

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยการบริหารงานบุคคลของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม โดยคำนึงถึงลักษณะงาน ตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบที่คล้ายกันมากที่สุดเป็นกลุ่มเดียวกัน

1. ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ได้แก่ พนักงานที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่รองผู้ช่วย-ผู้จัดการแผนก ถึงผู้จัดการฝ่าย
2. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ พนักงานที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม ถึงระดับหัวหน้างาน
3. พนักงานทั่วไป ได้แก่ พนักงานที่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชา ไม่มีตำแหน่งดังกล่าวตามข้อ 1 และ 2 ทำหน้าที่ด้านธุรการ และค้ำงานช่าง

ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

#### ข้อมูลส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

จากการออกแบบสอบถามครั้งนี้ ได้สุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มจำนวนร้อยละเท่ากันคือ 40.5 และได้รับแบบสอบถามคืนมาคิดเป็นร้อยละ 32.1 ของจำนวนประชากรทั้งหมด

ตารางที่ 3 แสดงระดับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 3 แสดงระดับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ กลุ่มผู้ตอบ	น้อยกว่า ๒๕ ปี		๒๕ - ๓๐ ปี		๓๑ - ๔๐ ปี		๔๑ - ๕๐ ปี		มากกว่า ๕๐ ปี		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ ๑	-	-	๑	๓.๒	๑๙	๖๑.๓	๑๐	๓๒.๓	๑	๓.๒	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ ๒	๒	๑.๙	๒๔	๒๓.๑	๖๕	๖๒.๕	๑๒	๑๑.๕	๑	๑.๐	๑๐๔	๑๐๐
กลุ่มที่ ๓	๖๘	๒๓.๙	๑๓๙	๔๘.๘	๘๑	๒๙.๙	๖	๒.๑	๑	๐.๓	๒๙๕	๑๐๐
รวม	๗๐	๑๖.๗	๑๖๔	๓๙.๐	๑๕๕	๓๖.๙	๒๘	๖.๗	๓	๐.๗	๔๒๐	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่าอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม นั้นเป็นผู้บริหารระดับสูง และระดับ  
กลางส่วนใหญ่มีอายุ 31 ถึง 40 ปี 19 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 61.3 รองลงมาอายุ 41 ปี ถึง  
50 ปี 10 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 32.3 อายุ 25 ปี ถึง 30 ปี และมากกว่า 50 ปี มี 1  
ตัวอย่าง เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ตามลำดับ โดยกลุ่มนี้ไม่มีผู้ใดอายุน้อยกว่า 25 ปี

ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่มีอายุ 31 ถึง 40 ปี 65 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 23.1  
อายุ 41 ถึง 50 ปี 12 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 11.5 ตามลำดับ

พนักงานทั่วไปส่วนใหญ่มีอายุ 25 ถึง 30 ปี 139 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 48.8  
รองลงมาอายุ 31 ถึง 40 ปี 71 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 24.9, อายุน้อยกว่า 25 ปี 68  
ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 23.9 ตามลำดับ

ตารางที่ ๔ แสดงการศึกษาชั้นสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษา ชั้น สูงสุด	ต่ำกว่าประถม ศึกษาตอนปลาย		มัธยมศึกษา ตอนต้น		มัธยมศึกษาตอน ปลายหรือประ- กาศนียบัตรวิชา ชีพ		ประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		อื่น ๆ		ไม่ตอบ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	-	-	๑	๓.๒	๕	๒๕.๐	๖	๑๕.๔	๑๒	๓๐.๗	๓	๗.๕	-	-	-	-	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๑๒	๑๑.๕	๓๖	๓๔.๗	๒๘	๒๖.๕	๑๓	๑๒.๕	๑๓	๑๒.๕	-	-	-	-	๒	๑.๙	๑๐๕	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๓๒	๑๑.๒	๕๒	๓๒.๓	๑๑๐	๓๘.๖	๒๘	๙.๘	๑๘	๖.๓	-	-	-	-	๕	๑.๖	๒๘๕	๑๐๐
รวม	๔๔	๑๐.๕	๑๒๕	๓๐.๗	๑๔๗	๓๕.๐	๔๗	๑๑.๒	๔๓	๑๐.๒	๓	๐.๗	-	-	๕	๑.๒	๔๒๐	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่าระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม นั้นเป็นผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี 12 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 38.7 รองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ 9 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 29.0 และรองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง 6 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 19.4 โดยกลุ่มนี้ไม่มีผู้สำเร็จการศึกษาดำกว่าระดมปลาย และเป็นกลุ่มเดียวที่มีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท

ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 36 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 34.7 รองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ 28 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 26.9 และรองลงมาสำเร็จการศึกษาจำนวนเท่ากัน คือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และปริญญาตรี 13 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 12.5

พนักงานทั่วไปส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ 110 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 38.6 รองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 92 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 32.3 และรองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าระดมศึกษาตอนปลาย 32 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 11.2

จะเห็นว่าทุกกลุ่มโดยส่วนรวมแล้ว ส่วนใหญ่มีผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ 147 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 35.0

ตารางที่ ๕ แสดงจำนวนปีที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานในบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

จำนวนปีที่ทำงาน กลุ่มผู้ตอบ	น้อยกว่า ๑ ปี		๑-๔ ปี		๕-๑๐ ปี		มากกว่า ๑๐ ปี		ไม่ตอบ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	-	-	๒	๖.๕	๑๔	๔๕.๒	๑๕	๔๘.๕	-	-	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๑	๐.๕	๓	๒.๕	๔๑	๓๕.๕	๕๕	๕๖.๘	-	-	๑๐๔	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๑๐	๓.๕	๔๕	๓๓.๕	๑๓๖	๔๗.๗	๔๒	๑๔.๗	๒	๐.๗	๒๒๕	๑๐๐
รวม	๑๑	๒.๖	๑๐๐	๒๓.๘	๑๙๑	๔๕.๕	๑๑๖	๒๗.๖	๒	๐.๕	๔๒๐	๑๐๐

จากตาราง ในการศึกษาจำนวนปีที่ทำงานในบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด พบว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ส่วนใหญ่ทำงานมานานกว่า 10 ปี 15 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 48.8 รองลงมาทำงานเป็นระยะเวลา 5 ปี ถึง 10 ปี 14 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 45.2 และรองลงมาทำงานระยะเวลา 1 - 4 ปี 2 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 6.4 โดยกลุ่มนี้ ไม่มีผู้ใดทำงานน้อยกว่า 1 ปี

ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่ทำงานมานานกว่า 10 ปี 59 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 56.8 รองลงมาทำงานเป็นระยะเวลา 5 ปี ถึง 10 ปี 41 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 39.4 และรองลงมาทำงานเป็นระยะเวลา 1 ถึง 4 ปี 3 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 2.9

พนักงานทั่วไป ส่วนใหญ่ทำงานมาเป็นระยะเวลา 5 - 10 ปี 136 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 47.7 รองลงมาทำงานเป็นระยะเวลา 1 - 4 ปี 95 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 33.4 และรองลงมาทำงานมานานกว่า 10 ปี 42 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 14.7

โดยส่วนรวมแล้วพนักงานทุกระดับทำงานกับบริษัทฯ เป็นระยะเวลา 5 - 10 ปี

ตารางที่ ๖ แสดงอัตราเงินเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม

อัตรา เงินเดือน (บาท)	ต่ำกว่า ๓,๐๐๐		๓,๐๐๑-๖,๐๐๐		๖,๐๐๑-๙,๐๐๐		๙,๐๐๑-๑๒,๐๐๐		๑๒,๐๐๑ - ๑๕,๐๐๐		สูงกว่า ๑๕,๐๐๐		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	-	-	๑	๓.๒	๑	๓.๒	๙	๒๙.๑	๕	๑๖.๑	๑๕	๔๘.๕	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๑	๐.๙	๔๕	๔๓.๓	๕๐	๔๘.๑	๖	๕.๘	๒	๑.๙	-	-	๑๐๔	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๔๙	๑๗.๒	๑๘๗	๖๕.๖	๔๕	๑๕.๘	๔	๑.๔	-	-	-	-	๒๘๕	๑๐๐
รวม	๕๐	๑๑.๙	๒๓๓	๕๕.๕	๙๖	๒๒.๘	๑๙	๔.๕	๗	๑.๗	๑๕	๓.๖	๔๒๐	๑๐๐



จากตารางจะเห็นว่าระดับอัตราเงินเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนสูงกว่า 15,000 บาท 15 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 48.4 รองลงมาได้รับเงินเดือนอัตรา 9,001 ถึง 12,000 บาท 9 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 29.1 และรองลงมาได้รับเงินเดือนอัตรา 12,001 ถึง 15,000 บาท 5 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 16.1 ส่วนผู้ที่ได้รับเงินเดือนอัตรา 6,001 ถึง 9,000 บาท 1 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานสังกัดสำนักงานใหญ่ และผู้ที่ได้รับเงินเดือนอัตรา 3,001 ถึง 6,000 บาท 1 ตัวอย่าง เป็นพนักงานสังกัดศูนย์บริการส่งมอบและอะไหล่โตโยต้า แต่ไม่มีผู้ใดในกลุ่มนี้เงินเดือนต่ำกว่า 3,000 บาท

ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนระหว่าง 6,001 ถึง 9,000 บาท 50 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 48.1 รองลงมาได้รับเงินเดือนอัตรา 3,001 ถึง 6,000 บาท 45 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 43.3 และรองลงมาได้รับเงินเดือนอัตรา 9,001 ถึง 12,000 บาท 6 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 5.8 โดยไม่มีผู้ใดในกลุ่มนี้ได้รับเงินเดือนสูงกว่า 15,000 บาท

พนักงานทั่วไปส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนอัตรา 3,001 ถึง 6,000 บาท 187 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 65.6 รองลงมาได้รับเงินเดือนอัตราต่ำกว่า 3,000 บาท 49 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 17.2 และรองลงมาได้รับเงินเดือนอัตรา 6,001 ถึง 9,000 บาท 45 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 15.8 โดยไม่มีผู้ใดในกลุ่มนี้ได้รับเงินเดือนสูงกว่า 12,000 บาท

จะเห็นได้ว่าโดยส่วนรวมแล้ว พนักงานทุกระดับส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนอัตรา 3,001 ถึง 6,000 บาท 233 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 55.5

สรุปข้อมูลส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อายุระหว่าง 25 ถึง 30 ปี เฉพาะผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางไม่มีตัวอย่างใดที่อายุน้อยกว่า 25 ปี
2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ เฉพาะผู้บริหารระดับสูงและระดับ กลางไม่มีตัวอย่างใดที่สำเร็จการศึกษาต่ำกว่าประถมศึกษาตอนปลาย และเป็นกลุ่มเดียวที่สำเร็จการศึกษารัฏฐาโท
3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงานอยู่ระหว่าง 5 - 10 ปี
4. ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ 1 ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางประจำสำนักงานใหญ่ 14 ตัวอย่าง กลุ่มที่ 2 ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับต้นประจำโรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า 1 จำนวน 36 ตัวอย่าง และกลุ่มที่ 3 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานทั่วไปประจำโรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า 2 จำนวน 153 ตัวอย่าง
5. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเงินเดือนอยู่ระหว่าง 3,001 ถึง 6,000 บาท โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็น
  - ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางไม่มีตัวอย่างใดที่ได้รับเงินเดือนต่ำกว่า 3,001 บาท
  - ผู้บริหารระดับต้น ไม่มีตัวอย่างใดที่เงินเดือนสูงกว่า 15,000 บาท
  - พนักงานทั่วไป ไม่มีตัวอย่างใดที่เงินเดือนสูงกว่า 12,001 บาท

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบริหารงานบุคคล

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ จะพิจารณาถึงความคิดเห็นของพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม ต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ตารางที่ 7 แสดงแหล่งที่ทำให้ทราบข่าวการรับสมัครงาน

