

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

ใน บริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AFFECTING CK-WAY

CULTURE IN CALSONIC KANSEI (THAILAND) CO., LTD.



เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 133978
วัน,เดือน,ปี 2 11 2557

b. 1251990
i.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2557

KMITL-2014-AMC-M-017-023

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AFFECTING CK-WAY

CULTURE IN CALSONIC KANSEI (THAILAND) CO., LTD.



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT
FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
IN INDUSTRIAL BUSINESS ADMINISTRATION
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2014

KMITL-2014-AMC-M-017-023

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2014

ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY
ในบริษัท คาลโซนิคคันเซ (ประเทศไทย) จำกัด
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AFFECTING CK-WAY
CULTURE IN CALSONIC KANSEI (THAILAND) CO., LTD.

นักศึกษา

นายวิชา กรบัณฑิตย์

รหัสประจำตัว

54671490

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โจนันันรุตติกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณารถ แสงมณี

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
ผศ.ดร.จิระเสกข์	ตรีเมธสุนทร	
ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ	โจนันันรุตติกุล	
รศ.ดร.วรรณารถ	แสงมณี	
ดร.เกรียงไกรยศ	พันธุ์ไทย	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 2 พฤษภาคม 2557 เวลา 11.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องประชุม AMC อาคารเรียนรวมตึกพระเทพฯ

วิทยาลัยรับรองแล้ว



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ใน บริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด
นักศึกษา	นายวิทยา กรบัณฑิตย์
รหัสประจำตัว	54671490
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2557
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นรินทร์ติกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณรต แสงมณี

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ 1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของ บริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด 2) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงาน ของบริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็น พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 227 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของ บริษัทคาลโซนิคคันเซ (ประเทศไทย) จำกัด อยู่ในระดับมาก

2) การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของบริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ได้ร้อยละ 38.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Human Resource Management Affecting CK-WAY Culture in Calsonic Kansei (Thailand) Co., Ltd.
Student	Mr. Wittaya Kornbundit
Student ID.	54671490
Degree	Master of Business Administration
Program	Industrial Business Administration
Year	2014
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul
Thesis Co-Advisor	Associate Professor Dr. Woranat Sangmanee

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the level CK-WAY culture in Calsonic Kansei (Thailand) Co., Ltd. and 2) to study human resource management affecting CK-WAY culture. The sample used in this study were 227 operative employees in Calsonic Kansei (Thailand) Ltd. Data were collected by questionnaire and analyzes by using statistical program. Statistics for analysis were percentage, arithmetic mean, and standard deviation. Multiple linear regression analysis was used to test the hypotheses. The results showed that.

- 1) The level CK-WAY culture of Calsonic Kansei (Thailand) Co., Ltd. was at high level.
- 2) Human resource development and performance evaluation affected CK-WAY culture in Calsonic Kansei (Thailand) Co., Ltd. All independent variables could explain the variation in CK-WAY culture at 38.0 percent.

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาวิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รศ.ดร.วรรณารด แสงมณี ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม โดยการให้คำชี้แนะและแนะนำปรึกษาตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิดผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ชั้นสุดท้าย ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตรีเมสุนทร ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล รศ.ดร.วรรณารด แสงมณี และดร.เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ที่ตลอดเวลาในการสอบวิทยานิพนธ์ชั้นสุดท้ายในครั้งนี้ รวมถึงให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยและถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ประกอบด้วย คุณทวิวัฒน์ มหาศิริอภิรักษ์ คุณชนากร พันธ์ศิริ และ คุณโยเอล แสงขุนทด ที่ให้คำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถาม และ ให้ความช่วยเหลือในส่วนอื่นๆ ของการวิจัยอย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบคุณ คุณแม่ลำอานต์ ภิรมย์ทิพย์ คุณพ่อวิรัตน์ ภิรมย์ทิพย์ พี่น้อง ภรรยา และ บุตรตระกูล ภิรมย์ทิพย์ ทุกท่านที่ให้การสนับสนุนให้กำลังใจ และเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา ส่งผลให้การศึกษาระดับปริญญาโทและการศึกษาวิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและพนักงานบริษัทคาลโซนิค คันทัน (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูล และการตอบแบบสอบถามงานวิจัยทุกข้ออย่างสมบูรณ์ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ขอขอบคุณ นายธนนท์ ตั้งใจกตัญญู และ เพื่อน IM15.5 ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้ข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ธุรการ วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

รายงานการวิจัยฉบับนี้ ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ประจำปีงบประมาณ 2557

คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ ผู้มีพระคุณทุกท่าน

วิทยา ภิรมย์ทิพย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	9
1.4 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	9
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	11
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	13
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	22
2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท คาลโซนิค คันทัน (ประเทศไทย) จำกัด.....	40
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	50
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	51
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	56

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	61
4.2 ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทกาลโซนิคคันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ..	64
4.3 ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY.....	73
4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรม การบริหารแบบ CK-WAY.....	79
4.5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริม ให้เกิด วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY.....	84
บทที่ 5 สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย.....	86
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	86
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	88
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	94
บรรณานุกรม.....	96
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	102
ประวัติผู้วิจัย.....	112

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ดัชนีการอุปโภคบริโภคของภาคเอกชน.....	4
1.2 มูลค่าการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมที่สำคัญ.....	4
1.3 ปริมาณการส่งออกรถยนต์ของประเทศไทยในช่วงไตรมาสแรกของปี 2556.....	7
1.4 ปริมาณการนำเข้ารถยนต์ของประเทศไทยในช่วงไตรมาสแรกของปี 2556.....	8
2.1 ความหมายของ การพัฒนาตน ของวัฒนธรรมแบบ CK-WAY.....	19
2.2 ความหมายของ การพัฒนางาน ของวัฒนธรรมแบบ CK-WAY.....	20
2.3 ความหมายของ การพัฒนาทีม ของวัฒนธรรมแบบ CK-WAY.....	21
3.1 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	52
3.2 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร.....	53
3.3 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....	56
4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	62
4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด.....	64
4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ การสรรหาบุคลากร.....	65
4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ การพัฒนาบุคลากร.....	67
4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ การบริหารค่าตอบแทน.....	68
4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ การรักษาพนักงาน.....	70
4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ การประเมินผลงาน.....	71
4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY.....	73
4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาตน.....	74

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน.....	75
4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม.....	77
4.12 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาตน.....	80
4.13 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน.....	81
4.14 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม.....	82
4.15 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม.....	83
4.16 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติม เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิด วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY.....	84

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ปริมาณการผลิตและจำหน่ายรถยนต์ของประเทศต่างๆทั่วโลก 20 อันดับแรกปี ค.ศ. 2009.....	5
1.2 โครงการที่มีเงินลงทุนสูง 5 โครงการจาก 38 โครงการ.....	6
1.3 ปริมาณการผลิตรถยนต์ในช่วงไตรมาสแรกของปี 2556.....	7
1.4 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	10
2.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจของ CK-WAY.....	17
2.2 วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY.....	22
2.3 องค์ประกอบของค่าตอบแทน.....	33
2.4 รูปแบบค่าตอบแทน.....	34
2.5 กลุ่มบริษัท คาลโซนิค คีนเซ (ประเทศไทย) จำกัด.....	41



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นในขณะนี้ เป็นผลสืบเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้องค์กรทุกแห่งต้องเผชิญหน้ากับความเสี่ยง และจำเป็นที่จะต้องสร้าง โอกาสที่ดีมากขึ้นเพื่อการแข่งขัน หน่วยงานต่างๆ ที่เคยมีประสิทธิภาพในอดีตกลับไม่สามารถดำเนินการ ได้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้าง ระบบ แนวทางการปฏิบัติ และวัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอยู่ เป็นเหตุทำให้เกิดความล่าช้า และเป็นอุปสรรคทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรจำนวนไม่น้อยปรับตัวโดยการปฏิรูประบบ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์การบริหารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการร่วมทุนหรือควบรวมกิจการกับองค์กรอื่น ตลอดจนการนำเทคนิคการจัดการใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

เหตุผลที่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ก็เพราะว่ามนุษย์เป็นหัวใจ และกลไกที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาประเทศที่พัฒนาแล้ว ล้วนแต่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเชื่อว่าหากทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพ จะก่อให้เกิดทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพและจะคิดทำการสิ่งใดก็ยังมีโอกาสพบกับความสำเร็จ ทุนมนุษย์ (Human Capital) นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่ง และจัดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ซึ่งในที่สุดแล้ว สามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้ดีอีกต่างหาก ดังนั้นแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญจะต้องมีกระบวนการในการจัดการความรู้ที่ดียิ่ง เพราะถ้าไม่มีการจัดการความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ก็จะเป็นแค่เพียงทุนที่ตายแล้วขององค์กร (Dead Human Capital)

การจัดการด้าน ความรู้ (Knowledge Management) มีความสำคัญอย่างไรบ้างต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ความรู้ในองค์กร หรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร หากไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ความรู้นั้นก็จะไม่ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างที่ควรจะเป็น ยกตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงานผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้เรื่องระบบการทำงานของแผนกเป็นอย่างดี

ลอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เป็นการสงวนเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่จะขอสงวนสิทธิ์ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ออกมาถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ที่มารับหน้าที่แทนให้สามารถสานต่องานในตำแหน่งนั้นได้อย่างราบรื่นหรือเมื่อองค์กรส่งพนักงานไปเข้ารับการอบรมหรือเข้าร่วมการสัมมนาต่างๆ ความรู้ที่พนักงานได้รับมานั้นสามารถนำมาถ่ายทอดสู่ผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หากองค์กรไม่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดี องค์กรจะไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจาย หรืออยู่ที่ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งออกมาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้การทำงานสะดุดติดขัดในขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ หรือการที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เนื่องจากไม่มีการแบ่งปัน หรือการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ในทางตรงกันข้ามหากความรู้จำเป็นสำหรับการทำงานถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบเมื่อพนักงานลาออกไป พนักงานใหม่เข้ามาแทนจะได้รับการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบและสามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว หรือความรู้ที่พนักงานได้มาจากการเข้ารับการอบรมหรือสัมมนา ก็มีการนำมาถ่ายทอดให้ผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ เช่นเดียวกับผู้เข้ารับการอบรม โดยกระบวนการในการจัดการความรู้ เริ่มจาก

1. การสร้างความรู้ อาจเป็นการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง หรือจากการประชุม อบรม สัมมนา กิจกรรมพี่เลี้ยง หรือได้จาก On the job training เป็นต้น

2. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เมื่อพนักงานได้รับความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา หรือจากการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง อาจนำมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันผ่านทาง Webboard หรือจัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับการถ่ายทอดความรู้ใหม่ที่รับมา

3. การสร้างคลังความรู้ เพื่อป้องกันไม่ให้ความรู้สูญหายไป ควรจัดทำเป็นรายงานการ อบรม สัมมนา รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงานหรือในรูปแบบ E-Learning, E-Training หัวข้อ รายงานใน E-Office ที่บุคลากรอื่นสามารถหยิบจับ หรือเข้าถึงได้สะดวก ทุกเวลาที่ต้องการ

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ เมื่อหยิบจับ หรือได้ศึกษาความรู้เพิ่มเติมแล้ว พนักงานอาจเกิด ไอเดียใหม่ๆ ที่สามารถนำความรู้ นั้น ไปประยุกต์ใช้ หรือต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้ เกิดการพัฒนา และมีศักยภาพเพิ่มเติมในการที่จะแข่งขันกับหน่วยงานอื่น เพื่อครองความเป็นหนึ่ง หรือเพื่อไต่ระดับสู่ความเป็นผู้นำตลาดในอนาคต

การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเอื้ออาทร ระหว่างกันในที่ทำงาน จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวพนักงานเอง เมื่อได้รับความรู้ใหม่ๆ ก็จะมีสติปัญญาที่ทำงานได้ดีขึ้น รู้สึกว่าตนเองมีความสามารถมากขึ้น ผลงานออกมาดีขึ้น เกิดกำลังใจในการทำงานและเกิดความปรารถนาที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

การจัดการความรู้ ทำให้เกิดการยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรยกระดับคุณภาพการทำงาน และทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน เรียกได้ว่า เป็นกระบวนการที่มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิภาพช่วยพัฒนาคน พัฒนางาน และยกระดับองค์กร ผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในกระบวนการเดียว

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจที่เข้มข้นมากขึ้นแต่ละองค์กรต่างพยายามหากลยุทธ์ในการที่จะพัฒนาองค์กรของตน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการประกอบธุรกิจให้สามารถแข่งขันและ เติบโตได้ด้วย การเพิ่มอัตราการผลิตและการปรับปรุงการทำงาน นับเป็นปัจจัยหลักสำหรับการดำเนินธุรกิจและ การเติบโตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นได้ จึงจำเป็นที่จะต้องเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ในอนาคต ผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องผลิต ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าโดยมีต้นทุนต่ำ และมีคุณภาพดี การลดของเสีย (Defect) ในกระบวนการผลิตเป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยให้ต้นทุนการผลิตลดลงได้โดยไม่จำเป็นต้องลดราคาสินค้า เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันปัจจัยหลักที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจเลือกสินค้า คือ ราคา และ คุณภาพ ทำให้อุตสาหกรรมการผลิตในปัจจุบันจำเป็นต้องปรับปรุงการผลิตให้ต้นทุนสินค้าต่ำ และมีคุณภาพที่สามารถแข่งขันในตลาดได้องค์กรจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในทางด้านการตลาดสูงขึ้น โดยปัจจัยหลักที่ส่งผลให้ธุรกิจ และอุตสาหกรรมนั้นประสบความสำเร็จคือ การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เป็นที่เชื่อถือของผู้บริโภค ดังนั้น การปรับปรุงพัฒนาและการศึกษาหาปัจจัยในการผลิตที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การควบคุมกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์ จึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่องค์กรจะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม)

ภาวะอุตสาหกรรมในสาขายานยนต์ อุตสาหกรรมรถยนต์ในไตรมาสแรกของปี 2556 มีปริมาณการผลิตขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว เนื่องจากผู้ประกอบการมีการเร่งการผลิตรถยนต์ตอบสนองต่อความต้องการรถยนต์ของผู้บริโภคภายในประเทศอีกทั้งผู้ประกอบการรถยนต์จากหลากหลายค่ายมีการเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่ออกสู่ตลาดมากขึ้น สำหรับการส่งออกรถยนต์ขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นในประเทศแถบเอเชีย โอเชียเนียแอฟริกา ยุโรป อเมริกากลาง และอเมริกาใต้อุตสาหกรรมรถยนต์ไตรมาสที่สองของปี 2556 คาดว่าจะขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับไตรมาสแรกของปี 2556 โดยข้อมูลจากแผนการผลิตของผู้ประกอบการรถยนต์ ประมาณการว่าในไตรมาสที่สองปี 2556 จะมีการผลิตรถยนต์กว่า 6 แสนคัน แบ่งเป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ ประมาณร้อยละ 50-55 และการผลิตเพื่อการส่งออกประมาณร้อยละ 45-50 เนื่องจากมีการเร่งการผลิตรถยนต์เพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าที่มียอดตกค้างจากนโยบายรถยนต์คันแรก รวมทั้งยังมีปัจจัยสนับสนุน ซึ่งได้แก่การแนะนำรถยนต์รุ่นใหม่เข้าสู่ตลาดมากขึ้น (สำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม)

การลงทุนภาคเอกชน การลงทุนภาคเอกชน โดยรวมจัดทำโดยธนาคารแห่งประเทศไทย

พิจารณาจากปัจจัยหลัก 4 ประการ ได้แก่ ปริมาณการจำหน่ายปูนซีเมนต์ในประเทศ ปริมาณการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการแข่งขันในการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้จัดทำเห็นประโยชน์ในการนำ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำหน่ายรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ในประเทศการนำเข้าสินค้าทุนนคราคงที่ในประเทศ และปริมาณการจำหน่ายเครื่องจักรภายในประเทศนคราคงที่พบว่าไตรมาสที่ 1 ของปี 2556 ดัชนีการลงทุนภาคเอกชนโดยรวมมีค่า 248.4 เพิ่มขึ้นจากไตรมาสที่ผ่านมา (236.1) และมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากไตรมาสเดียวกันของปี 2555 (214.3) หากแยกข้อมูลตามรายการสินค้าพบว่าปริมาณการจำหน่ายปูนซีเมนต์ภายในประเทศในไตรมาสที่ 1 ของปี 2556 เพิ่มขึ้นจากไตรมาสที่ผ่านมาและไตรมาสเดียวกันของปี 2555 ปริมาณการจำหน่ายรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ในประเทศในไตรมาสที่ 1 ของปี 2556 เพิ่มขึ้นจากไตรมาสที่ผ่านมาและไตรมาสเดียวกันของปี 2555 การนำเข้าสินค้าทุนนคราคงที่ในไตรมาสที่ 1 ของปี 2556 ลดลงจากไตรมาสที่ผ่านมาและไตรมาสเดียวกันของปี 2555 ปริมาณการจำหน่ายเครื่องจักรและอุปกรณ์ภายในประเทศนคราคงที่ (ขณะจัดทำรายงานข้อมูลฉบับนี้ข้อมูลล่าสุดมีถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2556 เท่านั้น) โดยในเดือนกุมภาพันธ์ 2556 ปริมาณการจำหน่ายเครื่องจักรและอุปกรณ์ภายในประเทศนคราคงที่มีจำนวน 65,787 ล้านบาท (สำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม)

ตารางที่ 1.1 ดัชนีการอุปโภคบริโภคของภาคเอกชน

	ปี		2555				2556
	2554	2555	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
- รถยนต์นั่ง	298,709	556,118	78,474	133,665	161,207	182,767	174,098
- รถจักรยานยนต์	1,818,322	2,228,828	538,718	572,028	595,101	503,580	488,443

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

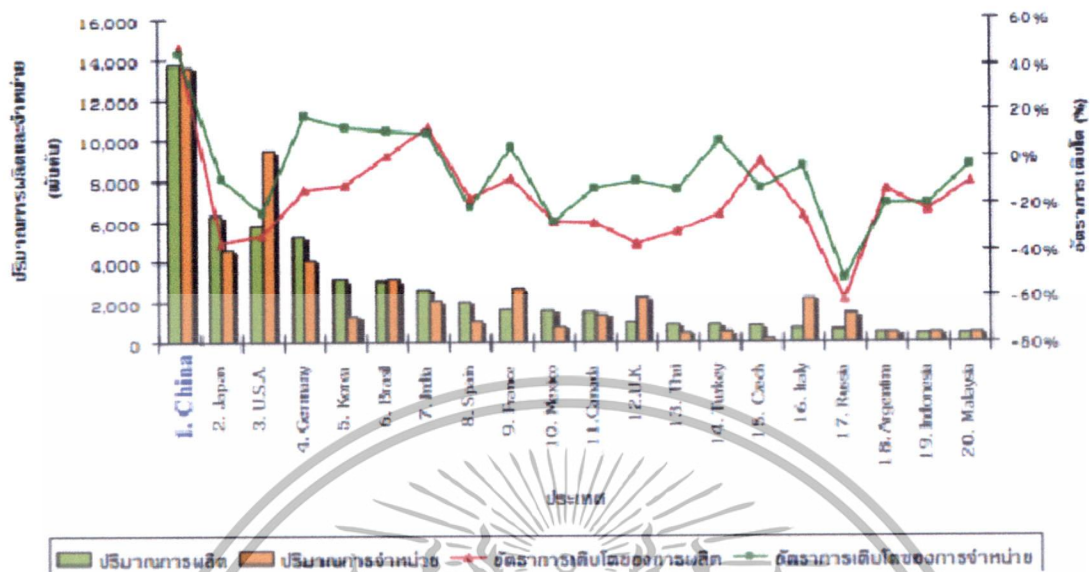
ตารางที่ 1.2 มูลค่าการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมที่สำคัญ

ลำดับ	สินค้า	มูลค่า (ล้านบาทหรือดอลลาร์)				อัตราการขยายตัว (%)					
		2554		2555		2554		2555		2556	
		2554	2555	Q1	Q4	Q1	2554	2555	Q1	Q4	Q1
1	สิ่งทอ	8,225.9	7,222.5	1,821.3	1,810.1	1,841.3	7.16	-12.20	-15.26	0.11	1.10
2	เครื่องใช้ไฟฟ้า	22,217.2	22,799.9	5,104.5	5,571.9	5,580.9	8.03	2.62	-10.25	27.91	9.33
3	เครื่องอิเล็กทรอนิกส์	31,432.9	32,904.7	7,419.7	7,821.1	7,579.4	-4.61	1.82	-8.50	42.36	2.15
4	ยานพาหนะ อุปกรณ์และส่วนประกอบ	22,062.3	28,663.9	6,425.0	7,818.5	7,645.0	0.40	29.92	0.00	93.73	18.99
5	เม็ดพลาสติก	8,802.6	8,531.7	2,061.0	2,124.6	2,337.3	38.76	-3.08	-3.73	4.29	13.41
6	เคมีภัณฑ์	8,293.3	8,521.3	2,013.7	2,139.7	2,332.1	43.53	2.75	7.98	2.79	15.81
7	ผลิตภัณฑ์ยาง	8,391.5	8,411.6	2,162.5	2,129.0	2,158.6	30.43	0.24	8.96	-0.32	-0.18
8	อัญมณี และเครื่องประดับ	12,301.1	13,147.6	3,351.2	2,216.6	1,950.4	5.57	6.88	-5.84	-8.61	-41.80
9	เหล็ก เหล็กกล้า และผลิตภัณฑ์	4,989.4	7,047.2	1,240.5	2,523.0	2,268.4	7.36	41.24	4.33	115.36	82.85
10	เครื่องจักรกล และส่วนประกอบของเครื่อง	6,114.8	6,239.5	1,511.4	1,603.9	1,718.1	25.32	2.04	10.19	-7.91	13.67
	รวม 10 รายการ	132,831.1	142,589.8	33,110.9	35,758.2	35,411.4	8.08	7.35	-3.97	31.04	6.95
	อื่น	29,976.9	29,751.2	7,145.6	7,435.9	7,678.4	17.11	-0.75	-0.90	10.37	7.45
	รวมสินค้าอุตสาหกรรม	162,808.0	172,341.0	40,256.5	43,194.1	43,089.8	9.64	5.86	-3.44	26.95	7.04

ที่มา : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงพาณิชย์และกรมศุลกากรข้อมูลปี 2556

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปริมาณการผลิตและจำหน่ายรถยนต์ของประเทศต่างๆทั่วโลก
(20 ลำดับแรก) ปี ค.ศ. 2009



ภาพที่ 1.1 ปริมาณการผลิตและจำหน่ายรถยนต์ของประเทศต่างๆทั่วโลก 20 ลำดับแรก ปี ค.ศ. 2009

ที่มา : Fourin ประเทศไทยถูกจัดอันดับการผลิตและจัดจำหน่ายอยู่อันดับที่ 13

อุตสาหกรรมรถยนต์ในไตรมาส 1 ปี 2556 ขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วเนื่องจากโรงงานรถยนต์ผลิตเพื่อให้เห็นความต้องการของลูกค้าตามคำสั่งจองจากนโยบายรถยนต์คันแรกและการแนะนำรถยนต์รุ่นใหม่เข้าสู่ตลาดมากขึ้น

สถานการณ์ด้านการลงทุนในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ภายในประเทศในช่วงไตรมาสที่ 1 ของปี 2556 มีโครงการลงทุนที่ได้รับการอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนรวม 38 โครงการคิดเป็นเงินลงทุนรวมกว่า 40,040.73 ล้านบาทก่อให้เกิดการจ้างแรงงานไทยเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 5,854 คน ในจำนวนนี้มีโครงการลงทุนขนาดใหญ่ที่มีเงินเพื่อลงทุนมากกว่า 1,000 ล้านบาทจำนวน 5 โครงการคือ

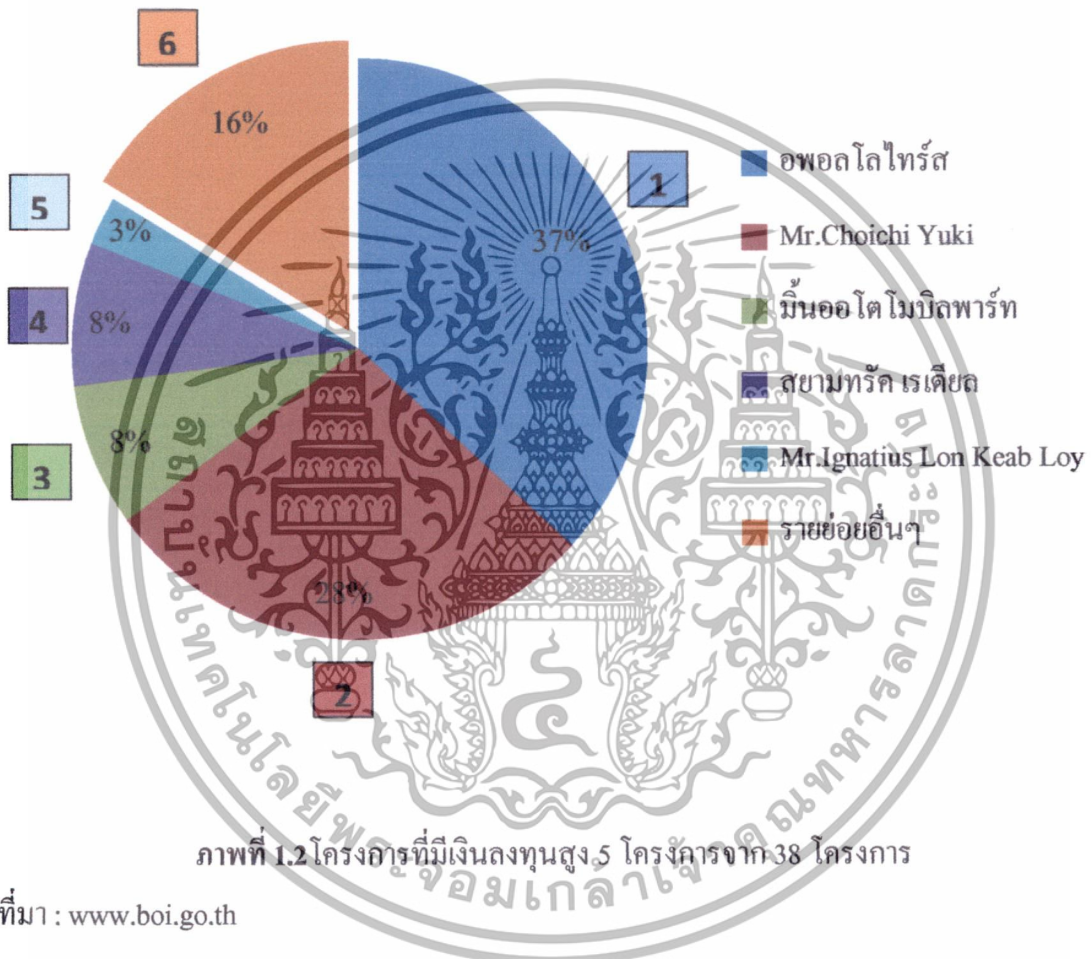
- 1) โครงการของบริษัททอพลอโตไทร์ส (ประเทศไทย) จำกัดได้รับการส่งเสริมให้ผลิตยางยานพาหนะเช่นยางรถบรรทุกยางรถบัสยางรถยนต์รถกระบะรถเอสยูวีเป็นต้นมีเงินลงทุน 14,735.00 ล้านบาทก่อให้เกิดการจ้างแรงงานไทย 1,470 คน
- 2) โครงการของบริษัทสยามทรีเคเรเคิล จำกัดได้รับการส่งเสริมให้ผลิตยางยานพาหนะเช่นยางรถบรรทุกและยางรถบัสเป็นต้นมีเงินลงทุน 3,191.50 ล้านบาทก่อให้เกิดการจ้างแรงงานไทย 986 คน
- 3) โครงการของบริษัทมีนอโตโมบิลพาร์ท (ประเทศไทย) จำกัดได้รับการส่งเสริมให้ผลิตเคลือบผิว (Surface Treatment) และการผลิตชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับยานพาหนะมีเงินลงทุน 3,200.00 ล้านบาทก่อให้เกิดการจ้างแรงงานไทย 230 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) โครงการของMR.Choichi Yuki ได้รับการส่งเสริมการลงทุน ให้ผลิตเกียร์อัตโนมัติ (AutomaticTransmission) มีเงินลงทุน 11,284.00 ล้านบาทก่อให้เกิดการจ้างแรงงานไทย 559 คน

