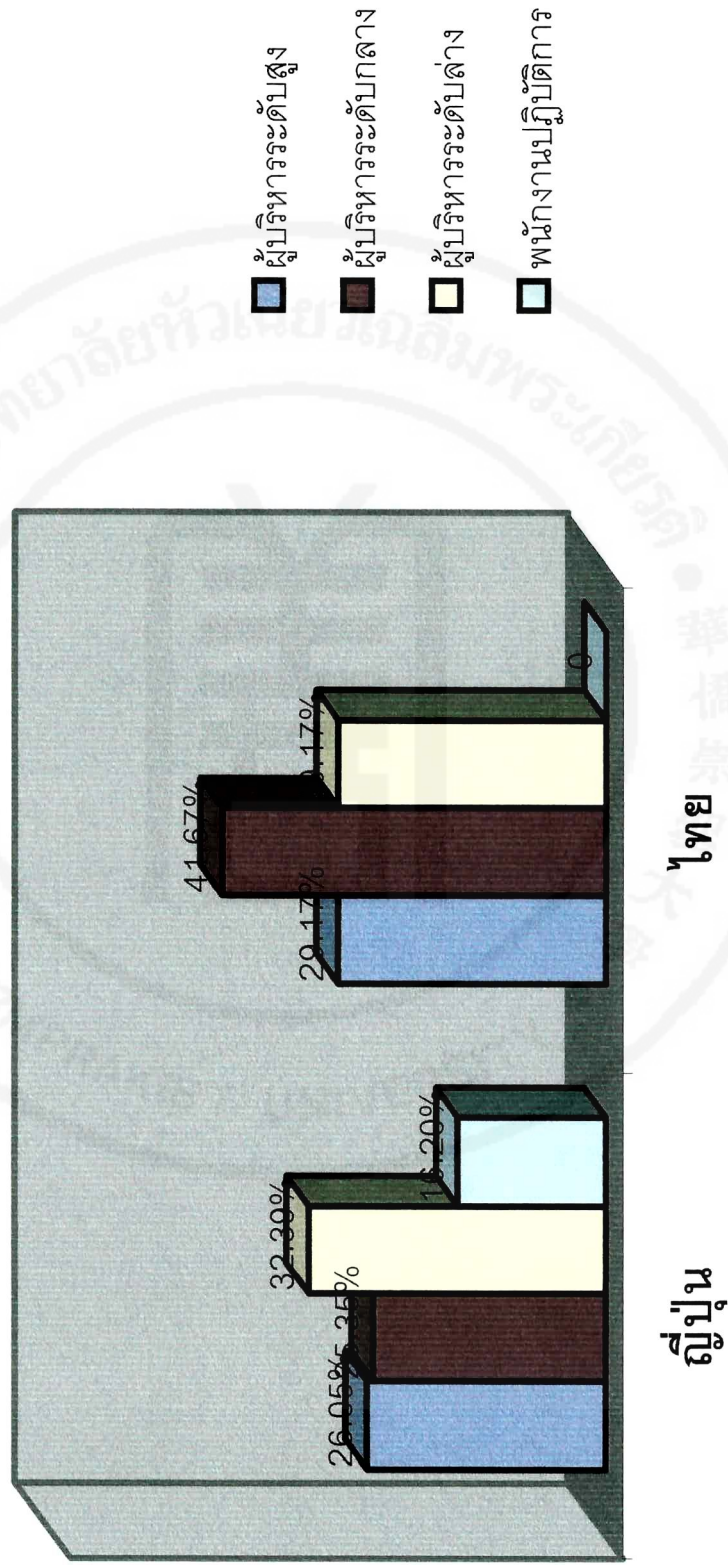
# ร้อยละของปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทย



# ร้อยละของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรใน ความเห็นของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทย



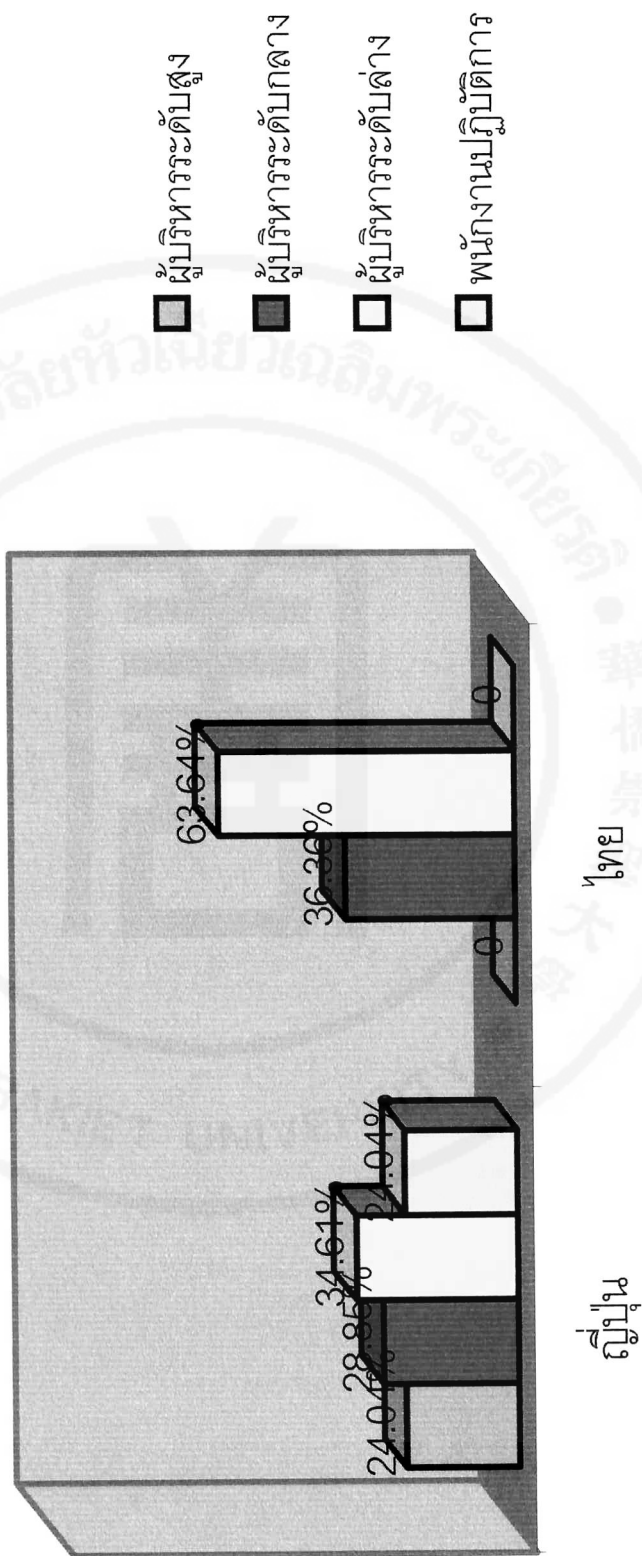
# ร้อยละของกลุ่มบุคลากรที่บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทยนำ กิจกรรมการฝึกอบรมมาใช้พัฒนา





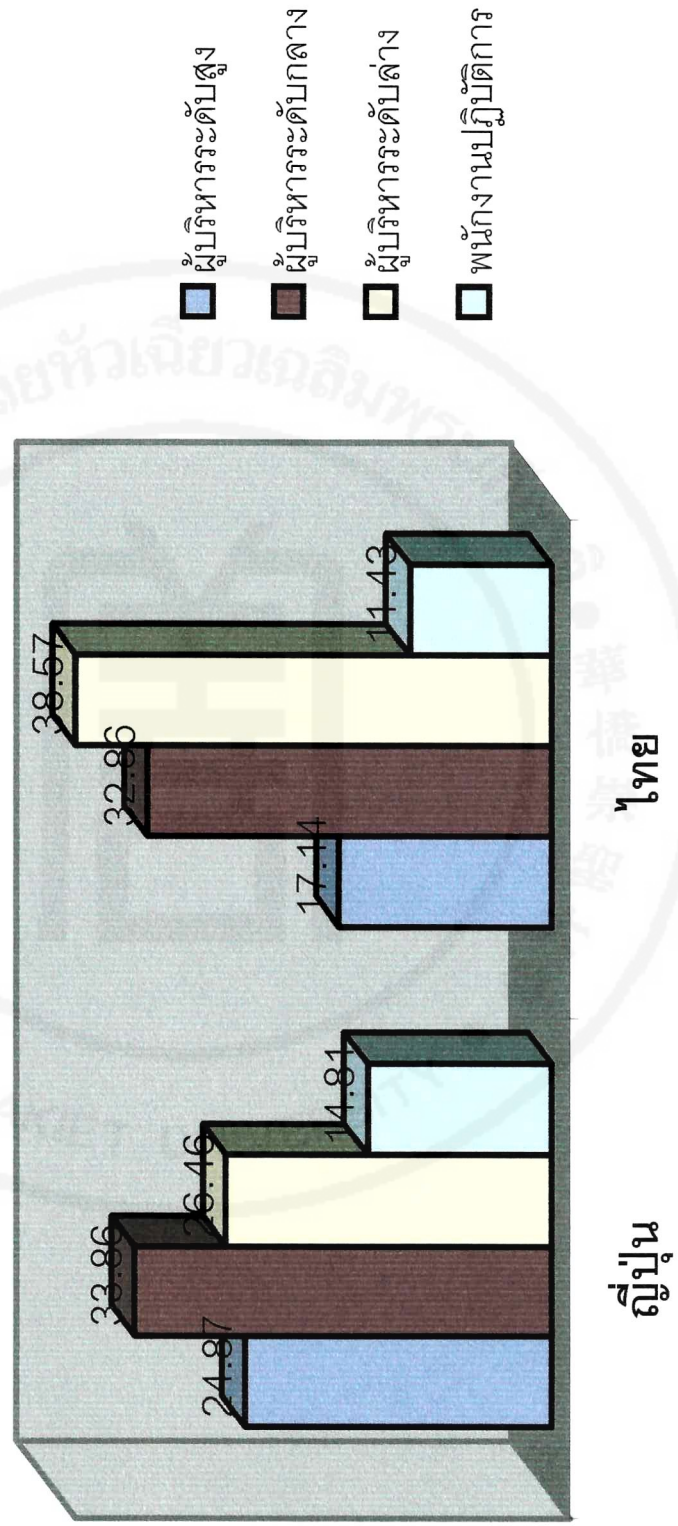
# ร้อยละของกลุ่มบุคลากรที่บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทย

## นำกิจกรรมการศึกษามาใช้พัฒนา

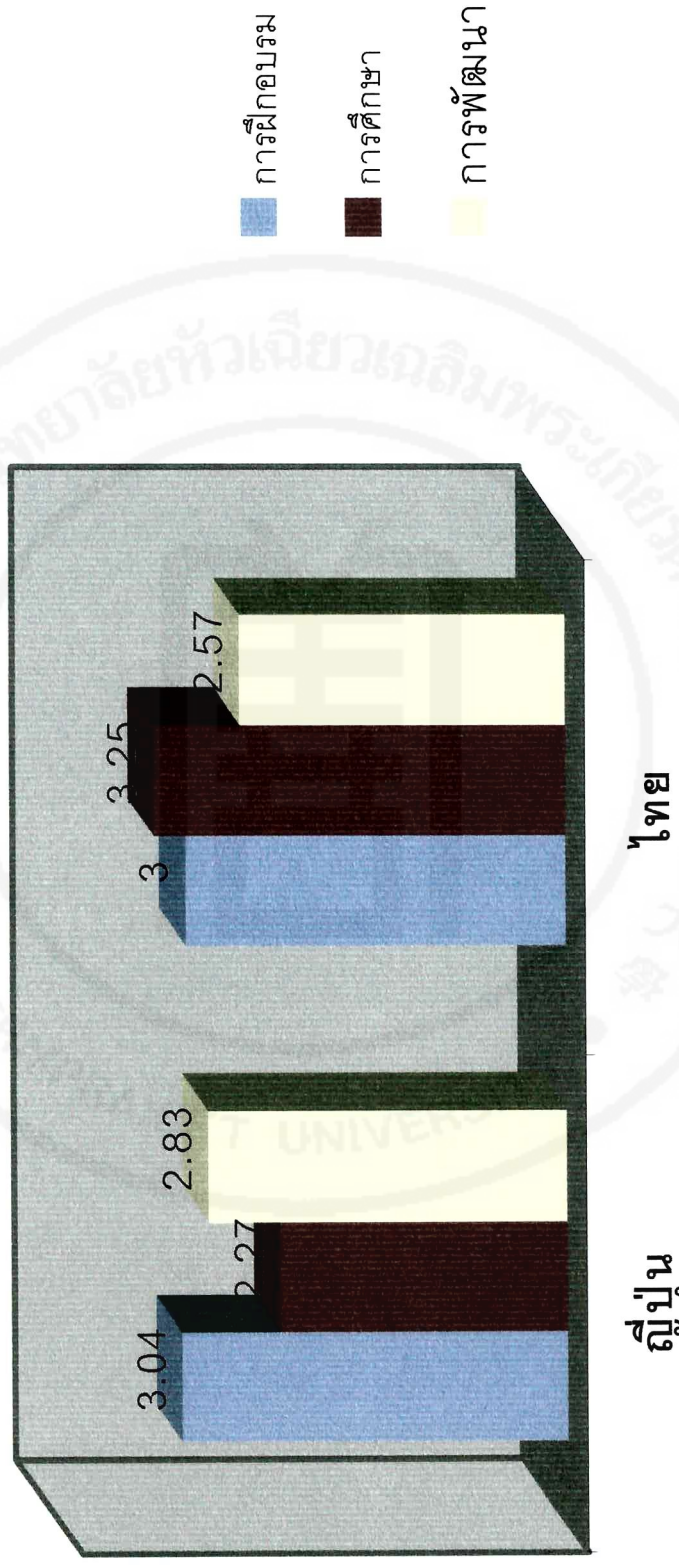


# ร้อยละของกลุ่มบุคลากรที่บรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไต้หวันนำ

## กิจกรรมการพัฒนาที่ใช้พัฒนา

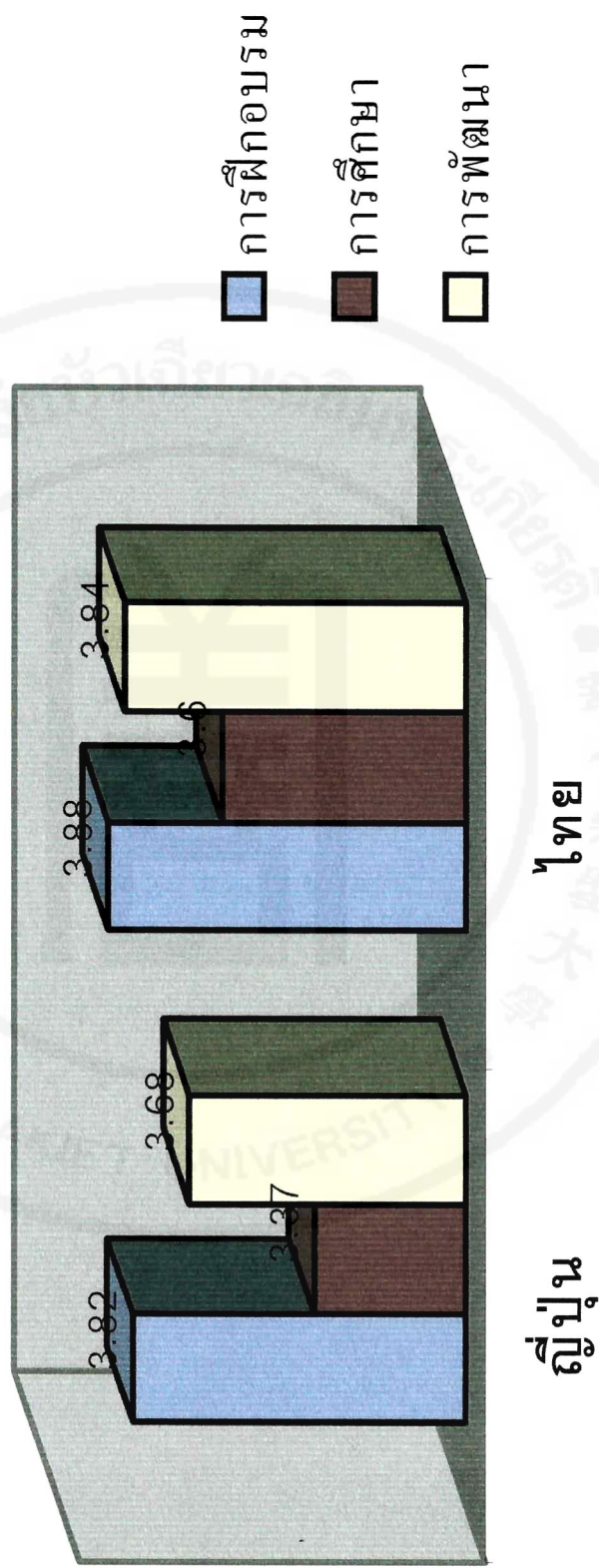


ค่าเฉลี่ยลำดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรม  
 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทย



# ค่าเฉลี่ยความเห็นของบุคลากรต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนา

## ทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและประเทศไทย





## ประวัติย่อผู้วิจัย

### คณะผู้วิจัย

#### หัวหน้าโครงการวิจัย

ชื่อ - นามสกุล น.ส เพ็ญศิริ สุธรรมโน

ประวัติการศึกษา

วทบ.(เศรษฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

M.B.A.(International Business) University of New Haven, U.S.A.

สถานที่ติดต่อ สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ โทรศัพท์ 0-2312-6300 ต่อ 1654

### ผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล นางรุ่งฤดี สุขวิริยะเสถียร

ประวัติการศึกษา

บช.บ.(การบัญชี) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ศศ.ม.(เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สถานที่ติดต่อ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ โทรศัพท์ 0-2312-6300 ต่อ 1655

### ผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล นายสถาพร ปิ่นเจริญ

ประวัติการศึกษา

บธ.บ.เกียรตินิยมอันดับสอง (การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ)

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

พบ.ม.(การบริหารองค์การและการจัดการ) สถาบันบัณฑิตพัฒน-

บริหารศาสตร์

สถานที่ติดต่อ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ โทรศัพท์ 0-2312-6300 ต่อ 1507