ตารางที่ 7 แสดงแหล่งที่ทำให้ทราบข่าวการรับสมัครงาน

แหล่งข่าวใน การรับสมัคร	หนังสือพิมพ์		เพื่อนและญาติ		สอบถามจากฝ่าย บุคคลของบริษัท		ประกาศ รับสมัครที่ติดไว้ ที่สถานศึกษา		อื่น ๆ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	๔	๒๙.๑	๑๔	๔๕.๑	๑	๓.๒	๕	๑๖.๑	๒	๖.๕	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๑๐	๙.๖	๕๑	๔๙.๑	๒๓	๒๒.๑	๗	๖.๗	๑๓	๑๒.๕	๑๐๔	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๑๑	๓.๙	๑๗๕	๖๑.๔	๓๕	๑๒.๓	๒๘	๙.๘	๓๖	๑๒.๖	๒๘๕	๑๐๐
รวม	๓๐	๗.๒	๒๔๐	๕๗.๑	๕๙	๑๔	๔๐	๙.๕	๕๑	๑๒.๒	๔๒๐	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่าแหล่งที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบข่าวการรับสมัครของบริษัทผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มส่วนใหญ่ทราบจากเพื่อนหรือญาติ ทั้งสิ้น 240 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 57.1 รองลงมาตามลำดับ คือ สอบถามจากฝ่ายบุคคลของบริษัท จำนวน 59 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 14.0 และประกาศรับสมัครที่ติดไว้ที่สถานศึกษา 40 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 9.5

ในกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบว่าทราบจากแหล่งอื่น ๆ นั้น เนื่องจากทางบริษัทได้ไปรับสมัครพนักงานจากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานแห่งชาติ กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย นอกจากนี้ได้มาเขียนใบสมัครไว้ที่บริษัท

ตารางที่ ๘ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการสมัครงาน

ความคิดเห็น กลุ่มผู้ตอบ	ไม่มีปัญหา		มีปัญหา		อื่น ๆ		ไม่ตอบ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	๒๘	๕๐.๓	๒	๖.๕	-	-	๑	๓.๒	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๔๑	๘๗.๕	๕	๑๐.๖	-	-	๕	๑๐.๙	๕๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๒๗๓	๕๕.๘	๙	๑.๖	-	-	๓	๐.๖	๒๘๕	๑๐๐
รวม	๓๔๒	๕๓.๕	๑๖	๒.๕	-	-	๙	๑.๔	๓๖๗	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่าปัญหาสมัครงานนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางมีปัญหา 2 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 6.5 สาเหตุเนื่องจากการครองอัตราเงินเดือน

ผู้บริหารระดับต้น มีปัญหาในการสมัครงาน 8 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 7.7 มีสาเหตุเนื่องจาก

- ไม่ได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่แผนกบุคคล 2 ตัวอย่าง เป็นพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า (1) 1 ตัวอย่าง และเป็นพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า(2) 1 ตัวอย่าง

- กรอกใบสมัครงานไม่ถูกเนื่องจากแบบฟอร์มเป็นภาษาอังกฤษ 6 ตัวอย่าง เป็นพนักงานจากโรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า (1) 3 ตัวอย่าง พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า (2) 1 ตัวอย่าง และพนักงานศูนย์บริการส่งมอบ และอะไหล่โตโยต้า 2 ตัวอย่าง

พนักงานทั่วไปมีปัญหาในการสมัครงาน 9 ตัวอย่าง ซึ่งมีเป็นจำนวนน้อยไม่ถึงว่าเป็นปัญหาใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 3.2 มีสาเหตุเนื่องจาก

- ไม่ได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่แผนกบุคคล 2 ตัวอย่าง
- กรอกใบสมัครงานไม่ถูก แม้ว่าแบบฟอร์มจะเป็นภาษาไทย โดยให้เหตุผลว่าแบบฟอร์มมีรายละเอียดมาก 2 ตัวอย่าง

- ประสบการณ์ไม่เพียงพอและไม่มีใบผ่านงาน 3 ตัวอย่าง

- เห็นว่ามีการเล่นพรรคเล่นพวก 2 ตัวอย่าง

ตารางที่ 9 แสดงวิธีการที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้รับคัดเลือกเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

วิธีการ คัดเลือก	สอบสัมภาษณ์		สอบข้อเขียน		สอบข้อเขียนและ สัมภาษณ์		สอบปฏิบัติ		อื่น ๆ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ ๑	๗	๒๒.๖	-	-	๒๑	๖๗.๗	๓	๙.๗	-	-	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ ๒	๒๑	๒๐.๒	๑	๑.๐	๖๒	๕๙.๖	๑๓	๑๒.๕	๗	๖.๗	๑๐๔	๑๐๐
กลุ่มที่ ๓	๖๘	๒๓.๘	๒	๐.๗	๑๗๑	๖๐.๐	๓๓	๑๑.๖	๑๑	๓.๙	๒๘๕	๑๐๐
รวม	๙๖	๒๒.๙	๓	๐.๗	๒๕๔	๖๐.๕	๔๙	๑๑.๖	๑๘	๔.๓	๔๒๐	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่าวิธีการที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับคัดเลือกเข้าทำงาน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานโดยการสอบข้อเขียน และสัมภาษณ์ 254 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 60.5 และรองลงมาตามลำดับ คือ สอบสัมภาษณ์อย่างเดียว 96 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 22.9 สอบปฏิบัติอย่างเดียว 49 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 11.6 ส่วนที่ตอบว่าได้รับคัดเลือกโดยวิธีอื่น ๆ นั้น ได้แก่

1. ทางบริษัท ให้สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานแห่งชาติ กรมแรงงาน จัดส่งมา
  2. ขณะเป็นนักศึกษาเคยมาฝึกงานกับบริษัท เมื่อเรียนจบบริษัทรับเข้าเป็นพนักงาน
- จากตารางที่ 9 จะเห็นว่าพนักงานบริหารระดับสูง และระดับกลางไม่มีใครได้รับคัดเลือกโดยวิธีสอบข้อเขียนอย่างเดียว หรือวิธีอื่น ๆ

การที่บริษัท สอบคัดเลือกพนักงานด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน เนื่องจากบริษัท ยังไม่มีหลักเกณฑ์การสอบคัดเลือกที่แน่นอน พนักงานที่ได้รับคัดเลือกเข้ามาแต่ละครั้ง จึงไม่ได้มาตรฐานเดียวกัน ถึงแม้ว่าจะมีหน้าที่การงานอย่างเดียวกัน



ตารางที่ ๑๐ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฐมนิเทศ

ความคิดเห็น	ได้รับประโยชน์ มาก		ได้รับประโยชน์ พอสมควร		ไม่ได้ประโยชน์		ไม่เคยได้รับ การปฐมนิเทศ		อื่น ๆ		ไม่ตอบ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	๑๑	๓๕.๕	๑๖	๕๑.๖	-	-	๔	๑๒.๕	-	-	-	-	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๓๔	๓๒.๗	๖๑	๕๘.๗	-	-	๕	๕.๕	๑	๐.๕	-	-	๑๐๕	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๘๔	๒๙.๕	๑๖๗	๕๘.๖	๓	๑.๐	๒๗	๙.๕	๒	๐.๗	๒	๐.๗	๒๘๕	๑๐๐
รวม	๑๒๙	๓๐.๗	๒๔๔	๕๘.๑	๓	๐.๗	๔๖	๙.๕	๓	๐.๗	๒	๐.๕	๔๒๐	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่เคยเข้ารับการปฐมนิเทศ มีความเห็นว่าได้รับประโยชน์พอควร 244 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 58.1 และรองลงมาได้รับประโยชน์มาก 129 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 30.7 ส่วนที่ตอบว่าอื่น ๆ 3 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.7 นั้น เป็นผู้เคยเข้ารับการปฐมนิเทศมาแล้ว และได้ให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการปฐมนิเทศ ดังนี้

- ควรจัดการปฐมนิเทศใหม่เนื้อหารายละเอียดมากกว่านี้
- ระยะเวลาที่ใช้ในการปฐมนิเทศควรมากกว่านี้
- การกำหนดระยะเวลาสั้นทำให้ไม่สามารถเข้าใจเนื้อหาที่บรรยายต่อแท่ง และการเยี่ยมคูสถานประกอบการแต่ละแห่งนั้นต้องเร่งรีบ

ส่วนผู้ที่เห็นว่าไม่ได้ประโยชน์นั้น เป็นพนักงานทั่วไป 3 ตัวอย่าง เนื่องจากเห็นว่าเป็นการสิ้นเปลือง ฝืดล่าช้าเกินไป และตัววิทยากรยังไม่ดีพอ

ในกรณีที่ไม่เคยได้รับการปฐมนิเทศ 39 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 9.3 โดยมีเหตุผล ดังนี้

1. ได้ทำงานมานานแล้วแต่ยังไม่มีการปฐมนิเทศ
2. ผู้ที่ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมจะเป็นพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติงานยังไม่ถึง 1 ปี
3. ผู้ที่เข้าทำงานหลังจากเพิ่งมีการปฐมนิเทศไป ต้องรอเข้าปฐมนิเทศในคราวต่อไป

ตารางที่ 11 แสดงถึงการที่ผู้ตอบแบบสอบถามเคยได้รับการฝึกอบรมหรือไม่

การเข้ารับการฝึกอบรม	เคยเข้ารับการฝึกอบรม		ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม		ไม่ตอบ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	๒๔	๔๓.๕	๒	๖.๕	-	-	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๕๗	๕๓.๓	๗	๖.๗	-	-	๖๔	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๒๐๖	๗๒.๓	๗๒	๒๕.๓	๗	๒.๔	๒๘๕	๑๐๐
รวม	๓๓๒	๗๕.๐	๘๑	๑๙.๓	๗	๑.๗	๔๒๐	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม 81 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 19.3 ส่วนผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรม 332 ตัวอย่างคิดเป็นร้อยละ 79.0 ทั้งตารางที่ 10 และจากตารางที่ 11 ทำให้ทราบว่าผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เคย 1 ครั้ง 105 ตัวอย่าง รองลงมาเคย 2 ครั้ง 3 ครั้ง และ 4 ครั้ง ตามลำดับ มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมสูงมากกว่า 10 ครั้ง คือ ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง 5 ตัวอย่าง ผู้บริหารระดับต้น 2 ตัวอย่าง และพนักงานทั่วไป 2 ตัวอย่าง

กลุ่มที่ตอบ จำนวนครั้ง	กลุ่มที่ ๑	กลุ่มที่ ๒	กลุ่มที่ ๓	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน
เคยฝึกอบรม ๑ ครั้ง	๒	๑๔	๘๘	๑๐๔
เคยฝึกอบรม ๒ ครั้ง	๒	๒๗	๓๘	๖๗
เคยฝึกอบรม ๓ ครั้ง	๕	๑๘	๒๗	๕๐
เคยฝึกอบรม ๔ ครั้ง	๖	๑๒	๑๙	๓๗
เคยฝึกอบรม ๕ ครั้ง	๓	๑๖	๑๑	๓๐
เคยฝึกอบรม ๖ ครั้ง	๓	๒	๘	๑๓
เคยฝึกอบรม ๗ ครั้ง	๑	๒	๖	๙
เคยฝึกอบรม ๘ ครั้ง	-	๑	๓	๔
เคยฝึกอบรม ๙ ครั้ง	-	๑	-	๑
เคยฝึกอบรม ๑๐ ครั้ง	๒	- ๒	๓	๗
มากกว่า ๑๐ ครั้ง	๕	๒	๒	๙
รวม	๒๔	๔๗	๒๐๖	๓๓๒

ตารางที่ ๑๓ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรว่าเหมาะสมกับการกำหนดระยะเวลาหรือไม่

ความคิดเห็น กลุ่มผู้ตอบ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		ไม่ตอบ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	๑๖	๕๕.๒	๑๓	๔๔.๘	-	-	๒๙	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๕๗	๕๔.๘	๓๖	๓๗.๑	๔	๔.๑	๙๗	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๑๓๓	๖๔.๖	๖๘	๓๓.๐	๕	๒.๔	๒๐๖	๑๐๐
รวม	๒๐๖	๖๒.๑	๑๑๗	๓๕.๒	๙	๒.๗	๓๓๒	๑๐๐

จากตารางผู้ตอบแบบสอบถามที่เคยเข้ารับการฝึกอบรม 332 ตัวอย่าง มีความเห็นว่าการจัดหลักสูตรเหมาะสมกับการกำหนดระยะเวลา 206 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 62.1 และเห็นว่าการกำหนดหลักสูตรไม่เหมาะสมกับการกำหนดระยะเวลา 117 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 35.2 ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่ามีเหมาะสมเกินกว่า ร้อยละ 50 แสดงว่าการจัดหลักสูตรนั้น จัดได้อย่างเหมาะสมกับการกำหนดระยะเวลา