5) โครงการของMr.IgnatiusLohKeab Loy ได้รับการส่งเสริมการลงทุนให้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์สำหรับยานพาหนะมีเงินลงทุน 1,084.50 ล้านบาทก่อให้เกิดการจ้างงานแรงงานไทย 376 คน(รายละเอียดเพิ่มเติมที่www.boi.go.th)

เงินลงทุนรวม 38 โครงการ 40,040 ล้านบาท



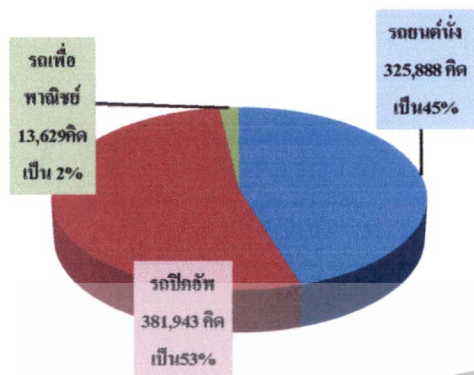
อุตสาหกรรมรถยนต์การผลิตของประเทศไทย

การผลิตรถยนต์ในช่วงไตรมาสแรกของปี 2556(ม.ค.-มี.ค.) มีปริมาณการผลิตรถยนต์ถึง 721,460 คัน โดยเป็นการผลิตรถยนต์นั่ง 325,888 คันรถยนต์ปิกอัพ 1 คันและอนุพันธ์ 381,943 คัน และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์อื่นๆ 13,629 คัน

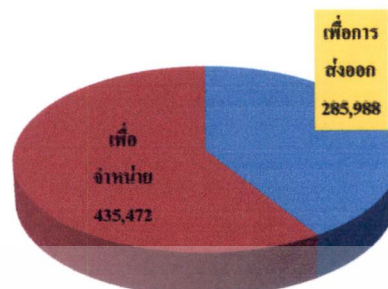
สำหรับปริมาณการผลิตรถยนต์ทั้งหมดในประเทศไทยในไตรมาสแรกของปี 2556 แบ่งเป็นการผลิตรถยนต์เพื่อการส่งออก 285,988 คันผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศไทยช่วงไตรมาสแรกของปี 2556 (ม.ค.-มี.ค.) มีปริมาณการจำหน่ายรถยนต์ 410,568 คันเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเภทรถยนต์ที่ผลิต



ประเภทของการผลิต : คัน



ภาพที่ 1.3 ปริมาณการผลิตรถยนต์ในช่วงไตรมาสแรกของปี 2556

ที่มา : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 1

การส่งออกปริมาณการส่งออกรถยนต์ภายในประเทศไทยในช่วงไตรมาสแรกของปี 2556 (ม.ค.-มี.ค.) มีปริมาณการส่งออกรถยนต์ (CBU) จำนวน 283,966 คันเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี

ประเทศที่เป็นตลาดส่งออกที่สำคัญของรถยนต์นั่งบุคคล ได้แก่ ออสเตรเลีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์คิดเป็นสัดส่วนการส่งออกร้อยละ 29.23, 22.19 และ 10.87 ตามลำดับ

ประเทศที่เป็นตลาดส่งออกที่สำคัญของรถแวนและรถปิกอัพ ได้แก่ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์คิดเป็นสัดส่วนการส่งออกร้อยละ 83.96, 10.34 และ 1.77 ตามลำดับ

ประเทศที่เป็นตลาดส่งออกสำคัญของรถบรรทุกได้แก่ ออสเตรเลีย ซาอุดีอาระเบีย และสหรัฐอเมริกา คิดเป็นสัดส่วนการส่งออกร้อยละ 25.16, 10.57 และ 6.03 ตามลำดับ

ตารางที่ 1.3 ปริมาณการส่งออกรถยนต์ของประเทศไทยในช่วงไตรมาสแรกของปี 2556 : ร้อยละ

ประเภทรถยนต์	ออสเตรเลีย	อินโดนีเซีย	ฟิลิปปินส์	ญี่ปุ่น	นิวซีแลนด์	ซาอุดีอาระเบีย	สหรัฐอเมริกา
รถยนต์นั่ง	29.23	22.19	10.87	-	-	-	-
รถแวน, ปิกอัพ	10.34	-	-	83.96	1.77	-	-
รถบรรทุก	25.16	-	-	-	-	10.57	6.03

ที่มา : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 1

การนำเข้าการนำเข้ารถยนต์ของประเทศไทยในช่วงไตรมาสแรกของปี 2556 (ม.ค.-มี.ค.) มีการนำเข้ารถยนต์นั่งและรถยนต์โดยสารและรถบรรทุกคิดเป็นมูลค่า 9,622.34 และ 6,373.90 ล้านบาทตามลำดับเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้วพบว่าการนำเข้ารถยนต์นั่งและรถยนต์โดยสารและรถบรรทุกคิดร้อยละ 14.23 และ 15.22 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบให้กับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แหล่งนำเข้ารถยนต์นั่งที่สำคัญในช่วงไตรมาสแรกของปี 2556 ได้แก่ อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น และเยอรมนี คิดเป็นสัดส่วนการนำเข้าร้อยละ 39.34, 25.31 และ 14.37 ตามลำดับ

แหล่งนำเข้ารถยนต์โดยสาร และรถบรรทุกที่สำคัญ ได้แก่ทาง ญี่ปุ่นอินเดีย และสิงคโปร์ คิดเป็นสัดส่วนการนำเข้าร้อยละ 27.85, 12.55 และ 11.27 ตามลำดับ

ตารางที่ 1.4 ปริมาณการนำเข้ารถยนต์ของประเทศไทยในช่วงไตรมาสแรกของปี 2556 : ร้อยละ

	อินโดนีเซีย	ญี่ปุ่น	เยอรมนี	อินเดีย	สิงคโปร์
รถยนต์นั่ง	39.34	25.31	14.37	-	-
รถบัส และ รถบรรทุก	-	27.85	-	12.55	11.27

ที่มา : สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 1

สรุปแนวโน้มรถยนต์ อุตสาหกรรมรถยนต์ในไตรมาสแรกของปี 2556 มีปริมาณการผลิตขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว เนื่องจากทางผู้ประกอบการมีการเร่งการผลิตรถยนต์ตอบสนองต่อความต้องการรถยนต์ของผู้บริโภคภายในประเทศ อีกทั้งผู้ประกอบการรถยนต์จากหลากหลายค่ายต่างๆ มีการเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่ออกสู่ตลาดมากขึ้น สำหรับการส่งออกรถยนต์ขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้านี้ ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นในประเทศแถบ เอเชีย แอฟริกา ยุโรป อเมริกากลาง และอเมริกาใต้อุตสาหกรรมรถยนต์ไตรมาสที่สองของปี 2556 คาดว่า จะขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับ ไตรมาสแรกของปี 2556 โดยข้อมูลจากแผนงานในเตรียมการผลิตของผู้ประกอบการรถยนต์ ประมาณการได้ว่า ในไตรมาสที่สองของปี 2556 จะมีการผลิตรถยนต์กว่า 6 แสนคัน แบ่งเป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ ประมาณร้อยละ 50-55 และการผลิตเพื่อการส่งออกประมาณร้อยละ 45-50 เนื่องจากมีการเร่งการผลิตรถยนต์เพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าที่มียอดคั่งค้างการส่งมอบจากนโยบายรถยนต์คันแรก รวมทั้งยังมีปัจจัยอื่นๆที่สนับสนุนซึ่งได้แก่ การแนะนำรถยนต์รุ่นใหม่เข้าสู่ตลาดมากขึ้น (สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 1)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทาง บริษัทคาล โซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์บริษัทหนึ่งจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นมากต่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เกี่ยวข้อง กับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ให้กับพนักงานที่สำคัญที่สุดคือ ความรู้เหล่านั้นต้องสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง จึงจะสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมแบบ CK-WAY ของพนักงานในองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ และตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของ บริษัทคาล โซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 : การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา และ การประเมินผลงาน มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาตน

สมมติฐานที่ 2 : การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา และ การประเมินผลงาน มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน

สมมติฐานที่ 3 : การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา และ การประเมินผลงาน มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม

สมมติฐานที่ 4 : การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา และ การประเมินผลงาน มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม

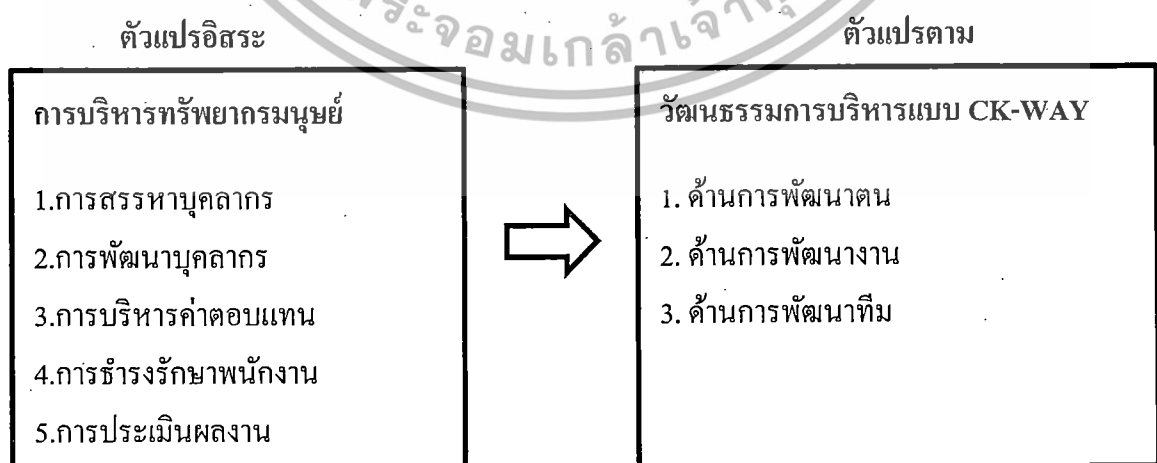
1.4 กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของบริษัท คาล โซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยในการดำเนินการด้านต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา การประเมินผลงาน ดังเช่น (สราวรธน์ เรื่องกัลปวงศ์. 2550) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรทั้งหมดโดยต้องอาศัยกลยุทธ์ และวิธีการตั้งแต่การวางแผน สรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดวางตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน การดูแลชำระรักษา และการประเมินผลของการปฏิบัติงาน ให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร อันนำไปสู่การสร้างคามพึงเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พอใจในการปฏิบัติงาน และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ให้เกิดความทันต่อยุคสมัยของสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไปได้โดยมีประสิทธิภาพ

ส่วนวัฒนธรรมองค์กร (วรรณรณ แสงมณี. 2553) กล่าวว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร โดยมีอยู่ 3 ด้านคือ ทางกายภาพ ทางฐานนิยม ทางฐานคติ ซึ่งวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะทำให้องค์กรแข็งแกร่งตามไปด้วยเนื่องจากเป็นกลไก ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงาน เป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นค่านิยม หรือความเชื่อที่องค์กรสร้างมาเพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกันคิดเหมือนกัน ทำเหมือนกัน พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับ และยึดเหนี่ยวในค่านิยม และความเชื่อนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลของการปฏิบัติงาน ที่องค์กรต้องการเพื่อความสำเร็จ และมีประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

วัฒนธรรมแบบ CK-WAY เป็นวัฒนธรรมที่มีการนำระบบต่างๆ ที่มีของบริษัทนิสสันกับบริษัทชั้นนำทั่วโลกนำผสมผสานเพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรกับบริษัทนิสสันทั่วโลก และขยายผลไปยังบริษัทในเครือ เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้นไป โดยบริษัทหวังที่จะต้องเป็น บริษัทที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต โดยวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ประกอบด้วย หลัก 3 ประการดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาคน 2) ด้านการพัฒนางาน 3) ด้านการพัฒนาทีม ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของบริษัท คาล โซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมแบบที่มีลักษณะการสร้างวัฒนธรรมคล้ายๆ TOYOTA WAY ที่สร้างรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงานโดยยังคงสะท้อนภาพการปฏิบัติแบบในอดีตซึ่งผสมผสานเป็นรูปแบบการทำงานในอุดมคติและวัฒนธรรม และพฤติกรรมของคนในองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดและ ทฤษฎีต่างๆ มาสร้างเป็นกรอบและแนวความคิดของการวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.4 กรอบแนวคิดของการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ผู้วิจัยทำการศึกษาเป็น พนักงานของ บริษัท คาล โซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัดซึ่งเป็น ระดับพนักงานปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 550 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัท คาล โซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ณ เดือน พฤศจิกายน 2556)

1.5.2 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

- 1.การสรรหาบุคลากร
- 2.การพัฒนาบุคลากร
- 3.การบริหารค่าตอบแทน
- 4.การธำรงรักษาพนักงาน
- 5.การประเมินผลงาน

1.5.2.2 ตัวแปรตาม คือ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ประกอบด้วย

- 1.ด้านการพัฒนาคน
- 2.ด้านการพัฒนางาน
- 3.ด้านการพัฒนาทีม

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1.การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท คาล โซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์การดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ต้องการให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การธำรงรักษาพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัทสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

1.1 การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการ ของบริษัทคาล โซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้ในการแสวงหา และจงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่ดี ที่ตรงตามความต้องการของบริษัทให้มาสมัครในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคลากรจาก ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด เพื่อให้เข้ามาร่วมกันทำงานในบริษัทและทำให้บริษัทสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทตามที่กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ของบริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ที่พัฒนาบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบริษัททั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.3 การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่พนักงาน ของบริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจรวมถึงสิทธิประโยชน์ เป็นเงินรางวัล หรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในบริษัท เช่น การประกันชีวิต และสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล แผนการศึกษา รวมถึงบริการต่างๆที่บริษัทให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

1.4 การธำรงรักษาพนักงาน หมายถึง การที่ทางบริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด จัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความ ไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้แก่บริษัท ด้วยความปลอดภัยทั้งกาย จิตใจ และจงรักภักดีต่อบริษัทตลอดอายุการทำงาน

1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ทาง บริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้สำหรับประเมินผลงาน และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามเงื่อนไขของลักษณะงานที่ว่างเพื่อจุดหมายในการแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง และการให้รางวัลตอบแทน

2. วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY หมายถึง วัฒนธรรมของการบริหารองค์การใน รูปแบบของ บริษัทคาลโซนิคคันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรม ของพนักงานในบริษัททำให้บริษัทมีเอกลักษณ์ของตนเองต่าง ไปจากบริษัทอื่นมีค่านิยม และความ เชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ และสามารถแลกเปลี่ยนกันและกัน หรือแพร่กระจายออกไป โดย ยึดถือหลักสำคัญในการบริหาร 3 ประการ คือ

2.1 การพัฒนาตน หมายถึง การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองด้วย ตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนอง ความต้องการ แรงจูงใจ โดย ต้องทำทายเป็นอิสระ และ ใฝ่เรียนรู้ในงานที่รับผิดชอบ

2.2 การพัฒนางาน หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงวิธีการต่างๆ โดยการ รู้จริง 3G ไม่หยุดนิ่ง PDCA พันธสัญญาและเป้าหมาย เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การพัฒนาทีม หมายถึง การทำงานร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพโดย การร่วมมือต่างสายงาน เอาใจเขาใส่ใจเรา ผสานความต่างทางด้านความคิด ชัดเจน โปร่งใสเข้าใจง่ายไม่คลุมเครือ เพื่อให้ สมาชิกผู้ร่วมทีมต่างมีความสุขในการทำงานนั้นให้สำเร็จและเพื่อส่งผลให้บริษัทเจริญก้าวหน้า

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในบริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยแยกได้ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท กาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

มีคำนิยามสั้นๆ สำหรับด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เคยปรากฏอยู่ในหนังสือบางเล่ม เช่น การสนับสนุนให้เกิดความโดดเด่นในคุณค่าโดยการจัดการในองค์กร บริษัทที่เป็นตัวนำไปสู่ นโยบายในการจัดการองค์กรเพื่อให้ไปสู่พนักงานและลูกค้า สิ่งที่เป็นหนทางที่องค์กรทำอยู่ ข้อสมมติฐานพื้นฐานและความเชื่อที่แบ่งปันกันโดยสมาชิกขององค์กร เป็นต้น นักวิชาการหลายท่านได้เคยให้คำจำกัดความและขอบเขตของคำว่า “วัฒนธรรม (Culture)” ไว้หลายท่าน ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2536) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องระหว่างกันของ บรรทัดฐาน ค่านิยม ทศนคติ และความรู้สึก “วัฒนธรรม” ยังรวมทั้งลักษณะที่เป็นทางการ (การเปิดเผย) และไม่เป็นทางการ (การไม่เปิดเผย) ขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง ขอบเขตของการเป็นวิธีการที่ซึ่งองค์กรใช้ปฏิบัติหรือทำงานบางอย่างที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งยัง หมายความว่า ความรู้สึกที่เป็นอารมณ์ร่วม ที่ซึ่งช่วยในการประสานองค์กรให้รวมอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง อาจเรียกได้ว่า เป็นแบบของความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายต่างๆ ที่มีอยู่ร่วมกันในบรรดาสมาชิกขององค์กร และจากความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายเหล่านี้เอง จะกลายเป็นกฎระเบียบของพฤติกรรมปฏิบัติหรือที่เรียกว่า “บรรทัดฐาน” (Norms) ที่ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือวิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์กร
 หนึ่งๆ ที่จะประพฤติ และปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นลักษณะ โดยเฉพาะของกลุ่มคนนั้นๆ
 และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ องค์กรดำเนินอย่างราบรื่นและยั่งยืน

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2549) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวการดำเนินชีวิต
 และปฏิบัติงานขององค์กรสังคม โดยเฉพาะองค์กรแบบสหจร (Association)

พิทยา บวรวัฒนา (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน
 (Shared Meaning) ระหว่างสมาชิกขององค์กรว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม และความเชื่อที่มี
 ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากร
 ในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆอันประกอบ
 ไปด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและ
 ข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

พร ภิศก (2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการ
 ยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรรับทราบ และ
 เข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมาตลอด อีก
 ทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ

วรนารถ แสงมณี (2553) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร สามารถส่งผลทั้งทางบวก และทาง
 ลบให้กับองค์กร เป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้ร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรหนึ่งๆ โดยไม่มีรูปแบบที่
 ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่สมาชิกสามารถรับรู้ได้ โดยวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญในด้านที่เป็น
 (1) การรวบรวมสมาชิกให้เป็นปึกแผ่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (2) ช่วยให้กิจการสามารถปรับตัว
 ได้ทันกับสถานการณ์ ของสภาพแวดล้อมที่องค์กรตั้งอยู่ ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า ความมี
 ประสิทธิภาพขององค์กรต้องไปด้วยกัน กับวัฒนธรรมขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร สิ่งแวดล้อม
 และ เทคโนโลยี รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้หากผู้บริหารมองเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรใดมี
 ความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลหลัก และแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในอันที่
 จะดำเนินการเสริมสร้างอย่างกล้าหาญ ทั้งนี้เพื่อควมมีศักยภาพและความอยู่รอดขององค์กรอย่าง
 ยั่งยืน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร โดยมีอยู่ 3 ด้านคือ
 ทางกายภาพ ทางฐานนิยม ทางฐานคติ ซึ่งวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งก็จะทำให้องค์กรแกร่งตามไปด้วย
 เนื่องจากเป็นกลไก ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานมาก และพฤติกรรมของพนักงาน
 เป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นค่านิยมหรือ
 ความเชื่อที่องค์กรสร้างมาเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมกันทำ คิดเหมือนกันทำเหมือนกันพนักงาน
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนใหญ่ให้การยอมรับ และยึดเหนี่ยวในค่านิยม และความเชื่อนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการเพื่อความสำเร็จ และให้มีประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรสำหรับวัฒนธรรมองค์กรในประเทศไทยที่ได้รับความสนใจในปัจจุบัน ได้แก่

1) วัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovative Organizational Culture) เนื่องจากองค์กรต้องปรับตัวให้อยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และได้เปรียบการแข่งขัน โดยคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างและลดต้นทุนพนักงานในองค์กรกล้าคิด กล้าทำ คิดริเริ่ม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กัน และความคิดซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ตัวอย่าง องค์กรที่ให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม ได้แก่ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ที่กำหนดว่าภายในปี 2558 ปูนซีเมนต์ไทย จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วยและจะเป็นแบบอย่างค้ำบรรมชาติ และพัฒนาอย่างยั่งยืน ปลูกฝังวัฒนธรรมนวัตกรรมแก่พนักงานให้คิดค้นสร้างสรรค์หรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศ วิชิตคิด วิชิตการ ทำงานแบบสร้างสรรค์

2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นให้บริการ (Service Oriented Organizational Culture) ที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า ปลูกฝังจิตสำนึกการให้บริการลูกค้าแก่พนักงาน สร้างสำนึก และรักษาค่านิยมการบริการแก่พนักงานทุกคนในองค์กรเพราะพนักงานทุกคนต้องมีลูกค้า ลูกค้าที่พนักงานต้องให้ความสำคัญ ประกอบด้วยลูกค้าภายใน และลูกค้าภายนอกองค์กร ลูกค้าภายใน คือ พนักงานที่ใช้บริการหรือรับงานต่อจากกัน ส่วนลูกค้าภายนอก คือ บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นให้บริการให้ความสำคัญแก่การคัดเลือกบุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบให้บริการเข้ามาทำงานในองค์กร เพื่อสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวได้ง่าย

3) วัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety Organization Culture) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ความปลอดภัยในการทำงานมีความสำคัญมาก เพราะหากมีการเกิดอุบัติเหตุใดๆ ขึ้นมาแล้วย่อมสูญเสียหรือเสียหายหลายด้าน เช่น อาจสูญเสียบุคลากร เสียค่าใช้จ่าย เสียชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ เป็นต้น องค์กรที่ให้ความสำคัญแก่ค่านิยมความปลอดภัยในการทำงานจะประกาศนโยบาย กฎระเบียบ แนวทาง หรือวิธีการทำงาน รวมทั้งสร้างจิตสำนึกเรื่องความปลอดภัยให้ฝังอยู่ในการทำงานของพนักงาน (พัชสิทธิ์ ชมภูคำ. 2552)

สรุป วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมาจาก แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม กฎเกณฑ์ที่พึงปฏิบัติ ที่มีด้วยกันหลายแบบ และไม่สามารถกำหนดรูปแบบที่ตายตัวได้ ถูกกำหนดโดยกลุ่มบุคคล คณะบุคคล หรือบุคคลในองค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรในทุกๆรูปแบบ โดยการที่องค์กรจะยึดเอาวัฒนธรรมเป็นหลักในการบริหารงาน หรืออาจจะผสมผสานวัฒนธรรมแบบใดมาอย่างน้อยเพียงใดก็เพื่อให้้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้นั้นเองและขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจะต้องเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องปรับเปลี่ยน และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นตัวผลักดันเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้บุคลากรมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีห้องปฏิบัติการหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีตแต่ไม่อาจทำให้ห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

2.1.1 วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY เป็นวัฒนธรรมที่มีการนำระบบต่างๆ ที่มีของบริษัท นิสสัน กับบริษัทชั้นนำทั่วโลกนำมาผสมผสานเพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรกับบริษัท นิสสันทั่วโลก และโดยขยายผลไปยังบริษัทในเครือ เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้น โดยมุ่งหวังที่จะต้องเป็น บริษัทที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต และหนึ่งในบริษัทเครือข่ายก็คือ บริษัท คาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์รายใหญ่ที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งให้กับบริษัท นิสสัน และบริษัทผู้ผลิตยานยนต์ชั้นนำอีกหลายบริษัท อาทิ เช่น บริษัท อิซูซุมอเตอร์ บริษัท จีเอ็มมอเตอร์ เป็นต้น

เมื่อปี ค.ศ. 2011 บริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ประกาศแผนการดำเนินธุรกิจระยะกลาง 5ปี ตั้งแต่ปี 2011-2016 โดยใช้ชื่อว่า “G x 4 T10” ในแผนงานดังกล่าวบริษัทวางกลยุทธ์ธุรกิจโดยใช้หลักการบริหาร “CK-WAY” ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ทางบริษัทวางไว้ว่าจะต้องสำเร็จภายในปี 2016 เพื่อให้สามารถสำเร็จได้ตามแผน “G x 4 T10” โดย G x 4 คือ Green, Growth, Global and Great Company และ T10 คือ Top Ten ในกลุ่มผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของโลก

บริษัท คาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด มีเป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสร้างความแข็งแกร่งให้ธุรกิจเติบโต และมีผลกำไรที่งดงาม อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญมากไปกว่านั้นก็คือ ทำอย่างไรให้ CK ยกระดับไปสู่การเป็น “บริษัทที่ยิ่งใหญ่” ได้พูดอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานกับบริษัท CK จนกระทั่งไปบอกต่อกับครอบครัวและเพื่อนๆ ได้อย่างมั่นใจว่าพวกเขาได้ร่วมงานกับบริษัทที่ยอดเยี่ยมที่สุด

ดังนั้น เพื่อขยายความคำว่า “บริษัทที่ยิ่งใหญ่” ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายต่อบริษัท CK การเดินทางไปสู่ความยิ่งใหญ่ได้เริ่มต้นขึ้นเมื่อปี 2012 ทางทีมได้ร่วมกันค้นหาเป้าหมายหลักที่จะเป็นรากฐานในการปลูกเร้าพลังของ CK ทางบริษัทจึงเริ่มต้นด้วยการทำให้ฐานรากขององค์กรแข็งแกร่งขึ้น พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนถ้อยแถลงของ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ให้ชัดเจน และเฉียบคมมากยิ่งขึ้น โดยสรุปเป็นองค์ประกอบหลักของการเป็น “บริษัทที่ยิ่งใหญ่” 4 ประการได้แก่

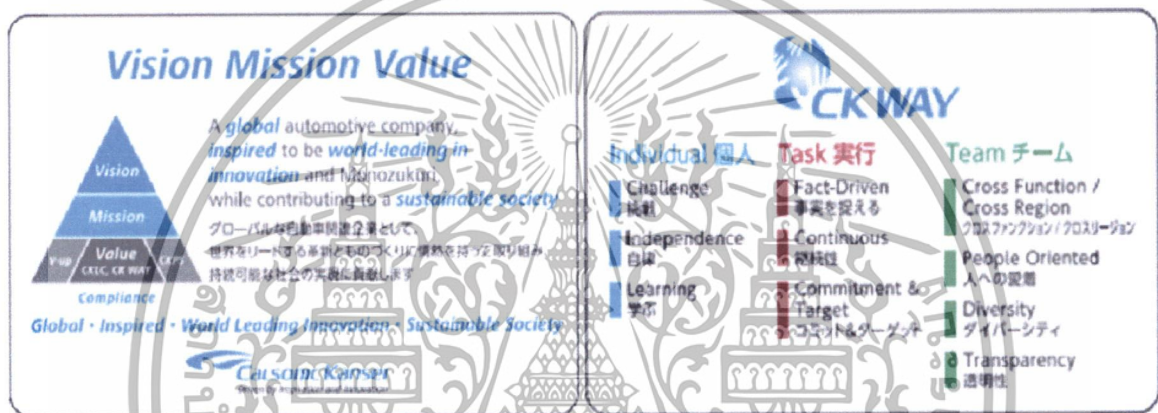
1) บุคลากร (People) บุคลากรในองค์กรจะต้องมีแรงจูงใจ ภาคภูมิใจ รัก และผูกพันต่อองค์กร มุ่งมั่นไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค ยึดมั่นในค่านิยมองค์กร เช่น CK-WAY, V-UP ให้ความร่วมมือ พร้อมทั้งสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น

2) ความเป็นสากล (Global) การทำงานเป็นที่ระดับภูมิภาค ความหลากหลาย ภาพลักษณ์ของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับโลก เป็นองค์กรที่จะไม่หยุดนิ่ง และสามารถปรับตัวต่อการ

เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถเป็นได้ทั้งโอกาสและความเสี่ยงทางการดำเนินธุรกิจ

3) การเป็นผู้นำระดับโลก (World-Leading) ในด้านการคิดค้นนวัตกรรมทางเทคโนโลยี มีกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพและผลิตผลิตภัณฑ์ที่ดีเลิศทั้งในแง่ของคุณภาพและการตั้งราคาที่สามารถแข่งขันได้เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด การร่วมแรงร่วมใจในการทำกิจกรรม Monozukuri อย่างต่อเนื่อง Monozukuri หมายถึงการมีจิตวิญญาณในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเลิศและความสามารถในการปรับปรุงระบบ และขบวนการผลิตให้คงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง

4) การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable) การรักษาระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อมการคืนกำไรสู่ลูกค้าและสังคม และการสร้างบุคลากรในองค์กรให้เป็นประชากรที่ดีมีคุณภาพในสังคม



ภาพที่ 2.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจของCK-WAY

ที่มา :CKT Internet (2556)

วิสัยทัศน์ของบริษัทCK (Corporate Vision) ได้แก่ การกำหนดทิศทาง และเป้าหมายการดำเนินงานในระยะยาวโดยผสมผสานความเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และ Monozukuri ซึ่งแสดงให้เห็นถึงภารกิจหลักที่องค์กรทุ่มเทและมุ่งมั่นเพื่อช่วยให้สังคมพัฒนาได้อย่างยั่งยืน คือ

“เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระดับสากล โดยมุ่งมั่นสู่การเป็นผู้นำระดับโลกด้านนวัตกรรมและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ดีเลิศ พร้อมทั้งอุทิศตนเพื่อการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน”

Monozukuri หมายถึงการผลิตสินค้าแบบญี่ปุ่นเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมถึงองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้งใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์และเหมาะสมอย่างคุ้มค่า โดยการร่วมมือข้ามสายงาน เช่น หน่วยงานออกแบบวิศวกรรมการผลิตหน่วยงานซ่อมบำรุง หน่วยงานจัดซื้อ หน่วยงานโลจิสติกส์และซัพพลายเชน โรงงาน วิเคราะห์ต้นทุน ซึ่งการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรสาขาอาชีพต่างๆจะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดสำหรับการผลิตสินค้าตามแบบญี่ปุ่นและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เนื่องจาก CK เป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นในประเทศญี่ปุ่น เราจึงตัดสินใจใช้คำนี้เพื่อให้ทุกคนรู้สึกคุ้นเคยกับคำคำนี้ซึ่งได้นำไปประนุไว้ในวิสัยทัศน์องค์กรด้วย

ถ้อยแถลงพันธกิจ (Mission Statement) หมายถึง กิจกรรมหลัก หรือสิ่งที่ CK ต้องดำเนินเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ถ้อยแถลงพันธกิจเป็นสิ่งที่กำหนดกิจกรรมและเป้าหมายหลักที่ต้องการเน้น ซึ่งภาระกิจหลักของเราก็คือ การสร้างภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งของบริษัทในการเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระดับสากลซึ่งสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้ภารกิจนี้สำเร็จได้ก็คือ การที่พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร และใช้พลังความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และมีจิตวิญญาณในการมุ่งผลิตผลิตภัณฑ์ที่ดีเลิศ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรักษาคำมั่นในการเป็นคนดีนำสิ่งที่มีคุณค่ากลับคืนสู่สังคม

ความเป็นสากล (Global) คือ เรามุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระดับสากลที่มีภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่ง โดยผสานความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้กลายเป็นทีมหนึ่งเดียวที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์

แรงบันดาลใจ (Inspired) คือ เราจะไม่ละความพยายามในการมุ่งมั่นสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้พนักงานทุกคนมีความภาคภูมิใจมีพลังความคิดสร้างสรรค์ รัก และผูกพันต่อองค์กร

การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม (World Leading Innovation) คือ เราจะผนึกพลังความคิดสร้างสรรค์และจิตวิญญาณในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ดีเลิศจากสมาชิกในทีมเพื่อเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในการเป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพออกสู่ตลาดและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้า

การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน (Sustainable Society) คือ เราให้คำมั่นที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการส่งกลับคืนสิ่งที่มีคุณค่าหรือกำไรสู่ผู้ถือหุ้น ชุมชน พนักงาน และทุกคนที่เกี่ยวข้องไม่ได้จำกัดแค่พนักงานของ CK เท่านั้นแต่หมายรวมถึง ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และทุกคนที่เราติดต่อกันด้วย

Tagline คือข้อความสั้นๆที่บ่งบอก และย้ำเตือนถึงความเป็นตัวตนของเราว่า “เราเป็นใครและกำลังทำอะไรอยู่” เพื่อให้นิยามว่า “เราเป็นใคร” ด้วยประโยคที่สั้น และเข้าใจได้ง่ายขึ้นเราจึงได้กำหนดให้มีข้อความ “กำลังทำอะไร” นี้ขึ้น โดยเลือกคำหลัก 2 คำ จากวิสัยทัศน์ CK ซึ่งได้แก่คำว่า “แรงบันดาลใจ” และ “นวัตกรรม” และเพิ่มเติมคำว่า “Driven” เพิ่มเข้าไปเพื่อให้ทุกๆ คน ได้รู้จักเรามากขึ้นในฐานะที่เราอยู่ในแวดวงอุตสาหกรรมยานยนต์

Tagline ของ CK คือ Driven by Inspiration and Innovation “ขับเคลื่อนไปข้างหน้าด้วยแรงบันดาลใจและการสร้างสรรค์นวัตกรรม”

2.1.2 ความหมายของ CK-WAY หลักทั้ง 3 ประการ มีดังนี้

1) **พัฒนาตน (ทำทาย เป็นอิสระ ใฝ่เรียนรู้)** คือ การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรต้องมีแรงจูงใจ ภาคภูมิใจรักและผูกพันต่อองค์กร มุ่งมั่นไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค ยึดมั่นในวัฒนธรรมขององค์กร หรือ CK-WAY ให้ความร่วมมือพร้อมทั้งสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารลับที่บริษัทได้สงวนลิขสิทธิ์ไว้ ห้ามเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 ความหมายของ การพัฒนาตน ของวัฒนธรรมแบบ CK-WAY

พัฒนาตน	ท้าทาย	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -ตัดสินใจอย่างถูกต้องทันเวลาที่กล้าที่จะรับความเสี่ยงบนพื้นฐานของความเข้าใจในสถานการณ์และจากข้อมูลที่มีอยู่ โดยใช้ความสามารถของสมาชิกในทีมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด -มุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผล -กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่สูงและท้าทาย พร้อมทั้งติดตามความคืบหน้าและพยายามปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย -ประยุกต์ใช้วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เช่น “กิจกรรม V-up & CKPS” ในการทำงานอยู่เสมอ
		พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -ตัดสินใจล่าช้าทำให้สูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ -ปฏิเสธวิธีการหรือแนวคิดใหม่โดยยึดติดกับวิธีการเดิมๆหรือที่มีอยู่ขณะนั้น -ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสิ่งที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น โดยมักจะพูดว่า “การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ยากเกินความสามารถ” หรือ “ให้ตนเองพยายามไปก็เท่านั้นคงช่วยอะไรไม่ได้”
	เป็นอิสระ	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -เข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจและนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงนั้น ไปขยายผลได้ -รับฟังข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และจากส่วนงานอื่นแล้วนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ -ให้ความช่วยเหลือและแสดงความคิดเห็นด้วยความเต็มใจเมื่อมีการร้องขอ และเปิดโอกาสให้ซักถามหรือพบปะชี้แจงเพื่อทบทวนความเข้าใจ
		พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -ไม่แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในช่วงที่มีการประชุมหรือร้องขอความคิดเห็น แต่กลับพูดหรือวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องที่ได้ตัดสินใจไปแล้วนอกห้องประชุม -ทำงานเฉพาะตามที่สั่งการมาเท่านั้น มีท่าทีนิ่งเฉยเป็นฝ่ายรับ ขาดการวางแผนล่วงหน้าและริเริ่มพัฒนางานด้วยตนเอง
	ใฝ่เรียนรู้	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -ใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพยายามพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ -แสวงหาข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่องาน และตระหนักอยู่เสมอว่าความคิดของตนมิใช่สิ่งที่ถูกต้องหรือดีที่สุด -แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของคนแก่ผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เพื่อส่งเสริม “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ในองค์กร
		พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -ยึดถือว่าความคิดของตนเองสุดยอดเสมอ และมีวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ๆ -หลีกเลี่ยงโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เช่น การเข้าอบรมสัมมนา โดยมักจะมีข้ออ้าง เช่น “งานยุ่งไม่มีเวลา” เป็นต้น

ที่มา : CKT Internet (2556)

2) พัฒนางาน (รู้จริง ไม่หยุดนิ่ง พันธสัญญาและเป้าหมาย) คือ การเป็นผู้นำระดับโลกในการคิดค้นนวัตกรรมทางเทคโนโลยี มีกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และผลิตผลิตภัณฑ์ที่เลิศ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งในแง่ของคุณภาพ และการตั้งราคาที่สามารถแข่งขันได้ เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด ความร่วมแรงร่วมใจในการทำกิจกรรม Monozukuri อย่างไม่หยุดยั้ง

ตารางที่ 2.2 ความหมายของ การพัฒนางาน ของวัฒนธรรมแบบ CK-WAY

พัฒนางาน	รู้จริง	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	-ตรวจสอบปัญหาโดยใช้หลัก 3 Gen หรือ “3 จริง” ได้แก่ ดูสถานที่จริง ดูของจริง และวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันนำไปสู่การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องแม่นยำ -รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม -พิจารณาความคล้ายคลึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และคาดการณ์ผลกระทบในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นก่อนทำการตัดสินใจ
		พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	-ตัดสินใจบนพื้นฐานความคิดของตนหรือหน่วยงานตน โดยปราศจากความเป็นกลางและการตรวจสอบข้อเท็จจริง -ประเมินสถานการณ์และเลือกแนวทางปฏิบัติโดยยึดแต่วิธีการที่เคยทำมาและทึกเอาว่าเหตุการณ์ในอนาคตจะไม่แตกต่างไปจากเดิมแน่นอน
	ไม่หยุดนิ่ง	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	-มุ่งมั่นและพยายามอย่างไม่ลดละเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ -ประยุกต์ใช้หลัก PDCA อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกความพยายามเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (PDCA หมายถึง Plan - วางแผน, Do - ดำเนินการ, Check - ตรวจสอบ, Action - การแก้ไข) -สื่อสารข้อมูลสำคัญอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและอธิบายให้ง่ายต่อการเข้าใจ
		พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	-ส่งต่อข้อมูลหรือถ่ายทอดคำสั่งเฉพาะตามที่ได้รับมาอีกทอดหนึ่งเท่านั้น แต่หลังจากนั้น ไม่มีการติดตามความคืบหน้าหรือใช้ความพยายามในการปรับปรุง -โยนงานแบบเบ็ดเสร็จให้ผู้อื่นรับผิดชอบ โดยไม่เข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อติดตามความคืบหน้าและเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่ตนเอง
	พันธสัญญาและเป้าหมาย	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	-รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วยความสำนึกในหน้าที่ -พยายามพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการผลิต และการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น โดยการตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้น -ให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องนอกเหนือจากพันธสัญญาและเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้แต่แรก
		พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	-ไม่รายงานประเด็นสำคัญหรือคาดการณ์อุปสรรคก่อนล่วงหน้า แต่จะคอยแก้ตัวหลังจากเหตุการณ์ผ่านพ้นไปแล้ว -ขอมแก้ปัญหาคืออุปสรรคกลางคันโดยไม่ดำเนินการใดๆ หรือสิ่งที่จะจัดการกับปัญหานั้นในทันที

ที่มา : CKT Internet (2556)

3) **พัฒนาทีม** (ร่วมมือต่างสายงานและภูมิภาค เอาใจเขามาใส่ใจเรา ผสานความต่างชัดเจนโปร่งใส) คือ การทำงานเป็นทีมระดับภูมิภาค ความหลากหลาย สร้างภาพลักษณ์ของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับโลก เป็นองค์กรที่ไม่หยุดนิ่งและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นได้ทั้ง โอกาสและความเสี่ยงทางธุรกิจ

ตารางที่ 2.3 ความหมายของ การพัฒนาทีม ของวัฒนธรรมแบบ CK-WAY

พัฒนาทีม	ร่วมมือต่างสายงาน/ภูมิภาค	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -สร้างแนวคิดหรือมุมมองใหม่ๆ โดยประยุกต์จากความหลากหลายทางวัฒนธรรมและตัวอย่างที่ดีจากภูมิภาคอื่น -พัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยทำงานร่วมกับทีมต่างสายงานและมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน -ประสานความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม โดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงานหรือภูมิภาคอื่นจากการดำเนินการนั้นๆ
		พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -ตัดสินใจบางเรื่องภายในกลุ่มเล็กๆ หรือเฉพาะกับคนที่เห็นด้วยกับคนเท่านั้น เพราะมีทัศนคติว่า(การปรับปรุงเข้ากับความคิดเห็นที่ต่างกันถือเป็นเรื่องที่ยาก) -ล้มเหลวต่อการจัดการปัญหา/สื่อสารเรื่องสำคัญให้กับคนที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะปัญหาจะลุกลาม คือ ไม่พยายามแก้ไขปัญหามาในเชิงป้องกัน
	เอาใจเขาใส่ใจเรา	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือบุคคลรอบข้าง ส่งเสริมให้สมาชิกได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ -สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่นในทีมมีทัศนคติที่ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและเชื่อมั่นว่า “เราทำได้” -ส่งเสริมและให้กำลังใจคนอื่นๆ ในทีม โดยกล่าวคำชมเมื่อทำงานเสร็จหรือดี
		พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -ยึดถือความคิดหรือมุมมองของตนเป็นที่ตั้ง โดยไม่ใส่ใจบุคคลรอบข้าง -ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเพียงพอก่อนที่จะทำการตัดสินใจ
ผลานความต่าง		พฤติกรรมที่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -รับฟังข้อคิดเห็นหรือความที่แตกต่างและมักจะนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์แนวปฏิบัติที่ดีเลิศ -สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างพร้อมรับฟังคำถาม ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นใหม่ๆ -เคารพและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นความคิดเห็นจากผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมหรือค่านิยมที่แตกต่างจากตนเอง
		พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -ไม่ยอมรับความคิดเห็นหรือแนวคิดที่แตกต่างของสมาชิกในทีมจะแลกเปลี่ยนหรือหาข้อมูลสรุปจากคนที่คิดเหมือนกันเท่านั้น -ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำวิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์และไม่สร้างบรรยากาศให้แสดงความคิดเห็นหรือตั้งคำถามอย่างตรงไปตรงมา
ชัดเจนโปร่งใส		พฤติกรรมที่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -สื่อสารด้วยความชัดเจน โดยใช้กลวิธีและลำดับเนื้อหาที่สมเหตุสมผลเข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงความหมายที่คลุมเครือ -จัดลำดับความสำคัญของงาน โครงการและมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน -ริเริ่มและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเป็นอิสระและใช้หลักฉันทามติ โดยไม่คำนึงถึงระดับตำแหน่ง
		พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> -ให้ความสำคัญกับเฉพาะงานประจำวันเท่านั้น แต่ละเลยหรือมองข้ามวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ หรือเรื่องที่ต้องครุ่นเน้น ณ ขณะนั้น -แสดงความคิดเห็นหรือวิพากษ์วิจารณ์ด้วยความหมายสลับซับซ้อน เข้าใจยาก ทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นที่เกี่ยวข้องเกิดความสับสน

ที่มา: CKT Internet (2556) สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.2 วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

ที่มา :CKT Internet (2556)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Human Resources Management Towards Excellent Organization Building) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยจะต้องพัฒนามาจากการบริหารงานบุคคล(Personal Management) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ว่าด้วยเรื่องการรับบุคลากรเข้ามาทำงานการดูแลบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน อันได้แก่ การเข้างาน การขาดงาน การลางาน มาทำงาน และการจ่ายค่าตอบแทนแนวคิดการบริหารงานบุคคลในอดีตมองบุคลากรขององค์กรเป็นการจ้างงานและการทำงานตอบแทนซึ่งกันและกันเท่านั้น ปัจจุบันแนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลได้มีการพัฒนามาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ซึ่งใช้แนวคิดที่ว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเสมือนทรัพย์สินประเภทหนึ่งขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่การจ่ายค่าตอบแทนให้รางวัลและสวัสดิการ โดยเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของบุคคลมาใช้ให้เหมาะสมกับงานมีการฝึกพัฒนาแนวคิดนี้ไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาเสริมสร้าง และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา และมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดที่สร้างสรรค์อันก่อให้เกิด นวัตกรรมใหม่ขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นกำลังผลักดัน และเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ซึ่งยากต่อการที่ใครจะลอกเลียนแบบ และเพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว (วนิดา วาติเจริญ, 2556)

2.2.1 ปรัชญาของการบริหารงานบุคคลและของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปรัชญาของการบริหารงานบุคคลยึดกำลังคนเป็นศูนย์กลาง โดยให้การสนใจในการสรรหาการฝึกอบรม การจ่ายค่าผลตอบแทน การอธิบายถึงความคาดหวังของฝ่ายบริหาร การแสดงถึงความชอบธรรมจากการตัดสินใจจากฝ่ายบริหาร การตอบสนองความต้องการของพนักงานเฉพาะที่เกี่ยวกับงาน การจัดการกับปัญหาแรงงานสัมพันธ์ และการปรับเปลี่ยนการบริหารงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากความไม่พอใจของพนักงาน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยึดมั่นในหลักปรัชญาบนพื้นฐานของหลัก 4 ประการ อันประกอบด้วย

1. ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร
2. ความสำเร็จขององค์กรมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ หากมีการเชื่อมโยงนโยบายทรัพยากรมนุษย์กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วม บรรยากาศการทำงาน และพฤติกรรมการบริหารจัดการ มีผลอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป็นเลิศ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องอาศัยความพยายามอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ค่านิยมร่วมเป็นที่ยอมรับ และได้รับการประพฤติปฏิบัติโดยสมาชิกในองค์กร
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรจำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีความยึดมั่นในวัตถุประสงค์ร่วมขององค์กร

2.2.2 วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากอดีตถึงปัจจุบันแบ่งออกเป็น 5 ยุค ได้แก่

1. ยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม
2. ยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรม
3. ยุคกลางของการปฏิวัติอุตสาหกรรม
4. ยุคการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์
5. ยุคปัจจุบัน

สืบเนื่องจากการที่วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่เริ่มตั้งแต่ยุคแรกของการ

ปฏิวัติอุตสาหกรรม และยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมซึ่งแบ่งออกเป็นสองช่วงคือ ยุคเริ่มต้นของการเอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เน้นการจัดการเพื่อจัดระบบในองค์กร โดยจะมุ่งนำหลักการ และแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการกำหนดมาตรฐานของผลผลิตในแต่ละวัน และพัฒนาไปยังยุคของการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของคนงาน อันมีผลกระทบต่อผลการผลิตโดยรวมขององค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน อันเป็นยุคที่มีการศึกษาค้นคว้าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร จนกลายมาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจโดยใช้เงินเป็นสิ่งล่อ และการใช้บทลงโทษเพื่อให้เกิดความกลัว มาเป็นแนวการสร้างควมไว้วางใจให้เกิดความรับผิดชอบ ส่งเสริมความร่วมมือ และเน้นด้านการมีส่วนร่วม จนกลายเป็นทฤษฎีต่างๆ ตามแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ (อิริวัฒน์ กาญจนวณิชชกุล, 2556)

สรารวรรณ เรื่องกัลปวงศ์ (2550) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร ที่ต้องอาศัยกลยุทธ์ และวิธีการตั้งแต่การวางแผน การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดวางตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน การดูแลรักษา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรทุกระดับในองค์กรอันนำไปสู่การสร้างควมพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรให้เกิดความทันต่อยุคสมัยของสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานบุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานองค์กร หรือการจัดการองค์กร ปัจจุบัน จึงมีคนให้ความสำคัญ และสนใจศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลกันมากขึ้น โดยมีการให้ความหมายไว้มากมาย ดังผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคน และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะ ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

เสนาะ ดิยาวี (2543) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดระเบียบ และดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้ได้มากที่สุดถือเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอ และเหมาะสมนั่นก็คือ หน้าที่ทางด้าน การรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

ลลิตา เกษมเนตร (2550) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้ (Utilized) คนในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ ผู้จัดการตามสายงาน (Lines) โดยมีผู้จัดการฝ่ายบุคคล หรือที่ปรึกษาด้านฝ่ายบุคคล (Staff) เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ช่วย เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้เสนอแนะหลักการเทคนิคต่างๆ ให้เพื่อใช้ในการบริหารบุคคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่สำเร็จของ Toyota เกิดขึ้นได้เนื่องมาจากมีกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำหรับสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพราะกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร หรือสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรได้เป็นอย่างดี ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อเป็นการถ่ายทอดหล่อหลอม และสืบสานวัฒนธรรมองค์กร องค์กรต้องดำเนินการพัฒนาด้านบุคลากรรูปแบบต่างๆ เช่นการสรรหา การคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา จัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมเป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์กร อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพราะพนักงานและวัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และพฤติกรรมของพนักงานก็มีอิทธิพลต่อความสามารถทำกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า และตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่สำคัญต่อประสิทธิผลองค์กร (จารุวรรณ นุตะศรีรินทร์. 2550)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Planning (HRP) เป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ การกำหนดแผนงานทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ธุรกิจในระดับองค์กรเนื่องจาก HRP ที่กำหนดขึ้นนั้นจะมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรที่มีอยู่มีความสามารถเหมาะสมกับทักษะที่ต้องการของในแต่ละตำแหน่งงาน รูปแบบของ HRP จะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2550)

1.การเชื่อมโยงจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของ HRP กับเป้าหมาย และความ ต้องการตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในระดับองค์กร

2.การประเมินสถานะปัจจุบันในงานด้านบุคลากร ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ ถึงการ กำหนดหน้าที่งานขีดความสามารถของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน และการบริหารงานของ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

3.การสำรวจความพร้อมขององค์กรถึงความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลง พนักงานใน องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงาน รวมถึงหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะได้รับ ผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

4.การเปรียบเทียบการทำงานของพนักงานในปัจจุบันต่อความคาดหวังต่อการทำงานของ พนักงาน รวมถึง ขอบเขตงานที่พนักงานรับผิดชอบ กับความต้องการในอนาคต ต่องานที่พนักงาน จะต้องรับผิดชอบต่อไป

5.พิจารณากำหนดแผนกลยุทธ์ในด้านการบริหารบุคลากรระยะยาวรวมถึงวางแผนเพื่อลด ช่องว่างความสามารถของพนักงานที่จำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุง

6.การนำแผนกลยุทธ์ในภาพรวมของงานบริหารบุคลากร หรือ HR Grand Strategy มาทำ การประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม หรือการดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญในงาน

บุคลากรในแต่ละฟังก์ชันงาน เช่น โปรแกรมการบริหารจัดการสายอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การออกแบบงาน การพัฒนาองค์กร แรงงานสัมพันธ์ โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน และการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงาน

7.การบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของลักษณะงาน และพนักงานผู้ปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสนับสนุนให้แผนใหญ่ในภาพรวมของบุคลากร หรือ HR Grand Strategy บรรลุเป้าหมาย

8.มีการประเมินผลภาพรวมของแผนกลยุทธ์ทางด้านบุคลากรในช่วงก่อนทำแผนกลยุทธ์ และช่วงหลังจากการทำแผนกลยุทธ์นี้ไปประยุกต์ใช้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นจะต้องเชื่อมโยงกับแผนงาน และกลยุทธ์ธุรกิจ ในระดับองค์กร มิฉะนั้นแล้วทิศทางของการบริหารคน กับเป้าหมายขององค์กร จะไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากแผนงานทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นอีกแผนงานหนึ่งที่มีความสำคัญในการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ต่อภารกิจ ต่อเป้าหมาย และต่อกลยุทธ์ขององค์กรทั้งนี้องค์ประกอบของแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีเนื้อหาในรายละเอียดแตกต่างกันไป และถูกกำหนดขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไปด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ช่วยในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งจะต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร และทำให้พนักงานทุกคนยอมปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ (Mission) ตามพันธกิจ (Vision) และค่านิยม (Values) ขององค์กร และดำเนินกระบวนการต่างๆ ไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์นั้นๆ โดยปฏิบัติเป็นงานประจำวัน และกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดวางอย่างเป็นระบบ เหมาะสม (Aligned) กับองค์กร และสภาพแวดล้อม ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรได้ในที่สุด