ตารางที่ ๑๔ แสดงเหตุผลของความเห็นว่าการจัดหลักสูตรไม่เหมาะสมกับการกำหนดระยะเวลา

เหตุผล	กลุ่มที่ ๑		กลุ่มที่ ๒		กลุ่มที่ ๓		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตรมีมาก แต่กำหนดระยะเวลาสั้น	๗	๑๕.๘	๒๑	๔๗.๗	๑๖	๓๖.๔	๔๔	๑๐๐
รายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตรมีน้อย แต่กำหนดระยะเวลายาว	๕	๘.๑	๑๒	๑๘.๔	๔๕	๗๒.๖	๖๒	๑๐๐
อื่น ๆ	๑	๒.๑	๓	๒๗.๓	๗	๖๓.๖	๑๑	๑๐๐
รวม	๑๓	๑๑.๑	๓๖	๓๐.๘	๖๘	๕๘.๑	๑๑๗	๑๐๐

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความเห็นว่า การจัดหลักสูตรไม่เหมาะสมกับการกำหนดระยะเวลา 117 ตัวอย่างได้ให้เหตุผลว่า รายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตรมีมาก แต่ระยะเวลาสั้น มีผู้ตอบทั้งหมด 44 ตัวอย่าง โดยแยกเป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางตอบ 7 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 15.9 ผู้บริหารระดับต้นตอบ 21 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 47.7 และพนักงานทั่วไปตอบ 16 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 36.4

ส่วนที่ให้เหตุผลว่า รายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตรมีน้อย แต่กำหนดระยะเวลายาว มีผู้ตอบทั้งหมด 62 ตัวอย่าง โดยแยกเป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง 5 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 8.1 ผู้บริหารระดับต้น 12 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 19.4 และพนักงานทั่วไป 45 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 72.6

ส่วนที่มีความเห็นอื่นๆ คือการฝึกอบรมหลักสูตรทำให้เสียเวลาทำงานประจำที่มีอยู่มาก และรายละเอียดบางส่วนไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ตารางที่ 15 แสดงความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องการจัดหลักสูตรว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เหมาะสมกับระดับงานของผู้เข้ารับการศึกษา

กลุ่มผู้ตอบ	การจัดหลักสูตรเมื่อคำนึงถึง ระดับงานของผู้เข้ารับการศึกษา				
	ความคิดเห็น	จำนวนพนักงาน		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	เหมาะสม	๒๗	๔๓.๑	๒๙	๑๐๐
	ไม่เหมาะสม	๒	๖.๔		
กลุ่มที่ 2	เหมาะสม	๘๔	๔๑.๗	๘๗	๑๐๐
	ไม่เหมาะสม	๘	๘.๓		
กลุ่มที่ 3	เหมาะสม	๑๔๘	๗๑.๘	๒๐๖	๑๐๐
	ไม่เหมาะสม	๕๘	๒๘.๒		
รวม	เหมาะสม	๒๖๔	๗๔.๕	๓๓๒	๑๐๐
	ไม่เหมาะสม	๖๘	๒๐.๕		

จากตารางแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการจัดหลักสูตรมีความเหมาะสมกับระดับงานของผู้เข้ารับการศึกษา โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น ๓๓๒ ตัวอย่าง มีความเห็นว่าเป็นเหมาะสม ๒๖๔ ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ ๗๙.๕๒ เห็นว่าไม่เหมาะสม ๖๘ ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๕

กลุ่มที่เห็นว่าการจัดหลักสูตรมีความเหมาะสมกับระดับงานของผู้เข้ารับการศึกษา มากที่สุด คือ พนักงานบริหารระดับสูงและระดับกลาง โดยมีความเห็นว่าเป็นเหมาะสมร้อยละ ๔๓.๑ เห็นว่าไม่เหมาะสมร้อยละ ๖.๔

รองลงมาคือ พนักงานบริหารระดับต้น ซึ่งมีความคิดเห็นใกล้เคียงกับพนักงานบริหารระดับสูง และระดับกลาง กล่าวคือมีความเห็นว่าเป็นเหมาะสม ร้อยละ ๔๑.๗ เห็นว่าไม่เหมาะสม ร้อยละ ๘.๓



ตารางที่ 16 แสดงเหตุผลของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม ว่าเหมาะสมกับระดับงานของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่

ความเห็น กลุ่มผู้ตอบ	เหมาะสม โดยให้เหตุผล		เหมาะสม ไม่ให้เหตุผล		ไม่เหมาะสม โดยให้เหตุผล		ไม่เหมาะสม ไม่ให้เหตุผล		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	๒๒	๗๕.๕	๕	๑๗.๓	๑	๓.๔	๑	๓.๔	๒๙	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๕๕	๕๖.๗	๓๔	๓๕.๑	๘	๘.๒	-	-	๙๗	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๑๔๘	๗๑.๘	-	-	๕๘	๒๘.๒	-	-	๒๐๖	๑๐๐
รวม	๒๒๕	๖๗.๘	๓๙	๑๑.๗	๖๗	๒๐.๒	๑	๐.๓	๓๓๒	๑๐๐

จากตารางให้เหตุผลและไม่ให้เหตุผลเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเหมาะสมกับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เคยเข้ารับการฝึกอบรม 332 ตัวอย่าง นั้นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเหมาะสมกับระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 264 ตัวอย่าง โดยให้เหตุผล 225 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 67.8 และไม่ให้เหตุผล 39 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 11.7 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นว่าการจัดหลักสูตรไม่เหมาะสมกับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 68 ตัวอย่าง โดยให้เหตุผล 67 ตัวอย่างคิดเป็นร้อยละ 20.2 และไม่ให้เหตุผล 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.3 ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่ามีเหมาะสม เกินกว่าร้อยละ 50 แสดงว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น เหมาะสมกับระดับงาน ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ตารางที่ 17 แสดงเหตุผลของพนักงานกลุ่มที่ 1 ที่เห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม เหมาะสม กับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เหตุผล	๑		๒		๓		๔		๕	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ได้มีการพิจารณาว่าพนักงานแต่ละระดับมีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดบ้าง	๕	๔๐.๕	๔	๑๘.๒	๔	๑๘.๒	๔	๑๘.๒	๑	๔.๕
หน่วยฝึกอบรมได้มีการปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการจัดหลักสูตร	๕	๒๒.๗	๓	๑๓.๖	๖	๒๗.๓	๘	๓๖.๔	-	-
ได้มีการพิจารณาหลักสูตรที่เคยจัดการฝึกอบรมไปแล้วว่าพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	๖	๒๗.๓	๖	๒๗.๓	๗	๓๑.๘	๒	๙.๑	๑	๔.๕
มีการประเมินผลที่ผ่านมา และพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น	๒	๙.๑	๕	๒๒.๗	๕	๒๒.๗	๖	๒๗.๓	-	-
อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-	๒	๙.๑	๒๐	๙๑.๐
รวม	๒๒	๑๐๐	๒๒	๑๐๐	๒๒	๑๐๐	๒๒	๑๐๐	๒๒	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่า พนักงานกลุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมของบริษัท เหมาะสม กับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้เหตุผลเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้

1. ได้มีการพิจารณาว่าพนักงานแต่ละระดับมีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดบ้าง 9 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 40.9
2. มีการประเมินผลที่ผ่านมาและพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น 9 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 40.9
3. ได้มีการพิจารณาหลักสูตรที่เคยจัดการฝึกอบรมไปแล้วว่า พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน 7 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 31.8
4. หน่วยฝึกอบรมได้มีการปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการจัดหลักสูตร 8 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 36.4
5. อื่น ๆ 20 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 91.0

ตารางที่ 18 แสดงเหตุผลของพนักงานกลุ่มที่ 2 ที่เห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม เหมาะสม กับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เหตุผล	ลำดับความสำคัญ		๑		๒		๓		๔		๕	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ได้มีการพิจารณาว่าพนักงานแต่ละระดับมีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดบ้าง	๓๓	๖๐.๐	๑๑	๒๐.๐	๔	๗.๓	๗	๑๒.๗	-	-	-	-
หน่วยฝึกอบรมได้มีการปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการจัดหลักสูตร	๕	๑๖.๕	๑๔	๒๕.๕	๒๑	๓๘.๒	๑๐	๑๘.๑	๑	๑.๘	๑	๑.๘
ได้มีการพิจารณาหลักสูตรที่เคยจัดการฝึกอบรมไปแล้วว่าพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	๑๐	๑๘.๒	๒๒	๔๐.๐	๒๐	๓๖.๕	๒	๓.๖	๑	๑.๘	๑	๑.๘
มีการประเมินผลที่ผ่านมา และพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น	๓	๕.๕	๗	๑๒.๗	๑๐	๑๘.๑	๓๔	๖๑.๘	๑	๑.๘	๑	๑.๘
อื่น ๆ	-	-	๑	๑.๘	-	-	๒	๓.๖	๕๒	๙๕.๖	๕๒	๙๕.๖
รวม	๕๕	๑๐๐	๕๕	๑๐๐	๕๕	๑๐๐	๕๕	๑๐๐	๕๕	๑๐๐	๕๕	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่าพนักงานกลุ่มที่ 2 ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมของบริษัท เหมาะสมกับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้เหตุผลเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้

1. ได้มีการพิจารณาว่าพนักงานแต่ละระดับมีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดบ้าง 33 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 60.0
2. ได้มีการพิจารณาหลักสูตรที่เคยจัดการฝึกอบรมไปแล้วว่าพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน 22 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 40.0
3. หน่วยฝึกอบรมได้มีการปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการจัดหลักสูตร 21 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 38.2
4. มีการประเมินผลที่ผ่านมา และพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น 34 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 61.8
5. อื่น ๆ 52 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 94.6

ตารางที่ 19 แสดงเหตุผลของพนักงานกลุ่มที่ 3 ที่เห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม เหมาะสม กับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เหตุผล	๑		๒		๓		๔		๕	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ได้มีการพิจารณาว่าพนักงานแต่ละระดับมีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดบ้าง	๕๓	๖๒.๘	๓๒	๒๑.๖	๑๓	๘.๘	๑๐	๖.๘	-	-
หน่วยฝึกอบรมได้มีการปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการจัดหลักสูตร	๒๒	๑๔.๘	๓๕	๒๓.๗	๕๘	๓๘.๒	๓๑	๒๐.๘	๒	๑.๔
ได้มีการพิจารณาหลักสูตรที่เคยจัดการฝึกอบรมไปแล้วว่าพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	๒๕	๑๖.๘	๖๕	๔๓.๒	๕๘	๓๘.๗	-	-	๑๕	๑๐.๒
มีการประเมินผลที่ผ่านมา และพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น	๖	๔.๑	๑๖	๑๐.๘	๒๕	๑๖.๘	๕๖	๖๘.๘	๕	๓.๓
อื่น ๆ	๒	๑.๓	๑	๐.๗	๘	๕.๘	๑๑	๗.๘	๑๒๖	๘๕.๑
รวม	๑๔๘	๑๐๐	๑๔๘	๑๐๐	๑๔๘	๑๐๐	๑๔๘	๑๐๐	๑๔๘	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่าพนักงานกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นพนักงานทั่วไป ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมของบริษัทฯ เหมาะสมกับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้เหตุผลเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้

1. ได้มีการพิจารณาว่าพนักงานแต่ละระดับมีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดบ้าง 93 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 62.8
  2. ได้มีการพิจารณาหลักสูตรที่เคยจัดการฝึกอบรมไปแล้วว่าพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน 64 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 43.2
  3. หน่วยฝึกอบรมได้มีการปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการจัดหลักสูตร 64 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 39.2
  4. มีการประเมินผลที่ผ่านมา และพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น 96 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 64.9
  5. อื่น ๆ 126 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 85.1
- จากเหตุผลที่ทั้ง 3 กลุ่มให้ความสำคัญเป็นอันดับ 5 คือ อื่นๆ นั้น สรุปได้ดังนี้
- จัดหลักสูตรการฝึกอบรมได้เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
  - การจัดหลักสูตรส่วนใหญ่สอดคล้องและเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่
  - การฝึกอบรมช่วยให้พนักงานและหัวหน้างาน เข้ากันได้ดี