สรุป การบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้นมาโดยตลอด เนื่องจากทุกองค์กรต่างมองเห็นว่าการที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ องค์กรจำเป็นจะต้องมีโครงสร้างทางด้านงานบุคลากรที่พร้อมในทุกๆ ด้านเพื่อการปรับเปลี่ยนและการตอบสนองที่รวดเร็วฉับไวต่อทุกกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น การที่องค์กรต่างๆ จัดทำระบบในการบริหารจัดการพนักงานในบริษัทที่มีอยู่ ให้เป็นไปตามที่องค์กรมุ่งหวังในแต่ละด้านเพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และเพื่อทันตามช่วงเวลาเปลี่ยนแปลงไปตลอด โดยมีการบริหารจัดการพนักงาน เริ่มตั้งแต่ การคัดเลือกเพื่อรับเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้ตรงตามนโยบายการพัฒนาองค์กร และชำระรักษาให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ และใช้ประโยชน์ได้สูงสุด โดยที่นโยบายต่างๆ ที่จัดทำขึ้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กรในแต่ละด้านเพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร

การสรรหา และ คัดเลือกบุคลากร (Recruitment & Selection) เป็นขั้นตอนสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องกำหนดลักษณะขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ ตลอดจนกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่พึงประสงค์ขององค์กร จากนั้นนำมาจัดทำสารสนเทศที่แสดงถึงรายละเอียดคุณสมบัติ และลักษณะงานของตำแหน่งต่างๆ เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครที่เข้ามาเป็นพนักงานขององค์กร ซึ่งความหมายและความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอาจกล่าวได้ดังต่อไปนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการค้นหาบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เข้ามาทำงานกับองค์กร โดยผู้ทำหน้าที่สรรหา จะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรเหล่านั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสรรหาวิธีดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กรภายใต้เงื่อนไข และแรงจูงใจที่ถูกกำหนด เช่น นโยบายการสรรหาบุคลากรจากภายนอก อัตราค่าตอบแทน ระยะเวลาการทำงานและสวัสดิการที่บริษัทเป็นผู้เสนอ

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะปัจจัยด้านบุคลากร หรือทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร นับว่าเป็นโจทย์สำคัญสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง การดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าร่วมงานกับองค์กร จัดเป็นทักษะการบริหารที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ หรือกล่าวได้ว่าเป็นศาสตร์อีกแขนงหนึ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่ควรให้ความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะขั้นตอนในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร เริ่มจากการหาแหล่งในการคัดสรรคนเก่งหากผู้บริหารขาดทักษะ และความเชี่ยวชาญในการเลือกบุคลากรก็อาจทำให้เกิดผลเสียตามมาภายหลังเนื่องจากได้บุคลากรที่ไม่สามารถที่จะตอบ โจทย์ขององค์กร ได้ตลอดจนอาจเป็นอุปสรรคต่อการเจริญเติบโต และความก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต (วิเชียร วิทษอุดม, 2552)

การสรรหา (Recruitment) เริ่มจากการเปิดประกาศชักชวนให้ผู้ที่มีความสามารถตามที่ต้องการ มาสมัครให้มากที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีการโฆษณาชักจูงใจโดยวิธีต่างๆ คือ เปิดประกาศรับสมัครไว้ในที่ชุมชน แหล่งสถานศึกษา โฆษณาทางวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ จดหมาย ส่งประกาศรับสมัครไปยังผู้มีความรู้ตามแหล่งต่างๆ

การคัดเลือก เมื่อได้ทำการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถตามต้องการมาสมัครแล้วจากนั้นก็ดำเนินการคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุด ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. ตรวจสอบคุณสมบัติ ได้แก่ ตรวจสอบคุณวุฒิการศึกษาให้ตรงตามที่ต้องการ
2. วัดความรู้ความสามารถ ทัวไปนิยมคือ การสอบซึ่งแยกเป็น สอบข้อเขียน สอบปฏิบัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.การสัมภาษณ์ เป็นการเรียกผู้สมัครมาพบ และพูดคุยเพื่อดูบุคลิกลักษณะ กิริยาท่าทาง ตลอดจนทัศนคติ

4.ตรวจสอบสุขภาพ เพื่อถั่นกรองเอาแต่ผู้ที่มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ

5.การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ คือการทดลองทำงานจริงระยะเวลาหนึ่งถ้าทำได้ก็รับไว้ถาวร

การบรรจุ (Placement) ตามปกติการบรรจุจะเรียงตามลำดับที่สอบได้ (Rule of one) แต่มีบางกรณีอาจยืดหยุ่น ได้บ้าง เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากยิ่งขึ้น โดยอาจจะใช้วิธีให้เลือก 2 หรือ 3 คนแรกเมื่อเรียกบรรจุแล้วจะเป็นการบรรจุให้ทดลองปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งเมื่อเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทำงานให้ได้ตามที่ต้องการจึงจะบรรจุเป็นการถาวรต่อไป (สมคิด บางโม. 2555)

การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร นั้นเป็นขบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะหากองค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งได้ก็จะส่งเสริมให้องค์กรมีความก้าวหน้า และเจริญเติบโต โดยฝ่ายการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรจะต้องเข้าใจถึงแหล่งที่มาของบุคลากรแต่ละประเภทว่าสามารถสรรหาจากที่ใดได้บ้าง การสรรหาบุคลากรที่มาจากภายใน และจากภายนอกองค์กรซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อดี และข้อเสียที่แตกต่างกันดังนั้นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบ ทั้งในแง่ความเหมาะสม และการรักษาขวัญ และกำลังใจของบุคลากร (สมบัติ ทิฆมทรัพย์. 2556)

สรุป การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร ถือว่าเป็นประตูด่านแรกของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องแสวงหาบุคลากรใหม่ๆ ที่มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้ทุกเป้าหมาย ให้ทุกนโยบายที่องค์กรมุ่งหวังจะประสบผลสำเร็จโดยจะต้องแข่งขันกับองค์กรอื่นที่มีอยู่มากมายที่อาจต้องบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแบบเดียวกัน เพราะบุคลากรใหม่ที่เข้ามาใหม่นั้นล้วนมีผลกระทบกับองค์กรเป็นอย่างมาก ถ้าองค์กรได้บุคลากรที่มีคุณภาพองค์กรก็จะพัฒนาได้เร็วกว่าการได้บุคลากรที่ต้องมาเริ่มพัฒนาใหม่ในองค์กร

2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นหน้าที่หรือภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งองค์กรต้องปฏิบัติมากบ้างน้อยบ้าง ตามแต่นโยบายของแต่ละองค์กร แต่ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากรนั้น มีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่แตกต่างตรงกันข้าม 2 แนวคิด (ฟีโลวอร์ธ อินทรักษา. 2550) คือ

1.แนวคิดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่มีมาแต่ดั้งเดิมว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นสำหรับองค์กร และมีใช่เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องจัดการให้มีการพัฒนาด้านบุคลากรแต่อย่างใด องค์กรมีหน้าที่เฉพาะเพียงแต่บังคับบัญชา ควบคุมให้พนักงานแต่ละคน ปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคคลต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนจะต้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาดูเท่านั้น เมื่อนุญาดให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดีนรชนวนขายกันเองโดยลำพัง นอกจากนี้แนวคิดแบบนี้ไม่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรคุ้มกับเวลา และค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไป ในทางตรงกันข้ามกับแนวคิดนี้เชื่อว่าหากองค์กรสามารถได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถแต่แรกเข้ามาอยู่กับองค์กรแล้ว บุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมใดๆ ดังนั้นองค์กรที่มีพื้นฐานความเชื่อนี้ จึงมุ่งเน้นที่การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงที่สุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรของตน

2. แนวความคิดแบบสมัยใหม่ เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแนวความคิดแบบเก่า กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญ และจำเป็นที่องค์กรทุกองค์กรต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแต่องค์กรจะได้ประโยชน์มากกว่ามีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อยู่อย่างน้อย 2 ประการ

2.1 ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดี และสามารถได้ผู้ที่มีความรู้ และความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลคนนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันที และตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนา ปรับปรุงตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่นย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน

2.2 เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้น และนำเอาวิทยาการการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลา และอย่างแพร่หลายจึงจำเป็นที่บุคคลทุกๆ คนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอถึงจะไม่เทียบเปรียบหรือล้ำหลังกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายในองค์กรที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่น ย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการ และเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงานทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความสามารถของบุคลากรต่างๆ และความประพฤติดของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ สรุปคือ ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงานเพราะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับวิทยาการเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลืองเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความสามารถและความประพฤติดของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ (คณิงนิจ กองผาพา. 2543)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.4.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งเป็น การพัฒนาออกได้เป็นถึง 2 ระดับคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของประเทศและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

พิไลวรรณ อินทร์รักษา (2550) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ การเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าซึ่งถือเป็นกระบวนการการพัฒนาประสิทธิภาพ การทำงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรได้ และจะช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทั้งทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรในปัจจุบัน และอนาคตได้โดยแบ่งกิจกรรมที่มีความสำคัญๆ ของด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประการคือ ด้านการศึกษา (Education) ด้านการฝึกอบรม (Training) และด้านการพัฒนา (Development)

พนัส หันนาคินทร์ (2542) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการในการฝึกฝน และการให้การศึกษา ซึ่งการฝึกฝนมีความหมายไปในเชิง การเพิ่มความถนัดทางด้านทักษะ และ ความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการศึกษามีความหมายไปในเชิงการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่ที่อยู่จะมีธรรมชาติของการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

สุรียา มนตรีภักดิ์ (2550) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งคือ การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะช่วยส่งเสริม และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่นความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

2.2.4.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของ ทรัพยากรมนุษย์กับทรัพยากรอื่นๆ ถือได้ว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และทรงคุณค่ามากกว่าทรัพยากรอื่นๆ ทั้งหมด กล่าวคือทรัพยากรอื่นๆ เมื่อใช้ไปแล้วก็ย่อมมีการเสื่อมสลาย สึกหรือ หรือหมดไปในที่สุด แต่คนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรประเภทที่มีมูลค่าเพิ่ม (Value Added) เพราะคนจะมีการสะสมด้านความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นได้ (ชาญ สวัสดิ์สาตี, 2542)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.4.3 วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกได้หลายอย่าง (พิไลวรรณ อินทรักษา.2550) กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร สามารถจำแนกได้เป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

1.กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน

1.1 การฝึกอบรม Training

1.2 การสอนงาน Job Instruction & Coaching

2.กิจกรรมการบริหาร

2.1 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer)

2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

2.3 การทดลองเวียนงาน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย (Under Study)

2.4 การรักษาการแทน (Acting)

2.5 การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee)

2.6 การดูงาน (Study Tour/ Visit)

2.7 การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment)

2.8 การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment)

2.9 การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ (Q.C. Cycle)

2.10 การจัดเปลี่ยนรูปแบบองค์กร

2.11 การให้ร่วมคณะทำงาน (Working Group)

3.กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง

3.1 การให้ทุนการศึกษา

3.2 การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว

4.กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่

4.1 การจัดโปรแกรมการศึกษา

4.2 การให้มีคู่มือในการปฏิบัติงาน

4.3 การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ

4.4 การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน

4.5 การส่งเอกสารให้ทำรายงานสรุปส่งอยู่เสมอ

4.6 การส่งเข้าประชุม หรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ

การฝึกอบรมต่างๆ เพื่อการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ (พิภพ วงษ์เงิน. 2547) ได้เสนอขั้นตอนวิธีการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1.การสาธิต (Demonstration Method) การแสดงให้เห็นของจริงผู้เสนอแสดงให้ดูให้

ผู้รับการอบรมทำตาม เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นให้ผู้อบรมเข้าใจวิธีการต่างๆ ประกอบคำบรรยาย เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งวนเวียนสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาดเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.การบรรยาย (Lecture)
- 3.การประชุมอภิปราย (Conference)
- 4.การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Method)
- 5.วิธีระดมความคิด (Brainstorming)
- 6.การอภิปรายเป็นหมู่คณะ (Panel Discussion)
- 7.การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)
- 8.เกมการจัดการ (Management Game)
- 9.ซินดิเกต (Syndicate)
- 10.การสอนแนะ (Coaching)

สรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็น โครงการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานในอดีตขององค์กรเน้นที่จะหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ดีเลิศเข้ามาทำงานเพียงอย่างเดียวไม่เน้นการพัฒนาต่อเมื่อรับเข้ามาทำงานกับองค์กร ซึ่งพบว่า มีผลกระทบกับการเจริญเติบโตขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จึงให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ทั้งบุคลากร ใหม่และเก่า เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

กึ่งพร ทองใบ (2553) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หรือค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่พนักงานหรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้รับจากการทำงานในรูปแบบของเงินเดือน แบบค่าจ้าง (รายวัน/สัปดาห์) สวัสดิการบริการ หรือผลประโยชน์อื่นที่พนักงานพึงได้รับ เพื่อธำรงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์กร องค์กรในปัจจุบันกำหนดรูปแบบของค่าตอบแทนในลักษณะที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ที่เป็นตัวเงิน ซึ่งมีความหมายครอบคลุมถึงค่าจ้าง และเงินเดือน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของค่าตอบแทน

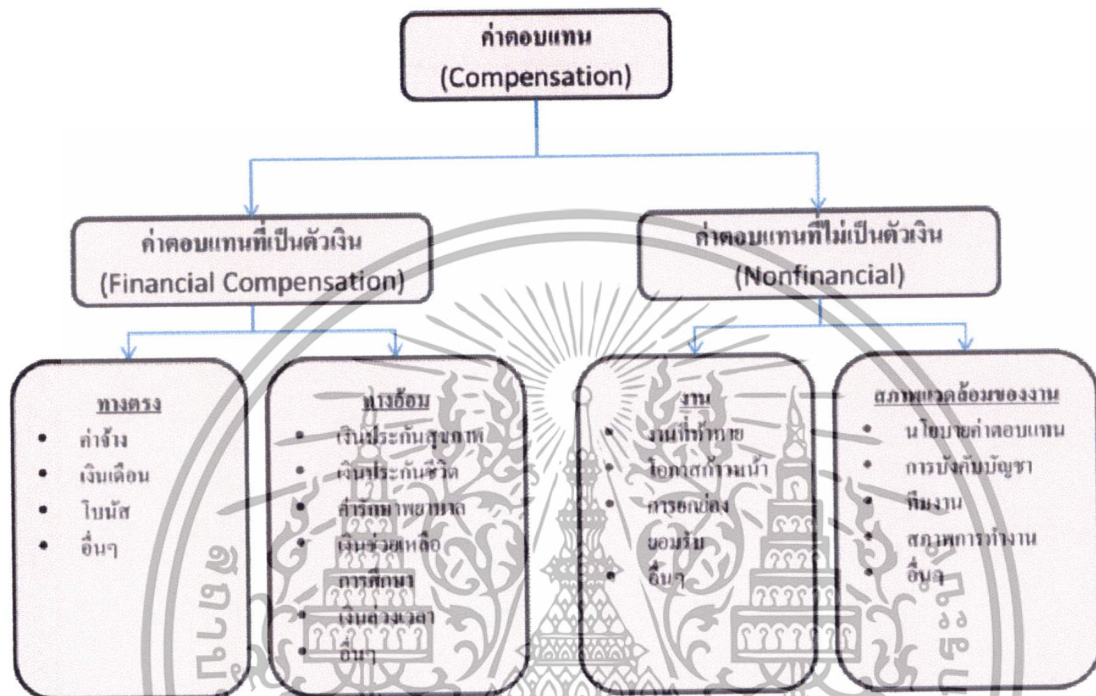
กึ่งพร ทองใบ (2553) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หรือ (Compensation Administration) หมายถึง การพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปร่าง และการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนไปปฏิบัติ ตลอดจนควบคุมการจ่ายค่าตอบแทน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

สุจิตรา ชนานันท์ (2552) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรต้องจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รัชชยสันติวงศ์(2536) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนหมายถึงการวางแผนการจัดวางระบบงานและการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงานทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำ

จากความหมายของค่าตอบแทนและการบริหารค่าตอบแทนสามารถสรุปองค์ประกอบของค่าตอบแทนเพื่อประโยชน์ในการบริหารค่าตอบแทนดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของค่าตอบแทน

ที่มา :ดัดแปลงจาก Mondy,R Wayne, and Noe, Robert M. (1996)

2.2.5.1 การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนสมัยใหม่มีแนวคิดในการบริหารเปลี่ยนไปจากเดิมเนื่องจากว่า มุมมองให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรบุคคลเป็นผลให้มีการนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนซึ่งแนวคิดในการบริหารค่าตอบแทนสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ค่าตอบแทนควรก่อให้เกิดการจูงใจให้กับพนักงานผู้ที่ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มรูปความสามารถองค์การจำเป็นต้องหาวิธีที่จะสามารถจูงใจและให้กำลังใจแก่พนักงานเพื่อเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

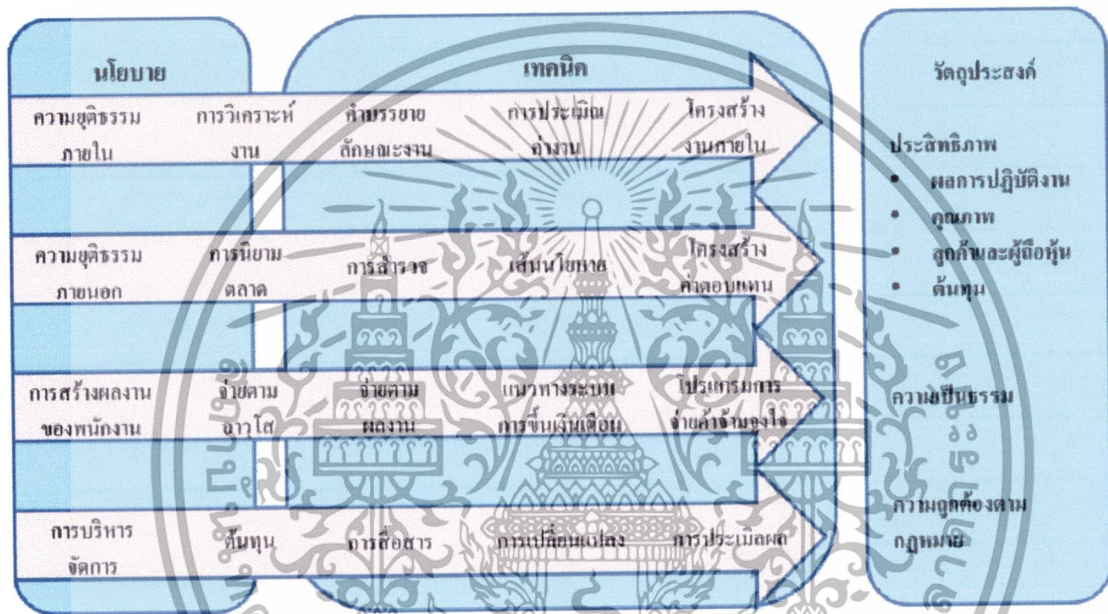
2) การจ่ายค่าตอบแทนควรสามารถควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงานได้ควรที่จะมีการวางนโยบายและแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้องค์กรได้รับผลประโยชน์คุ้มค่าจากต้นทุนด้านแรงงานที่จ่ายไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ค่าตอบแทนเป็นฐานสำหรับการว่าจ้าง และ การเลื่อนเงินเดือนองค์การควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์งานประเมินค่างานเพื่อใช้ในการประเมินผลพนักงานให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

4) ค่าตอบแทนควรส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและพนักงานซึ่งองค์กรควรมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมกับงานที่พนักงานปฏิบัติ

นอกจากนี้ Milkovich & Newman (2005) ได้แบ่งรูปแบบของค่าตอบแทนไว้แตกต่างกัน ซึ่งแบ่งเป็นประเด็นสำคัญๆคือวัตถุประสงค์ในการจ่ายนโยบายในการจ่ายและเทคนิคในการจ่ายค่าตอบแทนตามรายละเอียดที่ปรากฏดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 รูปแบบค่าตอบแทน

ที่มา : Milkovich and Newman (2005)

การบริหารค่าตอบแทนนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยทั่วไปบุคลากรก็ทำงานเพื่อความอยู่รอด เพื่อการยอมรับนับถือในสังคม และเพื่อการแสวงหาความมั่นคงในชีวิต ดังนั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่กล่าวเหล่านี้ในการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับบุคลากร เพื่อธำรงรักษาผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร

หลักการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนก็คือ มาตรฐานงานที่องค์การคาดหวังจากการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ราคาค่าแรงขั้นต่ำสุดและสูงสุดในตลาดแรงงาน ทั้งนี้ค่าแรงจะต้องไม่ต่ำกว่าค่าแรงขั้นต่ำตามที่กฎหมายกำหนดและอยู่ในระดับที่องค์การสามารถรับภาระได้ นอกจากนี้ค่าตอบแทนที่ดีจะต้องมีลักษณะจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ

ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผลักดันองค์การให้สามารถแข่งขันได้ ทั้งนี้การบริหารค่าตอบแทนขององค์การในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุคใหม่ จะเปิดโอกาสให้พนักงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดค่าตอบแทนซึ่งจะทำให้ค่าตอบแทนมีความยุติธรรม และสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่าย โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าถึงองค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในทางตรงหรือในทางอ้อม และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน การกำหนดค่าตอบแทน จะต้องพิจารณาตามลำดับของความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของพนักงาน และจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบที่เหมาะสมกับฐานะและตำแหน่งเพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างสุขกายสบายใจ และมีความสุขตามอัตภาพ (วนิดา วาศิเจริญ, 2556)

สรุป การบริหารค่าตอบแทน องค์การต่างจะต้องบริหารจัดการค่าตอบแทนให้เหมาะสมและยุติธรรมต่อบุคลากร เนื่องจากค่าตอบแทนในมุมมองขององค์การ จะเป็นต้นทุนของการผลิตที่ต้องมีการควบคุมไม่ให้สูงเกินไปเพราะจะทำให้มีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นตามและส่งผลต่อผลกำไรเป็นอย่างมาก แต่ในมุมมองของบุคลากรค่าตอบแทน เปรียบเสมือนกับขวัญกำลังใจในการทำงาน องค์การจะต้องบริหารค่าตอบแทนให้บุคลากรรู้สึกว่างค์การบริหารค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม คือ ยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับตลาดภายนอก ยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนตามลำดับขั้นของตำแหน่งงาน อายุงานประสบการณ์อาวุโส ยุติธรรมในการวางระบบของการขึ้นค่าตอบแทนในแต่ละปี เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีต่อองค์การ รักองค์การ มุ่งหวังที่จะอยู่กับองค์การ และทำงานกับองค์การตลอดอายุการทำงาน

2.2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน

การธำรงรักษาพนักงาน มีผู้ศึกษาได้ให้ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อการศึกษาวัดด้วยกันอย่างหลากหลาย ดังนี้

การธำรงรักษาพนักงาน เป็นสิ่งที่สำคัญผู้บริหารในองค์การต้องเข้าใจ และส่งเสริมเพื่อให้พนักงานที่ดีและมีคุณภาพทำคุณประโยชน์ให้กับองค์การได้นานเท่าที่จะนานได้เพราะหากไม่รักษาคนดีมีความสามารถเอาไว้้องค์การย่อมจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองได้ยาก ซึ่งการธำรงรักษาพนักงานนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร มิใช่เป็นงานของฝ่ายบุคคลโดยลำพัง การธำรงรักษาพนักงานจะต้องส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคคล ให้สูงขึ้นเพื่อให้พนักงานอยู่กับองค์การอย่างมีคุณค่า และมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพของผู้ซึ่งมีศักยภาพสูงทำให้พนักงานมีความรักองค์การ และรักในงานที่ทำ หุ่นเทกำลังกายกำลังใจทำงานเต็มความสามารถผลิตผลงานที่ดีออกมา

ขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็ต้องดูแลเพื่อให้ความเป็นธรรม และยอมรับในผลงานของผู้ปฏิบัติงานดี ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาระมัดระวังการเกิดอคติและความลำเอียง ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เป็นพี่เลี้ยงเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข และช่วยแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขจาก

ความสำเร็จในการทำงาน และให้ได้รับเกียรติ และการยกย่องจากการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างแก่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้อื่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าคุณค่าสร้างความยึดเหนี่ยวทางใจ และมีความเป็นกันเอง ทำให้ทุกคนสนุกกับงานให้คำชี้แนะสอนงานให้ทำงานได้อย่างถูกต้องสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย ให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่างๆ หมั่นสังเกตความเป็นอยู่ การดำเนินชีวิต การงาน และสอบถามความไม่สบายใจ พร้อมทั้งช่วยแก้ไขปัญหา ให้ความเห็นใจ มีความเมตตา และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นต่างๆ ซึ่งการธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร (จिरพันธ์ ต้นมณี. 2554)

การธำรงรักษาบุคลากร เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ธำรงรักษาบุคลากร ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การธำรงรักษาบุคลากรนอกจากการให้เงินเดือนและค่าจ้างไม่น้อยกว่าองค์กรอื่นแล้วยังต้องอาศัยแรงจูงใจหลายชนิดที่สำคัญมี 5 ประการดังนี้ (สมคิด บางโม. 2555)

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น สิ่งของที่ควรมอบให้ในโอกาสเหมาะสม พร้อมทั้งสรรเสริญถึงคุณความดีไปด้วย ที่ใช้กันมาก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงิน โบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไร และการให้ถือหุ้นในบริษัท

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า มีโอกาสไปศึกษาต่อ

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานเป็นส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบ การให้สวัสดิการต่างๆ ตามที่เห็นว่าจำเป็น

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า หรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในฐานะที่เท่าเทียมกันทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา

5. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน ให้พนักงานทุกคนเกิดความรักบริษัทเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียง และกำไรให้แก่บริษัท หรือหน่วยงาน เมื่อบริษัทมีชื่อเสียง และความมั่นคง พนักงานก็จะยิ่งมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่มากขึ้นไป ด้วยการจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานส่วนหนึ่ง ผู้บริหารที่ดีจะต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ ความเดือดร้อน และความต้องการความช่วยเหลือบางประการของบุคคลถ้าสวัสดิการดีเป็นที่พึงพอใจของพนักงานจะจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรตลอดไป การจัดสวัสดิการเบื้องต้นที่ต้องคำนึงถึงก่อนเรื่องอื่น คือสนองต่อความต้องการในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เดือดร้อนมากที่สุด ในหน่วยงานให้ได้เสียก่อน อาจแบ่งแยกสวัสดิการออกได้ 5 ประเภทดังนี้ (สมคิด บางโม. 2555)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1.สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น การจ่ายเงินช่วยเหลือทุนการศึกษาบุตร ค่าเช่าบ้านพัก เงินทุนกู้ยืม การจัดร้านสหกรณ์ การจำหน่ายสินค้าราคาถูก จัดรถรับส่ง เป็นต้น
- 2.สวัสดิการด้านการศึกษา เช่น ให้ทุนการศึกษา หรือทุนฝึกอบรม ทุนสัมมนา ศึกษาดูงาน ต่างประเทศ เป็นต้น
- 3.สวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ เช่น จัดกองทุนช่วยเหลือคนงานในคราวเดือดร้อนช่วย ค่ารักษาพยาบาล จัดสถานพยาบาลให้ เป็นต้น
- 4.สวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น การจัดทัศนจารในประเทศ หรือต่างประเทศ จัดสโมสร สนามกีฬา เป็นต้น
- 5.สวัสดิการด้านการสร้างความมั่นคง เช่น บำเหน็จบำนาญ ประกันชีวิต สมาคมฌาปนกิจศพ โครงการจัดหาที่อยู่อาศัย เป็นต้น

สรุป การธำรงรักษาพนักงาน เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องบริหารจัดการทางด้านขวัญกำลังใจ ในด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงองค์กร อยากที่จะทำงานอยู่กับองค์กร และรู้สึกมีความมั่นคงในชีวิตเมื่อทำงานอยู่กับองค์กร เมื่อบุคลากรมีความรู้สึกที่ดีกับองค์กรแนว การเปลี่ยนงาน หรือย้ายงานก็จะไม่เกิดขึ้น องค์กรก็จะสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่ดีที่มีความรู้ ความสามารถเอาไว้กับองค์กรได้เพื่อที่องค์กรจะได้มีการพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่องโดยไม่ต้องมีการเสียเวลาเสียค่าใช้จ่ายกับการสรรหา พัฒนา ฝึกอบรม ให้กับพนักงานใหม่

2.2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการทั้งใน และต่างประเทศได้ให้นิยามความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรไว้หลากหลายแง่มุมดังต่อไปนี้

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ (2548) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการ ประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ยังมีคุณค่าต่อการ ปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนด ไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต การจดบันทึก และการประเมิน โดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมาตรฐานแบบเดียวกัน มีกฎเกณฑ์การ ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2547) กล่าวว่า การประเมินผลปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลงาน ของพนักงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด โดยการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานงานที่องค์กร กำหนด

ธงชัย สันติวงษ์ (2525) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมด้านการ บริหารบุคคล ซึ่งกล่าวถึงวิธีการที่หน่วยงานนำมาใช้ในการกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน เพื่อให้ ทราบแน่ชัดว่า บุคลากรของตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพตรง ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากนิยามดังกล่าว เห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินคุณค่าของงานที่พนักงานทำได้ เปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือความคาดหวังที่องค์กรได้กำหนดเพื่อจะได้ทราบว่า คุณค่าของงานนั้นคุ้มค่ากับค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายไปหรือไม่ ผลของการปฏิบัติงานที่ประเมินได้ จะนำไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติหน้าที่ในครั้งต่อไปได้หรือ การให้รางวัล สวัสดิการส่งเสริม และการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการปรับขึ้นเงินเดือนตามความเหมาะสม

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นเครื่องมือที่สำคัญชนิดหนึ่งในการบริหารบุคลากร และบริหารงานให้มีประสิทธิภาพหากองค์กรไม่มีระบบการประเมินที่ถูกต้อง และเชื่อถือได้ องค์กรจะไม่สามารถทราบผลปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรได้เลยจะทำให้องค์กรไม่ทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของบุคลากร ไม่สามารถปรับปรุงพัฒนา และแก้ปัญหาขององค์กรได้อย่างตรงจุด ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีผลการประเมินของการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน มีหลักเกณฑ์ในการชี้วัดผลปฏิบัติงานที่แน่นอน และชัดเจน สิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์กับองค์กรอย่างมาก เพราะองค์กรจะรับทราบข้อมูลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งผลประเมินดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายด้านเช่น ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การบริหารค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม ผลการประเมินจะช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมากำหนดความต้องการด้านการฝึกอบรมบุคลากร เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงาน และลักษณะการว่าจ้างที่เหมาะสมจะเห็นได้ว่าข้อมูลจากการประเมินผลของการปฏิบัติงานจะสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม และพัฒนาความสามารถของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วนิดา วาดีเจริญ, 2556)

การประเมินผล การปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการที่จะรักษาทรัพยากรบุคคลที่กิจการมีอยู่ และพัฒนาทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะส่งผลให้ผลผลิตของกิจการสูงขึ้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งความสามารถและผลงาน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ทั้งผู้ประเมินและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่กิจการจะได้สนับสนุน ให้กำลังใจในการสร้างผลงานที่ดี และมุ่งปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ยังมีจุดอ่อนให้ดีขึ้นทั้งนี้เพื่อให้กิจการได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อองค์กรการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรประกอบด้วยหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ 1.) ความเที่ยงตรง (Validity) 2.) ความเชื่อถือได้ (Reliability) (จิรจิตต์ บุญนาค, 2547)

PMS ย่อมาจาก Performance Management System หมายถึง ระบบการบริหารผลงานถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งในการบริหารสมัยใหม่ที่นิยมนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ และผลการดำเนินงานของบุคลากร อันส่งผลต่อผลงานในระดับเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน่วยงาน และองค์กรในที่สุด เมื่อกล่าวถึงคำว่า PMS ผู้เขียนขออธิบายคำว่า Performance มีนักคิดมากมายได้กล่าวถึง ดังนี้

จากคำนิยามข้างต้น ขอสรุปคำว่า Performance คือ ผลของการดำเนินงานของตัวบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อผลของหน่วยงาน ทีมงาน และองค์กร ทั้งนี้ผลงานจะวัดและประเมินได้จากปัจจัยที่เป็นพฤติกรรม และปัจจัยที่เป็นเป้าหมาย หรือผลลัพธ์สุดท้ายของงานที่เกิดขึ้น

ดังนั้นการบริหารผลงานหรือ PMS จึงเป็นกระบวนการบริหารพฤติกรรม และผลลัพธ์ของงานจากพนักงานแต่ละคนเพื่อให้พนักงานมีผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย และความต้องการของหน่วยงานและองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2553)

2.2.7.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่องค์กรจะทราบว่า พนักงานใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทน ในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้นไป ต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) ให้มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (Validity) จึงจะทำให้ทราบว่าพนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะช่วยผลิตสินค้าและบริการได้ตามความต้องการของหน่วยงานขององค์กรหรือไม่ ผลงานที่ได้สัมพันธ์กับค่าตอบแทนที่หน่วยงาน หรือองค์กรจ่ายให้หรือไม่ ในอดีตเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน ดังนั้น จึงเน้นการประเมินผลของการปฏิบัติงาน ในเรื่องคุณลักษณะ (Traits) ความบกพร่องทางกาย (Deficiency) และความสามารถ (Ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาคดี มีบุคลิกดี หรือไม่พิการน่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีความประพฤติตรงข้าม

ปัจจุบันแนวคิดแบบนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป โดยการทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งการประเมินผลของการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ เน้นในเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (Results Oriented) การยึดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Focus on Goals or Objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (Mutual Goal Setting Between Supervisor and Employee) ทั้งนี้เพราะองค์กรเชื่อว่าเมื่อพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าพนักงานจะต้องทำหรือปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย (นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. 2548)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.7.2 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญๆ ที่ใช้เป็นแนวทางของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และบรรลุตามวัตถุประสงค์คือ (ศิริพงษ์ เศษภายน. 2547)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่ประเมินบุคคล (Weigh the Work Not the Worker)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

สรุป การประเมินผลของการปฏิบัติงาน เป็นอีกในหนึ่งขวัญกำลังใจ หลักของบุคลากร การประเมินที่เที่ยงตรง และยุติธรรม สามารถชี้วัดระดับของผลการดำเนินงานที่บอกประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กร ได้ดี องค์กรสามารถนำเอาผลการประเมิน ไปดำเนินการส่งเสริม หรือปรับปรุงต่อไป ทั้งทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปรับปรุงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนต่อไป

2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท คาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทคาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นหนึ่งในผู้ประกอบการธุรกิจกลุ่มผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ อะไหล่ (หม้อน้ำ, ระบบปรับอากาศ, ระบบถ่ายเทความร้อน) และผลิตเพื่อจำหน่ายในการส่งออกโดยบริษัทในกลุ่มของ บริษัทคาลโซนิค คันทเซ กรุ๊ปประกอบไปด้วย บริษัทคาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด และสยามคาลโซนิค จำกัด และบริษัทคาลโซนิค คันทเซ กรุ๊ปที่เราบริษัทแม่สำนักงานใหญ่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น ที่เมืองไซตามะซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และมีผลิตภัณฑ์ที่สร้างชื่อเสียง และรายได้แก่บริษัทอย่างต่อเนื่องตลอดมา และมีบริษัทในกลุ่มอยู่ทั่วโลก ทั้งหมดมีจำนวน 15 ประเทศ 57 สาขา ดำรงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนา และผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ อะไหล่ให้กับอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ทั่วโลก

บริษัทคาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์อะไหล่ หม้อน้ำ ระบบปรับอากาศ ระบบถ่ายเทความร้อน มีสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศไทย คือ

สำนักงานใหญ่ และ โรงงานตั้งอยู่ที่ 700/641 หมู่ 3 นิคมอุตสาหกรรมอมตะ ตำบลบ้านเก่า

อำเภอพานทอง ชลบุรี 20160 มีพื้นที่จำนวน 62 ไร่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.5 กลุ่มบริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย)ทั่วโลก

ที่มา : CKT Internat

2.3.1 ประวัติการก่อตั้งบริษัท

บริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มการก่อตั้งครั้งแรกเมื่อปี 2001 เดือนเมษายน โดยอาศัยพื้นที่ร่วมกับบริษัทสยามคาลโซนิค จำกัด โดยผลิตชิ้นส่วนชิ้นแรกคือชุดระบายความเย็นของรถยนต์ยี่ห้อฮิอุซุและต่อมาได้ดำเนินการก่อตั้งสร้างโรงงานบนเนื้อที่ 1,140 ไร่ บริษัทได้มีพิธีเปิดอย่างเป็นทางการในวันที่ 18 พฤศจิกายน 2005 และเริ่มทำการผลิตครั้งแรก 2005 ต่อมาบริษัทคาลโซนิค คันเซได้มีการรวมกลุ่มธุรกิจโดยมีบริษัท CAST และบริษัท CPT ร่วมเป็นหนึ่งในเครือข่าย บริษัทคาลโซนิคคันเซ(ประเทศไทย) จำกัด ได้จดทะเบียนด้วยเงินทุน 850 ล้านบาทโดยปัจจุบันมีประธานโรงงานเป็นชาวญี่ปุ่นชื่อ ทิโมระ ชัง อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร บริษัทได้ผ่านการรับรองคุณภาพ TS-16949และได้รับการรับรองระบบ ISO 14000 ถึงแวดลอมและได้ดำเนินการจนถึงปัจจุบันนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่เผยแพร่ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.2 ผลักดันของบริษัทรถยนต์คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์อะไหล่ประเภทของ ระบบหม้อน้ำระบบปรับอากาศ ระบบถ่ายเทความร้อนส่งทั้งภายในประเทศและส่งออกต่างประเทศโดยลูกค้าภายในประเทศมีดังนี้



1. บริษัท นิสสันมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด



2. บริษัท อิซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด



3. บริษัท เจเนอรัล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด



4. บริษัท ออโต้กลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด



5. บริษัท มิทซูบิชิมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด



6. บริษัท ออโต้กลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กาญจนาสุระ (2553: บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่องการจัดการการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์ต่อการยกระดับเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่ากระบวนการของการจัดการเรียนรู้ในการสร้างความสำเร็จต่อการเพิ่มศักยภาพของทรัพยากร มนุษย์ของชุมชนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ประกอบไปด้วย 1) การเรียนรู้ในการวิเคราะห์ศักยภาพ ของตนเอง 2) การเสาะแสวงหาความรู้ 3) การนำเอาความรู้ที่ได้รับนำไปทดลองใช้และปฏิบัติ จริง 4) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อต่อยอดการพัฒนาศักยภาพของตนเองสำหรับในส่วนขององค์ ความรู้ที่สร้างความสำเร็จในการเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมจะประกอบไปด้วย 1) ศักยภาพความรู้ความสามารถและประสบการณ์เดิมของแต่ละ บุคคล 2) การติดต่อสื่อสารแบบมีส่วนร่วม 3) การนำของผู้นำ และการคิดนอกกรอบ 4) การบริหาร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดการโดยทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการศึกษาของชุมชนต้นแบบได้นำเอาองค์ความรู้ปรับประยุกต์ใช้กับ การดำเนินงาน และ ก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองทั้งทางด้านทักษะและความรู้ความสามารถ และจิตใจอันก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจในส่วนของ การเกษตร การท่องเที่ยว และในส่วนของด้านสังคมได้แก่ การสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาสุขภาพอนามัยและ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนการอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ

จากรูธรรม นุตะศรีรินทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม พบว่าปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่

1) กลยุทธ์ ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ มีพันธกิจที่ชัดเจน และให้ความสำคัญแก่ นวัตกรรม ผู้บริหารกำหนด และสื่อสารเป้าหมาย และกลยุทธ์กำหนดให้ นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร ที่จะนำไปสู่การเจริญเติบโตด้านการตลาด สินค้าและบริการ สื่อสารให้พนักงานเข้าใจกลยุทธ์ของธุรกิจจากการแถลงนโยบายประจำปี ให้พนักงานมีส่วนร่วมดำเนินกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

2) โครงสร้างขององค์กร บริษัทไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จะจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ โครงสร้างองค์กรจะสอดคล้องกับเป้าหมาย และด้านกลยุทธ์ขององค์กรให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงาน และพนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม

3) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นเครื่องมือสนับสนุนวัฒนธรรม และนวัตกรรม เป็นอย่างดี โดยการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานอย่างแท้จริงด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบใช้งาน และสมรรถนะเป็นหลัก (Job Based and Competency Based) จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลโดยการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสำคัญ (Pay for Performance) ด้วยการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) และจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร และพนักงานเพื่อการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนวัตกรรมรวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมใน โครงการ หรือกิจกรรมขององค์กรที่ได้จัดขึ้น เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้กับพนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบเทคโนโลยีในองค์กร เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต การเรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เป็นต้น และใช้ข้อมูลข่าวสารจากเทคโนโลยีเหล่านี้กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

4) ส่งเสริมพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ให้ความสำคัญแก่การทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกันผ่านการประชุมหรือทำกิจกรรมร่วมกัน พนักงานกำหนดเป้าหมายการทำงานและสื่อสารความสำเร็จร่วมกันขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย รวมทั้งยอมรับความผิดพลาดของพนักงาน และให้โอกาสแก่พนักงานได้แก้ไขปัญหาความผิดพลาดนั้นๆ เอง ส่วนองค์กรกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานที่ทำได้ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและใช้เป็นพฤติกรรมพื้นฐานแก่พนักงานทุกคนเพื่อเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากการทำกิจกรรม และโครงการต่างๆที่มีขององค์กร

5) ใช้การสื่อสารที่เปิดกว้างทั่วทั้งองค์กร ด้วยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้พนักงานทุกคนรับข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา

จารุวรรณ ประดา (2554 : บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมขององค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์กร ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์กร กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และสร้างสมการพยากรณ์ ความยึดมั่นผูกพันที่มีต่อองค์กรจากตัวแปรพยากรณ์ ปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช 13 แห่ง กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาลตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 347 คน ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ แบบสอบถามความพร้อมขององค์กร และแบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ที่ได้รับการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และวิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยที่หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าเท่ากับ 0.96 0.89 และ 0.89 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การจรรยา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรลักษณะการสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง ความพร้อมขององค์กร และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานไม่มี ความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 3) วัฒนธรรมขององค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และความพร้อมขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูง กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ($r = 0.791$ และ 0.849) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ความพร้อมขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ โดยสามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 73.8 มีสมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

จิรพันธ์ ตันมณี (2554 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง การธำรงรักษาพนักงาน บริษัท คาสโก้ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน และศึกษาแนวทางในการธำรงรักษาพนักงาน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยมีผลต่อการลาออกของพนักงานมีดังนี้

1. ปัจจัยด้านพื้นฐาน เป็นปัจจัยที่มีต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน
2. ปัจจัยด้านความมั่นคงปลอดภัยเรื่องระเบียบปฏิบัติในการทำงานส่งผลต่อความปลอดภัยในการทำงาน

3. ปัจจัยด้านสังคม การมีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมมีค่าสูงมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ปัจจัยด้านการยอมรับ ยกย่อง คือ การยอมรับจากหัวหน้างาน จากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน

5. ปัจจัยด้านความสำเร็จในชีวิต ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ แนวทางในการธำรงรักษาพนักงาน ปรับปรุง ปัจจัยด้านพื้นฐาน ในเรื่องสวัสดิการที่จัดให้อยู่ในความเหมาะสมเมื่อมีตำแหน่งว่างลง ควรพิจารณาจากพนักงานในองค์กรก่อน การเลื่อนตำแหน่งงานควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นหลัก ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเนื่องจากการอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทำให้พนักงานมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น

ทงศศักดิ์ โสวัจัสตตาคู (2552 : บทคัดย่อ) ปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษา การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศของสถาบันทางการศึกษา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามระบบสารสนเทศ และปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 853 คน โดยใช้แบบสอบถามที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้าน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สันและวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ด้านแรงจูงใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์สูงแบบผันแปรตามกันกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานระบบสารสนเทศในสถาบันการศึกษาจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ด้านแรงจูงใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญที่สุด

สรุป จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นงานวิจัยของไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของไทยมีที่มาจากลักษณะของวัฒนธรรมไทยเป็นสำคัญ บางลักษณะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารองค์กรและมืองค์กรหลายแห่งพยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กรสำหรับงานวิจัยจากต่างประเทศส่วนมากเห็นว่า วัฒนธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงินส่วนจะระบุว่าวัฒนธรรมอะไรบ้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับประเภทหรือลักษณะรวมทั้งบริบทขององค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญ วัฒนธรรมที่ทำให้้องค์กรหนึ่งมีประสิทธิภาพได้ อาจไม่สามารถทำให้้องค์กรหนึ่งมีประสิทธิภาพก็ได้

บัญญัติ ภัทรกุลวิศาล (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาพอเพียงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนบน 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งงานไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 2) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสถานศึกษาพอเพียงของโรงเรียน มัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 3) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารจัดการสถานศึกษาพอเพียงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 และ 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาพอเพียงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้คือโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 จำนวน 100 โรงเรียนซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่เลือกใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบวัดวัฒนธรรมองค์การเท่ากับ 0.98 และแบบวัดการบริหารจัดการสถานศึกษาพอเพียงของโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่ากับ 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient) และค่าการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

บัญญัติ ท้วมสุข (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 180 คน พบว่าปัจจุบัน บริษัทวิทยุการบินมีวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (Hierarchy Culture) ในบริษัทมากที่สุด และมีวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์ (Clan Culture) ให้มีความสำคัญทางการตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) มากน้อยลดหลั่นกันมาตามลำดับที่ แต่ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็มีวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ อันดับหนึ่ง คือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ อันดับที่สองเป็นวัฒนธรรมแบบราชการ ถัดมาคือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมทางการตลาด เป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์อันดับที่สาม และที่สี่ตามลำดับ

ปราณี เอี่ยมละออภักดี (2554 : บทคัดย่อ) การผสมผสานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจกับห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมที่สร้างความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการบริหารธุรกิจ โดยใช้แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า เริ่มตั้งแต่การจัดหาและ การจัดซื้อปัจจัยการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเกณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรมด้านสิ่งแวดล้อม (ISO-14001) การผลิตที่ให้ความสำคัญกับด้านการจัดการของเสียที่มีประสิทธิภาพ โดยให้ใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า การบริหารทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยี โดยมุ่งเน้นสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ให้กับบุคลากรขององค์กรการให้ความสำคัญกับการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสิ่งแวดล้อม ในด้านการขายและการตลาดการให้ความสำคัญด้านการติดต่อสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเลือกซื้อ และใช้เอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รถยนต์ที่ประหยัดพลังงานเชื้อเพลิงและ ลดมลพิษให้กับสิ่งแวดล้อม ความสำคัญด้านการบริการ หลังการขายให้กับกลุ่มลูกค้าผ่านศูนย์ตัวแทนจำหน่ายและ ให้บริการบริษัทในเครือผู้ผลิตชิ้นส่วน เป็นเครือข่ายธุรกิจครอบคลุมทุกพื้นที่ของประเทศ มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสิ่งแวดล้อม ที่ดี

ปิยนุช รัตนกุล (2553 : บทคัดย่อ) การศึกษาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเน้นการบริหารค่าตอบแทนที่สะท้อนปริมาณ และคุณภาพของงาน (Performance Based Pay) ผลของการศึกษาระบบค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาคเอกชนซึ่งพบว่า วิธีการที่จ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based Pay) ขององค์กรภาคเอกชนจะเชื่อมโยงกับระดับผลการปฏิบัติงาน หรือผลที่ได้ขององค์กรตามที่ตกลงกันไว้ก่อนซึ่งมีวิธีการจ่ายหลายรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เช่น การปรับฐานของเงินเดือน การให้ โบนัส หรือการให้รางวัลรูปแบบต่างๆ เป็นต้น

สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ระบบบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน มาเชื่อมโยงกับผลงานของบุคลากร โดยนำผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีตามมาตรฐาน ภาระงานของบุคลากรมาพิจารณาประกอบการปรับเงินเดือนของบุคลากร นอกจากนี้ระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังมุ่งเน้นในด้านการ สร้างผลงานวิจัยของบุคลากร โดยสนับสนุนการตีพิมพ์บทความวิจัยในวารสารทางวิชาการทั้ง ระดับชาติและระดับนานาชาติ หรือการเผยแพร่ผลงานวิจัยในลักษณะต่างๆ อีกด้วย

ลลิตา เกษมเนตร (2550 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทบัตร กรุงไทย ต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากเดิมที่อนุรักษ์นิยม (Conservative) และทำงานแบบ ตั้งรับ มาเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ คือ เป็นผู้นำของธุรกิจบัตรเครดิต และได้เปรียบคู่แข่ง นอกเหนือบริษัทยังประกอบด้วยพนักงานที่มีความหลากหลาย รวมทั้งองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง จากภาพลักษณ์เดิมองค์กรจึงกำหนดเป็นปรัชญา แนวคิด และนโยบาย ว่าองค์กรจะต้องพยายาม ให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความสนุก ดังคำขวัญที่กล่าวว่า คนสำราญ งานสำเร็จ ซึ่งจะทำให้องค์กรดำเนินงานต่อไปได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทที่มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อ เพื่อผู้บริโภค

การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ของ บริษัท บัตรกรุงไทย มาจากความต้องการของ ลูกค้าเป็นสำคัญ โดยองค์การศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า แล้วนำมาเทียบเคียงกับ บุคลิกภาพและวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร ว่าเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของ ลูกค้าหรือไม่ อย่างไร จากนั้นบริษัทก็กำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่ขึ้นมา ประกอบด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) 2) ต้องไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) 3) ทันสมัย (Modern) 4) เรียบง่าย (Simple) 5) สนุกสนาน (Fun and Friendly) โดยต้องไม่ละเลยวัฒนธรรมแบบไทย ทั้งนี้ บริษัท บัตรกรุงไทย มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจากแบบเดิมอนุรักษ์นิยมมาเป็นแบบใหม่โดย 1) กำหนดเป็นนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง 2) เปลี่ยนแปลงการแต่งกายให้เรียบง่ายและเป็นทางการน้อยลง 3) เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การให้ยืดหยุ่นมากขึ้น 4) เปลี่ยนแปลงขั้นตอน หรือกระบวนการทำงาน กำจัดการทำงานที่ทำซ้ำซ้อน ลดการควบคุมการทำงานให้น้อยลง 5) เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงาน ลดพื้นที่การปฏิบัติงานหรือใช้พื้นที่สำหรับทำงานอย่างคุ้มค่า 6) ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยสังเกตพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ใช้วิธีการถ่ายทอด หล่อหลอมและสืบสานวัฒนธรรมองค์การมิได้หลายวิธี ได้แก่ สื่อสารหลายช่องทาง จัดกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง สรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้าง ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การใหม่แก่พนักงาน

จากงานวิจัยนี้ พบว่าผลที่ทางบริษัท บัตรกรุงไทย ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การคือ บริษัทสามารถแข่งขัน และเป็นผู้นำในธุรกิจบัตรเครดิตได้ดี องค์การมีภาพลักษณ์และวัฒนธรรมใหม่ พนักงานมีความสุขในการทำงาน และมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน (Work-Life Balance) อย่างไรก็ตามบริษัทยังคงมีพนักงานอยู่จำนวนหนึ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์การต้องสื่อสารอย่างชัดเจน และต่อเนื่องใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลายสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน จัดกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่และพนักงานทุกคนต้องยินดีให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้วย

วงเดือน จานสีบสี (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) โดยใช้กรอบแนวคิด รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron (2005) พบว่าวัฒนธรรมองค์การของ ธ.ก.ส. เป็นวัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) ที่เป็นอันดับหนึ่งคือ มีโครงสร้าง และการควบคุมที่ชัดเจน พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์การเป็นผู้ประสานงาน ควบคุม กำกับดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ รูปแบบของการบริหารงานจะเน้นความมั่นคงของพนักงาน ยอมรับคำสั่งปฏิบัติงานที่สามารถคาดการณ์ได้ และมีความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น โดยสิ่งที่ยึดเหนี่ยวองค์การเข้าไว้ด้วยกันคือนโยบาย และกฎระเบียบที่เป็นทางการ สิ่งสำคัญในองค์การคือ ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น องค์การมีกฎเกณฑ์ หรือกำหนดมาตรฐาน และความสำเร็จในเรื่องของประสิทธิภาพคือ มีระบบที่เชื่อถือได้ ทำงานอย่างราบรื่น และผลผลิตมีต้นทุนต่ำ วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอันดับรองลงมาของ ธ.ก.ส. คือ วัฒนธรรมเครือญาติ หรือความสัมพันธ์ (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) มาตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศิริทิพย์ ทิพย์ธรรมคุณ (2550 : บทคัดย่อ) การศึกษางานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในการทำงาน และการได้พัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมห้าดาวจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมห้าดาวจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และความพึงพอใจในการทำงาน ต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมห้าดาวจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในโรงแรมห้าดาวจังหวัดประจวบคีรีขันธ์จำนวนทั้งหมด 1,189 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยง 0.95 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์หาความแปรปรวน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับของความคิดเห็นต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในการทำงาน และการพัฒนาตนเองจะอยู่ในระดับมากทุกด้าน (2) พนักงานในแผนกปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน (3) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านการใช้สิ่งล่อใจที่เป็นความรู้สึกภายใน การแสวงหาข้อมูลเพื่อป้องกันกลับความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การชอบงานที่ทำทําความสามารถ ส่งผลและสามารถพยากรณ์การพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้มาขอรับบริการ โอกาสก้าวหน้า ลักษณะงาน การบังคับบัญชา ส่งผลและสามารถพยากรณ์การพัฒนาตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม ส่งผลและสามารถพยากรณ์การพัฒนาตนเอง ได้ 68.4% กลุ่มตัวอย่างเสนอว่าผู้บริหารโรงแรมควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และยอมรับในตัวพนักงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