ตารางที่ 20 แสดงเหตุผลของพนักงานกลุ่มที่ 1 ที่เห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม ไม่เหมาะสม กับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ลำดับความสำคัญ เหตุผล	๑		๒		๓		๔		๕	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หลักสูตรที่กำหนดไว้ยังไม่เหมาะสม เช่น เนื้อหายากเกินไป	-	-	-	-	๑	๑๐๐	-	-	-	-
ไม่ได้มีการนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม	-	-	๑	๑๐๐	-	-	-	-	-	-
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดความรู้ความชำนาญในการเลือกจัดลำดับวิชาให้หลักสูตรมีความเหมาะสม เพื่อประโยชน์ผู้รับการอบรม	-	-	-	-	-	-	๑	๑๐๐	-	-
ขาดการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม	๑	๑๐๐	-	-	-	-	-	-	-	-
อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	๑	๑๐๐
รวม	๑	๑๐๐	๑	๑๐๐	๑	๑๐๐	๑	๑๐๐	๑	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่า พนักงานกลุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะ  
 มีความเห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมของบริษัท ไม่เหมาะสม กับระดับงานของผู้เข้ารับ  
 การฝึกอบรม มี 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 100 โดยให้เหตุผลเรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้

1. ขาดการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. ไม่ได้มีการนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการกำหนดหลักสูตร
3. หลักสูตรที่กำหนดไว้ยังไม่เหมาะสม เช่น เนื้อหายากเกินไป
4. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดความรู้ความชำนาญในการเลือกจัดลำดับวิชาให้หลักสูตร  
 มีความเหมาะสม เพื่อประโยชน์ผู้รับการฝึกอบรม
5. อื่น ๆ เช่น ปัญหาที่ว่า เนื้อหาของหลักสูตรเป็นความรู้พื้นฐาน ๆ ที่เคยศึกษามาแล้ว

ตารางที่ 21 แสดงเหตุผลของพนักงานกลุ่มที่ 2 ที่เห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม ไม่เหมาะสม กับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เหตุผล	ลำดับความสำคัญ		๑		๒		๓		๔		๕	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หลักสูตรที่กำหนดไว้ยังไม่เหมาะสม เช่น เนื้อหายากเกินไป	๒	๒๕.๐	๔	๕๐.๐	๒	๒๕.๐	-	-	-	-	-	-
ไม่ได้มีการนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม	๔	๕๐.๐	๓	๓๗.๕	๑	๑๒.๕	-	-	-	-	-	-
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดความรู้ความชำนาญในการ เลือกจัดลำดับวิชาให้หลักสูตรมีความเหมาะสม เพื่อประโยชน์ผู้รับการอบรม	๑	๑๒.๕	-	-	๒	๒๕.๐	๔	๖๒.๕	-	-	-	-
ขาดการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม	๑	๑๒.๕	๑	๑๒.๕	๓	๓๗.๕	๓	๓๗.๕	-	-	-	-
อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	๒	๑๐๐	-	-
รวม	๘	๑๐๐	๘	๑๐๐	๘	๑๐๐	๘	๑๐๐	๘	๑๐๐	๘	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่า พนักงานกลุ่มที่ 2 ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น จะมีความเห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมของบริษัท ไม่เหมาะสมกับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้เหตุผลเรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้

1. ไม่ได้มีการนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม 4 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 50.0
2. หลักสูตรที่กำหนดไว้ยังไม่เหมาะสม เช่น เนื้อหายากเกินไป 4 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 50.0
3. ขาดการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม 3 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 37.5
4. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดความรู้ความชำนาญในการเลือกจัดลำดับวิชาให้หลักสูตรมีความเหมาะสมเพื่อประโยชน์ผู้รับการอบรม 5 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 62.5
5. อื่น ๆ 8 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 100

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ 2 ที่ตอบว่าอื่น ๆ เนื่องจากเห็นว่า เนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นด้านวิชาการมากเกินไป

ตารางที่ 22 แสดงเหตุผลของพนักงานกลุ่มที่ 3 ที่เห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม ไม่เหมาะสม กับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เหตุผล	ลำดับความสำคัญ		๑		๒		๓		๔		๕	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หลักสูตรที่กำหนดไว้ยังไม่เหมาะสม เช่น เนื้อหายากเกินไป	๘	๑๓.๘	๑๕	๒๒.๘	๑๕	๒๒.๘	-	-	๑๒	๒๐.๘		
ไม่ได้มีการนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม	๓๓	๕๖.๕	๑๓	๒๒.๘	๖	๑๐.๓	-	-	๖	๑๐.๓		
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดความรู้ความชำนาญในการเลือกจัดลำดับวิชาให้หลักสูตรมีความเหมาะสม เพื่อประโยชน์ผู้รับการอบรม	๑๗	๒๘.๓	๑๓	๒๒.๘	๒๖	๔๔.๘	-	-	๒	๓.๔		
ขาดการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม	-	-	๑๓	๒๒.๘	๖	๑๐.๓	๓๒	๕๕.๒	๗	๑๒.๑		
อื่น ๆ	-	-	-	-	๑	๑.๘	๒๖	๔๔.๘	๓๑	๕๓.๔		
รวม	๕๘	๑๐๐	๕๘	๑๐๐	๕๘	๑๐๐	๕๘	๑๐๐	๕๘	๑๐๐		

จากตารางจะเห็นว่า พนักงานกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นพนักงานทั่วไป ที่มีความเห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมของบริษัท ไม่เหมาะสม กับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้เหตุผลเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้

1. ไม่ได้มีการนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม 33 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 56.9
2. หลักสูตรที่กำหนดไว้ยังไม่เหมาะสม เช่น เนื้อหายากเกินไป 19 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 32.8
3. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดความรู้ความชำนาญในการเลือกจัดลำดับวิชาให้หลักสูตรมีความเหมาะสมเพื่อประโยชน์ผู้รับการอบรม 26 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 44.8
4. ขาดการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม 32 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 55.2
5. อื่น ๆ 31 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 53.4

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ 3 ที่ตอบว่าอื่น ๆ เนื่องจากเห็นว่ามีปัญหาเรื่องผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางหลักสูตร มีบุคคลหลายระดับ ความรู้แตกต่างกันทำให้เกิดปัญหาได้ นอกจากนี้บางหลักสูตรไม่ค่อยตรงกับสายงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะบางครั้งทฤษฎีกับการปฏิบัติไม่สามารถสอดคล้องกันได้

สรุป จากคำตอบของทั้ง 3 กลุ่มที่ตอบว่าอื่น ๆ นั้นมาจากสาเหตุเกี่ยวกับเนื้อหาของบางหลักสูตรเป็นความรู้ขั้น ๆ ที่เคยศึกษามาแล้ว และบางครั้งการฝึกอบรมเป็นด้านวิชาการเกินไป และไม่ค่อยตรงกับสายงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งบางหลักสูตรจัดให้มีบุคคลหลายระดับ เข้ารับการฝึกอบรมมากเกินไป ทำให้เกิดปัญหาว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมยังไม่ค่อยเหมาะสม จากการสัมภาษณ์พนักงาน และเจ้าหน้าที่แผนกอบรมและพัฒนาบุคคลของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ทำให้ทราบว่า การจัดหลักสูตรของแผนกนี้มีปัญหาดังกล่าว เพราะไม่เคยมีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจากพนักงาน เนื่องจากปัจจุบันแผนกอบรมและพัฒนาบุคคลยังมีกำลังพลไม่เพียงพอ

ตารางที่ 23 แสดงการทราบหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหรือไม่

ความคิดเห็น กลุ่มผู้ตอบ	มี		ไม่มี		ไม่ทราบ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	๒๔	๔๓.๖	๑	๓.๒	๑	๓.๒	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๘๘	๘๔.๖	๒	๑.๙	๑๔	๑๓.๕	๑๐๔	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๑๔๔	๖๘.๑	๒๕	๘.๘	๖๖	๒๓.๑	๒๓๕	๑๐๐
รวม	๓๑๑	๗๔.๐	๒๘	๖.๗	๘๑	๑๙.๓	๔๒๐	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ทราบถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนว่ามีหลักเกณฑ์จำนวน 311 ตัวอย่างคิดเป็นร้อยละ 74.0 และไม่มีจำนวน 28 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 6.7 และไม่ทราบจำนวน 81 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 19.3 เมื่อแยกตามสถานภาพแล้วปรากฏว่า

- ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ส่วนใหญ่ตอบว่ามีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวนสูงถึงร้อยละ 93.6 และตอบว่าไม่มี และไม่ทราบร้อยละ 3.2 เท่ากัน
- ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่ก็ทราบว่า มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 84.6 และพนักงานทั่วไป ส่วนใหญ่ก็ทราบว่า มีร้อยละ 68.1

ตารางที่ 24 แสดงถึงการที่เคยได้รับการโอนเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น (สูงกว่าระดับ c)

ได้รับการโอนเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น	เคย				ไม่เคย		ไม่ตอบ		รวม	
	บอกจำนวนครั้ง		ไม่บอกจำนวนครั้ง		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ						
กลุ่มที่ 1	๖	๑๔.๔	๗	๒๒.๖	๑๕	๔๘.๔	๓	๙.๖	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๑๕	๑๔.๔	๑๖	๑๕.๔	๖๖	๖๓.๕	๗	๖.๗	๑๐๔	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๕๓	๑๘.๖	๒๐	๗.๐	๒๐๐	๗๐.๒	๑๒	๔.๒	๒๑๕	๑๐๐
รวม	๗๔	๑๗.๗	๔๓	๑๐.๒	๒๘๑	๖๖.๙	๒๒	๕.๒	๔๒๐	๑๐๐



จากตารางจะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เคยได้รับการเลื่อนเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น 117 ตัวอย่าง บอกจำนวนครั้ง 74 ตัวอย่างคิดเป็นร้อยละ 17.7 ส่วนไม่บอกจำนวนครั้ง 43 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 10.2 แต่ส่วนใหญ่แล้วผู้ตอบแบบสอบถามไม่เคยได้รับเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น ถึง 281 ตัวอย่างคิดเป็นร้อยละ 66.9 ดังปรากฏในตารางที่ 24

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เคยได้รับการเลื่อนเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น บอกจำนวนครั้ง มาเพียง 74 ตัวอย่าง จากตารางที่ 25 จะเห็นว่าส่วนใหญ่จะได้รับการเลื่อนเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น 1 ครั้ง 29 ตัวอย่าง รองลงมา 2 ครั้ง 3 ครั้ง และมากกว่า 10 ครั้ง ตามลำดับ

ตารางที่ 25 แสดงจำนวนครั้งที่ได้เคยได้รับการเล่นเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น

กลุ่มผู้ตอบ จำนวนครั้ง	กลุ่มที่ ๑	กลุ่มที่ ๒	กลุ่มที่ ๓	รวม
๑ ครั้ง	-	๓	๒๖	๒๙
๒ ครั้ง	-	๗	๙	๑๕
๓ ครั้ง	-	๓	๕	๘
๔ ครั้ง	๑	๑	๑	๓
๕ ครั้ง	-	-	๒	๒
๖ ครั้ง	-	-	๒	๒
๗ ครั้ง	๑	-	๑	๒
๘ ครั้ง	-	๑	๒	๓
๙ ครั้ง	-	-	๑	๑
๑๐ ครั้ง	๒	-	๒	๔
มากกว่า ๑๐ ครั้ง	๒	-	๓	๕
รวม	๖	๑๔	๔๓	๖๓

ตารางที่ 26 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเล่นเงินเค้น มากกว่า 1 ชั้น ในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ความคิดเห็น กลุ่มผู้ตอบ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		ไม่ตอบ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	๑๔	๖๑.๓	๕	๑๖.๑	๗	๒๒.๖	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๗๓	๗๐.๒	๒๒	๒๑.๒	๕	๔.๖	๑๐๐	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๑๗๐	๕๙.๗	๑๐๑	๓๕.๔	๑๔	๔.๙	๒๘๕	๑๐๐
รวม	๒๖๒	๖๒.๔	128	๓๐.๕	๓๐	๗.๑	๔๒๐	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเล่นเงินเค้นมากกว่า 1 ชั้น ในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ทุกๆกลุ่มส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเหมาะสม 262 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 62.4 ส่วนที่เห็นว่าไม่เหมาะสม 128 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 30.5

ตารางที่ 27 แสดงการที่เคยได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม หรือไม่