สมจินตนา คุ่มภักย์ (2553 : บทคัดย่อ) ศึกษาค่านิยม และพฤติกรรมของการทำงานในแต่ละรัฐวิสาหกิจว่าแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ผลการวิจัย พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงก็จะมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางเป็นบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) องค์การมีมาตรฐานจริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและมีผลปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่อวัฒนธรรมที่จะประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นทางลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ และการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในบริษัทคาล โซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีขั้นตอน และวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ผู้วิจัยทำการศึกษาเป็นพนักงานของ บริษัทคาล โซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นระดับพนักงานปฏิบัติการประกอบไปด้วย พนักงานฝ่ายผลิต ชูปเปอร์ไวเซอร์ ลีดเดอร์ช่างเทคนิค วิศวกร จำนวนทั้งสิ้น 550 คน ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท คาล โซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ณ เดือน พฤศจิกายน 2556

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากการคำนวณ สูตรของ Taro Yamane (เพ็ญแข แสงแก้ว.2540)

$$n = \frac{N}{(1 + N e^2)} \quad (3.1)$$

โดยที่

n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	=	จำนวนประชากร
e	=	ค่าคลาดเคลื่อนจากค่าจริงของประชากรในการวิจัย ครั้งนี้กำหนดไว้ที่ร้อยละ 5 หรือ 0.05

$$n = \frac{550}{1 + (550 \times 0.05^2)} = \frac{550}{1 + 1.375} = 231.57 \text{ คน}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างของพนักงานใน บริษัทกาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ต้องการสุ่มตัวอย่างมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 232 คน และจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจาก จำนวนประชากรทั้งหมด

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) (ดังกภาคผนวก ก) และลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิด และแบบสอบถามปลายเปิด ดังนี้

3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยทางด้านส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และหน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งหมด 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทกาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด โดยสร้างแบบวัดระดับ จำนวน 25 ข้อ นำมาใช้ในการทำแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัด (Likert Scale) โดยแบ่งข้อคำถาม ออกเป็น 5 หัวข้อตาม ตัวแปรอิสระ ดังนี้คือ

1. การสรรหามบุคลากร จำนวน 5 ข้อ
2. การพัฒนาบุคลากร จำนวน 5 ข้อ
3. การบริหารค่าตอบแทน จำนวน 5 ข้อ
4. การธำรงรักษาพนักงาน จำนวน 5 ข้อ
5. การประเมินผลงาน จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหาร CK-WAY ประกอบด้วย ข้อความเชิงบวก โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อนำมาใช้ในการทำแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัด(Likert Scale) จำนวน 15 ข้อ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543) โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้คือ

1. ด้านการพัฒนาตน จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านการพัฒนางาน จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านการพัฒนาทีม จำนวน 5 ข้อ

คะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นของแบบสอบถามวัดระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับความคิดเห็น	คะแนนของข้อความ
เห็นด้วยมากที่สุด	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1 คะแนน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของบริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

- 1.ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา ข้อความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์สื่อทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้
- 2.ศึกษาวิธีการสร้าง แบบสอบถามจาก หนังสือเทคนิคการใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับวิจัยของ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์.2543) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 3.กำหนดประเด็นและขอบข่ายของคำถาม ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
- 4.ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามฉบับร่างแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อขอความเห็นในการพิจารณาด้านความครอบคลุมของเนื้อหาการเลือกกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลและภาษาที่ใช้ให้มีความเหมาะสมถูกต้อง
- 5.นำแบบสอบถามที่ผ่านการเช็คและตรวจสอบที่ถูกต้องแล้วนำเสนอขอความอนุเคราะห์ต่อผู้ทรงคุณวุฒิให้ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อความเหมาะสมของแบบสอบถามในการวิจัยอีกครั้ง โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
คุณธนกร พงษ์ศิริ	ผู้จัดการโรงงาน 2	บริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด
คุณโยเอล แสงขุนทด	ผู้จัดการโรงงาน 5	บริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด
คุณทวีวัฒน์ มหาศิริอภิรักษ์	ผู้ช่วยรองประธานบริษัท ฝ่ายโรงงาน	บริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6.ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ มาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้งขึ้นสุดท้ายจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

7.ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัทกาล โซนิก คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 30 คน

8.หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยจะใช้วิธีการของ Cronbach โดยค่าความเชื่อมั่นที่หาโดยวิธีนี้เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” (α) มีสูตรในการหาความเชื่อมั่นวิธีนี้คือ

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right] \quad (3.2)$$

α แทน ค่าความเชื่อมั่น

k แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

การคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ซึ่งได้ค่าแอลฟา (α - Coefficient) ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร

ตัวแปร	Cronbach α
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	
การสรรหาบุคลากร	0.825
การพัฒนาบุคลากร	0.846
การบริหารค่าตอบแทน	0.861
การชำระรักษาพนักงาน	0.845
การประเมินผลงาน	0.851
โดยรวม	0.845
วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY	
ด้านการพัฒนาตน	0.870
ด้านการพัฒนางาน	0.861
ด้านการพัฒนาทีม	0.878
โดยรวม	0.869

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานในชั้นเรียนเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบคือ

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามผ่านทางหัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ภายในบริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยผู้วิจัยเอง ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัยคือ พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท คาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด พร้อมหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลจากวิทยาลัยการบริหาร และจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงบริษัท คาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด โดยกระบวนการรวบรวมข้อมูลมีลักษณะ ดังนี้

- 1.ขอหนังสือจากวิทยาลัยการบริหาร และจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ส่งถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัท คาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูล
- 2.นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว พร้อมทั้งหนังสือที่ได้ขออนุญาตส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานในส่วนปฏิบัติงาน โดยผ่านทาง หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน และด้วยตนเอง ในบริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด
- 3.หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์นำมาใช้ประโยชน์ได้
- 4.นำผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า รวบรวมจากงานวิจัย วารสาร เอกสารการสัมมนา สถิติในรายงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- 1.ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม
- 2.นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 นำข้อมูลของลักษณะทั่วไปของประชากรมาจัดเป็นหมวดหมู่โดยการแยกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และหน่วยงานที่สังกัดประจำของผู้ตอบแบบสอบถาม มาทำการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลโดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ และร้อยละ

2.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนที่ 2 มาวิเคราะห์ ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตรวัดตามแบบของ Likert Scale (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543) จำแนกออกเป็น 5 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด และนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4.201 – 5.000	มากที่สุด
3.401 – 4.200	มาก
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	น้อย
1.000 – 1.800	น้อยที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ค่าเฉลี่ย 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไปหมายถึง ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันมาก

3. นำข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของบริษัท คาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ในส่วนที่ 3 มาวิเคราะห์ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตรวัดตามแบบของ Likert Scale (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543) จำแนกออกเป็น 5 ระดับคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด และนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำมาเปรียบเทียบและแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ค่าเฉลี่ย	ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY
4.201 – 5.000	มากที่สุด
3.401 – 4.200	มาก
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	น้อย
1.000 – 1.800	น้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ค่าเฉลี่ย 0.000 – 0.999 หมายถึง ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไปหมายถึง ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบCK-WAY แตกต่างกันอย่างมาก

4. การทดสอบสมมติฐาน แสดงดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา และ การประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาตน	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 2 การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา และ การประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 3 การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา และ การประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 4 การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา และ การประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม	Multiple Linear Regression

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้ในบรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และหน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม ในตอนที่ 1 ซึ่งได้จากสูตร

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนของข้อมูลของแต่ละข้อ} \times 100}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \quad (3.3)$$

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของบริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ในตอนที่ 2 และ 3 โดยใช้สูตรดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n} \quad (3.4)$$

เมื่อ \bar{X} แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
 \bar{X} คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
 $\sum x_i$ คือ ผลรวมของค่าต่างๆของกลุ่มตัวอย่าง
 n คือ ขนาดตัวอย่าง

3.5.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้เพื่อวิเคราะห์ และการแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ซึ่งใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง ซึ่งคำนวณได้จาก สูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}{n(n-1)}} \quad (3.5)$$

เมื่อ S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
 X หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
 n หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นสถิติที่ใช้เพื่อสรุปถึงลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานฝ่ายผลิตของ บริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5.2.1 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เป็นการวิเคราะห์ การถดถอยเพื่อพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ได้รับผลจากตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป ซึ่งจะทำให้การพยากรณ์เข้าใกล้ความจริง และถูกต้องยิ่งขึ้นต้องมีปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆเข้ามาเกี่ยวข้องกันมากกว่า 1 ตัวแปรเพื่อนำมาอธิบาย หรือพยากรณ์ตัวแปรโดยสมการเพื่อพยากรณ์มีลักษณะดังนี้

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \quad (3.6)$$

เมื่อ	Y_i	=	ค่าสังเกตที่ i ของตัวแปรประชากร
	X_{1i}	=	ค่าที่สังเกตที่ i ของตัวแปรอิสระที่ j เมื่อ $j = 1, 2, \dots, k$
	β_0	=	ค่าที่ตัดแกน Y ของสมการเส้นตรง (เมื่อ X_i ทุกค่าเป็น 0)
	β_k	=	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระที่ k
	ε_i	=	ค่าความคลาดเคลื่อนที่ i

ข้อสมมติ (Assumption) ของความคลาดเคลื่อน

1. ε_i มีการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) โดยมีค่าที่คาดหวัง (Expected Value) เป็น ศูนย์ และมีความแปรปรวนคงที่
2. ε_i และ ε_j สำหรับ $i \neq j$ เป็นอิสระต่อกัน
3. X_{ij} แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

โดยทั่วไป การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ จะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือ โดยจะกำหนดค่าต่างๆดังนี้

สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณค่า Y_i ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยสมการเป็นดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + \dots + b_k X_{ki} \quad (3.7)$$

โดยที่ \hat{Y}_i จะเป็นค่าประมาณการของ Y_i และ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ จะเป็นค่าประมาณของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ ตามลำดับในการหาตัวประมาณ $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$ ของ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ จะหาได้โดยวิธี Least Squares Method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือจะได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1}X'Y \quad (3.8)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{21} & \cdots & x_{k1} \\ 1 & x_{12} & x_{22} & \cdots & x_{k2} \\ 1 & \cdot & \cdot & \cdots & \cdot \\ 1 & \cdot & \cdot & \cdots & \cdot \\ 1 & x_{1n} & x_{2n} & \cdots & x_{kn} \end{bmatrix}, \quad b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix}$$

การทดสอบสมการความถดถอยเชิงซ้อนโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกแบบทางเดียว โดยสมมติฐานคือ

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots \beta_k = 0$$

$$H_1 : \beta_i \text{ อย่างน้อย 1 ค่าที่ } \neq 0; i = 1, 2, 3, \dots, k$$

เมื่อ β_k เป็นค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณคือ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546)

$$F = \frac{(b'X'Y - ny^2)/k}{(Y'Y - b'X'Y)/(n-k-1)} \quad (3.9)$$

เปรียบเทียบค่า F ที่ได้จากการคำนวณกับค่า F ที่ได้จากรางที่ $df = n - k - 1$ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับค่าของ F ที่ได้จากรางที่ระดับนัยสำคัญ α จะยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 แสดงว่า Y ไม่มีความสัมพันธ์กับ X ทั้ง k ตัวในรูปเชิงเส้น

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่า F ที่ได้จากราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่ามี X_i อย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับ Y ในรูปเชิงเส้น จึงต้องทดสอบต่อไปว่า X_i ตัวใดมีความสัมพันธ์กับ Y โดยใช้สถิติทดสอบเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์การถดถอยทดสอบต่อไป

การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย (Regression Coefficient) สมมติฐาน

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.10)$$

เมื่อ S_{b_j} หาได้จากการถดถอกรากกำลังสองของ $\text{Var}(b_j)$ ซึ่งได้คำนวณได้จากสูตร

$$\text{Var}(b_j) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.11)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ σ^2 คือค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จากสูตร

$$\sigma^2 = \frac{Y'Y - b'X'Y}{n - k - 1} \quad (3.12)$$

เปรียบเทียบค่า t ที่ได้มาจากการคำนวณค่า $t_{\alpha/2}$ ที่ได้จากตาราง $df = n - k - 1$ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ $= \alpha$ เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า $t_{\alpha/2}$ จากตารางที่ $df = n - k - 1$ หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า t มากกว่าค่า t ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 แสดงว่าค่าอิทธิพลของทางตัวแปรอิสระที่ j มีค่าเป็นศูนย์ ($\beta_j = 0$)

ถ้าค่า t ที่คำนวณได้ มีค่ามากกว่าค่า $t_{\alpha/2}$ (กรณีไม่มีทิศทาง) หรือ t_{α} (กรณีมีทิศทาง) จากตารางที่ $df = n - k - 1$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า t มากกว่าค่า t ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ j ไม่มีค่าเป็นศูนย์ ($\beta_j \neq 0$)

การแปลความหมาย

เมื่อค่า b_j ที่มีนัยสำคัญ แปลความหมายได้ว่าเมื่อผลของตัวแปรอิสระที่ j เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป b_j หน่วย เมื่อผลของตัวแปรอิสระอื่นๆคงที่

โดยการศึกษาครั้งนี้มีการกำหนดสมการและตัวแปรต่างๆดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 \quad (3.13)$$

เมื่อ	$k = 5$	
	$\hat{Y}_i =$	วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ได้แก่
		ด้านพัฒนาคน ด้านพัฒนางาน และด้านพัฒนาทีม
	$X_1 =$	การสรรหาบุคลากร
	$X_2 =$	การพัฒนาบุคลากร
	$X_3 =$	การบริหารค่าตอบแทน
	$X_4 =$	การธำรงรักษาพนักงาน
	$X_5 =$	การประเมินผลงาน
	$b_0 =$	ค่าประมาณของค่าที่ตัดแกน Y สมการ
	$b_j =$	ค่าประมาณของสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้นของตัวแปรอิสระที่ j ; $j = 1, 2, 3, \dots, k$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเพื่อดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในบริษัทคาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของ บริษัทคาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด และเพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำแบบสอบถาม ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทคาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งสิ้น 232 ฉบับ และได้คืนกลับมา 232 ฉบับเมื่อตรวจสอบ และคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ที่สุดแล้วเหลือจำนวน 227 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 98 ของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ นำมาทำการวิจัยวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทคาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด
- 4.3 ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY
- 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในบริษัทคาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด
- 4.5 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในบริษัทคาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางด้านส่วนบุคคล ของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทคาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นระดับพนักงานปฏิบัติที่การประกอบไปด้วย พนักงานฝ่ายผลิต ลินค้า หัวหน้างานซูเปอร์ไวเซอร์ หรือ ลีดเดอร์ ช่างเทคนิคในฝ่ายผลิต วิศวกรในฝ่ายผลิต เจ้าหน้าที่ในฝ่ายผลิต และจากแบบสอบถามที่ตอบกลับอย่างสมบูรณ์ที่สุดมีจำนวนทั้งหมด 227 ฉบับ ของผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายได้ กำหนดหัวข้อของแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลไว้คือ ทางด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานและ หน่วยงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดปฏิบัติการอยู่ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	70	30.8
หญิง	157	69.2
รวม	227	100.0
2. อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	14	6.2
มากกว่า 20 ปี – 30 ปี	135	59.5
มากกว่า 30 ปี – 40 ปี	76	33.5
มากกว่า 40 ปี	2	0.8
รวม	227	100.0
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	82	36.1
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า/ปวช.	99	43.6
อนุปริญญา/ปวส.	22	9.7
ปริญญาตรี	24	10.6
รวม	227	100.0
4. ตำแหน่งงาน		
พนักงานฝ่ายผลิต	189	83.3
ซูเปอร์ไวเซอร์ หรือ ลีดเดอร์	20	8.8
ช่างเทคนิค	2	0.9
วิศวกร	5	2.2
อื่นๆ โปรดระบุ	11	4.8
รวม	227	100.0
5. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี	71	31.3
มากกว่า 2 ปี – 4 ปี	86	37.9
มากกว่า 4 ปี – 8 ปี	51	22.5
มากกว่า 8 ปี	19	8.3
รวม	227	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. หน่วยงานที่สังกัด		
สายการผลิตชุดแอร์(HVAC: B02A,X12F,YLA,RT70,I700,Blower)	23	10.1
สายการผลิตหม้อน้ำ(Radiator)	20	8.8
สายการผลิตคอนเดนเซอร์(Condenser)	26	11.5
สายการผลิตฮีสเตอร์(MCK Heater)	22	9.7
สายการผลิตอีเวบ(SSE&UTE)	122	53.7
อื่นๆ ไปรตระบุ	14	6.2
รวม	227	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงาน บริษัทกาลโซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 227 คน มีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลดังต่อไปนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีจำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 69.2 รองลงมาเป็นเพศชายจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 20 ปี- 30 ปี จำนวน 135 คนคิดเป็นร้อยละ 59.5 รองลงมาคือ มากกว่า 30 ปี- 40 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 ถัดมาคือไม่เกิน 20 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 และมากกว่า 40 ปี มีจำนวน 2 คนคิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า/ปวช. จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 รองลงมาคือ มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่าจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 ถัดมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 24 คิดเป็นร้อยละ 10.6 อนุปริญญาหรือ ปวส จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 และสูงกว่าปริญญาตรีไม่มี ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นระดับ พนักงานฝ่ายผลิตมีจำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 83.3 รองลงมาคือ ชูปเปอร์ไวเซอร์ หรือ ลีดเดอร์ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ถัดมาคือ ตำแหน่งอื่นๆ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 วิศวกร จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 และช่างเทคนิค จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

ประสบการณ์ทำงานในบริษัท พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 2 ปี- 4 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 รองลงมาคือ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 มากกว่า 4 ปี- 8 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 และที่มากกว่า 8 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน่วยที่สังกัดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัด สายการผลิตอีเวบ (SSE&UTE) มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 53.7 รองลงมาคือ สายการผลิตคอนเดนเซอร์ (Condenser) จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 ถัดมาคือสายการผลิตชุดแอร์ (HVAC : B02A, X12F, YLA, RT70, I700 Blower) จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 สายการผลิตฮีสเตอร์ (MCK Heater) จำนวน 22 คนคิดเป็นร้อยละ 9.7 สายการผลิตหม้อน้ำ (Radiator) จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และสายงานอื่นๆ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 ตามลำดับ

4.2 ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย การสรรหามบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การธำรงรักษาพนักงาน และการประเมินผลงาน มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด จากผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของ บริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.การสรรหามบุคลากร	3.416	0.668	มาก	2
2.การพัฒนาบุคลากร	3.429	0.628	มาก	1
3.การบริหารค่าตอบแทน	3.081	0.791	ปานกลาง	5
4.การธำรงรักษาพนักงาน	3.234	0.777	ปานกลาง	4
5.การประเมินผลงาน	3.334	0.799	ปานกลาง	3
โดยรวม	3.299	0.592	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.299 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.592 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 การพัฒนาบุคลากร พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.429 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.628

ลำดับที่ 2 การสรรหาบุคลากร พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.416 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.668

ลำดับที่ 3 การประเมินผลงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.334 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.679

ลำดับที่ 4 การชำระรักษาพนักงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.234 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.777

ลำดับที่ 5 การบริหารค่าตอบแทน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.081 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.791

4.2.2 ระดับการสรรหาบุคลากร

จากการวิเคราะห์ระดับการสรรหาบุคลากร ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.บริษัทมีการประกาศสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน	3.511	0.822	มาก	2
2.บริษัทมีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่สมัครอย่างชัดเจน	3.660	0.749	มาก	1
3.บริษัทมีระบบเพื่อประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ต้องการแก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง	3.286	0.793	ปานกลาง	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การสรรหาบุคลากร	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
4.บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิคุณสมบัติตรงตามประกาศนียบัตรได้อย่างเท่าเทียมกันทั้งภายในและภายนอกของบริษัท	3.422	0.855	มาก	3
5.บริษัทมีการตรวจสอบคุณสมบัติและวิธีคัดเลือกผู้สมัครที่โปร่งใสและตรวจสอบได้	3.202	0.992	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.416	0.668	มาก	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การสรรหาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.416 และระดับการสรรหาบุคลากรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.668 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่สมัครอย่างชัดเจน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.660 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยจะพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.749

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการประกาศสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.511 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.822

ลำดับที่ 3 บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิคุณสมบัติตรงตามประกาศนียบัตรได้อย่างเท่าเทียมกันทั้งภายในและภายนอกของบริษัท พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.422 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.855

ลำดับที่ 4 บริษัทมีระบบเพื่อประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ต้องการแก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.286 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.793

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการตรวจสอบคุณสมบัติและวิธีคัดเลือกผู้สมัครที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.202 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.992

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2.3 ระดับการพัฒนาบุคลากร

จากการวิเคราะห์ระดับการพัฒนาบุคลากรได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.บริษัทมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละระดับอย่างชัดเจน	3.396	0.836	ปานกลาง	5
2.บริษัทมีการจัดทำแผนงานฝึกอบรมตามความจำเป็นและความต้องการของพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน	3.405	0.760	มาก	4
3.บริษัทมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานทุกระดับอย่างเหมาะสม	3.405	0.736	มาก	3
4.บริษัทมีการประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ	3.453	0.729	มาก	2
5.บริษัทมีการประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมเสร็จเพื่อทบทวนความรู้ให้แก่พนักงานในการนำไปปฏิบัติงาน	3.484	0.783	มาก	1
โดยรวม	3.429	0.628	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่าการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.429 และระดับการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.628 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมเสร็จให้แก่พนักงานในการนำไปปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.484 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.783

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.453 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.729

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานทุกระดับอย่างเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.405 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.736

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการจัดทำแผนงานฝึกอบรมตามความจำเป็นและความต้องการของพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.405 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.760

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรม ของพนักงานแต่ละระดับอย่างชัดเจนพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.396 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.836

4.2.4 ระดับการบริหารค่าตอบแทน

จากการวิเคราะห์ระดับการบริหารค่าตอบแทน ได้ผลการวิเคราะห์ที่แสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม	3.070	0.988	ปานกลาง	3
2.บริษัทมีการทบทวนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอทุกปี	3.180	0.981	ปานกลาง	1
3.บริษัทมีการนำผลการทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ไปปรับปรุงสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอยู่เสมอ	3.167	0.916	ปานกลาง	2
4.บริษัทมีการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบที่เหมาะสมกับฐานะและความจำเป็นของพนักงาน	3.044	0.910	ปานกลาง	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การบริหารค่าตอบแทน	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
5.บริษัทมีการปรับปรุงระดับขั้นและค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม	2.947	0.915	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.081	0.791	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การบริหารค่าตอบแทนโดยรวม อยู่ในระดับปานกลางโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.081 และระดับการบริหารค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.791 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการทบทวนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอทุกปี พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.180 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.981

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการนำผลการทบทวนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ไปปรับปรุงสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงานอยู่เสมอ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.167 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.961

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.070 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.988

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบที่เหมาะสมกับฐานะและความจำเป็นของพนักงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.044 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.910

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการปรับปรุงระดับขั้นและค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.947 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.915

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2.5 ระดับการธำรงรักษาพนักงาน

จากการวิเคราะห์ระดับการธำรงรักษาพนักงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และ ลำดับที่ของการธำรงรักษาพนักงาน

การธำรงรักษาพนักงาน	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.บริษัทมีการเพิ่มสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานอยู่เสมอ	3.123	0.983	ปานกลาง	4
2.บริษัทจัดให้มีสวัสดิการ มอบเงินพิเศษ ในวาระต่างๆเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เช่น เบี้ยขยัน ค่าครองชีพ โบนัส ค่าข้าว ค่าตำแหน่ง ค่าเดินทาง ให้พนักงาน	3.312	0.988	ปานกลาง	2
3.บริษัทมีการสนับสนุนให้พนักงานมีการเติบโต และมีโอกาสก้าวหน้าได้ตำแหน่งสูงขึ้นอยู่เสมอ	3.171	0.936	ปานกลาง	3
4.บริษัทมีการปรับปรุงและแก้ไขสภาพสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้สะดวก สบาย มีบรรยากาศดีอยู่เสมอ	3.105	0.929	ปานกลาง	5
5.บริษัทมีการจัดกิจกรรมนันทนาการภายในบริษัท เพื่อสร้างความประทับใจในบริษัท และความสามัคคี เช่น การจัดสัปดาห์ความปลอดภัย การแข่งขันกีฬา การจัดท่องเที่ยวประจำปี การจัดเลี้ยง	3.458	0.888	มาก	1
โดยรวม	3.234	0.777	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การธำรงรักษาพนักงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.234 และระดับการธำรงรักษาพนักงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.777 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการจัดกิจกรรมนันทนาการภายในบริษัทเพื่อสร้างความประทับใจในบริษัท และความสามัคคี เช่น การจัดสัปดาห์แห่งความปลอดภัย การแข่งขันกีฬา การจัดท่องเที่ยว เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ขึ้นด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประจำปี การจัดงานเลี้ยงปีใหม่ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.458 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.888

ลำดับที่ 2 บริษัทจัดให้มีสวัสดิการ มอบเงินพิเศษ ในวาระต่างๆเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เช่น เบี้ยขยัน ค่าครองชีพ โบนัส ค่าข้าว ค่าตำแหน่ง ค่าเดินทาง ให้พนักงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.312 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.988

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการสนับสนุนให้พนักงานมีการเติบโตและมีโอกาสก้าวหน้าได้ ตำแหน่งสูงขึ้นอยู่เสมอ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.171 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.936

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการเพิ่มสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานอยู่เสมอ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.123 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.983

ลำดับที่ 5 บริษัทมีการปรับปรุงและแก้ไขสภาพสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้ สะดวกสบาย มีบรรยากาศดี อยู่เสมอ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.105 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.929

4.2.6 ระดับการประเมินผลงาน

จากการวิเคราะห์ระดับการประเมินผลงาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของการประเมินผลงาน

การประเมินผลงาน	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.352	0.797	ปานกลาง	3
2.บริษัทมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนและโปร่งใส	3.149	0.899	ปานกลาง	5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การประเมินผลงาน	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
3.บริษัทมีการกำหนดเป้าหมาย (KPI) อย่างชัดเจนและเหมาะสม	3.422	0.774	มาก	2
4.บริษัทมีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสม	3.440	0.758	มาก	1
5.บริษัทมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินทุกครั้ง	3.308	0.888	ปานกลาง	4
โดยรวม	3.334	0.679	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การประเมินผลงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.334 และมีระดับการประเมินผลงานไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.679 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัทมีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.440 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.758

ลำดับที่ 2 บริษัทมีการกำหนดเป้าหมาย (KPI) อย่างชัดเจนและเหมาะสม พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.422 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.774

ลำดับที่ 3 บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.352 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.797

ลำดับที่ 4 บริษัทมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินทุกครั้ง พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.308 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.888

ลำดับที่ 5 บริษัทมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และโปร่งใส พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.149 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.899