การเลื่อน ตำแหน่ง หน้าที่	ไม่เคย		เคย		ไม่ตอบ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	-	-	๒๙	๙๓.๕	๒	๖.๕	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๕	๕.๘	๔๙	๙๕.๒	-	-	๕๔	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๒๐๘	๗๓.๐	๖๕	๒๒.๘	๑๒	๔.๒	๒๘๕	๑๐๐
รวม	๒๑๓	๕๐.๗	๑๙๓	๔๕.๙	๑๔	๓.๔	๔๒๐	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่า การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่ยังไม่เคยได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ 213 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 50.7 ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานทั่วไป แต่พนักงานบริหารระดับสูง และระดับกลางที่ตอบแบบสอบถามมานั้นส่วนใหญ่เคยได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ 29 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 93.5 จากคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้นำไปสัมพันธ์กับข้อ 3 ในส่วนที่ 1 โดยนำแต่ละกลุ่มไปเปรียบเทียบกับจำนวนปีที่กลุ่มนั้นได้เข้าทำงาน ทำให้ทราบว่าผู้ที่ไม่เคยได้เลื่อนตำแหน่งนั้น ทำงานเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี และทำงานไม่เกิน 4 ปี เฉพาะกลุ่ม 3 ที่เป็นพนักงานทั่วไป ส่วนใหญ่จะทำงานในหน้าที่ช่าง ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งไม่สามารถกระทำได้ เนื่องจากคิดเรื่องคุณวุฒิ และอัตราตำแหน่งมีจำกัด

ตารางที่ 28 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่

ความคิดเห็น	ยุติธรรมดีแล้ว		ล่าช้า		ไม่ยุติธรรม		อื่น ๆ		ไม่ตอบ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	๑๕	๔๘.๔	๔	๑๒.๙	๒	๖.๔	๖	๑๙.๔	๔	๑๒.๙	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๔๘	๔๖.๒	๒๗	๒๕.๙	๖	๕.๘	๑๘	๑๗.๓	๕	๔.๘	๑๐๔	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๑๐๐	๓๕.๑	๙๗	๓๔.๑	๔๖	๑๖.๑	๓๐	๑๐.๕	๑๒	๔.๒	๒๘๕	๑๐๐
รวม	๑๖๓	๓๘.๗	๑๒๘	๓๐.๕	๕๔	๑๒.๙	๕๔	๑๒.๙	๒๑	๕.๐	๔๒๐	๑๐๐

จากตารางจะเห็นว่า การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่ายุติธรรมคือ 163 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 38.7 รองลงมา มีความเห็นว่าล่าช้า 128 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 30.5 และรองลงมาอีกมีความเห็นว่าไม่ยุติธรรมและอื่น ๆ 54 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 12.9 เท่ากัน โดย

- กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางและระดับต้นมีความเห็นว่ายุติธรรมคือ
- กลุ่มพนักงานทั่วไปส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งนั้นล่าช้า ส่วนผู้ที่มีความเห็นอื่น ๆ เป็นพนักงานจาก

1. สำนักงานใหญ่ มีความเห็นว่า หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งของบริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ ทำให้เกิดความล่าช้าและไม่ยุติธรรม ควรพิจารณาความสามารถเป็นหลัก ไม่ควรยึดถืออาวุโสการทำงานมากเกินไป

2. โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า 2 มีความเห็นว่าขึ้นอยู่กับบุคคลที่แตกต่างกันทำให้เกิดความยุติธรรมบ้าง ไม่ยุติธรรมบ้าง

3. ศูนย์บริการส่งมอบ และอะไหล่โตโยต้า มีความเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ

ตารางที่ 29 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่บริษัทฯ บังคับใช้กฎระเบียบวินัย

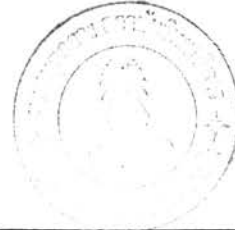
ความคิดเห็น เกี่ยวกับการ บังคับกฎ ระเบียบ วินัย	เข้มงวด		ไม่เข้มงวด		ไม่ตอบ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	๑๒	๓๘.๗	๑๕	๔๘.๕	๕	๑๒.๘	๓๒	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๗๓	๗๐.๒	๒๗	๒๖.๐	๕	๓.๘	๑๐๕	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๑๙๐	๖๖.๗	๘๖	๓๐.๒	๕	๓.๑	๒๘๑	๑๐๐
รวม	๒๗๕	๖๕.๕	๑๒๘	๓๐.๕	๑๕	๔.๐	๔๑๘	๑๐๐

จากตารางผู้บริหารระดับสูงและกลางมีความเห็นว่า เกี่ยวกับการที่บริษัทฯ บังคับใช้กฎระเบียบวินัยไม่เข้มงวด 15 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 48.4 ส่วนที่เห็นว่าเข้มงวด 12 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 38.7

พนักงานบริหารระดับต้นมีความเห็นว่า การบังคับใช้กฎระเบียบวินัยเข้มงวด 73 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 70.2 ส่วนที่เห็นว่าไม่เข้มงวด 27 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 26.0

พนักงานทั่วไป มีความเห็นว่า การบังคับใช้กฎระเบียบวินัยเข้มงวด 190 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 66.7 ส่วนที่เห็นว่าไม่เข้มงวด 86 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 30.2

ตารางที่ 30 แสดงว่าทราบกฎระเบียบสวัสดิการหรือไม่



ความเห็น กลุ่มผู้ตอบ	ทราบ		ไม่ทราบ		ไม่ตอบ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	27	87.๑	๔	๑๒.๙	-	-	๓๑	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๔๗	๔๓.๓	๗	๖.๗	-	-	๕๔	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๒๔๔	๘๕.๖	๓๒	๑๑.๒	๙	๓.๒	๒๘๕	๑๐๐
รวม	๓๖๘	๘๗.๖	๔๓	๑๑.๒	๙	๒.๒	๔๒๐	๑๐๐

จากตารางเกี่ยวกับระเบียบสวัสดิการ ปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มส่วนใหญ่ทราบระเบียบสวัสดิการเป็นอย่างดี 368 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 87.6 และไม่ทราบ 43 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 10.2

การที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบว่าไม่ทราบไม่ได้หมายถึง ไม่ทราบเลยทีเดียว แต่เป็นการทราบเป็นบางเรื่อง เนื่องจากไม่ได้ศึกษาในรายละเอียด หรือไม่ได้ติดตามการเปลี่ยนแปลงแก้ไขระเบียบสวัสดิการ และในกรณีสวัสดิการบางประเภทไม่เคยใช้จึงไม่สนใจ



สวัสดิการที่ได้รับ	กลุ่มผู้ตอบ			
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
- รถรับส่งพนักงานไปกลับ	20	77	223	320
- ค่าอาหารกลางวัน และค่าอาหารว่าง เวลา	31	101	279	411
- เงินช่วยเหลือการศึกษานอกเวลางาน	8	68	124	200
- เงินช่วยเหลือการศึกษาสำหรับบุตร พนักงาน	19	74	95	188
- เงินกู้สำหรับพนักงาน	13	65	88	166
- บริการห้องสมุดสำหรับพนักงาน	18	71	195	284
- บริการเกี่ยวกับความปลอดภัยของ พนักงาน	14	60	192	266
- เงินโบนัส	31	103	275	409
- เครื่องแบบพนักงาน	23	101	275	399
- บริการจ่ายยาสัมผัสประจำบ้านแก่ พนักงาน	31	100	282	413
- บริการตรวจร่างกายประจำปีและฉีด วัคซีนแก่พนักงาน	28	96	271	395
- บริการแพทย์และพยาบาลประจำบ้าน	25	79	197	301
- เงินช่วยเหลือการรักษาพยาบาลนอก เหนือหน้าที่และกองทุนทดแทน	24	69	180	273
- เงินช่วยเหลือเมื่อพนักงานแต่งงาน	20	86	160	266
- เงินช่วยเหลือเมื่อพนักงานมีบุตร	20	84	129	233
- เงินช่วยเหลือเพื่อสังสรรค์และพักผ่อน ประจำปี	31	95	245	371

สวัสดิการที่ได้รับ	กลุ่มผู้ตอบ			รวม
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	
- ซื้รถในราคาพนักงาน ซ่อมรถยนต์ส่วนตัว และซื้ออะไหล่ในราคาพิเศษ	29	87	181	297
- บริการจัดน้ำดื่มที่สะอาดและปลอดภัย	30	97	257	384
- ประกันชีวิตหมู่สำหรับพนักงาน	29	101	275	405
- เงินช่วยเหลือเมื่อภรรยา/สามี/บุตร บิดามารดา ของพนักงานถึงแก่กรรม	9	57	96	162
- เงินแสดงความยินดีและเสียใจจากผู้จัดการ	14	68	106	188
- ให้การอบรมแก่พนักงานทั้งในและนอกบริษัท	21	57	95	173
- จัดสถานที่ทำงานที่ถูกต้องสำหรับพนักงาน	23	74	143	240

จากตาราง สวัสดิการที่บริษัทจัดให้นั้น พนักงานส่วนใหญ่ได้รับยาสามัญประจำบ้านมีจำนวน 413 ตัวอย่าง รองลงมาได้รับค่าอาหารกลางวัน และค่าอาหารล่วงเวลา 411 ตัวอย่าง ได้รับโบนัส 409 ตัวอย่าง โดยแยกเป็นกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 พนักงานส่วนใหญ่ได้รับยาสามัญประจำบ้าน ค่าอาหารกลางวันและค่าอาหารล่วงเวลา, เงินช่วยเหลือเพื่อสังสรรค์และพักผ่อนประจำปี, และโบนัสมีเท่าๆ กัน คือ 31 ตัวอย่าง

กลุ่มที่ 2 พนักงานส่วนใหญ่ได้รับโบนัสมีจำนวน 103 ตัวอย่าง รองลงมาได้รับยาสามัญประจำบ้าน และค่าอาหารกลางวันและค่าอาหารล่วงเวลามีเท่า ๆ กัน คือ 101 ตัวอย่าง

กลุ่มที่ 3 พนักงานส่วนใหญ่ได้รับยาสามัญประจำบ้าน มีจำนวน 282 ตัวอย่าง รองลงมาได้รับค่าอาหารกลางวันและค่าอาหารล่วงเวลา 279 ตัวอย่าง ได้รับเงินโบนัสและเครื่องแบบพนักงาน มีเท่า ๆ กัน คือ 275 ตัวอย่าง

ตารางที่ 32 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการที่ได้รับจากบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการ	พอใจ		ไม่พอใจ		ไม่ตอบ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มที่ 1	๒๔	๘๐.๖	๖	๑๙.๔	-	-	๓๐	๑๐๐
กลุ่มที่ 2	๗๒	๖๙.๒	๒๔	๒๓.๑	๘	๗.๗	๑๐๔	๑๐๐
กลุ่มที่ 3	๒๑๑	๗๔.๐	๖๙	๒๔.๒	๕	๑.๘	๒๘๕	๑๐๐
รวม	๓๐๘	๗๓.๓	๙๙	๒๓.๖	๑๓	๓.๑	๔๒๐	๑๐๐

จากตาราง ในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการที่ได้รับจากบริษัท ผู้ตอบแบบ-สอบถามทุกกลุ่มส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการว่าพอใจ 308 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 73.3 ส่วนที่ไม่พอใจมี 99 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 23.6 ผู้วิจัยได้นำพนักงานแต่ละกลุ่ม มาสัมพันธ์กับอัตราเงินเดือนที่ได้รับเพื่อจะได้วิเคราะห์ว่า สาเหตุของความพอใจหรือไม่พอใจของพนักงานนั้น อัตราเงินเดือนมีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่ ดังตารางที่ 33-35

ตารางที่ 33 แสดงความสัมพันธ์ของระดับเงินเดือน ต่อความพอใจหรือไม่พอใจสวัสดิการที่บริษัทฯ จัดให้ของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ 1

อัตราเงิน- เดือน (บาท)	ต่ำกว่า 3,000		3,000 ถึง 6,000		6,001 ถึง 9,000		9,001 ถึง 12,000		12,001 ถึง 15,000		สูงกว่า 15,000		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พอใจ	-	-	-	-	-	-	8	25.9	4	12.9	13	41.9	25	80.6
ไม่พอใจ	-	-	1	3.2	1	3.2	1	3.2	1	3.2	2	6.5	6	19.4
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	-	-	1	3.2	1	3.2	9	29.1	5	16.1	15	48.4	31	100