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3 ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ประกอบด้วยการพัฒนา ดังนี้ ด้านการพัฒนาคน ด้านการพัฒนางาน ด้านการพัฒนาทีม มีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

จากการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดง ในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.ด้านการพัฒนาคน	3.455	0.667	มาก	2
2.ด้านการพัฒนางาน	3.522	0.623	มาก	1
3.ด้านการพัฒนาทีม	3.399	0.719	ปานกลาง	3
โดยรวม	3.459	0.610	มาก	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่า วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.459 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.610 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการพัฒนางาน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.522 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.623

ลำดับที่ 2 ด้านการพัฒนาคน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.455 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.667

ลำดับที่ 3 ด้านการพัฒนาทีม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.399 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่า

เท่ากับ 0.719
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาตน

จากการวิเคราะห์ระดับของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาตน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาตน

วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาตน	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.พนักงานในแผนกของท่านกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) ที่สูงและท้าทายพร้อมทั้งติดตามความคืบหน้าและพยายามปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.467	0.788	มาก	2
2.พนักงานในแผนกของท่านมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผล	3.625	0.844	มาก	1
3.พนักงานในแผนกของท่านเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจและนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงนั้นไปขยายผลได้	3.436	0.728	มาก	3
4.พนักงานในแผนกของท่านใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเองแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพยายามพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ	3.326	0.902	ปานกลาง	5
5.พนักงานในแผนกของท่านแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตนแก่ผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เพื่อส่งเสริม “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ในบริษัท	4.422	0.890	มาก	4
โดยรวม	3.455	0.667	มาก	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.455 และมีระดับของวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.667 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานในแผนกของท่านมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผล พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.625 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และมีระดับของวัฒนธรรม ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.844

ลำดับที่ 2 พนักงานในแผนกของท่านกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) ที่สูง และทำท่ายพร้อมทั้งติดตามความคืบหน้าและพยายามปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.467 และมีระดับของวัฒนธรรม ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.788

ลำดับที่ 3 พนักงานในแผนกของท่านเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ และได้แนะนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงนั้น ไปขยายผลต่ออีกได้ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.436 และมีระดับของวัฒนธรรม ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.728

ลำดับที่ 4 พนักงานในแผนกของท่านแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตนแก่ผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เพื่อส่งเสริม “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ในบริษัท พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.422 และมีระดับของวัฒนธรรม ไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.890

ลำดับที่ 5 พนักงานในแผนกของท่านใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพยายามพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.326 และมีระดับของวัฒนธรรม ไม่แตกต่างกันมาก โดยการพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.902

4.3.3 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน

จากการวิเคราะห์ระดับของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน

วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.พนักงานในแผนกของท่านตรวจสอบปัญหาโดยใช้หลัก 3 จริง ได้แก่ คุณสถานที่จริง คุณของจริง และวิเคราะห์ห้บนพื้นฐานของความจริง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันนำไปสู่การกำหนดแนวทางแก้ไขที่ถูกต้อง	3.480	0.827	มาก	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
2.พนักงานในแผนกของท่านมุ่งมั่นและพยายามอย่าง ไม่ลดละเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.550	0.793	มาก	2
3.พนักงานในแผนกของท่านสื่อสารข้อมูลสำคัญๆ อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและอธิบาย ให้ง่ายต่อการเข้าใจ	3.436	0.792	มาก	5
4.พนักงานในแผนกของท่านรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่ เกิดขึ้นด้วยความสำนึกในหน้าที่	3.519	0.811	มาก	3
5.พนักงานในแผนกของท่านให้ความร่วมมือช่วยเหลือ งานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่นอกเหนือจากพันธ สัญญาและเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้แต่แรก	3.625	0.744	มาก	1
โดยรวม	3.522	0.623	มาก	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.522 และมีระดับของวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.623 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานในแผนกของท่านให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่นอกเหนือจากพันธสัญญาและเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้แต่แรก พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.625 และมีระดับของวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.744

ลำดับที่ 2 พนักงานในแผนกของท่านมุ่งมั่นและพยายามอย่างไม่ลดละเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.550 และมีระดับของวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.793

ลำดับที่ 3 พนักงานในแผนกของท่านรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วยความสำนึกในหน้าที่ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.519 และมีระดับของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยได้เท่ากับ 0.811

ลำดับที่ 4 พนักงานในแผนกของท่าน ตรวจสอบปัญหาโดยใช้หลัก “3 จริง” ซึ่งได้แก่การ ดูสถานที่จริง ดูของจริง และวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันนำไปสู่ การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องแม่นยำ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย รวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.480 และมีระดับของวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.827

ลำดับที่ 5 พนักงานในแผนกของท่าน สื่อสารข้อมูลสำคัญๆ อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่มี ประสิทธิภาพและอธิบายให้ง่ายต่อการเข้าใจ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.436 และมีระดับของวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.792

4.3.4 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม

จากการวิเคราะห์ระดับของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของวัฒนธรรมการ บริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม

วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
1.พนักงานในแผนกของท่านพัฒนาแนวทางแก้ไข ปัญหาโดยทำงานร่วมกับทีมต่างสายงานและมีการ แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน	3.392	0.814	ปานกลาง	3
2.พนักงานในแผนกของท่านสนับสนุนและให้ความ ช่วยเหลือบุคคลรอบข้าง ส่งเสริมให้สมาชิกได้มี โอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่	3.387	0.825	ปานกลาง	4
3.พนักงานในแผนกของท่านส่งเสริมและให้กำลังใจ คนอื่นๆในทีม โดยการกล่าวคำชมเมื่อทำงานสำเร็จ หรือทำงานได้ดี	3.418	0.900	มาก	2
4.พนักงานในแผนกของท่านส่งเสริมให้ทุกคนได้ แสดงความสามารถอย่างเต็มที่โดยไม่แบ่งแยกเพศ	3.497	0.879	มาก	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม	n=227		ระดับ	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
5.พนักงานในแผนกของท่านสื่อสารด้วยความชัดเจน โดยใช้กลวิธีและการลำดับเนื้อหาที่สมเหตุสมผล เข้าใจง่าย และหลีกเลี่ยงความหมายที่คลุมเครือ	3.299	0.829	ปานกลาง	5
โดยรวม	3.399	0.719	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.399 และมีระดับของวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.719 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 พนักงานในแผนกของท่านส่งเสริมให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ โดยไม่แบ่งแยกความแตกต่างในเรื่องเพศ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.497 และมีระดับของวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.879

ลำดับที่ 2 พนักงานในแผนกของท่านส่งเสริมและให้กำลังใจคนอื่นๆ ในทีม โดยการกล่าวคำชมเมื่อทำงานสำเร็จหรือทำงานได้ดี พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.418 และมีระดับของวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.900

ลำดับที่ 3 พนักงานในแผนกของท่านพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญห โดยทำงานร่วมกับทีมต่างสายงานและมีการแข่งขันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.392 และมีระดับของวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.814

ลำดับที่ 4 พนักงานในแผนกของท่านสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือบุคคลรอบข้าง ส่งเสริมให้สมาชิกได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.387 และมีระดับของวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.825

ลำดับที่ 5 พนักงานในแผนกของท่านสื่อสารด้วยความชัดเจน โดยใช้กลวิธีและการลำดับเนื้อหาที่สมเหตุสมผลเข้าใจง่ายและหลีกเลี่ยงความหมายที่คลุมเครือ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.299 และมีระดับของวัฒนธรรมไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.829

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

สัญลักษณ์ที่กำหนดให้ใช้แทน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY มีดังต่อไปนี้

REC	=	การสรรหาบุคลากร
DEV	=	การพัฒนาบุคลากร
COM	=	การบริหารค่าตอบแทน
RET	=	การชำระรักษาพนักงาน
PER	=	การประเมินผลงาน

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

IND	=	ด้านการพัฒนาตน
TAS	=	ด้านการพัฒนางาน
TEA	=	ด้านการพัฒนาทีม
TCK	=	วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม

4.4.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาตน

ผลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษาพนักงาน และการประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาตน ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา และการประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาตน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาดน

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.095	5.046	0.000**
การสรรหาบุคลากร	0.065	0.832	0.406
การพัฒนาบุคลากร	0.330	4.065	0.000**
การบริหารค่าตอบแทน	0.167	2.371	0.019*
การชำระรักษาพนักงาน	-0.013	-0.164	0.870
การประเมินผลงาน	0.159	2.121	0.035*

$R = 0.610$; $R^2 = 0.372$; $F = 26.206$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ : *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ค่า $F = 26.206$ ค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาดน โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.372 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาดน ได้ร้อยละ 37.2 โดยปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาดน มากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร โดยการพิจารณาจาก ($b_2 = 0.330$, $p\text{-value} = 0.000$) รองลงมาคือ การบริหารค่าตอบแทน ($b_3 = 0.167$, $p\text{-value} = 0.019$) และ การประเมินผลงาน ($b_5 = 0.159$, $p\text{-value} = 0.035$) ในส่วนของ การสรรหาบุคลากร ($b_1 = 0.065$, $p\text{-value} = 0.406$) และ การชำระรักษาพนักงาน ($b_4 = -0.013$, $p\text{-value} = 0.870$) ไม่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาดน ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\text{IND} = 1.095^{**} + 0.065 \text{ REC} + 0.330^{**} \text{ DEV} + 0.167^* \text{ COM} - 0.013 \text{ RET} + 0.159^* \text{ PER}$$

4.4.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน

ผลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษาพนักงาน และ การประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐานที่ 2 การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา และ การประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.480	6.961	0.000**
การสรรหาบุคลากร	0.064	0.827	0.409
การพัฒนาบุคลากร	0.282	3.540	0.000**
การบริหารค่าตอบแทน	0.012	0.177	0.859
การชำระรักษาพนักงาน	0.053	0.687	0.493
การประเมินผลงาน	0.195	2.652	0.009**

$R = 0.556$; $R^2 = 0.309$; $F = 19.798$; $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่า $F = 19.798$ ค่า $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน โดยค่า R^2 เท่ากับ 0.309 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน ได้ร้อยละ 30.9 โดยปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรด้านวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน มากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร ($b_2 = 0.282$, $p\text{-value} = 0.000$) รองลงมาคือ การประเมินผลงาน ($b_5 = 0.195$, $p\text{-value} = 0.009$) ในส่วนของการสรรหาบุคลากร ($b_1 = 0.064$, $p\text{-value} = 0.409$) การชำระรักษาพนักงาน ($b_4 = 0.053$, $p\text{-value} = 0.493$) และ การบริหารค่าตอบแทน ($b_3 = -0.012$, $p\text{-value} = 0.859$) ซึ่งไม่มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{TAS} = 1.480^{**} + 0.064 \text{ REC} + 0.282^{**} \text{ DEV} + 0.012 \text{ COM} + 0.053 \text{ RET} + 0.195^{**} \text{ PER}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม

ผลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษาพนักงาน และการประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษา และการประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.151	4.611	0.000**
การสรรหาบุคลากร	0.056	-0.616	0.538
การพัฒนาบุคลากร	0.372	3.980	0.000**
การบริหารค่าตอบแทน	-0.034	-0.418	0.676
การชำระรักษาพนักงาน	0.023	0.259	0.796
การประเมินผลงาน	0.243	2.815	0.005**
R = 0.533 ; R ² = 0.284 ; F = 17.517 ; p-value = 0.000**			

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่า F = 17.517 ค่า p-value = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม โดยค่า R² เท่ากับ 0.284 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม ได้เพียงร้อยละ 28.4 โดยปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม มากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร ($b_2 = 0.372$, p-value = 0.000) รองลงมาคือ การประเมินผลงาน ($b_5 = 0.243$, p-value = 0.005) ในส่วนของการสรรหาบุคลากร ($b_1 = 0.056$, p-value = 0.538) การชำระรักษาพนักงาน ($b_4 = 0.023$, p-value = 0.796) และ การบริหารค่าตอบแทน ($b_3 = -0.034$, p-value = 0.676) ซึ่งไม่มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{TEA} = 1.151^{**} + 0.056 \text{ REC} + 0.372^{**} \text{ DEV} - 0.034 \text{ COM} + 0.023 \text{ RET}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.4.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

โดยรวม

ผลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำรงรักษาพนักงาน และการประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม ได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 4 การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำรงรักษา และการประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม

ตัวแปร	b_j	t	p-value
ค่าคงที่	1.242	6.302	0.000**
การสรรหาบุคลากร	0.062	0.863	0.389
การพัฒนาบุคลากร	0.328	4.445	0.000**
การบริหารค่าตอบแทน	0.049	0.758	0.450
การชำรงรักษาพนักงาน	0.021	0.296	0.768
การประเมินผลงาน	0.199	2.921	0.004**
R = 0.616 ; R ² = 0.380 ; F = 27.083 ; p-value = 0.000**			

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่า F = 27.083 ค่า p-value = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัว ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม โดยที่ค่า R² เท่ากับ 0.380 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม ได้ร้อยละ 38.0 โดยปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม มากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร ($b_2 = 0.328$, p-value = 0.000) รองลงมาคือ การประเมินผลงาน ($b_5 = 0.199$, p-value = 0.004) ในส่วนของ ด้านการสรรหาบุคลากร ($b_1 = 0.062$, p-value = 0.389) การบริหารค่าตอบแทน ($b_3 = 0.049$, p-value = 0.450) และ การชำรงรักษาพนักงาน ($b_4 = -0.021$, p-value = 0.768) ไม่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณดังนี้

$$\hat{TCK} = 1.242^{**} + 0.062 REC + 0.328^{**} DEV + 0.049 COM + 0.021 RET + 0.199^{**} PER$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

การตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิด วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY สามารถสรุปผลจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เสนอข้อคิดเห็น และข้อเสนอเพิ่มเติม เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติม	จำนวน	ร้อยละ
เสนอความคิดเห็น	35	15.42
ไม่เสนอความคิดเห็น	192	84.58
รวม	227	100.00

ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติม เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิด วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY สามารถสรุปได้ดังนี้

- 1.บริษัทควรจัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความรู้ทางด้าน วัฒนธรรมแบบ CK-WAY ให้มากขึ้นกว่าปัจจุบันเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจได้มากขึ้น
- 2.ฝ่ายบุคคลควรจัดให้มีบอร์ด กฎระเบียบวินัยให้พนักงานมีการทบทวนการปฏิบัติงาน กฎระเบียบต่างๆ บทบาทหน้าที่ของพนักงาน อยู่ตลอดเวลา
- 3.คณะกรรมการจัดกิจกรรมต่างๆควรมีการทบทวนระยะเวลาในการจัดกิจกรรมต่างๆในแต่ละครั้ง ให้เหมาะสมและครอบคลุมพนักงานที่เข้ากะ ทั้งสองกะ ทุกครั้ง
- 4.บริษัทควรเพิ่มเติมการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับทางด้าน การส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
- 5.ฝ่ายบุคคลควรมีการสำรวจข้อมูลทางด้านสวัสดิการต่างๆของกลุ่มเพื่อนำมาปรับปรุงสวัสดิการบริษัทให้ดียิ่งขึ้นและสามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้
- 6.บริษัทควรทบทวนแผนการชำระรักษาพนักงานที่ดีและมีคุณภาพให้ทำงานอยู่กับบริษัทนานๆไม่ให้คู่แข่งขโมยตัวไปได้
- 7.แผนควรมีการทบทวนการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงานแต่ละตำแหน่ง

อยู่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุดอยู่ตลอด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8.พนักงานควรที่จะลดแนวคิดที่ว่าไม่ใช่หน้าที่ของตนก็จะไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมาย ควรที่จะคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของการกระทำ และพนักงานต้องมีความยินดี และเต็มใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และความร่วมมือต่างสาขางาน เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติที่เหมาะสม และไปในแนวทางเดียวกัน และบรรลุจุดมุ่งหมายตามนโยบายของ CK-WAY ร่วมกัน

9.การประชาสัมพันธ์ในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะข่าวสารของบริษัท หรือแม้กระทั่งประกาศรับสมัครงาน อยากให้มีการประชาสัมพันธ์ผ่านเสียงตามสาย เพื่อความชัดเจน และโปร่งใสมากยิ่งขึ้น

10.บริษัทควรมีการประกาศผลการทดสอบต่างๆ ให้มีรายละเอียดมากขึ้นทุกชั้นตอนทุกส่วนงาน และทุกคน เพื่อให้พนักงานมีข้อมูลที่จะนำกลับไปปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย เรื่อง การศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในบริษัทศาล โซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด โดยผู้วิจัยทำการศึกษางานวิจัยในช่วง เดือน มกราคม 2557 ถึง มีนาคม 2557 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานฝ่ายผลิต บริษัทศาล โซนิค คันทเซ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 227 คน

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาผู้วิจัย ได้สรุปอภิปรายและเสนอข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยโดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานทั้งหมดที่ทำการตอบแบบสอบถามมา มีจำนวนทั้งสิ้น 227 คน โดยสามารถสรุปข้อมูลทั่วไปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 20 ปี- 30 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า/ปวช.เป็นระดับพนักงานฝ่ายผลิต มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 2 ปี- 4 ปี ส่วนใหญ่สังกัด สายการผลิตอีเวบ (SSE&UTE)

5.1.2 ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย การสรรหาคูคณาการ พัฒนาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การชำระรักษาพนักงาน และ การประเมินผลงาน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร การสรรหาคูคณาการ การประเมินผลงาน การชำระรักษาพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1.3 ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในบริษัทศาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาดน ด้านการพัฒนางาน ด้านการพัฒนาทีม โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนางาน ด้านการพัฒนาดน ด้านการพัฒนาทีม ตามลำดับ

5.1.4 การวิเคราะห์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผล ต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาดน

จากการวิเคราะห์ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาดน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณจากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาดน ในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ การบริหารค่าตอบแทน และถัดมาคือ การประเมินผลงานมีผลทางเชิงบวกต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาดน และในส่วนของ การสรรหาบุคลากร และการชำระรักษาพนักงาน ไม่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาดน ในเชิงเส้นตรง โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาดน ได้ร้อยละ 37.2

5.1.5 การวิเคราะห์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผล ต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน

จากการวิเคราะห์ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณจากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน ในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ การประเมินผลงาน ในส่วนของด้าน การสรรหาบุคลากร การชำระรักษาพนักงาน และการบริหารค่าตอบแทนนั้น ไม่มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน ในเชิงเส้นตรง โดยตัวแปรอิสระทั้งหมด สามารถอธิบายความผันแปรของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน ได้ร้อยละ 30.9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1.6 การวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ

CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม

จากการวิเคราะห์ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบCK-WAY ด้านการพัฒนาทีม โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณจากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม ในเชิงเส้นตรงมากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ การประเมินผลงาน ในส่วนของ การสรรหาบุคลากร การชำระรักษาพนักงาน และ การบริหารค่าตอบแทนนั้น ไม่มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม ในเชิงเส้นตรง โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม ได้ร้อยละ 28.4

5.1.7 การวิเคราะห์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผล ต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ

CK-WAY โดยรวม

จากการวิเคราะห์ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณจากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม ในเชิงเส้นตรงมากที่สุดคือด้าน การพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ การประเมินผลงาน ในส่วนของด้าน การสรรหาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน และ การชำระรักษาพนักงานนั้น ไม่มีผลต่อ วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม ในเชิงเส้นตรง โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม ได้ร้อยละ 38.0

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในบริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในบริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในบริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.459

โดยระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในด้านการพัฒนางาน มีค่ามากที่สุด รองลงมาคือ เอกสารที่มอบหมายงานหรือมอบหมายงานให้พนักงาน เมื่อผู้ใต้เห็น ไปใช้วิธีอื่นในการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านการพัฒนาคน และ ด้านการพัฒนาทีม ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในด้านต่างๆ ได้ดังนี้

ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก พนักงานส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และช่วยเหลืองานกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเป็นผลมาจากการที่บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายให้กับพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน และมีการนำเอาผลการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน โปร่งใส ทำให้พนักงานมีความใส่ใจในเป้าหมายที่บริษัทกำหนด มีจุดมุ่งหมายในการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันจึงทำให้วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนางาน เป็นแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความสำเร็จในภาพรวม โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยประเสริฐ สิ้นสุภรัตน์ (2541) ที่ศึกษาเรื่อง ผลของการกำหนดเป้าหมายที่มีต่อผลผลิตและความพึงพอใจในงานของพนักงานรายวัน : กรณีศึกษา บริษัท บี.แอล.ฮิว จำกัด จากผลการศึกษารูปได้ว่า 1.) พนักงานมีผลผลิตภาพสูงขึ้นหลังจากการกำหนดเป้าหมาย และพบว่าในกลุ่มที่ทำการกำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลยาก พนักงานมีผลผลิตภาพสูงกว่ากลุ่มที่ทำการกำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลง่าย ส่วนการยืดระยะเวลาการจ่ายเงินรางวัล ไม่มีผลต่อผลผลิตภาพ 2.) ความพึงพอใจในงานของพนักงานในภาพรวมสูงขึ้น ภายหลังจากที่ได้ทำการกำหนดเป้าหมายแล้ว แต่ระดับความยากง่ายของเป้าหมาย และการยืดระยะเวลาการจ่ายเงินรางวัลกลับไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน 3.) พนักงานที่ทำงานจนบรรลุเป้าหมายมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่ทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย ส่วนระดับความยากง่ายของเป้าหมายไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานแม้แต่ในกลุ่มพนักงานที่บรรลุเป้าหมายก็ตามและสอดคล้องกับแนวคิดของ จิรจิตต์ บุญนาค (2547) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งความสามารถและผลงาน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ทั้งผู้ประเมินและผู้ปฏิบัติงานร่วมกำหนดขึ้นทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่กิจการจะได้สนับสนุน ให้กำลังใจในการสร้างผลงานที่ดีและมุ่งปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ยังมีจุดอ่อนให้ดีขึ้นทั้งนี้เพื่อให้กิจการได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่าสูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาคน ผลการวิเคราะห์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก พนักงานทุกระดับมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักไว้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเป็นเพราะบริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลและเกณฑ์ในการประเมิน ผลของการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสม และผลการประเมินยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเองของพนักงาน ปรับปรุงวิธีการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการ และการตั้งเป้าหมายใหม่ในอนาคตจึงส่งผลให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับปรุงผลงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการพัฒนาด้านจะมุ่งเน้นให้เกิด การพัฒนาคนในเรื่องการเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสวงหาโอกาส การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ของตนเองแก่ผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เพื่อส่งเสริม “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพศาล กิ่งเพชรรุ่งเรือง (2550) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้ความสามารถส่วนบุคคล และดัชนีชี้วัดเป็นสิ่งที่สะท้อนให้พนักงานรับทราบถึงผลการทำงานที่ผ่านมา เป็นสิ่ง แสดงให้ทราบว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้นๆ หรือไม่ หาก ผลการปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน พนักงานสามารถที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเอง ได้อย่างรวดเร็ว และทันเวลา ซึ่งจะเป็นผลดีต่อบริษัทในระยะยาว และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ วรภัทร์ ภูเจริญ (2545) ที่กล่าวว่า การกำหนดเครื่องมือที่ช่วยในการวัดประเมิน เพื่อทราบผลลัพธ์ การดำเนินการทั้งผลดีผลร้าย ความล้มเหลว ความสำเร็จ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในการวัด และประเมินผลด้วย KPI ซึ่งเป็นการวัดผลจากกิจกรรมเพื่อสนองกลยุทธ์ (Strategic operation) มากกว่ากิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal operation) หรือเป็นเครื่องมือที่ใช้ผนวกเข้ากับกลไกของ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment) ดังนั้นการมีระบบการวัดและประเมินด้วย KPI จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ระดับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาทีม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจาก พนักงานส่วนใหญ่ส่งเสริมให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่โดยไม่มี การแบ่งแยกความต่างในเรื่องเพศ พร้อมกับกล่าวคำชมเมื่อสมาชิกในทีมงานทำงานได้สำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยมี ความเห็นว่า อาจเป็นเพราะทางบริษัทมีการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจนมี การประเมินผลงานเป็นกลุ่ม มีการจัดกิจกรรมกลุ่มย่อย เพื่อปลูกฝังแนวคิดการทำงานเป็นทีมให้กับ พนักงานเพิ่มมากขึ้น และยังช่วยส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ต่างสายงานต่างภูมิภาค โดยจัดให้มีการ แลกเปลี่ยนแนวทางการแก้ไขและการปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นผ่านช่องทางต่างๆ เช่นการตัวแทน ไปเข้าร่วมประชุมกลุ่มผลิตภัณฑ์ยังต่างประเทศ การประชุมผ่าน โทรทัศน์ การส่งทีมผู้เชี่ยวชาญ จากต่างประเทศเข้ามาช่วยเหลือ เป็นต้น อีกทั้งบริษัทยังให้การสนับสนุนพนักงานทุกระดับทุกเพศที่ ความรู้ความสามารถให้สามารถสอบเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาทำงานได้ในทุกระดับและในทุกสาขาโดย ไม่มีข้อกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรณก บัญจจรีส-ภัทรพล มหาจันทร์ (2553) ที่ศึกษา เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งงานไว้สำหรับการแข่งขันเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนักญาติเดินทางไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบ ของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของ พัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษา และพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรีที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้แก่ การจัดให้มีการกำหนดภารกิจของหน่วยงาน และกลยุทธ์ ในการบริหารงาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, การรวมทีม, วัฒนธรรมองค์กร, การจัดการความรู้ และมีการคิดเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จารุวรรณ ประดา (2545) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกร่วมกันทำทุกความสามารถอยู่ตลอดเวลา

5.2.2 ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในบริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการศึกษาวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ด้าน การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม โดยการสรรหาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน และการสร้างรักษาพนักงาน ไม่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม โดยผู้วิจัยขออภิปรายผลดังนี้

การพัฒนาบุคลากร มีผลทางบวกต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของ บริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด มากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจาก บริษัทจัดให้มีการประเมินผลก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมเสร็จ เพื่อทบทวนความรู้ให้แก่พนักงานก่อนการนำไปปฏิบัติงานทุกครั้ง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การทบทวนผลการฝึกอบรมของบริษัท ทั้งก่อนการฝึกอบรม และ หลังการฝึกอบรม ช่วยส่งผลให้พนักงานที่เข้าอบรมมีความตั้งใจในการฝึกอบรม สามารถเรียนรู้ และเข้าใจในเนื้อหาที่เข้าอบรมได้มากยิ่งขึ้น เพื่อพนักงานสามารถนำไปปฏิบัติหรือนำไปใช้ในการพัฒนาดตนเองในการฝึกอบรมครั้งต่อไปได้อย่างถูกต้องตามแนวทางที่บริษัทวางไว้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิไลวรรณ อินทรักษา (2550) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทางด้านองค์การ คือช่วยปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรเป็นไปในทางบวก ช่วยปรับปรุงความรู้ และทักษะของบุคลากรทุกระดับขององค์การ ช่วยให้บุคลากรรู้และเข้าใจถึงนโยบายขององค์การ ช่วยให้กิจการขององค์การดีขึ้น เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาองค์การ ช่วยให้ข้อมูลต่อความต้องการในอนาคตขององค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของ พิไลวรรณ อินทรักษา (2550) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การจัดการดำเนินงานให้ บุคลากรได้รับประสบการณ์ การเรียนรู้ช่วงระยะเวลาหนึ่งในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงาน และ ส่งเสริมความก้าวหน้าซึ่งถือเป็นกระบวนการการพัฒนาประสิทธิภาพ การทำงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรได้ และช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโต ของทั้งทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรในปัจจุบัน และในอนาคตโดยแบ่งกิจกรรมสำคัญๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และ การพัฒนา (Development)

การประเมินผลงาน มีผลทางบวกต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวมของบริษัทศาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งนี้เนื่องมาจาก บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน โดยมีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การกำหนดเป้าหมายของบริษัทที่ชัดเจนและเหมาะสมทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงแนวทางการทำงาน และเป้าหมาย สามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่บริษัทกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช คันสร (2551) ที่ศึกษา การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้ตามสถานการณ์ เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการพัฒนาอาชีพของผู้รับการฝึก กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ผลการวิจัยพบว่า ผลการใช้รูปแบบการฝึกอบรม โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้ตามสถานการณ์ฯ พบว่า ผู้รับการฝึกมีสมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชา สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ สูงกว่าร้อยละ 70 โดยมีคะแนนความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหลังฝึกอบรมสูงกว่าก่อนฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญและสอดคล้องกับแนวคิดของ อารักษ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) ที่กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) และ สมรรถนะตามวิชาชีพ (Functional Competency) ให้แก่พนักงานและกำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติตามสมรรถนะ (Key Performance Indicator : KPI) ด้วยเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรตาม Competency ทำให้องค์กรมีระบบการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง เหมาะสมคุ้มค่า บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และยกระดับความรู้ความสามารถตามที่องค์กรคาดหวังได้ อันจะช่วยให้องค์กรมีสมรรถนะที่ดีขึ้น

การสรรหาบุคลากร ไม่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวม ของบริษัทศาลโซนิคคันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การสรรหาบุคลากรของบริษัทมีแต่การระบุคุณสมบัติตามปกติทั่วไป ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสรรหาบุคลากรส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานที่ต้องการไม่มีการระบุคุณสมบัติเกี่ยวกับความรู้และเข้าใจทางด้านวัฒนธรรมแต่อย่างใด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมทรง รักษาผล (2546) ที่ศึกษา การสรรหาและคัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการและบุคลากรระดับบริหารของบริษัทสัญชาติไทยและต่างชาติ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี พบว่าการมุ่งเน้นในการจ้างผู้สมัครระดับพนักงานและระดับบริหารมีความแตกต่างกันสิ่งจ้างผู้สมัครงานระดับปฏิบัติการมุ่งเน้นที่ปัจจัยพื้นฐานมากกว่าลักษณะงาน ระดับบริหารเน้นลักษณะงานที่ทำทลายความมั่นคงในงานและโอกาสก้าวหน้าในงานมากกว่าระดับปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำมาใช้เพื่อประโยชน์อื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการใช้พิจารณาผู้สมัคร จากการศึกษาพบว่าการใช้แบบทดสอบนิยมใช้กับระดับปฏิบัติการมากกว่าใช้กับระดับบริหาร และแบบทดสอบที่นิยมใช้มากที่สุดคือแบบทดสอบภาษาอังกฤษเกณฑ์การคัดเลือกระดับบริหารให้ความสำคัญของเพศสูงกว่าระดับปฏิบัติการอาจเกิดจากความสำคัญของลักษณะงานความเหมาะสมของผู้บริหารที่จะมาบริหารงานนั้นๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของสมบัติ ทิมทรัพย์ (2556) ที่กล่าวว่า การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร นั้นเป็นขบวนการที่ต่อเนื่องและเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะหากองค์การสามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งได้ก็จะส่งเสริมให้องค์การมีความก้าวหน้าและเจริญเติบโต โดยฝ่ายสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะต้องเข้าใจถึงแหล่งที่มาของบุคลากรแต่ละประเภทว่าสามารถสรรหาจากที่ใดได้บ้าง การสรรหาบุคลากรจากภายใน และภายนอกองค์การ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบ ทั้งในแง่ความเหมาะสม และการรักษาขวัญและกำลังใจของบุคลากร

การบริหารค่าตอบแทน ไม่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY โดยรวมของบริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บริษัทมีการทบทวน ปรับปรุงสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ขึ้นพื้นฐานทางด้านผลตอบแทน และการครองชีพให้กับพนักงานตามระเบียบที่ต้องดำเนินการเป็นประจำทุกปี ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัทยังขาดการส่งเสริม การประชาสัมพันธ์ และวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาจใช้ การให้รางวัล ในแง่การจูงใจและกระตุ้นให้เกิดผลงาน เช่น การแข่งขัน การประกวด รวมถึงก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิมพ์พร อังสกุลวงศ์ (2553) ที่กล่าวว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายนอก เนื่องจากแรงจูงใจภายนอกนั้นถือเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามไปได้ เพราะจะมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของการจูงใจส่วนบุคคล ดังนั้นองค์การจึงควรพยายามทำความเข้าใจพนักงาน แล้วใช้สิ่งที่มีงพอใจมาเป็นสิ่งล่อใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการ โดยต้องจัดระบบการให้รางวัลให้เป็นไปอย่างมีกฎระเบียบที่ชัดเจน และต้องมีความเป็นธรรมและสอดคล้องกับแนวคิดของ สุจิตรา รัตนันท์ (2552) ที่กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

การธำรงรักษาพนักงาน เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของบริษัทกาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บริษัทมีการจัดสวัสดิการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการจัดกิจกรรมความปลอดภัย การท่องเที่ยวประจำปี เบี้ยขยัน

โบนัส และมอบเงินช่วยเหลือในโอกาสต่างๆ เป็นปกติ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเป็นเพราะพนักงานเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนเวียนสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานี้ ไม่นับญาติเห็นไปเซประเบียบขนด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับปฏิบัติการที่เป็นกลุ่มใหญ่ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีการเปลี่ยนงานอยู่ในระดับที่สูงคงจะเห็นได้จากข้อมูล ประสพการณ์การทำงานของพนักงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองลงมาคือ ประสพการณ์ทำงานมากกว่า 2 ปี- 4 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 รวมทั้ง 2 กลุ่มคิดเป็นร้อยละ 69.2 เนื่องจากบริษัทยังคงมีนโยบายการใช้พนักงานจ้างเหมาอยู่ในอัตราที่มากทำให้มีการหมุนเวียนพนักงานมากตามไปด้วย เพราะพนักงานจ้างเหมาจะไม่ได้รับสิทธิเท่ากับการเป็นพนักงานประจำ การชำระรักษาพนักงาน เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องบริหารจัดการทางด้านขวัญกำลังใจในด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกรักองค์กรอยากที่จะทำงานอยู่กับองค์กร และรู้สึกมีความมั่นคงในชีวิตเมื่อทำงานอยู่กับองค์กร เมื่อบุคลากรมีความรู้สึกที่ดีกับองค์กรแนวการเปลี่ยนงานหรือย้ายงานก็จะไม่เกิดขึ้น องค์กรก็จะสามารถชำระรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถเอาไว้กับองค์กรได้เพื่อที่องค์กรจะได้มีการพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยไม่ต้องมีการเสียเวลาเสียค่าใช้จ่ายกับการสรรหา พัฒนา ฝึกอบรม ให้กับพนักงานใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรพันธ์ ต้นมณี (2555) ที่ศึกษาเรื่อง การชำระรักษาพนักงาน บริษัท ดาส โกล์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานและศึกษาแนวทางในการชำระรักษาพนักงาน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานคือ ปัจจัยด้านพื้นฐานด้าน ค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคงปลอดภัยเรื่องระเบียบปฏิบัติในการทำงาน การมีส่วนร่วม การยอมรับ ยกย่อง ความสำเร็จในชีวิต สอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2555) ที่กล่าวว่า การชำระรักษาบุคลากร เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ชำระรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การชำระรักษาบุคลากรนอกจากการให้เงินเดือนและค่าจ้างไม่น้อยกว่าองค์กรอื่นแล้วยังต้องอาศัยแรงจูงใจหลายชนิด

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. ในด้านการพัฒนาบุคลากร บริษัทควรเพิ่มความสำคัญในการสำรวจ การวิเคราะห์ความต้องการทางด้านการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละระดับอย่างชัดเจน เพื่อนำมาจัดทำแผนการฝึกอบรม ตามความจำเป็น ตามความสำคัญ และตามความต้องการของพนักงานทุกระดับได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นโครงการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน การที่องค์กรเน้นที่จะหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ดีเลิศเข้ามาทำงานเพียงอย่างเดียว ไม่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อรับเข้ามาทำงานกับองค์กรแล้ว พบว่ามีผลกระทบกับการเจริญเติบโตขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จึงให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรพัฒนาเป็นไปในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวันเวาสำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาดเห็นาไปเซประะยะขนด้านกรค้าไม่ว่ากรณใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทิศทางเดียวกันเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2. ในด้านการประเมินผลงาน บริษัทควรเพิ่มเกณฑ์การประเมินที่ถูกต้องเชื่อถือได้และลำดับขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกๆขั้นตอน ให้พนักงานสามารถติดตามและตรวจสอบผลได้ เพื่อให้เกิดการยอมรับในผลการประเมิน และเกิดการพัฒนาปรับปรุง ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ด้านการพัฒนาดนเป็นหลัก อีกทั้งบริษัทยังสามารถทราบผลปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรได้อย่างถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ทำให้บริษัททราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรเพื่อนำมาจัดทำแผนการปรับปรุง พัฒนา และแก้ปัญหาขององค์กรได้ตรงจุด

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของ บริษัทคาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด ในครั้งต่อไปควรศึกษากลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อศึกษาศักยภาพของพนักงาน ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาดน ด้านการพัฒนางาน ด้านการพัฒนาทีม และมีศึกษาเพิ่มเติมด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพขององค์กรได้ในอนาคตอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

2. ควรขยายผลการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ในด้านอื่น อาทิเช่น การใช้ระบบ CKPS (Calsonic Kansei Production System) เพื่อสร้างรูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Shop Floor Management) เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในด้านอื่น ได้ครอบคลุมมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

- กรกนก บุญชูจรัส และ ภัทพล มหาจันทร์. 2553. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของ
พัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษา และพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี.”
วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย. 2 (1): 71-87.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพมหานคร :
ภาควิชาสถิติ. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา สุระ. 2553. “การจัดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ต่อการยกระดับ
เศรษฐกิจและสังคมของภาคชนบทและชุมชนเมือง จังหวัดเชียงใหม่.”
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- กิ่งพร ทองใบ. 2553. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. ในเอกสารการสอนชุดวิชา
องค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์. นนทบุรี. สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- คณิงนิจ กองหาพา. 2543. “การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตเทศบาลเมือง จังหวัดขอนแก่น.”
การศึกษาค้นคว้าอิสระ. ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จารุวรรณ นุตะศรีนทร์. 2550. “วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม กรณีศึกษาบริษัท ไทย
ยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด.” สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต.
สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จารุวรรณ ประดา. 2545. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะ
สร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์การกับความยืดหยุ่นขององค์การ ตามการรับรู้ของ
พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต.
สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิระจิตต์ บุญนาค. 2547. “เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์.”
วารสารบริหารธุรกิจ. 27 (101) : 47-62.
- จิระพันธ์ ต้นมณี. 2554. “การธำรงรักษาพนักงาน บริษัท ดาสโก้ จำกัด.”
สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชัยประเสริฐ สิ้นสุภรัตน์. 2541. “ผลของการกำหนดเป้าหมายที่มีต่อผลิตภาพ และความพึงพอใจในงานของพนักงานรายวัน: ศึกษากรณี บริษัท บี.เอ็ล.ฮั้ว จำกัด.”

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชาญ สวัสดิ์สาตี. 2542. คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ : การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : สวัสดิ์การสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์. 2545. การจัดการการผลิตและการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทองศักดิ์ โสวัจัสตาดากุล. 2552. “ปัจจัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศของสถาบันการศึกษา.”

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาครุศาสตรอุตสาหกรรม. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ทองใบ สุดจारी. 2545. ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 5. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

เทียนชัย ไชยเศรษฐ. 2552. คำนิยม ขององค์กร. [ระบบออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก http://www.medtechtoday.org/index.php?option=com_content&task=.

ธงชัย สันติวงษ์. 2536. การบริหารกำลังและเงินเดือน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. 2537. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. 2539. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. 2540. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2556. ดัชนีการอุปโภคบริโภคของภาคเอกชน. [ระบบออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก www.bot.or.th.

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. 2548. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. ราชบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

บัญชา ภัทรกุลวิศาล. 2554. “ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาพอเพียงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น.

บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ. 2543. สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. **Statistical analysis for research: A step by step approach.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เรือนแก้วการพิมพ์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปราณี เอี่ยมละออภักดี. 2554. “การผสมผสานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจกับห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด.”

วารสารวิชาการ. 31 (2): 171-179.

ปิยนุช รัตนกุล. 2553. การศึกษาระบบการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน.

งานยุทธศาสตร์และบริหารทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล, มหาวิทยาลัยมหิดล.

พนัส หันนาคินทร์. 2542. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช.

พร ภิศก. 2546. “วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน.”

ปริญญาานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พัชสิริ ชมภูคำ. 2552. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิทยา บวรวัฒนา. 2540. ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พินิจ ประจันตวนิช. 2547. การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อการบริหารงาน. [ระบบออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก [http://www.kmutt.ac.th/ur/Data/Presentation/Ur1/2\)%20%20%20%20%20%20%A4%D8%B3%BE%D4%B9%D4%A8.ppt/](http://www.kmutt.ac.th/ur/Data/Presentation/Ur1/2)%20%20%20%20%20%20%A4%D8%B3%BE%D4%B9%D4%A8.ppt/).

พิภพ วังเงิน. 2547. พฤติกรรมองค์การ Organizational behaviors. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ รวมสาส์น.

พิมพ์พร อังสกุศลวงศ์. 2554. “การศึกษาลักษณะสัมพันธ์ของความคิดเห็นที่มีต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบัญชีในองค์กร.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540. การวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ภาควิชาคณิตศาสตร์และสถิติ. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พิไลวรรณ อินทร์กษา. 2550. “การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษาพนักงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เฉพาะในสายงานรองผู้ว่าการบริหาร.”

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ไพศาล กิ่งเพชรรุ่งเรือง. 2550. “คู่มือจัดซื้อ บริษัท กรีนสโอด จำกัด โดยใช้ความสามารถส่วนบุคคล [Competency] และดัชนีชี้วัด [KPI] ในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.”

การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ชรรมสาร.
- ลลิตา เกษมเนตร. 2550. “การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน).” สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วงเดือน จานลิปสี. 2548. วัฒนธรรมองค์การธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วนิดา วาตีเจริญ. 2556. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดดูเคชั่น
- วรรณารด แสงมณี. 2553. องค์การ : ทฤษฎี การออกแบบ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2545. ดัชนีวัดผลงาน Key performance indicators. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ อริยชน.
- วรภัทร์ ภูเจริญ, จีระพงศ์ พรกุล, และชนกฤต จรัสรุ่งสวัสดิ์. 2551. KPI ทำให้ง่าย make it easy. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ อริยชน.
- วิรัช โธสุวรรณจินดา. 2549. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ โฟร์เพช.
- วิเชียร วิทษอุดม. 2552. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human resource management. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ชนรัชการพิมพ์.
- วิรัช คันสร. 2551. “การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้ตามสถานการณ์เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการพัฒนาอาชีพของผู้รับการศึกษา อบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาอกระบบ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2547. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2550. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศิริทิพย์ ทิพย์ธรรมคุณ. 2550. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงาน โรงแรมห้าดาว จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศิริพงษ์ เสาภายน. 2545. “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของตำรวจชุมชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศิริพงษ์ เสาภายน. 2547. หลักสูตรการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บุคพอยด์จำกัด.

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. 2556.

สถิติการค้าระหว่างประเทศของไทย. กระทรวงพาณิชย์ [ระบบออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก www2.ops3.moc.go.th.

สมคิด บางโม. 2555. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วิทยพัฒน์.

สมคิด บางโม.(ผู้รวบรวม) 2556. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดดูเคชั่น

สมจิตนา คุ่มภัย. 2553. “การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ :

กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย.” สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุขฎีบัณฑิต.

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมยศ นาวิการ. 2536. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ดอกหญ้า.

สมยศ นาวิการ. 2541. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายเชิงธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์ ตะวันออก.

สมยศ นาวิการ. 2543. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ กรุงเทพธุรกิจ.

สมยศ นาวิการ. 2545. แนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บรรณกิจ.

สราวรธน์ เรืองกัลปวงศ์. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย

ราชภัฏสวนดุสิต

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2549. สังคมวิทยาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา. 2556. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. ปริมาณการผลิต

รถยนต์ในช่วงไตรมาสแรกปี 2556. [ระบบออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก www.oie.go.th/contact/.

สำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. 2556. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. ข้อมูลอุตสาหกรรม

ยานยนต์. [ระบบออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก www.oie.go.th/contact/.

สุจิตรา ชนนันท์. 2552. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ทีพีเอ็นเพรส.

สุนทร วงศ์ไศยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์ โฟร์เพช.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุริยา มนตรีภักดิ์. 2550. “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐาน
การปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาเพชรบุรี เขต 1.” สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต.

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เสนาะ ดิยาวัว. 2543. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2547. *Competency dictionary*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2548. *HR for non HR*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2550. *Competency based HRM/HRD case study*.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Armstrong, M. 1992. *Human Resource Management : Strategy and Action*. London : Kogan.

FOURIN, Inc. *Research and Analysis of the Asian Automotive*. : www.fourin.com/english/.

Mackay. 1997. *Efficient implementation of Gaussian processes*. Technical report,
Cavendish Laboratory, Cambridge, UK.

Milkovich and Newman. 2005. *Compensation*. 8th ed. Singapore : McGraw-Hill.

Mondy, R. Wayne, and Noe, Robert M. 1996. *Human Resource Management*.
Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

The Board of Investment of Thailand: BOI : [Online] www.boi.go.th/.

Torrington, D. and Hall, L. 1991. *Personal Management: a new approach*.
Prentice-Hall. English Cliffs, NJ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

**การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ
CK-WAY ของ บริษัทคาลโซนิคันเซ (ประเทศไทย) จำกัด**

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลของการวิจัย เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของบริษัทคาลโซนิคันเซ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY

ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอความกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประกอบวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านถือว่าเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใดๆ เกิดขึ้นแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะเป็นการนำเสนอข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วเท่านั้น เพื่อใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของบริษัท คาลโซนิคันเซ (ประเทศไทย) จำกัด แบบสอบถามจำนวน 15 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของบริษัทคาลโซนิคันเซ (ประเทศไทย) จำกัด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

วิทยา กรบณัติย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บหน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

- () ชาย () หญิง

2. อายุ

- () น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี () มากกว่า 20 ปี – 30 ปี
() มากกว่า 30 ปี – 40 ปี () มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษา

- () มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า.
() มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า/ปวช.
() อนุปริญญา/ปวส.
() ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

- () พนักงานฝ่ายผลิต () ซุปเปอร์ไวเซอร์ หรือ ลีดเดอร์
() ช่างเทคนิค () วิศวกร
() อื่นๆ โปรดระบุ.....

5. ประสบการณ์ทำงานในบริษัทแห่งนี้

- () น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี () มากกว่า 2 ปี – 4 ปี
() มากกว่า 4 ปี – 8 ปี () มากกว่า 8 ปี

6. หน่วยงานที่สังกัด

- () สาขาการผลิตชุดแอร์ (HVAC: B02A, X12F, YLA, RT70, I700, Blower)
() สาขาการผลิตหม้อน้ำ (Radiator)
() สาขาการผลิตคอนเดนเซอร์ (Condenser)
() สาขาการผลิตฮีสเตอร์ (MCK Heater)
() สาขาการผลิตอีเวบ (SSE&UTE)
() อื่นๆ โปรดระบุ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 คำตอบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
การสรรหาบุคลากร					
1. บริษัทมีการประกาศสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน					
2. บริษัทมีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่สมัครอย่างชัดเจน					
3. บริษัทมีระบบเพื่อประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ต้องการแก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง					
4. บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิคุณสมบัติตรงตามประกาศมาสมัครได้อย่างเท่าเทียมกันทั้งภายในและภายนอกของบริษัท					
5. บริษัทมีการตรวจสอบคุณสมบัติและวิธีคัดเลือกผู้สมัครที่โปร่งใสและตรวจสอบได้					
การพัฒนาบุคลากร					
6. บริษัทมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละระดับอย่างชัดเจน					
7. บริษัทมีการจัดทำแผนงานฝึกอบรมตามความจำเป็นและความต้องการของพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน					
8. บริษัทมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานทุกระดับอย่างเหมาะสม					
9. บริษัทมีการประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 (ต่อ)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
10. บริษัทมีการประเมินผลหลังจากการฝึกอบรม เสร็จเพื่อทบทวนความรู้ให้แก่พนักงานในการ นำไปปฏิบัติงาน					
การบริหารค่าตอบแทน					
11. บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนในแต่ละ ตำแหน่งงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม					
12. บริษัทมีการทบทวนสวัสดิการ และสิทธิ ประโยชน์ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอทุกปี					
13. บริษัทมีการนำผลการทบทวนสวัสดิการและ สิทธิประโยชน์ไปปรับปรุงสวัสดิการ และสิทธิ ประโยชน์ให้กับพนักงานอยู่เสมอ					
14. บริษัทมีการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบที่ เหมาะสมกับฐานะและความจำเป็นของพนักงาน					
15. บริษัทมีการปรับปรุงระดับขั้นและค่าตอบแทน ในแต่ละตำแหน่งงานที่เหมาะสม					
การรักษาพนักงาน					
16. บริษัทมีการเพิ่มสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน อยู่เสมอ					
17. บริษัทจัดให้มีสวัสดิการ มอบเงินพิเศษ ในวาระ ต่างๆเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เช่น เบี้ย ขยัน ค่าครองชีพ โบนัส ค่าข้าว ค่าตำแหน่ง ค่า เดินทาง ให้พนักงาน					
18. บริษัทมีการสนับสนุนให้พนักงานมีการเติบโต และมีโอกาสก้าวหน้าได้ตำแหน่งสูงขึ้นอยู่เสมอ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 (ต่อ)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
19. บริษัทมีการปรับปรุงและแก้ไขสภาพ สิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้สะดวก สบาย มี บรรยากาศดี อยู่เสมอ					
20. บริษัทมีการจัดกิจกรรมนันทนาการภายใน บริษัทเพื่อสร้างความประทับใจในบริษัท และ ความสามัคคี เช่น การจัดสัปดาห์ความปลอดภัย การแข่งขันกีฬา การจัดท่องเที่ยวประจำปี การ จัดเลี้ยงปีใหม่					
การประเมินผลงาน					
21. บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
22. บริษัทมีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ชัดเจนและโปร่งใส					
23. บริษัทมีการกำหนดเป้าหมาย (KPI) อย่างชัดเจน และเหมาะสม					
24. บริษัทมีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสม					
25. บริษัทมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินทุกครั้ง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY ของบริษัท คาลโซนิคกันเซ (ประเทศไทย) จำกัด คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 คำตอบ

วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
ด้านพัฒนาตน					
1. พนักงานในแผนกของท่านกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) ที่สูงและท้าทายพร้อมทั้งติดตามความคืบหน้าและพยายามปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
2. พนักงานในแผนกของท่านมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผล					
3. พนักงานในแผนกของท่านเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจและนำแนวทางการเปลี่ยนแปลงนั้น ไปขยายผลได้					
4. พนักงานในแผนกของท่านใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพยายามพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ					
5. พนักงานในแผนกของท่านแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตนแก่ผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เพื่อส่งเสริม “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ในบริษัท					
ด้านพัฒนางาน					
6. พนักงานในแผนกของท่านตรวจสอบปัญหาโดยใช้หลัก “3 จริง” ได้แก่ สถานที่จริง คุยของจริง และวิเคราะห์บนพื้นฐานของความจริง เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงอันนำไปสู่การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องแม่นยำ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 (ต่อ)

วัฒนธรรมการบริหารแบบ CK-WAY	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
7. พนักงานในแผนกของท่านมุ่งมั่นและพยายาม อย่างไม่ลดละเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้					
8. พนักงานในแผนกของท่านสื่อสารข้อมูลสำคัญๆ อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและ อธิบายให้ง่ายต่อการเข้าใจ					
9. พนักงานในแผนกของท่านรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นด้วยความสำนึกในหน้าที่					
10. พนักงานในแผนกของท่านให้ความร่วมมือ ช่วยเหลืออย่างเต็มที่เพื่อเป็นการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ นอกเหนือจากพันธสัญญาและเป้าหมายที่ถูก กำหนดไว้แต่แรก					
ด้านพัฒนาทีม					
11. พนักงานในแผนกของท่านพัฒนาแนว ทางแก้ไขปัญหาโดยทำงานร่วมกับทีมต่างสาย งานและมีการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ระหว่างกัน					
12. พนักงานในแผนกของท่านสนับสนุนและให้ ความช่วยเหลือบุคคลรอบข้าง ส่งเสริมให้ สมาชิกได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่าง เต็มที่					
13. พนักงานในแผนกของท่านส่งเสริมและให้ กำลังใจคนอื่นๆในทีม โดยการกล่าวคำชมเมื่อ ทำงานสำเร็จหรือทำงานได้ดี					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นายวิทยา กรบัณชาติย์
วัน เดือน ปีเกิด	8 ธันวาคม 2517
ที่อยู่	468/134 หมู่บ้านพร้อมพัฒนา 2 ถนนปัญญา-อินทรา ซอยหทัยราษฎร์ 39 แขวงสามวาตะวันตก เขตคลองสามวา จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10510
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2544 สำเร็จการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขา การจัดการทั่วไป สถาบันราชภัฏราชนครินทร์ระยอง
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ.2546-2548 ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิต ผลิตภัณฑ์ : ลำโพงรถยนต์ บริษัท ดีบี เทคโนโลยี จำกัด พ.ศ.2548-2550 ตำแหน่งรองผู้จัดการฝ่ายผลิต ผลิตภัณฑ์ : ก่องเหล็กสำหรับอะไหล่รถยนต์ บริษัท ซินแพ็ค (ไทยแลนด์) จำกัด พ.ศ.2550-ปัจจุบัน ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโส ควบคุมฝ่ายวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบการผลิต ควบคุมฝ่ายวางแผนการผลิต ควบคุมฝ่ายผลิต ผลิตภัณฑ์ : อะไหล่รถยนต์ บริษัท คาลโซนิค คันเซ (ประเทศไทย) จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้