จากตาราง พนักงานกลุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง มีความเห็นว่า พอใจสวัสดิการที่บริษัทจัดให้ มี 25 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 80.6 โดยแยกเป็นพนักงานระดับเงินเดือน 9,001 - 12,000 บาท 8 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 25.9 ระดับเงินเดือน 12,001 - 15,000 บาท 4 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 12.9 ระดับเงินเดือนสูงกว่า 15,000 บาท 13 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 41.9

ส่วนที่ไม่พอใจสวัสดิการที่ บริษัทจัดให้มี 6 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 19.4 โดยแยกเป็นพนักงานระดับเงินเดือน 3,000 - 6,000 บาท, 6,001 - 9,000 บาท, 9,001 - 12,000 บาท และ 12,001 - 15,000 บาท ระดับเงินเดือนละ 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 3.2 ระดับเงินเดือนสูงกว่า 15,000 บาท 2 ค่าตอบ คิดเป็นร้อยละ 6.5

ตารางที่ 34 แสดงความสัมพันธ์ของระดับเงินเดือนต่อความพอใจ สวัสดิการที่บริษัทฯ จัดให้ของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ 2

อัตราเงินเดือน เดือน (บาท)	ต่ำกว่า 3,000		3,000 ถึง 6,000		6,001 ถึง 9,000		9,001 ถึง 12,000		12,001 ถึง 15,000		สูงกว่า 15,000		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พอใจ	-	-	30	28.9	37	35.6	4	3.8	1	1.0	-	-	72	69.2
ไม่พอใจ	-	-	13	12.5	9	8.7	1	1.0	1	1.0	-	-	24	23.1
ไม่ตอบ	1	0.9	2	1.9	4	3.8	1	1.0	-	-	-	-	8	7.7
รวม	1	0.9	45	43.3	50	48.1	6	5.8	2	2.0	-	-	104	100

จากตาราง พนักงานกลุ่มที่ 2 ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น มีความเห็นว่  
 พอใจสวัสดิการที่บริษัทจัดให้มี 72 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 69.2 โดยแยกเป็นพนักงานระดับ  
 เงินเดือน 3,000 - 6,000 บาท 30 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 28.9 ระดับเงินเดือน 6,001  
 - 9,000 บาท 37 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 35.6 ระดับเงินเดือน 9,001 - 12,000 บาท  
 4 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 3.8 ระดับเงินเดือน 12,001 - 15,000 บาท 1 ตัวอย่าง คิด  
 เป็นร้อยละ 1

ส่วนที่ไม่พอใจสวัสดิการที่บริษัทจัดให้ 24 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 23.1 โดยแยก  
 เป็นพนักงานระดับเงินเดือน 3,000 - 6,000 บาท 13 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 12.5 ระดับ  
 เงินเดือน 6,001 - 9,000 บาท 9 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 8.7 ระดับเงินเดือน 9,001  
 - 12,000 บาท และ 12,001 - 15,000 บาท 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 1

ตารางที่ 35 แสดงความสัมพันธ์ของระดับเงินเดือนต่อความพอใจหรือไม่พอใจในสวัสดิการที่บริษัทฯ จัดให้ของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ 3

อัตราเงิน เดือน (บาท)	ต่ำกว่า 3,000		3,000 ถึง 6,000		6,001 ถึง 9,000		9,001 ถึง 12,000		12,001 ถึง 15,000		สูงกว่า 15,000		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พอใจ	31	10.9	149	52.3	29	10.2	2	0.6	-	-	-	-	211	74.0
ไม่พอใจ	16	5.6	37	12.9	15	5.2	1	0.4	-	-	-	-	69	24.2
ไม่ตอบ	2	0.7	1	0.4	1	0.4	1	0.4	-	-	-	-	5	1.8
รวม	49	17.2	187	65.6	45	15.8	4	1.4	-	-	-	-	285	100



จากตารางจะเห็นว่าพนักงานกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นพนักงานทั่วไปมีความเห็นพอใจสวัสดิการที่บริษัทจัดให้มี 211 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 74.0 โดยแยกเป็นพนักงานระดับเงินเดือนต่ำกว่า 3,000 บาท 31 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 10.9 ระดับเงินเดือน 3,000 - 6,000 บาท 149 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 52.3 ระดับเงินเดือน 6,001 - 9,000 บาท 29 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 10.2 ระดับเงินเดือน 9,001 - 12,000 บาท 2 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.6

ส่วนที่ ไม่พอใจสวัสดิการที่บริษัทจัดให้ 69 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 24.2 โดยแยกเป็นพนักงานระดับเงินเดือนต่ำกว่า 3,000 บาท 16 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 5.6 ระดับเงินเดือน 3,000 - 6,000 บาท 37 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 12.9 ระดับเงินเดือน 6,001 - 9,000 บาท 15 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 5.2 ระดับเงินเดือน 9,001 - 12,000 บาท 1 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 0.4

สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จากคำถามข้อที่ 19 ของแต่ละกลุ่มทั้ง 3 กลุ่ม ของแต่ละสถานประกอบการ

ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ 1 พนักงานบริหารระดับสูงและระดับกลาง

สำนักงานใหญ่

- บริษัทฯ ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการโยกย้ายให้แน่นอน
- บางหน่วยงานมีกำลังคนมากกว่างาน และบางหน่วยงานมีงานมากกว่ากำลังคน ควรจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ
- ควรปรับปรุงการบรรจุพนักงานให้ตรงตามคุณวุฒิ และให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน
- ควรกำหนดเงิน Allowance ต่างหากสำหรับพนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานเกินกว่า 1 แผนก
- ควรจัดการประชุมระดับผู้จัดการเพื่อร่วมปรึกษาหารือแก้ไขปัญหาดังกล่าว ๆ เคื่อนละครั้ง
- การแบ่งหุ้นของบริษัทฯ ให้แก่พนักงานควรแบ่งโดยความเป็นธรรม

โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า (1)

- ต้องการให้ผู้บริหารของบริษัทฯ มีมนุษยสัมพันธ์กับพนักงานโดยเฉพาะพนักงานระดับทั่วไป กับผู้บริหารที่ประจำสำนักงานใหญ่ เป็นการช่วยลดช่องว่างระหว่างบุคคล
- บริษัทฯ ควรจัดตั้งร้านค้าสหกรณ์เพื่อจำหน่ายสินค้าประเภทเครื่องใช้อุปโภค และบริโภคที่จำเป็นในราคาพิเศษให้แก่พนักงาน

โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า (2)

- ฝ่ายบุคคลควรมีการเตรียมการ และวางโครงการต่าง ๆ สำหรับอนาคตแก่พนักงานให้มีความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัทฯ

ศูนย์บริการส่งมอบและอะไหล่รถยนต์

- ควรส่งพนักงานแต่ละแผนกมาพบปะสนทนากันประมาณปีละ 2 ครั้ง เพื่อหาข้อมูลต่าง ๆ สำหรับปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ
- การคัดเลือก ควรตรวจสอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหายุ่งยาก โดย

เฉพาะปัญหาด้านการเงิน

- สวัสดิการที่บริษัทฯ ให้แก่พนักงานในรูปต่าง ๆ นั้น ควรจัดให้เหมาะสมกับสภาวะ

การครองชีพในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ 2 พนักงานบริหารระดับต้น

สำนักงานใหญ่

- ฝ่ายบุคคลควรมีการจูงใจ กระตุ้นพนักงานให้มีขวัญและกำลังใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
- การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งขอให้เร็วขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน
- ควรมีการฝึกอบรมให้พนักงานระดับล่าง ได้มีการฝึกฝนความคิด การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และให้มีความคิดริเริ่ม
- ในเรื่องสวัสดิการการเบิกค่ารักษาพยาบาลที่พนักงานไม่ได้พักรักษาตัวในโรงพยาบาลในกรณีที่เป็นยอดเงินจำนวนสูง บริษัทฯ ควรช่วยเหลือโดยมีข้อตกลงกับทางโรงพยาบาลให้ส่งเอกสารเรียกเก็บเงินกับบริษัทฯ
- ฝ่ายบุคคลควรจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานของแต่ละแผนก

โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า (1)

- ควรจะจัดฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญ ให้มากกว่านี้
- ด้านสวัสดิการ
  1. ต้องการให้บริษัทฯ ส่งพนักงานที่มีอายุการทำงาน 15 ปีขึ้นไปได้ท่องเที่ยวพักผ่อนต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่น
  2. ต้องการให้บริษัทฯ ช่วยเหลือค่าเลี้ยงดูบุตรของพนักงาน คนละ 50 บาทต่อเดือน
  3. ขอให้ช่วยจัดบ้าน-ที่อยู่อาศัยแก่พนักงานโดยค่าเช่าในราคาต่ำ หรือช่วยเหลือค่าเช่าบ้านแก่พนักงานบ้าง หรือสร้างหมู่บ้านจัดสรรให้พนักงาน โดยขายให้ในระบบผ่อนส่ง
  4. ควรจัดให้มีโรงพยาบาลประจำโรงงาน (1) ค่วย

โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า (2)

- ควรจะพิจารณาช่วยเหลือในกรณีที่พนักงานทุกคน มีความเดือดร้อนไม่เฉพาะพนักงาน

### บริหารระดับสูงเท่านั้น

- การฝึกอบรม บริษัทฯควรกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน
- สวัสดิการ ควรช่วยเหลือให้เต็มที่ เพราะปัจจุบันยังมีปัญหาเกี่ยวกับวงเงินกู้ เพราะงบประมาณไม่เพียงพอ
- ไม่ควรมียึดหลักระบบอาวุโสในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งมากเกินไป ซึ่งทำให้พนักงานที่ตั้งใจทำงานและขยัน ซากกำลังใจในการทำงาน
- การหมุนเวียนหน้าที่ที่ยังอยู่ในวงค่อนข้างแคบ สำหรับพนักงานบางระดับควรปรับปรุงแก้ไข

### ศูนย์บริการส่งมอบและอะไหล่โตโยต้า

- ควรรับญาติ-พี่น้อง ของพนักงานเท่าที่จะรับได้ตามตำแหน่งที่ต้องการ
- ควรมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหัวหน้างานและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทราบถึงการ ทำงานหน่วยงานอื่น ๆ
- ควรปรับปรุงระดับเงินเดือน และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน
- ต้องการให้แก้ไขระเบียบการกู้เงินของพนักงานในเรื่องผู้ค้ำประกัน ควรจะเป็นคน เกี่ยวเท่านั้น
- ควรแก้ไขเรื่องระบบเส้นสาย พวกห้อง
- การฝึกอบรมควรหาความจำเป็น และดูความต้องการของพนักงานด้วย

### แผนกบริการและอะไหล่ลุ่มพินี่

- ในกรณีที่บริษัทฯต้องการรับพนักงานใหม่ ควรพิจารณาบุตรพนักงานทั่วไป โดยไม่เจาะจงว่าต้องเป็นบุตรพนักงานระดับบริหารเท่านั้น
- ขอให้เพิ่มค่ารักษาพยาบาลสำหรับครอบครัวของพนักงานซึ่งได้แก่ คู่สมรส และบุตร

ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ 3 พนักงานทั่วไป

### สำนักงานใหญ่

- แผนกบุคคลควรปรับปรุงการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ ให้ได้พนักงานที่มีความ

### ตั้งใจทำงาน

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ควรจะพิจารณาความสามารถเป็นหลักสำคัญ
- สวัสดิการด้านการกู้ยืมเงิน ขอให้ลดความเข้มงวดในเรื่องเกี่ยวกับผู้ค้ำประกัน ควรปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

### โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า (1)

- ต้องการให้แผนกบุคคลมีนโยบายที่แน่นอนเป็นของบริษัทฯ ไม่ควรเปลี่ยนแปลงไปตามความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง
- ควรจัดการฝึกอบรม โดยกำหนดระยะเวลาให้เหมาะสม สำหรับการเดินทางจากสำโรงไปสุรวงศ์
- เกี่ยวกับสวัสดิการ ต้องการให้สนับสนุนและเพิ่มงบประมาณสำหรับส่งเสริมทางด้านกีฬาให้มากขึ้น และจัดหาที่อยู่อาศัยสำหรับพนักงานผู้น้อย ควรมีการเปรียบเทียบสวัสดิการกับบริษัทที่ใกล้เคียง

### โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า (2)

- ไม่ต้องการให้มีการสรรหาและคัดเลือกระบบอุปถัมภ์ ให้สรรหาและคัดเลือกจากระบบคุณธรรมเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถ
- ควรจัดฝึกอบรมพนักงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถกับพนักงานทั่วไป โดยไม่เน้นแต่เฉพาะระดับหัวหน้างานเท่านั้น
- การประเมินผลปฏิบัติงาน ขอให้พิจารณาจากความสำคัญของงาน ความรับผิดชอบต่องานและความสามารถของพนักงาน รวมทั้งควรมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงานระหว่างแผนกและฝ่ายต่าง ๆ เพื่อลดอิทธิพลในหน่วยงานนั้น ๆ ในกรณีที่อยู่มานาน
- การร้องทุกข์ ขอให้ผู้บริหารระดับสูงยอมรับความคิดเห็นของพนักงานด้วยเหตุด้วยผล
- ด้านสวัสดิการ ควรเพิ่มงบประมาณด้านเงินกู้ ให้เพียงพอกับความต้องการของพนักงานปรับปรุงด้านการรักษาพยาบาล และรถรับส่งพนักงานไม่ควรเช่ารถเก่า ๆ มาทำให้ไม่ปลอดภัย
- ต้องการให้มีการไปเยี่ยมชมสถานประกอบการอื่น ๆ เพื่อจะได้มีความรู้เพิ่มขึ้น

### ศูนย์บริการส่งมอบและอะไหล่โตโยต้า

- ควรศึกษาปริมาณงานให้สอดคล้องกับกำลังคน
- การบริหารงานบุคคลไม่ควรมีเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ควรมีการกระจายอำนาจบ้าง
- การคัดเลือกควรจะมีคุณธรรม จัดระบบพรรคพวก
- ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานของพนักงาน ว่าตรงกับความถนัดและความสามารถ

หรือไม่

- ควรโยกย้ายสับเปลี่ยนพนักงานแต่ละคนที่มีอายุงานครบ 5 ปี เพื่อไม่ให้เบื่อหน่ายจำเจ

ในงานที่ปฏิบัติอยู่ประจำ

- การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ไม่ควรมีหลักพิจารณาเฉพาะผู้มีการศึกษาสูงเท่านั้น ควรพิจารณาความสามารถ ความรับผิดชอบสูงด้วย และให้พิจารณาพนักงานเก่าก่อนพนักงานใหม่ และ

ไม่ควรล่าช้า

- จัดให้มีการเสริมสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

เพื่อลดช่องว่างระหว่างกัน

- ขอให้เพิ่มความช่วยเหลือในด้านสวัสดิการ ให้เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน
- การที่พนักงานศึกษานอกเวลางานเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วควรปรับวุฒิให้และโยกย้าย

ไปทำงานที่เหมาะสมและดีกว่าเดิม

- แผนกเงินเดือนและสวัสดิการ ควรปรับปรุงเรื่องการหักภาษี ณ.ที่จ่ายให้เหมาะสม

ไม่ควรหักเกินเพราะทำให้พนักงานเสียเวลาในการรอรับเงินภาษีคืน

### แผนกบริการและอะไหล่ลุ่มพื้นที่

- การบริหารงานบุคคลไม่ควรเปลี่ยนไปตามยุคสมัยของแต่ละบุคคลที่มาดำรงตำแหน่ง

ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัทควรมีการกำหนดนโยบายที่แน่นอน

- ควรจัดให้มีการอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นพนักงานทุกระดับ

- สวัสดิการ ด้านการศึกษาโดยเฉพาะด้านภาษาอังกฤษและญี่ปุ่น บริษัทควรจัดให้มีครูมา

สอนให้ที่บริษัทฯ นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้ศึกษาด้านเครื่องยนต์ การทำงานเครื่องยนต์และการซ่อม

เครื่องยนต์ หลังจากเลิกงานแล้ว นอกจากนี้ควรจัดให้มีบ้านพักพนักงาน หรือจัดสรรบ้านในราคาถูกลงให้

แก่พนักงาน ตลอดจนส่งเสริมด้านกีฬาอย่างจริงจัง

ตารางที่ 36 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด กับบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศญี่ปุ่น)

ขั้นตอนการบริหารงานบุคคล	บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น
1. การวางแผนกำลังคน	<p>เป็นบริษัทขนาดเล็ก มีพนักงาน 1,309 คน ผลิตรถยนต์และส่วนประกอบรถยนต์เท่านั้น</p> <p>เป็นการบริหารที่ยังไม่ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับบริษัทมากนัก อีกทั้งค่านิยมในสังคมไทยที่ไม่ดีว่าการเปลี่ยนงานเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นเมื่อเห็นงานที่อื่นท้าทายและมีรายได้สูงกว่าก็จะย้ายงาน จึงทำให้พนักงานมีการหมุนเวียนเข้าออก</p> <p>การวางแผนกำลังคนจะพิจารณาจากอัตราที่ว่างลง</p> <p>นอกจากนี้ยังต้องเตรียมการเพื่อรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ เช่นระบบ</p>	<p>เป็นบริษัทขนาดใหญ่ มีพนักงาน 59,000 คน ผลิตรถยนต์ ส่วนประกอบรถยนต์ บ้านสำเร็จรูป และอุปกรณ์ประกอบบ้าน</p> <p>เป็นการบริหารโดยใช้ระบบการจ้างงานตลอดชีพ โดยบริษัทจะไม่พยายามไล่พนักงานออก หรือปลดออก พนักงานก็ไม่คิดที่จะย้ายงาน เพราะมีความผูกพันกับบริษัทเป็นอย่างมาก อีกทั้งค่านิยมของสังคมญี่ปุ่นดีว่า คนที่ย้ายงาน คือคนที่มีความบกพร่อง</p> <p>ดังนั้นการวางแผนกำลังคนจึงไม่ค่อยคำนึงถึงการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน เมื่อมีตำแหน่งว่างจะคัดเลือกจากพนักงานในบริษัทที่มีคุณสมบัติและความสามารถตามที่เห็นว่าเหมาะสม นอกจากนี้</p>

ขั้นตอน การบริหารงานบุคคล	บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น
2. การสรรหาบุคคล	<p>คอมพิวเตอร์ การเปลี่ยนแปลง วิธีการทำงานใหม่ และวางแผน กำลังคนให้สอดคล้องกับการขยาย งานในอนาคต</p> <p>แนวโน้มการจำหน่าย การ ผลิต และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ- กิจเฉพาะประเทศไทย</p> <p>สรรหาจากแหล่งภายใน บริษัทได้แก่พนักงานในบริษัท แล้วโยกย้ายไปดำรงตำแหน่ง ใหม่ หรือสรรหาจากบุตรหลาน พนักงาน ซึ่งบุคคลดังกล่าวมี คุณสมบัติ ตามที่บริษัทต้องการ ถ้าสรรหาจากแหล่งภายในไม่ ได้ จะสรรหาจากแหล่งภายใน นอก</p> <p>การสรรหาจากแหล่ง ภายนอก ได้แก่ประกาศรับ สมัครงาน ณ สถาบันการ- ศึกษา กรมแรงงาน และ หนังสือพิมพ์</p>	<p>ยังต้องเตรียมการเพื่อการ ขยายงานและความก้าวหน้า ยิ่ง ๆ ขึ้นไปในอนาคต โดย วางแผนกำลังคน ให้สอดคล้อง- คล้อยกับแนวโน้มการจำหน่าย การผลิตและสถานการณ์ทาง เศรษฐกิจทั่วโลก</p> <p>สรรหาจากแหล่งภายใน และภายนอก โดยเน้นแหล่ง ภายในเป็นสำคัญ ระบบ- อุปถัมภ์ เนื่องจากกิจการ ธุรกิจในกลุ่มนี้มีค่านิยมเสมือน เป็นครอบครัว</p> <p>ดังนั้นการสรรหา จึงให้ ความสำคัญกับคนในครอบครัว</p>
3. การคัดเลือกคน	<p>รับสมัครผู้ที่เพิ่งจบการ ศึกษาและผู้ที่ผ่านมาแล้ว</p>	<p>รับสมัครผู้ที่เพิ่งจบการ ศึกษาเป็นส่วนใหญ่ โดยแนว</p>



<p>ขั้นตอน การบริหารงานบุคคล</p>	<p>บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด</p>	<p>บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น</p>
<p>4. การอบรมและพัฒนา</p>	<p>โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกไม่ จำเป็นต้องมีแนวความคิดตรง กับของบริษัทก็ได้ ระบบพรรค พวกมีส่วนสำคัญ</p> <p>การคัดเลือกมีหลายวิธี เป็น การสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และสอบปฏิบัติ</p> <p>บริษัทไม่ค่อยลงทุน และให้ความสำคัญสนับสนุนงาน ด้านการฝึกอบรมนัก คูได้ จากอัตรากำลังคนของแผนก อบรมและพัฒนาบุคคลมีน้อย การจัดปฐมนิเทศพนักงาน ใหม่ใช้ระยะเวลาเพียง 3 วัน การจัดการฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะเชิญวิทยากรจาก ภายนอกมาบรรยาย</p>	<p>ความคิดของผู้ที่ได้รับการคัด- เลือกต้องตรงกับแนวความคิด ของบริษัท ระบบพรรคพวก ไม่ใช่สิ่งสำคัญ</p> <p>การคัดเลือกพิจารณา จากประวัติการศึกษา กิจกรรม ของผู้สมัครอย่างละเอียด และ สอบสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว</p> <p>ลงทุนในด้านการฝึก- อบรมและพัฒนาบุคคลมาก เพราะจะได้ผลตอบแทนเต็ม ที่จากการจ้างงานตลอดชีพ นิยมใช้วิธีการฝึกอบรมแบบ On the Job Training เมื่อรับพนักงานเข้ามาใหม่ จะมีการวางโครงการฝึกอบรม ทั้งในห้องเรียน และฝึกงาน อย่างกว้างขวางในระยะเวลา หนึ่ง เพื่อให้พนักงานมีทักษะ เพียงพอต่อการทำงาน การจัด ปฐมนิเทศพนักงานใหม่บริษัท ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้นประมาณ 7 เดือน วิทยากรที่ใช้ในการ</p>

ขั้นตอน การบริหารงานบุคคล	บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น
5. การประเมินผล การปฏิบัติงาน	<p>การประเมินผลเน้นหน้าที่ และความรับผิดชอบของงาน แต่ ละตำแหน่งและระบบอาวุโส อายุ ตัวและอายุงาน ความสามารถ เป็นส่วนประกอบในการพิจารณา และเน้นที่วุฒิการศึกษา และระบบ พรรคพวกเป็นสำคัญ</p>	<p>ฝึกรอบมของบริษัทฯ โดยทั่วไป และส่วนใหญ่นิยมใช้วิทยากร ภายใน ซึ่งเป็นพนักงานของ ฝ่ายการศึกษา และอบรม การประเมินผลเน้นระดับความ อาวุโสของงาน แต่ละตำแหน่ง และแต่ละคนต้องเลื่อนขั้นมาจาก ระดับล่าง อายุตัวและอายุงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณา เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เลื่อน ตำแหน่ง การโยกย้ายพนักงาน ที่ผู้บังคับจะถูกโยกย้ายหมุนเวียน สลับ เปลี่ยนตลอดเวลาทั้งภายใน บริษัทและกลุ่มเครือบริษัททั้งภายใน และนอกประเทศ ซึ่งจะทำให้ สามารถพัฒนาอาชีพและมีทักษะ ที่เหมาะสมพร้อมที่จะรับตำแหน่ง ในระดับสูงยิ่งขึ้น</p>
6. การดำรงรักษา พนักงาน	<p><u>ค่าตอบแทน</u> อัตราค่าจ้างขั้นต่ำถูก กำหนดไว้โดยกฎหมายแรง งาน ค่าตอบแทนที่พนักงาน ได้รับตามวุฒิการศึกษา จึง ไม่เหมาะสมกับค่าครองชีพ</p>	<p><u>ค่าตอบแทน</u> อัตราค่าจ้างแรงงานเป็น การตกลงกันระหว่างบริษัทฯ กับ พนักงานโดยสหภาพหรือสหพันธ์ เป็นตัวแทนของพนักงานในการ ตกลง ซึ่งค่าตอบแทนที่ได้รับนั้น</p>

ขั้นตอน การบริหารงานบุคคล	บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น
7. แร้งงานสัมพันธ์	<p>ในเศรษฐกิจปัจจุบัน</p> <p><u>สวัสดิการ</u></p> <p>พนักงานได้รับเงินโบนัสปีละ 3 เท่าของเงินเดือน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีการช่วยเหลือกันที่อยู่อาศัย</li> </ul> <p>มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานโตโยต้า ประเทศไทย พนักงานไม่ได้เป็นสมาชิกทุกคน เนื่องจากติดขัดในข้อกฎหมายที่ห้ามบังคับพนักงานเข้าเป็นสมาชิกสหภาพฯ โดยไม่สมัครใจ</p> <p>ประกอบด้วยบริษัทไม่ได้ให้ความสนับสนุนสหภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายไว้อย่างเลื่อนลอย เปลี่ยน-แปลงไปตามเหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม ทำให้ไม่มีนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ที่แน่นอน</p>	<p>จะอยู่ในอัตราสูง เหมาะสมกับค่าครองชีพและสภาวะเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น</p> <p><u>สวัสดิการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พนักงานได้รับเงินโบนัสปีละ 6 เท่าของเงินเดือน</li> <li>มีการจ่ายค่าเช่าบ้านให้พนักงาน หรืออาจได้รับความช่วยเหลือในการกู้ซื้อบ้านและที่ดิน โดยบริษัทฯ ให้อำนาจเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ</li> </ul> <p>การจัดตั้งสหภาพแรงงานหลายสหภาพฯ สหภาพเข้ามารวมกันเป็นสหพันธ์ มีพนักงานเกือบทุกคนเป็นสมาชิก ยกเว้นพนักงานระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป</p> <p>วิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระเบียบของสหภาพโตโยต้ากับสหพันธ์โตโยต้าฯ แสดงถึงการรวมกลุ่มอย่างมีระเบียบแบบแผน และมีประสิทธิภาพของสมาชิก</p> <p>อำนาจในการต่อรองของสหภาพฯ จัดได้ว่ามีพลังแข็งแกร่งและมั่นคง มีประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรองกับฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ได้ถูกต้อง เสมอ</p>

ชั้นตอน การบริหารงานบุคคล	บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น
8. การพ้นจากงาน	<p>สหภาพฯไม่อยู่ในฐานะเข้มแข็งพอที่จะต่อรอง และรักษาผลประโยชน์ ที่แท้จริงให้กับพนักงานของบริษัทฯ เพราะฝ่ายบริหารตลอดจนพนักงานบางกลุ่ม ไม่ให้ความร่วมมือ ในการดำเนินงานของสหภาพ</p> <p>พนักงานจะพ้นจากงานต่อเมื่อตาย ลาออก เลิกจ้าง ไล่ออก และเกษียณอายุเมื่ออายุครบ 55 ปี แต่การไล่ออกบริษัทฯ ไม่นิยมทำนอก จากมีความผิดร้ายแรงมาก</p>	<p>แรงงานสัมพันธ์ระหว่างพนักงานสหภาพ และฝ่ายบริหาร มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน</p> <p>ด้านความสัมพันธ์กับรัฐบาล มีการส่งตัวแทนเข้าสมัครเป็นสมาชิกสภาฯ และให้การสนับสนุนพรรคการเมือง นอกจากนี้มีการติดต่อสัมพันธ์ระหว่าง สหภาพฯอื่นๆ ในและนอกประเทศ</p> <p>โดยทั่วไปพนักงานจะทำงานไปจนกว่าจะเกษียณอายุ คืออายุครบ 60 ปี ยกเว้นพนักงานระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการจะไม่มี การเกษียณอายุ เมื่อครบ 60 ปี ก็จะเปลี่ยนตำแหน่งไปเป็นที่ปรึกษาของบริษัท ยังคงทำงานกับบริษัทฯ จนกระทั่งลาออกไปเอง หรือตาย</p>

จากการเปรียบเทียบชั้นตอนการบริหารงานบุคคลของทั้ง 2 บริษัท จะเห็นว่าบางชั้นตอน มีความสอดคล้องกันบ้าง เช่น เรื่องการอบรมและพัฒนา แต่ส่วนใหญ่แล้วชั้นตอนการบริหารงานบุคคล ทั้ง 2 บริษัท มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด แตกต่างจากการบริหารงานบุคคลของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศญี่ปุ่น)

## สรุปข้อมูลส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทราบข่าวการรับสมัครงานจากเพื่อน และญาติรองลงมา สอบถามข่าวจากฝ่ายบุคคลของบริษัทฯ และรองลงมาทราบจากประกาศที่ติดไว้ที่สถานศึกษา ผู้ที่ทราบจากประกาศตามหนังสือพิมพ์มีจำนวนน้อยที่สุด

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการสมัครงานกับบริษัทฯ

3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ผ่านการคัดเลือกโดยการสอบข้อเขียนและการสอบสัมภาษณ์ รองลงมาโดยการสอบสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว สอบปฏิบัติ สอบข้อเขียนเรียงตามลำดับ นอกนั้นเข้าทำงานโดยได้รับการติดต่อทาบทาม และสถาบันพัฒนาแรงงานฝีมือแห่งชาติ กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย ส่งมา

4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เคยได้รับการปฐมนิเทศ และมีความเห็นว่าได้รับประโยชน์พอควร รองลงมาเห็นว่าได้รับประโยชน์มาก

5. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เคยเข้ารับการฝึกอบรมร้อยละ 79.0 แต่ยังมีผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมร้อยละ 19.3 ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มที่ 3 พนักงานทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถามที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่ เคย 1 ครั้ง ผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุดจำนวนมากกว่า 10 ครั้ง

6. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเหมาะสมกับการกำหนดระยะเวลา ร้อยละ 62.1 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นว่าไม่เหมาะสม 35.2 โดยเหตุผลว่า

- รายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตรมีน้อยแต่กำหนดระยะเวลายาว 62 ตัวอย่าง
- รายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตรมีมาก แต่กำหนดระยะเวลาสั้น 44 ตัวอย่าง
- อื่น ๆ คือระยะเวลาในการฝึกอบรม ทำให้เสียเวลาในการทำงานประจำ

7. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเหมาะสมกับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ร้อยละ 79.5 และเห็นว่าไม่เหมาะสมร้อยละ 20.5

8. ในกรณีที่คุณตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสมนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละกลุ่มได้ให้เหตุผล ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ให้ความสำคัญของเหตุผลเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ได้มีการพิจารณาว่าพนักงานแต่ละระดับมีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดบ้าง
2. มีการประเมินผลที่ผ่านมา และพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
3. ได้มีการพิจารณาหลักสูตรที่เคยจัดการฝึกอบรมไปแล้วว่า พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
4. หน่วยฝึกอบรมได้มีการปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการจัดหลักสูตร
5. อื่น ๆ

กลุ่มที่ 2 ให้ความสำคัญของเหตุผลเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ได้มีการพิจารณาว่าพนักงานแต่ละระดับมีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดบ้าง
2. ได้มีการพิจารณาหลักสูตรที่เคยจัดการฝึกอบรมไปแล้วว่า พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
3. หน่วยฝึกอบรมได้มีการปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการจัดหลักสูตร
4. มีการประเมินผลที่ผ่านมา และพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
5. อื่น ๆ

กลุ่มที่ 3 ให้ความสำคัญของเหตุผลเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ได้มีการพิจารณาว่าพนักงานแต่ละระดับมีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดบ้าง
2. ได้มีการพิจารณาหลักสูตรที่เคยจัดการฝึกอบรมไปแล้วว่า พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

3. หน่วยฝึกอบรมได้มีการปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการจัดหลักสูตร

4. มีการประเมินผลที่ผ่านมา และพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

5. อื่น ๆ

โดยทั้ง 3 กลุ่มให้ความสำคัญอันดับ 5 ว่าอื่น ๆ ว่า การจัดหลักสูตรส่วนใหญ่เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และสอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนช่วยให้พนักงานและหัวหน้างานเข้ากันได้ดีขึ้น

9. ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม ของบริษัทฯ ไม่เหมาะสมกับระดับงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น แต่ละกลุ่มได้ให้เหตุผลดังนี้

กลุ่มที่ 1 ให้ความสำคัญของเหตุผลเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ขาดการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม
2. ไม่ได้มีการนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการกำหนดหลักสูตร

ฝึกอบรม

3. หลักสูตรที่กำหนดไว้ยังไม่เหมาะสม เช่น เนื้อหายากเกินไป

4. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดความรู้ความชำนาญในการเลือกจัดลำดับวิชา

ให้หลักสูตรมีความเหมาะสมเพื่อประโยชน์ผู้รับการอบรม

5. อื่น ๆ เนื้อหาของหลักสูตรบางครั้งเป็นความรู้พื้นฐาน ๆ ที่เคยศึกษาแล้ว

กลุ่มที่ 2 ให้ความสำคัญของเหตุผลเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ไม่ได้มีการนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรฝึก-

อบรม

2. หลักสูตรที่กำหนดไว้ยังไม่เหมาะสม เช่น เนื้อหายากเกินไป

3. ขาดการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม

4. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดความรู้ความชำนาญในการเลือกจัดลำดับ

วิชาให้หลักสูตรมีความเหมาะสมเพื่อประโยชน์ผู้รับการอบรม

5. อื่น ๆ คือ เนื้อหาส่วนใหญ่เป็นด้านวิชาการเกินไป

กลุ่มที่ 3 ให้ความสำคัญของเหตุผลเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ไม่ได้มีการนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม
  2. หลักสูตรที่กำหนดไว้ยังไม่เหมาะสม เช่น เนื้อหายากเกินไป
  3. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขาดความรู้ความชำนาญในการเลือกจัดลำดับวิชาให้หลักสูตรมีความเหมาะสมเพื่อประโยชน์ผู้รับการอบรม
  4. ขาดการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม
  5. อื่น ๆ คือปัญหาเรื่องบุคคลหลายระดับ ความรู้แตกต่างกัน เนื้อหาไม่ค่อยตรงกับสายงานที่ปฏิบัติอยู่ และบางที่เผชิญกับการปฏิบัติไม่ค่อยสอดคล้องกัน
10. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทราบว่า มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
11. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น
  12. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการเลื่อนเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น ในหน่วยงานเหมาะสมแล้ว
  13. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ไม่เคยได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ยกเว้นกลุ่มที่ 1 ที่เข้าเป็นพนักงานบริหารระดับสูงและระดับกลางส่วนใหญ่เคยได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่
  14. ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 38.7 มีความเห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งยุติธรรมดี รองลงมาเห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการร้อยละ 30.5 ไม่ยุติธรรมและอื่น ๆ เท่ากันร้อยละ 12.9 ตามลำดับ ผู้ที่มีความเห็นว่าเป็นอื่น ๆ นั้นให้เหตุผลว่าหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งของบริษัท มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ ต้องการให้พิจารณาความสามารถมากกว่าการยึดถืออาวุโส และไม่ควรมีการเล่นพรรคเล่นพวก
  15. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าข้อบังคับกฎระเบียบวินัยของบริษัทเข้มงวด
  16. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ทราบระเบียบเคยได้รับสวัสดิการของบริษัทเป็นอย่างดี
  17. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยได้รับสวัสดิการด้านบริการจ่ายยาสามีอุปประจำบ้าน , ค่าอาหารกลางวันและค่าอาหารล่วงเวลา , เงินโบนัส , บริการตรวจร่างกายประจำปี เป็นต้น
  18. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พอใจสวัสดิการของบริษัท เมื่อมาดูความสัมพันธ์ระดับเงินเดือนกับความพอใจหรือไม่พอใจในสวัสดิการที่ได้รับนั้น ระดับเงินเดือนสูงส่วนใหญ่แล้วจะมีความพอใจสวัสดิการของบริษัท



19. ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ คือ การจัดอัตรากำลังคนด้านต่าง ๆ ให้พอเพียงกับปริมาณงานของหน่วยงานนั้น ๆ บรรจุบุคลากรในตำแหน่งที่เหมาะสมและตรงกับงานและคุณวุฒิ จัดการฝึกอบรมและพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานอยู่เสมอ ๆ ควรมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย ควรกระทำอย่างยุติธรรม ควรมีการปรับอัตราเงินเดือน และเพิ่มการจัดสวัสดิการให้พนักงาน อย่างเหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน