

รายงานการวิจัย

เรื่อง

การสำรวจนโยบายและการปฏิบัติ
ในการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงานและการฝึกอบรม
ของบริษัทอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในประเทศไทย

A Survey of Policies and Practices on
Recruitment, Selection, Performance Evaluation and Training
among Industrial Companies in Thailand

โดย

ดร. วันชัย อริยะะพุทธิวงศ์

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บทคัดย่อ

ความเป็นมาของการวิจัย

ตำราวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีพิมพ์ภาษาไทยมักมีข้อมูลหรือตัวเลขของนโยบายหรือการปฏิบัติเรื่องทรัพยากรบุคคลที่ได้จากตำราภาษาอังกฤษ ซึ่งแสดงถึงความขาดแคลนข้อมูลหรือตัวเลขของการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย ตัวอย่าง เรามักได้ยินคำกล่าวว่าการจะทำงานทำนั้นผู้สมัครจะต้องมีเส้นสายในองค์กร หรืออีกนัยหนึ่งคือ องค์กรสรรหาและคัดเลือกพนักงานจากผู้ที่พนักงานขององค์กรแนะนำ แต่เราไม่มีข้อมูลหรือตัวเลขว่า องค์กรต่าง ๆ มีการปฏิบัติดังกล่าวหรือไม่ การวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการสำรวจว่า บริษัทอุตสาหกรรมในประเทศไทยมีนโยบายและการปฏิบัติด้านการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรมอย่างไร

ระเบียบวิธีการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้คือผู้จัดการฝ่ายบุคลากรของบริษัทสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยจำนวน 687 ท่าน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามที่ได้รับการทดสอบความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหาไปให้ผู้จัดการทุกท่าน และได้รับแบบสอบถามกลับจำนวน 205 ชิ้นหรือร้อยละ 29.8 แบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบปลายปิดครอบคลุมเนื้อหา 4 เรื่องคือ การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรม ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยวิธีสถิติเชิงบรรยาย เช่น ตารางความถี่ ตารางจำแนกประเภทเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ค่าเฉลี่ยและทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยวิธีการสถิติ Anova

ผลการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้ในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ในการสรรหาพนักงาน บริษัทในกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีให้ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเองมากเป็นอันดับแรก และใช้วิธีลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์เป็นอันดับที่สอง การให้ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเองมีประสิทธิภาพมากเป็นอันดับที่หนึ่ง และการลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์มีประสิทธิภาพมากเป็นอันดับที่สอง

การคัดเลือกผู้สมัครแยกเป็นวิธีย่อย 2 วิธี คือการทดสอบและการเลือก บริษัทในกลุ่มตัวอย่างทดสอบผู้สมัครโดยการสอบข้อเขียนซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สำหรับการเลือก บริษัทในกลุ่มตัวอย่างใช้การสัมภาษณ์โดยคณะผู้สัมภาษณ์ (panel of interviewers) และมีรายการคำถาม (structured) เป็นอันดับแรก และวิธีนี้เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

สำหรับการประเมินผลงาน บริษัทในกลุ่มตัวอย่างประเมินผลงานทุก ๆ 6 เดือน ใช้การประเมินผลงานแบบบังคับการแจกแจงและแบบ KPI เป็นส่วนใหญ่ ใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา และวิธี Balanced Scorecard เป็นส่วนน้อย บริษัทในกลุ่มตัวอย่างใช้การประเมินผลงานเพื่อกำหนด การขึ้นเงินเดือนและเพื่อตัดสินใจว่าจะรับพนักงานที่กำลังทดลองงานเข้าเป็นพนักงานประจำเมื่อพ้น ระยะเวลาทดลองงาน

ในการฝึกอบรม บริษัทในกลุ่มตัวอย่างมักกำหนดค่าใช้จ่ายฝึกอบรมเป็นจำนวนเงินเพื่อใช้ทั้ง องค์กร หรือมีจะนั้นก็ไม่ได้กำหนดนโยบายเลยและส่งพนักงานเข้าอบรมตามที่หัวหน้างานขอมา การส่ง พนักงานเข้าอบรมเกิดจากการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมที่ทำเป็นระบบโดยการส่งแบบสอบถามให้ฝ่ายต่าง ๆ และวิเคราะห์ความต้องการของฝ่าย หัวข้ออบรมที่เป็นต้องการมากที่สุดคือการ พัฒนาหัวหน้างานและการพัฒนาผู้บริหาร



Abstract

Background of the Study

Human resource management (HRM) texts in Thai usually contain information or data obtained from HRM texts written in English. This situation points to the paucity of information or data on HRM policies and practices in Thailand. It is usually claimed that to obtain a job an applicant needs to know someone in the organization. In other words, the company hires on the basis of recommendations from the present employees of the company. However, data on general hiring practices in Thailand have been lacking. This research work proposes to fill this information gap by surveying the policies and practices on recruitment, selection, performance appraisal and training of industrial companies in Thailand.

Methodology

Six hundred eighty seven (687) HR managers of the industrial companies belonging to the Personnel Management Association of Thailand served as the sampling group for this study. A questionnaire that had been tested for content validity was mailed to all managers. Two hundred and five (205) managers completed the questionnaire. The questionnaire was close-ended and contained questions on recruitment, selection, performance appraisal and training. The data obtained were analyzed using frequency tables, cross-classification tables, means and analysis of variance.

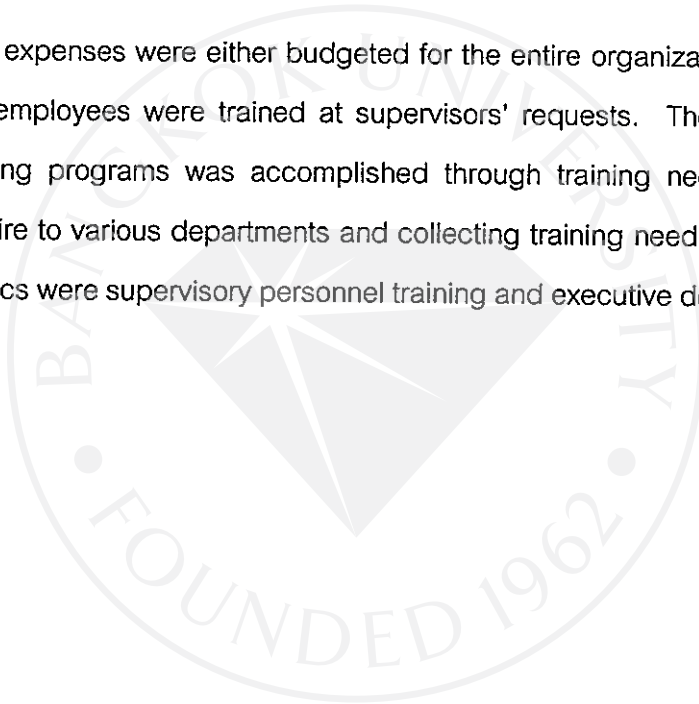
Results

The relevant findings of this study can be summarized as follows: in recruitment, the companies in the sample group used walk-in applications and newspapers advertisements as the two most frequently used methods. The two methods were reported to be most effective respectively.

The selection process can be divided into two sub-processes: testing and selecting. The sample group favored written examination as the most frequently used method of testing. For selection, the sample group favored structured interview by a panel of interviewers as the most frequently used and most effective method.

The sample group tended to conduct performance appraisal every 6 months and used forced distribution and KPI methods. The 360 degree and Balanced Scorecard methods were used by the minority of the sample group. The performance appraisal was used as criteria for salary increase, and acceptance of employees on probation as regular employees.

The training expenses were either budgeted for the entire organization or not at all. In the latter case, employees were trained at supervisors' requests. The assignment of employees to training programs was accomplished through training need analysis, i.e. sending questionnaire to various departments and collecting training need data. The most needed training topics were supervisory personnel training and executive development.



กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีก็ด้วยความเชื่อใจและความอนุเคราะห์ของกลุ่มบุคคล และบุคคลหลายท่าน

กลุ่มบุคคลที่สำคัญที่สุดในการทำวิจัยครั้งนี้คือ ท่านผู้จัดการฝ่ายบุคลากรของบริษัทที่เป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ผมขอขอบคุณทุกท่านที่ได้กรุณาอดทนตอบแบบสอบถามที่ค่อนข้างยาวและให้ข้อมูลที่ครบถ้วน ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำได้อย่างสมบูรณ์ ผมขอขอบคุณ คุณฉัตรพงษ์ วงษ์สุข อุปนายกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ที่ได้เอื้อเพื่อให้รายนามของท่านผู้จัดการที่เป็นสมาชิกของสมาคม

ผมขอขอบคุณคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยกรุงเทพที่เห็นความสำคัญของงานวิจัยและให้การสนับสนุนการวิจัยของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย และขอขอบคุณคณะกรรมการของสำนักวิจัยสถาบัน และประเมินผลที่ได้กรุณาอนุมัติทุนวิจัยครั้งนี้

อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในบัณฑิตวิทยาลัยได้ช่วยเหลือเรื่องการพิมพ์แบบสอบถาม การส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่าง และการจัดพิมพ์รายงานการวิจัยนี้ ผมขอขอบคุณทุก ๆ ท่าน

ดร. วันชัย อริยะพุทธิพงศ์

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย		๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		๘
กิตติกรรมประกาศ		๑๑
สารบัญตาราง		๑๓
บทที่ 1	บทนำ	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	1
	ขอบเขตของการวิจัย	2
	สมมติฐานของการวิจัย	2
	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	3
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2	วรรณกรรมปริทัศน์	4
	การสรรหา	4
	การคัดเลือก	5
	การประเมินผลงาน	5
	การฝึกอบรม	6
บทที่ 3	วิธีการดำเนินการวิจัย	8
	ประเภทของงานวิจัย	8
	ขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล	8
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	9
	วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	10

บทที่ 4	การวิเคราะห์ข้อมูล	11
	ลักษณะทั่วไปของบริษัท	11
	การสรรหา	18
	การคัดเลือก	21
	การประเมินผลงาน	33
	การฝึกอบรม	43
บทที่ 5	การอภิปรายผล บทสรุป และข้อเสนอแนะ	55
บรรณานุกรม		61
ภาคผนวก		
	ก. จดหมายขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม	65
	ข. แบบสอบถาม	67



สารบัญตาราง

ตารางที่

4.1	จำนวนพนักงานในบริษัท	11
4.2	สัดส่วนของบริษัทตามขนาด	12
4.3	ขนาดของบริษัทกับสัดส่วนพนักงานชาย/หญิง	12
4.4	ขนาดของบริษัทกับสัดส่วนของการศึกษาของพนักงาน	13
4.5	บริษัททั้ง 3 ขนาดแยกตามประเภทธุรกิจ	14
4.6	ขนาดของบริษัทกับการจัดตั้งสภาพแรงงาน	15
4.7	ขนาดของบริษัทกับประเภทขององค์กร	16
4.8	ขนาดของบริษัทกับการถือหุ้น	17
4.9	ขนาดของบริษัทกับการมี website	17
4.10	ขนาดของบริษัทกับการบรรจุผู้สมัครภายใน/ภายนอก	18
4.11	ค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการสรรหามากน้อย	19
4.12	ขนาดของบริษัทกับการใช้วิธีการสรรหามากน้อย	19
4.13	ค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของวิธีการสรรหา	20
4.14	ขนาดของบริษัทกับประสิทธิภาพของวิธีการสรรหา	21
4.15	ค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการทดสอบมากน้อย	22
4.16	ขนาดของบริษัทกับการใช้วิธีการทดสอบต่าง ๆ	23
4.17	ค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของวิธีการทดสอบ	24
4.18	ขนาดของบริษัทกับประสิทธิภาพของวิธีการทดสอบ	24
4.19	ค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการสัมภาษณ์มากน้อย	25
4.20	ขนาดของบริษัทกับการใช้วิธีการสัมภาษณ์	26
4.21	ค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของวิธีการสัมภาษณ์	26
4.22	ขนาดของบริษัทกับประสิทธิภาพของวิธีการสัมภาษณ์	27
4.23	ค่าเฉลี่ยของวิธีการคัดเลือกที่ทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการ	28

ญ

4.24	ขนาดของบริษัทกับวิธีการคัดเลือกที่ทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการ	29
4.25	ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจรับผู้สมัคร	30
4.26	ขนาดของบริษัทกับปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจรับผู้สมัคร	31
4.27	ค่าเฉลี่ยของสาเหตุที่ไม่รับผู้สมัครที่มีอายุเกิน 45 ปี	32
4.28	ขนาดของบริษัทกับสาเหตุที่ไม่รับผู้สมัครที่มีอายุเกิน 45 ปี	32
4.29	ขนาดของบริษัทกับความถี่ของการประเมินผลงาน	33
4.30	ขนาดของบริษัทกับการประเมินผลงานแบบบังคับการแจกแจง	34
4.31	ขนาดของบริษัทกับการประเมินผลงานแบบ 360 องศา	34
4.32	ขนาดของบริษัทกับการประเมินผลงานแบบ Key Performance Indicators	35
4.33	ขนาดของบริษัทกับการประเมินผลงานแบบ Balanced Scorecard	36
4.34	ค่าเฉลี่ยของการใช้ประโยชน์ของการประเมินผลงาน	36
4.35	ขนาดของบริษัทกับการใช้ประโยชน์ของการประเมินผลงาน	37
4.36	ค่าเฉลี่ยของปัญหาของการประเมินผลงาน	38
4.37	ขนาดของบริษัทกับปัญหาของการประเมินผลงาน	39
4.38	ขนาดของบริษัทกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเพื่อบรรจุ	40
4.39	ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของปัจจัยในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง	40
4.40	ขนาดของบริษัทกับความสำคัญของปัจจัยในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง	41
4.41	ขนาดของบริษัทกับการขึ้นเงินเดือนอื่น ๆ	42
4.42	ขนาดของบริษัทกับนโยบายเงินเดือน	42
4.43	จำนวนของบริษัทที่กำหนดนโยบายค่าใช้จ่ายการอบรมต่าง ๆ	43
4.44	ขนาดของบริษัทกับหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม	44
4.45	ค่าเฉลี่ยของเหตุผลของการตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรม	45
4.46	ขนาดของบริษัทกับเหตุผลของการตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรม	46
4.47	ขนาดของบริษัทกับวิธีวิเคราะห์ความต้องการการอบรม	47
4.48	ค่าเฉลี่ยของ ความต้องการหลักสูตรต่าง ๆ	48
4.49	ขนาดของบริษัทกับความต้องการหลักสูตรต่าง ๆ	49
4.50	ค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการอบรมมากนักน้อย	49
4.51	ขนาดของบริษัทกับการใช้วิธีการอบรม	50
4.52	ค่าเฉลี่ยของ ประสิทธิภาพของวิธีการอบรม	51

4.53	ขนาดของบริษัทกับประสิทธิภาพของวิธีการอบรม	51
4.54	ค่าเฉลี่ยของ เหตุผลของการส่งพนักงานเข้าอบรมกับองค์กรภายนอก	52
4.55	ขนาดของบริษัทกับเหตุผลของการส่งพนักงานเข้าอบรมกับองค์กรภายนอก	53
4.56	ค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีพัฒนาบุคลากรอื่นมาน้อย	54
4.57	ขนาดของบริษัทกับการใช้วิธีพัฒนาบุคลากรอื่น	54



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

หนังสือตำราในวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีพิมพ์เป็นภาษาไทยมักเป็นตำราที่ผู้เขียนหรือผู้เรียบเรียงประยุกต์หลักการต่าง ๆ จากตำราภาษาอังกฤษ ข้อมูลที่อ้างอิงหรือตัวเลขที่ใช้ในตำรามักเป็นข้อมูลหรือตัวเลขที่ได้มาจากตำราภาษาอังกฤษ ตัวอย่างเช่น สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 100) กล่าวถึงปัจจัยในการคัดเลือกสถานศึกษาที่จะสรรหาผู้สมัครงาน และตารางแสดงปัจจัยในการคัดเลือกดังกล่าวเป็นตารางที่ได้จาก Dessler (1997) ส่วนณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2541, หน้า 160) กล่าวถึงชนิดของโครงการฝึกอบรมที่นิยมจัดในภาคธุรกิจที่มีบุคลากรมากกว่า 100 คน และตารางแสดงชนิดของโครงการเหล่านี้เป็นตารางที่ได้มาจาก De Cenzo & Robbins (1993)

การใช้ข้อมูลหรือตัวเลขจากตำราภาษาอังกฤษนั้นแสดงให้เห็นถึงความขาดแคลนข้อมูลหรือตัวเลขของการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย ถึงแม้ว่าข้อมูลหรือตัวเลขในตำราภาษาอังกฤษจะเป็นแบบอย่างที่ดีของการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ข้อมูลหรือตัวเลขเหล่านั้นไม่สะท้อนภาพที่แท้จริงของการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย ดังนั้น ข้อมูลหรือตัวเลขเกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติในเรื่องทรัพยากรบุคคลของบริษัทอุตสาหกรรมในประเทศไทยจึงเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ผู้สอนวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีไว้ใช้เป็นตัวอย่างในการสอน และผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลควรมีไว้ใช้เป็นแนวทางในการทำงาน

ขณะนี้ การวิจัยการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจังและเป็นระบบยังมีน้อย ที่ได้ทำการสำรวจหรือศึกษาไปแล้วก็มี อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544) ซึ่งศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย และจงพิศ ศิริรัตน์ (2543) ซึ่งสำรวจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหัวข้อที่เปิดกว้างให้ศึกษาวิจัยได้อีกมาก การวิจัยที่จะรายงานต่อไปนี้เป็นการศึกษาเริ่มต้นเพื่อสำรวจนโยบายและการปฏิบัติในการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรม ของบริษัทอุตสาหกรรมในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะสำรวจว่า บริษัทอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในประเทศไทยมีนโยบายและการปฏิบัติงานในเรื่องการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงานและการฝึกอบรมพนักงานอย่างไร การศึกษานี้จะทำให้เห็นภาพที่เป็นจริงของการทำงานในบริษัทและเปิดเผยความเข้าใจผิดที่อาจมี ตัวอย่าง เรามักจะได้ยินคำกล่าวที่ว่า ผู้สมัครที่จะได้งานทำต้องมีเส้นสายหรือรู้จักคนในบริษัท หรือกล่าวเป็นภาษาของการบริหารงานบุคคลก็คือ บริษัทที่ว่าจ้างพนักงานโดยเลือกผู้สมัครที่ได้รับการแนะนำจากผู้บริหารหรือพนักงานในบริษัทเท่านั้น แต่เราไม่มีข้อมูลที่ยืนยันว่า บริษัทต่าง ๆ ใช้วิธีนี้มากน้อยเพียงไร และบริษัทเหล่านั้นเห็นว่าวิธีการสรรหาดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร บริษัทใช้วิธีอื่นในการสรรหาพนักงานหรือไม่ ถ้าใช้วิธีอื่นด้วย บริษัทใช้วิธีสรรหาอื่นมากน้อยเพียงไร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 4 เรื่องคือ การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรม ส่วนเรื่องอื่น ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น เงินเดือนและแรงงานสัมพันธ์ ถึงแม้จะเป็นเรื่องที่น่าสนใจก็เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่บริษัทมักจะถือเป็นการลับและไม่เปิดเผยข้อมูล ดังนั้น การศึกษานี้จะจำกัดอยู่ใน 4 เรื่องดังกล่าว

สมมติฐานของการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะบรรยายการทำงานของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน การศึกษานี้จึงไม่ตั้งสมมติฐานที่สืบเนื่องจากทฤษฎี การไม่นำเสนอสมมติฐานทำให้กรอบแนวทางการวิจัยแคบลงและการรายงานผลการวิจัยก็เป็นการรายงานเรื่องของการทำงานประจำวันและความเห็นของผู้ทำงานในประสิทธิภาพของวิธีการทำงานต่าง ๆ กล่าวคือ บริษัทที่ตอบแบบสอบถามมีวิธีการทำงานในเรื่องการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรมมากน้อยเพียงไร เช่น บริษัทใช้วิธีการสรรหาบุคลากรต่าง ๆ มากน้อยเพียงไรและวิธีต่าง ๆ นั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร หากมีการเปรียบเทียบการทำงานระหว่างองค์กร รายงานนี้จะเปรียบเทียบการทำงานระหว่างบริษัทเล็ก กลาง และใหญ่ เนื่องจากอนันต์ชัย คงจันทร์ (2544) ได้ทำการเปรียบเทียบวิธีการทำงานของบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติไว้แล้ว

ผู้วิจัยเชื่อว่า การวิจัยแบบพื้นฐานนี้จะช่วยให้เห็นประเด็นสำคัญในทฤษฎีและวิธีปฏิบัติเพื่อนำไปเป็นหัวข้อการวิจัยในอนาคตได้

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้

ตัวแปรที่บรรยายลักษณะของบริษัท เช่น จำนวนพนักงานในบริษัท สัดส่วนพนักงานชาย หญิง การแยกสัดส่วนพนักงานตามการศึกษา ประเภทธุรกิจของบริษัท การจัดตั้งสหภาพแรงงานในบริษัท การเป็นองค์กรเอกชนหรือมหาชน การถือหุ้นว่าผู้ถือหุ้นเป็นไทยล้วน เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างผู้ถือหุ้นไทยและต่างประเทศ หรือเป็นสาขาของบริษัทข้ามชาติ

ตัวแปรกลุ่มที่สองเป็นตัวแปรที่ถามถึงการทำงานในบริษัทในเรื่อง การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรม ตัวอย่าง เช่น "ในการสรรหาผู้สมัครงาน ท่านใช้วิธีต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร" และ "ในความเห็นของท่าน วิธีการสรรหาผู้สมัครงานต่อไปนี้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร" ผู้ตอบแบบสอบถามจะตอบโดยการกาหมายเลข 1 น้อยที่สุด 2 น้อย 3 ปานกลาง 4 มาก และ 5 มากที่สุด เป็นต้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการทำวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้
 - ก. ผู้สอนวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำผลของการวิจัยไปใช้อ้างอิงในการสอน
 - ข. ผู้เขียนตำราการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำผลของการวิจัยเป็นข้อมูลเพื่อเน้นเนื้อหาในตำรา
 - ค. ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยสามารถนำผลของการวิจัยไปเปรียบเทียบการทำงานของตนเองกับการทำงานของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรอื่นและปรับปรุงการทำงานของตนเองได้
 - ง. ผู้บริหารบริษัทสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการทำวิจัยไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล

บทที่ 2

วรรณกรรมปริทัศน์

การสรรหา

การสรรหาบุคลากรคือกระบวนการในการค้นหาและส่งเสริมให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพให้ยื่นสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างหรือที่กำลังจะว่างลง (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001) วิธีการสรรหาแยกออกเป็นการสรรหาภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ดังนี้

การสรรหาภายในองค์กร เป็นการสรรหาผู้สมัครที่เป็นพนักงานขององค์กรอยู่แล้ว โดยฝ่ายบุคลากรค้นหาผู้ที่มีประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพที่ต้องการจากฐานข้อมูลบุคลากร แล้วทาบตามพนักงานผู้นั้นว่าสนใจที่จะสมัครในตำแหน่งว่างหรือไม่ การสรรหาภายในองค์กรอีกวิธีหนึ่งคือ การตีตประกาศว่ามีตำแหน่งว่างและกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครภายในไว้ด้วย การตีตประกาศตำแหน่งว่างมีข้อดีเหนือกว่าการทาบตามพนักงานโดยตรงในข้อที่ว่า ฝ่ายบุคลากรจะไม่ถูกกล่าวหาว่า ปกปิดข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งว่างหรือใช้ความชอบพอสวนตัวแจ้งข้อมูลตำแหน่งว่างให้พนักงานบางคนทราบเท่านั้น

การสรรหาภายนอกองค์กร แหล่งผู้สมัครภายนอกองค์กรเป็นแหล่งผู้สมัครที่ใหญ่กว่าแหล่งภายใน ดังนั้น การสรรหาผู้สมัครภายนอกองค์กรจึงมีหลากหลายวิธี เช่น การลงประกาศโฆษณาในหนังสือพิมพ์ การรับผู้สมัครที่มาติดต่อด้วยตนเอง การใช้อินเทอร์เน็ต พนักงานในองค์กรเป็นผู้แนะนำ การใช้บริษัทจัดหางานระดับผู้บริหาร การว่าจ้างนักศึกษาจากสถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพ สหภาพ สำนักจัดหางานของรัฐบาล สำนักจัดหางานของเอกชน สำนักจัดหางานลูกจ้างชั่วคราว และการเข้าพนักงาน (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001)

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาผู้สมัครของบริษัทในประเทศไทย สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้สำรวจข้อมูลการโฆษณาของบริษัทต่าง ๆ ในการรับสมัครงานในระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนมิถุนายน ปี 2541 เพื่อศึกษาคุณสมบัติของผู้สมัคร และพบว่า บริษัทผู้รับสมัครต้องการผู้สมัครเพศชายหรือหญิงก็ได้ ไม่ต้องมีประสบการณ์ มีความรู้ในสาขาการตลาดหรือการบัญชี เรียนจบปริญญาตรี และมีความถนัดด้านภาษาและคอมพิวเตอร์ ส่วนจงพิศ ศิริรัตน์ (2543) ได้สำรวจแนวทางการปฏิบัติและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมและพบว่า วิธีการสรรหาที่นิยมใช้กันมากในโรงแรมชั้นนำเรียงลำดับตามปริมาณการใช้ คือ การสรรหาโดยวิธีจากเพื่อน/ญาติ โดยการอ้างอิงของพนักงานปัจจุบัน วิธีการบอกต่อ และวิธีการโฆษณา อนันต์ชัย คง

จันท์ (2544) พบว่า แหล่งที่มาของบุคลากรในระดับพนักงานคือ ผู้สมัครเข้ามาสมัครด้วยตนเอง ผู้สมัครที่ตอบรับการประกาศในหนังสือพิมพ์ และผู้สมัครที่มาสมัครจากการแนะนำของพนักงาน

สำหรับการสรรหาในสหรัฐอเมริกา นั้น Terpstra (1996) พบว่า วิธีการสรรหาที่ใช้ได้ผลดีตามลำดับมากไปหาน้อยมีดังนี้ การแนะนำโดยพนักงาน การรับสมัครตามมหาวิทยาลัย การใช้บริษัทจัดหางานระดับผู้บริหาร การรับสมัครผ่านองค์กรวิชาชีพ การลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ ผู้สมัครเข้าสมัครด้วยตนเอง การใช้สำนักจัดหางานของเอกชน สำนักจัดหางานของรัฐบาล และสหภาพ

การคัดเลือก

การคัดเลือกคือการคัดจำนวนผู้สมัครให้น้อยลงและการเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001) จะเห็นได้ว่า กระบวนการคัดเลือกมีกระบวนการย่อย 2 กระบวนการคือการคัด และการเลือก องค์กรคัดผู้สมัครให้เหลือน้อยคนโดยให้ผู้สมัครเข้ารับการทดสอบอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่องค์กรกำหนด และองค์กรเลือกผู้สมัครที่ผ่านการทดสอบโดยการสัมภาษณ์ ในการสำรวจผู้บริหารทรัพยากรบุคคลจำนวน 201 ท่านในสหรัฐอเมริกา Terpstra (1996) พบว่า วิธีการทดสอบมีประสิทธิภาพมากน้อยตามลำดับ มีดังนี้ การให้ทดลองทำงานตัวอย่าง การแนะนำโดยหรือการอ้างอิงผู้ที่เชื่อถือได้ การสัมภาษณ์อย่างไม่มีโครงสร้าง การสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง การทำงานกลุ่มใน assessment centers การทดสอบความถนัด (aptitude tests) การทดสอบบุคลิกภาพ (personality tests) การทดสอบความคิดอ่านโดยทั่วไป (general cognitive ability tests) และ ใบสมัครที่มีข้อมูลของผู้สมัคร

จงพิศ ศิริรัตน์ (2543) พบว่า ในอุตสาหกรรมโรงแรม วิธีการคัดเลือกที่นิยมใช้มากที่สุดคือ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบการปฏิบัติงานระหว่างช่วงทดลองงาน และการทดสอบตามลำดับ แต่ส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีการคัดเลือกร่วมกันทุกวิธี คือการสัมภาษณ์ร่วมกับการทดสอบความเป็นเพื่อน/ญาติของพนักงาน การตรวจร่างกาย และการตรวจสอบการปฏิบัติงานระหว่างช่วงทดลองงาน อนันต์ชัย คงจันท์ (2544) พบว่า กระบวนการคัดเลือกที่ใช้กันมากที่สุดคือ การสัมภาษณ์ การทดลองปฏิบัติงาน และการตรวจสอบประวัติ/บุคคลอ้างอิง

การประเมินผลงาน

การประเมินผลงานคือ การนำผลการทำงานในอดีตและปัจจุบันของพนักงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานของผลงานสำหรับตำแหน่งนั้น (Dessler, 2003) ในการวิจัยถึงการใช้ประโยชน์ของการประเมินผลงานในประเทศสหรัฐอเมริกา Cleveland, Murphy & Williams (1989) พบว่า การประเมินผลงานถูกนำไปใช้ประโยชน์ตามลำดับมากน้อยดังนี้คือ การบริหารเงินเดือน การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ การชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นจุดด้อยของพนักงาน การบันทึกการตัดสินใจทางการพนักงาน และ การรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

สำหรับการวิจัยการปฏิบัติงานในประเทศไทยนั้น อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544) พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้ในการพิจารณาปรับเงินเดือน การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการบรรจุเข้าทำงาน

ขณะนี้มีการนำเอามิติหนึ่งของการประเมินผลงานขององค์กรวิธีใหม่มาใช้ในการประเมินผลงานของพนักงาน การประเมินผลงานขององค์กรวิธีใหม่นั้นคือวิธี Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) ซึ่งมีการประเมินผลงาน 4 มิติคือ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการทำงานภายใน และการเรียนรู้และความเติบโตของบุคลากร มิติที่นำมาใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานคือเมตริกของการเรียนรู้และความเติบโตของบุคลากร วิธีการประเมินผลงานขององค์กรนี้มีตัวชี้ผลงานหลักหรือ Key Performance Indicators สำหรับแต่ละมิติ แต่เนื่องจากวิธีการประเมินผลงานขององค์กรนี้ยังเป็นวิธีใหม่ การวิจัยในด้านนี้ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย

การฝึกอบรม

การอบรมหมายถึง วิธีการที่จะทำให้พนักงานใหม่ หรือพนักงานปัจจุบันมีทักษะที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงาน (Dessler, 2003) เนื่องจาก การทำงานมีวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ๆ โดยการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยขึ้น หรือการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ พนักงานจึงจำเป็นต้องได้รับการอบรมวิธีการทำงานใหม่อยู่เป็นประจำ นโยบายการกำหนดค่าใช้จ่ายในการอบรมจึงเป็นดัชนีสำคัญที่แสดงถึงความผูกพันขององค์กรต่อการพัฒนาบุคลากร Ford (1993) พบว่า ในประเทศสหรัฐอเมริกา การกำหนดค่าใช้จ่ายในการอบรมมีดังนี้ กำหนดค่าใช้จ่ายการอบรมเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายบุคลากร กำหนดค่าใช้จ่ายการอบรมเป็นจำนวนเงินต่อพนักงานหนึ่งคน กำหนดการอบรมเป็นชั่วโมงต่อพนักงานหนึ่งคน กำหนดจำนวนร้อยละของพนักงานที่จะต้องเข้าอบรมในแต่ละปี

สำหรับ การบริหารการอบรมของบริษัทในประเทศไทยนั้น อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544) พบว่า การกำหนดงบประมาณการอบรมนั้นส่วนใหญ่ไม่แน่นอน กล่าวคือ บริษัทต่าง ๆ มีการกำหนดงบประมาณการอบรมน้อยกว่าร้อยละ 5 ของค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน ส่วนในอุตสาหกรรมโรงแรม จงพิศ ศิริรัตน์ (2543) ไม่ได้สำรวจการกำหนดงบประมาณ แต่พบว่า การพัฒนาพนักงานส่วนใหญ่เป็นการอบรมระหว่างปฏิบัติงาน และการประชุมพิเศษงาน วิธีการพัฒนาที่นิยมใช้ปานกลางคือ การพัฒนาทักษะ การหมุนเวียนงาน และการพัฒนาการบริหาร



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประเภทของงานวิจัย

การวิจัยที่จะรายงานต่อไปนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยมีผู้จัดการฝ่ายบุคลากรของบริษัทสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยเป็นตัวแทนของประชากรผู้จัดการฝ่ายบุคลากรของบริษัทอุตสาหกรรมในประเทศไทย บริษัทอุตสาหกรรมดังกล่าวหมายถึงบริษัทไทยและบริษัทสาขาของบริษัทข้ามชาติที่จดทะเบียนในประเทศไทย ผู้วิจัยได้รายชื่อผู้จัดการฝ่ายบุคลากรของบริษัทสมาชิกจากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

เหตุผลของการใช้บริษัทสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย การใช้บริษัทสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยเป็นตัวแทนประชากรผู้จัดการฝ่ายบุคลากร เนื่องจากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยเป็นสมาคมแห่งเดียวในประเทศไทยที่ทำงานด้านการจัดการบุคคลมาเป็นเวลา 37 ปี ในปี 2546 สมาคมมีสมาชิกนิติบุคคลประมาณ 700 บริษัท ทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและในต่างจังหวัด และในสาขาอุตสาหกรรมต่าง ๆ อาจกล่าวได้ว่าสมาชิกของสมาคมครอบคลุมได้เกือบทุกประเภทอุตสาหกรรม (รายงานประจำปี 2545 สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย)

ขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ร่างแบบสอบถามขึ้นเป็นครั้งแรกและได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา (content validity) โดยส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้จัดการฝ่ายบุคลากรและฝ่ายฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ 3 ท่านให้ช่วยตรวจสอบความถี่ถ้วนในการครอบคลุมเนื้อหาของหัวข้อการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรม เมื่อได้รับความเห็นจากผู้มีประสบการณ์ในรอบแรกนี้แล้ว ผู้วิจัยได้นำความเห็นมาปรับปรุงแบบสอบถามและแก้ไขการเรียงลำดับของหัวข้อ

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบนำร่อง (pilot test) โดยส่งแบบสอบถามที่ปรับปรุงครั้งแรกไปให้ผู้จัดการฝ่ายบุคลากร 10 ท่านโดยสุ่มเลือกชื่อของผู้จัดการทั้ง 10 ท่านจากบัญชีรายชื่อของบริษัทสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย การทดสอบนำร่องในรอบนี้เพื่อต้องการตรวจสอบว่า นโยบายและการปฏิบัติที่กล่าวถึงในแบบสอบถามมีการใช้กว้างขวางในบริษัทตัวอย่างทั้ง 10 บริษัทนี้หรือไม่ ในการทดสอบนำร่องรอบนี้ ผู้จัดการฝ่ายบุคลากร

5 ท่านตอบแบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ 50 ผู้วิจัยได้นำคำตอบจาก 5 ท่านนี้ไปปรับปรุงแบบสอบถามโดยตัดคำถามที่เกี่ยวกับรายละเอียดของการประเมินผลงานแบบ 360 องศา และการให้พนักงานเกษียณอายุก่อนกำหนด เนื่องจากผู้จัดการ 2 ท่านตอบว่าไม่มีการใช้การประเมินผลงานแบบ 360 องศาในบริษัท และอีก 3 ท่านตอบว่าบริษัทไม่มีการให้พนักงานเกษียณอายุก่อนกำหนด

หลังจากที่ได้ปรับปรุงแบบสอบถามที่ผู้จัดการฝ่ายบุคลากรได้ตอบมาแล้ว ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการฝ่ายบุคลากรที่อยู่ในบัญชีรายชื่อของบริษัทสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยจำนวน 687 ท่านทางไปรษณีย์ในเดือนพฤษภาคม 2545 ในจำนวนนี้แบบสอบถามถูกส่งคืนกลับเพราะที่อยู่ไม่ชัดเจนนำส่งไม่ได้มี 17 ชิ้น คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตอบกลับมา 205 ชิ้นคิดเป็นร้อยละ 29.8 ผู้วิจัยไม่ได้ติดตามในส่วนที่ไม่ได้ตอบกลับเนื่องจากจำนวนที่ตอบกลับน่าพอใจสำหรับการสำรวจครั้งนี้ ในจำนวนที่ตอบกลับไม่มีแบบสอบถามที่ใช้ไม่ได้เพราะข้อมูลไม่ครบถ้วนจนต้องคัดออก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิดเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล (ดูแบบสอบถามในภาคผนวก) ผู้วิจัยได้เขียนแบบสอบถามนี้ให้ครอบคลุมเนื้อหา 4 เรื่องคือ การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรม

แบบสอบถามที่ใช้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะของบริษัท เช่น จำนวน เพศ และการศึกษาของพนักงานในบริษัท ธุรกิจของบริษัท การจัดตั้งสหภาพในบริษัท และสัดส่วนของการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นว่าเป็นผู้ถือหุ้นคนไทยหรือผู้ถือหุ้นต่างชาติ เป็นต้น

ส่วนที่สองของแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

การสรรหา แบบสอบถามได้กล่าวถึงวิธีการสรรหา 6 วิธีและขอให้ผู้จัดการฝ่ายบุคลากรระบุว่า ใช้วิธีการสรรหาแต่ละวิธีมากน้อยเพียงไร และวิธีใดมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงไร

การทดสอบ แบบสอบถามได้กล่าวถึงวิธีทดสอบผู้สมัคร 5 วิธีและขอให้ผู้จัดการฝ่ายบุคลากรระบุว่า ใช้วิธีทดสอบแต่ละวิธีมากน้อยเพียงไรและวิธีใดมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงไร

การสัมภาษณ์ แบบสอบถามได้กล่าวถึงการสัมภาษณ์ผู้สมัคร 4 วิธีและขอให้ผู้จัดการฝ่ายบุคลากรระบุว่า ใช้วิธีสัมภาษณ์แต่ละวิธีมากน้อยเพียงไรและวิธีใดมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงไร

การคัดเลือก แบบสอบถามถามผู้จัดการฝ่ายบุคลากรว่า วิธีการคัดเลือกใดทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด และผู้จัดการฝ่ายบุคลากรให้ความสำคัญแก่ปัจจัยต่าง ๆ ในการตัดสินใจรับผู้สมัครเข้าทำงานมากน้อยเพียงไร และขอความเห็นกับข้อความที่เกี่ยวกับพนักงานที่มีอายุเกิน 45 ปีด้วย

การประเมินผลงาน คำถามในส่วนนี้ถามเกี่ยวกับความถี่ของการประเมินผลงาน การใช้การแจกแจงบังคับ (forced distribution) การประเมินผลงานแบบ 360 องศา แบบ Key Performance Indicators และแบบ Balanced Scorecard การใช้ประโยชน์ของการประเมินผลงานและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการประเมินผล นอกจากนี้ก็มีคำถามเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน

การอบรมและพัฒนาพนักงานในองค์กร วิธีการกำหนดค่าใช้จ่ายการฝึกอบรม การคัดเลือกพนักงานให้เข้าอบรม หลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และประสิทธิภาพของวิธีการฝึกอบรม และการใช้บริการฝึกอบรมขององค์กรภายนอก เป็นหัวข้อที่ถามในคำถามต่าง ๆ

วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลของการวิจัยโดยใช้สถิติเชิงบรรยายเช่น

1. ตารางความถี่ (Frequencies tables) เพื่อแสดงการแจกแจงข้อมูล
2. ตารางจำแนกประเภท (Classification tables) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภท พร้อมกับตัวเลข Chi-square เพื่อแสดงนัยสำคัญทางสถิติของความสัมพันธ์ของประเภท
3. ค่าเฉลี่ย (Means) สำหรับคำตอบที่แสดงถึงค่าการใช้งานมากน้อยเพียงไรหรือวิธีการไหนมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะใช้วิธีการสถิติ Anova

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้จัดการฝ่ายบุคลากรมีอยู่ 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นลักษณะทั่วไปของบริษัท ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรม การวิเคราะห์ข้อมูลจะทำตามลำดับของคำถาม ดังนี้

ลักษณะทั่วไปของบริษัท

ตารางที่ 4.1. จำนวนพนักงานในบริษัท

พนักงาน	จำนวนบริษัท	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1-100 คน	25	12.2	12.2
101-300 คน	51	24.9	37.1
301-500 คน	32	15.6	52.7
501-750 คน	31	15.1	67.8
751-1000 คน	18	8.8	76.6
1001-2000 คน	24	11.7	88.3
2001-3000 คน	13	6.3	94.6
3001-5000 คน	6	2.9	97.6
5001 คน ขึ้นไป	5	2.4	100
รวม	205	100	

บริษัทที่ตอบแบบสอบถามมีด้วยกัน 205 บริษัท แยกออกตามจำนวนพนักงานได้ตามตารางที่ 4.1 เมื่อแยกบริษัทเหล่านี้ตามจำนวนพนักงานคือบริษัทขนาดเล็ก พนักงาน 0-300 คน บริษัทขนาดกลาง พนักงาน 301-750 คน บริษัทขนาดใหญ่พนักงานมากกว่า 751 คนขึ้นไป จะได้บริษัทตามขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ตามตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2. สัดส่วนของบริษัทตามขนาด

บริษัทขนาด	พนักงานจำนวน	จำนวนบริษัท	ร้อยละ
เล็ก	0-300 คน	76	37.1
กลาง	301-750 คน	63	30.7
ใหญ่	ตั้งแต่ 751 คนขึ้นไป	66	32.2

การวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้จะใช้ขนาดของบริษัทเล็ก กลาง และใหญ่เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์

สัดส่วนของพนักงานชาย/หญิงในบริษัท

แบบสอบถามได้ขอให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลกรรอกตัวเลขจำนวนร้อยละของพนักงานชายและหญิงในบริษัท เมื่อเอาค่าเฉลี่ยของจำนวนร้อยละมาเปรียบเทียบตามขนาดของบริษัทก็จะได้ตัวเลขตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3. ขนาดของบริษัทกับสัดส่วนพนักงานชาย/หญิง

เพศ	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	F	df	Sig.
ชาย	59.89%	50.10%	41.72%	10.136	2, 190	0.000
หญิง	39.83%	49.90%	58.28%	10.634	2, 190	0.000

ตารางที่ 4.3 แสดงว่า บริษัทขนาดเล็กมีพนักงานชายเป็นร้อยละต่างจากบริษัทขนาดกลางและใหญ่ และความแตกต่างนั้นมีนัยสำคัญทางสถิติ (F value = 10.136, df = 2, 190, p < 0.001) ในเวลาเดียวกันบริษัทขนาดใหญ่ก็มีพนักงานหญิงเป็นร้อยละต่างจากบริษัทขนาดเล็กและกลาง และความแตกต่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน (F value = 10.634, df = 2, 190, p < 0.001)

การที่บริษัทขนาดเล็กมีพนักงานชายมากกว่าที่บริษัทกลางและใหญ่มี และบริษัทขนาดใหญ่มีพนักงานหญิงมากกว่าที่บริษัทเล็กและกลางมี อาจเป็นเพราะบริษัทใหญ่มักเป็นโรงงานขนาดใหญ่ มีคนงานเป็นจำนวนมากและคนงานเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง

การศึกษาของพนักงาน

แบบสอบถามได้ขอให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลกรรอกตัวเลขจำนวนร้อยละของระดับการศึกษาของพนักงานในบริษัท เมื่อเอาค่าเฉลี่ยของจำนวนร้อยละมาเปรียบเทียบตามขนาดของบริษัทก็จะได้ตัวเลขตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4. ขนาดของบริษัทกับสัดส่วนของการศึกษาของพนักงาน

การศึกษา	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	F	df	Sig.
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	6.57%	6.17%	3.68%	2.049	2, 188	.132
ปริญญาตรี	34.61%	31.42%	22.87%	4.984	2, 187	.008
ต่ำกว่าปริญญาตรี	58.74%	62.41%	73.61%	5.269	2, 187	.006

ตารางที่ 4.4 แสดงว่า ในบริษัทขนาดเล็ก กลางและใหญ่ สัดส่วนของพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทไม่แตกต่างกัน (F value = 2.049, df = 2, 188, p = 0.132) แต่บริษัททั้ง 3 ขนาดมีพนักงานในระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรีแตกต่างกัน และความแตกต่างก็มีนัยสำคัญทางสถิติ [ระดับปริญญาตรี (F value = 4.984, df = 2, 187, p = 0.008) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (F value = 5.269, df = 2, 187, p = 0.006)]

จากข้อมูลในตารางที่ 4.4 กล่าวได้ว่า ในบรรดาบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม บริษัทขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ไม่ได้มีพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทในสัดส่วนที่แตกต่างกัน แต่บริษัทขนาดเล็กและกลางมีพนักงานในระดับปริญญาตรีมากกว่าบริษัทขนาดใหญ่ และบริษัทขนาดใหญ่มีพนักงานที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมากกว่าบริษัทขนาดเล็กและกลาง ตัวเลขดังกล่าวสอดคล้องกับสภาพของบริษัทใหญ่ที่เป็นโรงงาน มีพนักงานที่ใช้แรงงานที่เป็นหญิงที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

ประเภทธุรกิจ

แบบสอบถามได้ขอให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจากระบุประเภทธุรกิจของบริษัท ประเภทธุรกิจที่ใช้คือประเภทธุรกิจที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยใช้แยกประเภทบริษัทที่จดทะเบียน บริษัทที่ตอบแบบสอบถามอยู่ในประเภทธุรกิจต่าง ๆ ตามตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5. บริษัททั้ง 3 ขนาดแยกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม
1. ธุรกิจเกษตร	3	2	0	5
2. ธนาคาร	0	1	1	2
3. วัสดุก่อสร้างและตกแต่ง	8	5	3	16
4. เคมีภัณฑ์และพลาสติก	10	4	2	16
5. พาณิชยกรรม	1	2	4	7
6. สื่อสาร	1	1	1	3
7. เครื่องใช้ไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์	5	5	4	14
8. ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์	1	2	11	14
9. พลังงาน	0	0	0	0
10. บันเทิงและสันทนาการ	0	0	0	0
11. เงินทุนหลักทรัพย์	1	1	1	3
12. อาหารและเครื่องดื่ม	1	3	8	12
13. การแพทย์	2	3	0	5
14. โรงแรมและบริการท่องเที่ยว	1	3	2	6
15. คลังสินค้าและไซโล	0	1	0	1
16. ของใช้ในครัวเรือน	1	5	8	14
17. ประกันชีวิตและประกันภัย	1	0	1	2
18. อัญมณีและเครื่องประดับ	0	1	0	1
19. เครื่องมือและเครื่องจักร	5	0	2	7
20. เหมืองแร่	1	0	0	1
21. บรรจุภัณฑ์	2	1	1	4
22. เวชภัณฑ์และเครื่องสำอาง	1	5	1	7

23. การพิมพ์และสิ่งพิมพ์	1	0	1	2
24. บริการเฉพาะกิจ	8	1	1	10
25. พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	3	1	1	5
26. เยื่อกระดาษและกระดาษ	2	1	0	3
27. สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม	3	4	7	14
28. ขนส่ง	4	1	0	5
29. ยานพาหนะและอุปกรณ์	4	5	6	15
30. อื่น ๆ	4	2	0	6
รวม	74	60	66	200

การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ได้รับความสนใจอย่างมากจากบริษัทใน 9 ประเภทธุรกิจคือ 3. วัสดุก่อสร้างและตกแต่ง 4. เคมีภัณฑ์และพลาสติก 7. เครื่องใช้ไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์ 8. ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 12. อาหารและเครื่องดื่ม 16. ของใช้ในครัวเรือน 24. บริการเฉพาะกิจ 27. สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และ 29. ยานพาหนะและอุปกรณ์ ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า มีบริษัทในแต่ละประเภทธุรกิจเหล่านี้มากกว่า 10 บริษัทได้ตอบแบบสอบถาม และเมื่อรวมจำนวนบริษัทใน 9 ประเภทธุรกิจเข้าด้วยกันก็ปรากฏว่ามีถึง 125 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 60.9 ของจำนวนบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม 205 บริษัท (5 บริษัทไม่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทธุรกิจ)

การจัดตั้งสหภาพในบริษัท

เนื่องจากพนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมมักจะมีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน คำถามต่อไปถามว่า มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานในบริษัทหรือไม่ ตารางที่ 4.6 แสดงขนาดของบริษัทกับการจัดตั้งสหภาพแรงงาน

ตารางที่ 4.6. ขนาดของบริษัทกับการจัดตั้งสหภาพแรงงาน

การจัดตั้งสหภาพแรงงาน	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม	ร้อยละ
มี	7	12	21	40	19.6
ไม่มี	68	51	45	164	80.4
	75	63	66	204	100.0

Pearson Chi-square 11.278, df = 2, p = 0.004

ตารางที่ 4.6 แสดงว่า บริษัทส่วนใหญ่ (ร้อยละ 80.4) ไม่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานในบริษัท และขนาดของบริษัทมีความสัมพันธ์กับการจัดตั้งสหภาพแรงงาน กล่าวคือ บริษัทเล็กมีสัดส่วนสูงที่จะไม่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน ในขณะที่บริษัทขนาดกลางและใหญ่มีสัดส่วนสูงที่จะมีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของบริษัทและการจัดตั้งสหภาพแรงงานมีนัยสำคัญทางสถิติ (Pearson Chi-square 11.278, df = 2, p = 0.004)

ประเภทขององค์กร

เนื่องจากในขณะนี้ บริษัทจำกัดถูกแยกออกเป็น 2 ประเภทคือ องค์กร/บริษัทเอกชน และ องค์กร/บริษัทมหาชน คำถามต่อไปถามว่าบริษัทเป็นองค์กร/บริษัทเอกชนหรือองค์กร/บริษัทมหาชน ตารางที่ 4.7 แสดงขนาดของบริษัทกับประเภทขององค์กร

ตารางที่ 4.7. ขนาดของบริษัทกับประเภทขององค์กร

ประเภทขององค์กร	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม	ร้อยละ
องค์กร/บริษัทเอกชน	69	47	46	162	79.8
องค์กร/บริษัทมหาชน	6	15	20	41	20.2
	75	62	66	203	100.0

Pearson Chi-square = 11.719, df = 2, p = 0.003)

ตารางที่ 4.7 แสดงว่า บริษัทส่วนใหญ่ (ร้อยละ 79.8) เป็นบริษัทเอกชน และขนาดของบริษัทมีความสัมพันธ์กับประเภทองค์กรว่าเป็นองค์กร/บริษัทเอกชน หรือองค์กร/บริษัทมหาชน และความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติ (Pearson Chi-square = 11.719, df = 2, p = 0.003) กล่าวคือ บริษัทขนาดกลางและใหญ่มีสัดส่วนเป็นบริษัทมหาชนมากกว่าบริษัทขนาดเล็ก

การถือหุ้น

การวิจัยครั้งนี้แยกบริษัทตามการถือหุ้นออกเป็น 3 ประเภทคือ บริษัทที่มีผู้ถือหุ้นเป็นคนไทยล้วน บริษัทร่วมทุนระหว่างผู้ถือหุ้นคนไทยและชาวต่างประเทศ และ องค์กรหรือสาขาของบริษัทข้ามชาติ คำถามต่อไปขอให้ผู้จัดการฝ่ายบุคลากรระบุประเภทของบริษัทตามการถือหุ้น ตารางที่ 4.8 แสดงขนาดของบริษัทกับการถือหุ้น

ตารางที่ 4.8. ขนาดของธุรกิจกับการถือหุ้น

การถือหุ้น	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม	ร้อยละ
ผู้ถือหุ้นเป็นคนไทยล้วน	27	30	26	83	40.7
บริษัทร่วมทุน	35	21	24	80	39.2
องค์กรหรือสาขาของบริษัทข้ามชาติ	14	12	15	41	20.1
	76	63	65	204	100.0

Pearson Chi-square = 3.226, df = 4, p = 0.521.

จากข้อมูลในตารางที่ 4.8 พบว่า บริษัทที่ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นเป็นคนไทยล้วน 83 บริษัท (ร้อยละ 40.7) เป็นบริษัทร่วมทุน 80 บริษัท (ร้อยละ 39.2) และเป็นองค์กร/สาขาของบริษัทข้ามชาติ 41 บริษัท (ร้อยละ 20.1) แต่ขนาดของบริษัทไม่มีความสัมพันธ์กับการถือหุ้นในบริษัท (Pearson Chi-square = 3.226, df = 4, p = 0.521)

การมี Website ให้ผู้สมัครส่งใบสมัครทาง Internet

ปัจจุบัน หลายบริษัทได้จัดตั้ง website ให้ผู้สมัครส่งใบสมัครทาง internet ได้ คำถามต่อไปถามว่าบริษัทมี website หรือไม่ ตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างขนาดบริษัทและการมี website

ตารางที่ 4.9. ขนาดของธุรกิจกับการมี website

การมี website	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม	ร้อยละ
มี	30	37	47	114	56.2
ไม่มี	46	26	17	89	43.8
	76	63	64	203	100.0

Pearson chi-square = 16.523, df = 2, p < 0.001.

ตารางที่ 4.9 แสดงว่าบริษัทส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56.2) มี website สำหรับให้ผู้สมัครส่งใบสมัครได้ทาง internet และขนาดของบริษัทก็มีความสัมพันธ์กับการมี website กล่าวคือบริษัทขนาดกลางและใหญ่มีสัดส่วนที่จะมี website มากกว่าบริษัทขนาดเล็ก (Pearson chi-square = 16.523, df = 2, p < 0.001)

การบรรจุผู้สมัครภายใน/ภายนอก

บริษัทแต่ละบริษัทมีนโยบายที่แตกต่างกันในการบรรจุผู้สมัครเข้าในตำแหน่งที่ว่าง บางบริษัทจะให้โอกาสผู้สมัครภายในก่อน บางบริษัทจะพิจารณาผู้สมัครทั้งภายในและภายนอก และบางบริษัทก็จะพิจารณาแต่เฉพาะผู้สมัครภายนอกเท่านั้น คำถามต่อไปถามว่า บริษัทมีนโยบายอย่างไรในการบรรจุผู้สมัคร คำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10. ขนาดของบริษัทกับนโยบายการบรรจุผู้สมัครภายใน/ภายนอก

นโยบายการบรรจุพนักงาน	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม	ร้อยละ
บรรจุผู้สมัครภายในก่อน	31	20	23	74	36.4
พิจารณาผู้สมัครทั้งภายในภายนอก	43	42	39	124	61.1
รับผู้สมัครภายนอกก่อน	2	1	2	5	2.5
	76	63	64	203	100.0

Pearson Chi-square = 1.673, df = 4, p = 0.796.

ตารางที่ 4.10 แสดงว่า บริษัทส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.1) มีนโยบายที่จะพิจารณาผู้สมัครทั้งภายในและภายนอกก่อนที่จะบรรจุผู้สมัคร แต่ขนาดของบริษัทไม่มีความสัมพันธ์กับนโยบายของบริษัทในการบรรจุผู้สมัคร (Pearson Chi-square = 1.673, df = 4, p = 0.796)

การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรม

การสรรหา

วิธีการสรรหา

การสรรหาพนักงานเป็นก้าวแรกของบริษัทที่จะชักนำผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่บริษัทต้องการให้มาทำงาน วิธีการสรรหาที่ใช้กันมากมีอยู่ในตารางที่ 4.11 คำถามในข้อนี้ถามผู้จัดการฝ่ายบุคคลกว่าใช้วิธีการสรรหาต่าง ๆ มากน้อยเพียงไร ผู้ตอบตอบคำถามโดยกำหนดหมายเลข 1 ใช้วิธีนี้น้อยมาก 2 วิธีนี้น้อย 3 ใช้วิธีนี้ปานกลาง 4 ใช้วิธีนี้มาก ถึง 5 ใช้วิธีนี้มากที่สุด ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการสรรหามากน้อย

ตารางที่ 4.11. ค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการสรรหามากน้อย

วิธีการสรรหา	ค่าเฉลี่ย
ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเอง(หรือผ่านเว็บไซต์)	3.77
ลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์	3.12
รับนักศึกษาจบใหม่จากมหาวิทยาลัย	2.92
ผู้บริหาร/พนักงานในองค์กรแนะนำ	2.91
รับสมัครในวันนัดพบแรงงานที่จัดโดยกระทรวงแรงงาน	2.18
ใช้บริการของบริษัทจัดหางาน	1.84

จากข้อมูลในตารางที่ 4.11 พบว่า บริษัทในกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีให้ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเอง(หรือผ่านเว็บไซต์)มากเป็นอันดับแรก (3.77) และใช้วิธีลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์มากเป็นอันดับสอง (3.12) ส่วนการให้บริการของบริษัทจัดหางานเป็นอันดับสุดท้าย (1.84) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการให้บริการของบริษัทจัดหางานทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการสรรหามากน้อยแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.12. ขนาดของบริษัทกับการใช้วิธีการสรรหามากน้อย

วิธีการสรรหา	บริษัทเล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
ผู้บริหาร/พนักงานในองค์กรแนะนำ	2.91	2.97	2.86	0.138	2, 200	0.871
รับนักศึกษาจบใหม่จากมหาวิทยาลัย	2.57	2.92	3.30	6.503	2, 201	0.002
ใช้บริการของบริษัทจัดหางาน	1.91	1.88	1.72	0.485	2, 194	0.616
ลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์	2.91	3.25	3.25	1.499	2, 198	0.226
ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเอง(หรือผ่านเว็บไซต์)	3.63	3.82	3.88	0.994	2, 198	0.372
รับสมัครในวันนัดพบแรงงานที่จัดโดยกระทรวงแรงงาน	1.96	1.90	2.69	8.279	2, 196	0.000

การทดสอบทางสถิติ Anova ของค่าเฉลี่ยในตารางที่ 4.12 แสดงว่า บริษัทใหญ่แตกต่างจากบริษัทเล็กและกลางในความมากมายของการรับนักศึกษาจบใหม่จากมหาวิทยาลัย (F value = 6.503, df = 2, 201, p = 0.002) และการรับสมัครในวันนัดพบแรงงานที่จัดโดยกระทรวงแรงงาน (F value = 8.278, df = 2, 196, p < 0.001) กล่าวคือ บริษัทใหญ่มีแนวโน้มที่จะรับนักศึกษาจบใหม่จากมหาวิทยาลัย และรับสมัครในวันนัดพบแรงงานที่จัดโดยกระทรวงแรงงาน บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่มีความแตกต่างกันในการใช้การสรรหาวิธีอื่น

ประสิทธิภาพของวิธีการสรรหา

เมื่อถามว่าใช้วิธีการสรรหาต่าง ๆ มากน้อยเพียงไรแล้ว แบบสอบถามถามต่อไปว่า วิธีการสรรหาต่าง ๆ นั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยอย่างไรบ้าง ผู้ตอบตอบคำถามโดยกาหมายเลข 1 ประสิทธิภาพน้อยที่สุด 2 ประสิทธิภาพน้อย 3 ประสิทธิภาพปานกลาง 4 ประสิทธิภาพมาก ถึง 5 ประสิทธิภาพมากที่สุด ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยของการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการสรรหา

ตารางที่ 4.13. ค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของวิธีการสรรหา

ประสิทธิภาพของวิธีการสรรหา	ค่าเฉลี่ย
ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเอง(หรือผ่านเว็บไซต์)	3.53
ลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์	3.51
ผู้บริหาร/พนักงานในองค์กรแนะนำ	3.17
รับนักศึกษาจบใหม่จากมหาวิทยาลัย	3.15
ให้บริการของบริษัทจัดหางาน	2.76
รับสมัครในวันนัดพบแรงงานที่จัดโดยกระทรวงแรงงาน	2.40

จากข้อมูลในตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้จัดการในกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การให้ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเอง(หรือผ่านเว็บไซต์) มีประสิทธิภาพมากที่สุด (3.53) และการลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์มีประสิทธิภาพรองลงไป (3.51) วิธีการสรรหาที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดคือ การรับสมัครในวันนัดพบแรงงานที่จัดโดยกระทรวงแรงงาน (2.40)

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของวิธีการสรรหาต่าง ๆ แยกตามขนาดของ บริษัท

ตารางที่ 4.14. ขนาดของบริษัทกับ ประสิทธิภาพของวิธีการสรรหา

ประสิทธิภาพของวิธีการสรรหา	บริษัท เล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
ผู้บริหาร/พนักงานในองค์กรแนะนำ	3.12	3.19	3.21	0.175	2, 200	0.840
รับนักศึกษาจบใหม่จาก มหาวิทยาลัย	2.89	3.15	3.44	5.845	2, 200	0.003
ให้บริการของบริษัทจัดหางาน	2.77	2.81	2.71	0.111	2, 194	0.895
ลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์	3.55	3.34	3.63	1.334	2, 199	0.266
ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเอง(หรือ ผ่านเว็บไซต์)	3.44	3.55	3.61	0.477	2, 200	0.622
รับสมัครในวันนัดพบแรงงานที่จัด โดยกระทรวงแรงงาน	2.45	2.03	2.68	5.831	2, 194	0.003

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.14 แสดงว่า บริษัทใหญ่แตกต่างจากบริษัทเล็กและกลางในเรื่องของการประเมินประสิทธิภาพของการรับนักศึกษาจบใหม่จากมหาวิทยาลัย (F value = 5.845, df = 2, 200, p = 0.003) และของการรับสมัครในวันนัดพบแรงงานที่จัดโดยกระทรวงแรงงาน (F value = 5.831, df = 2, 194, p = 0.003) กล่าวคือ บริษัทใหญ่ประเมินว่าประสิทธิภาพของวิธีการสรรหาสองวิธีนี้ สูงกว่าบริษัทเล็กและกลาง

บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่แตกต่างกันในการประเมินประสิทธิภาพของการสรรหาวิธีอื่น

การคัดเลือก

การคัดเลือกผู้สมัครแยกออกเป็นกระบวนการย่อย 2 กระบวนการคือ การคัดเลือกจำนวนผู้สมัครเหลือน้อยลงโดยใช้การทดสอบ และการเลือกผู้สมัครที่เหลือตามเกณฑ์ที่บริษัทวางไว้โดยใช้การสัมภาษณ์

การทดสอบ

กระบวนการย่อยกระบวนการแรกของการคัดเลือกคือ การคัด ซึ่งใช้การทดสอบเป็นเครื่องมือ หลังจากที่ผู้สมัครผ่านกระบวนการสรรหาแล้ว บริษัทจะให้ผู้สมัครเข้าทำการทดสอบความสามารถในการทำงาน ความรู้และความชำนาญ วิธีการทดสอบมีหลายวิธีด้วยกัน บริษัทใดจะใช้วิธีการทดสอบใดเป็นคำถามที่ถามต่อไปในแบบสอบถาม ผู้ตอบตอบคำถามโดยกาหมายเลข 1 ใช้วิธีนี้น้อยมาก 2 วิธีนี้น้อย 3 ใช้วิธีนี้ปานกลาง 4 ใช้วิธีนี้มาก ถึง 5 ใช้วิธีนี้มากที่สุด ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีทดสอบมากน้อย

ตารางที่ 4.15. ค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการทดสอบมากน้อย

วิธีการทดสอบ	ค่าเฉลี่ย
ให้สอบข้อเขียน	3.61
ให้สอบข้อสอบวัดความถนัด (aptitude test)	2.93
ให้สอบข้อสอบด้านจิตวิทยา (psychological test)	2.65
ให้ทดลองทำงานตัวอย่าง	2.64
ให้ร่วมทำกิจกรรมใน assessment center	1.55

จากข้อมูลในตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้จัดการในกลุ่มตัวอย่างใช้การสอบข้อเขียนมากเป็นอันดับแรก (3.61) และการสอบวัดความถนัด (aptitude test) เป็นอันดับที่สอง (2.93) อันดับสุดท้ายคือการให้ร่วมทำกิจกรรมใน assessment center (1.55) ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ การทดสอบแบบ assessment center ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย การทดสอบวิธีนี้ค่อนข้างแพง การทดสอบต้องใช้เวลาการที่มีความรู้ทางจิตวิทยามาเป็นผู้กำกับการทดสอบ ใช้เวลานานในการทดสอบและการติดตามผล

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการทดสอบต่าง ๆ แยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.16. ขนาดของบริษัทกับการใช้วิธีการทดสอบต่าง ๆ

วิธีการทดสอบ	บริษัท เล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
ให้สอบข้อเขียน	3.44	3.48	3.94	3.183	2, 199	0.044
ให้ทดลองทำงานตัวอย่าง	2.51	2.71	2.72	0.626	2, 193	0.536
ให้สอบข้อสอบวัดความถนัด (aptitude test)	2.74	2.87	3.21	2.104	2, 197	0.125
ให้สอบข้อสอบด้านจิตวิทยา (psychological test)	2.34	2.80	2.84	2.624	2, 192	0.075
ให้ร่วมทำกิจกรรมใน assessment center	1.47	1.43	1.75	2.211	2, 182	0.112

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.16 แสดงว่า บริษัทใหญ่แตกต่างจากบริษัทเล็กและกลางในเรื่องของการให้สอบข้อเขียน (F value = 3.183, df = 2, 199, p = 0.044) กล่าวคือ บริษัทใหญ่มีแนวโน้มที่จะให้ผู้สมัครทำการสอบข้อเขียนมากกว่าบริษัทเล็กและกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทใหญ่มีขั้นตอนในการรับสมัครงานที่เป็นระบบ คือผู้สมัครจะต้องเข้ารับการทดสอบข้อเขียนก่อน

บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่ได้แตกต่างกันในการใช้การทดสอบวิธีอื่น

ประสิทธิภาพของวิธีการทดสอบ

เมื่อถามว่าใช้วิธีการทดสอบต่าง ๆ มากน้อยเพียงไรแล้ว แบบสอบถามถามต่อไปว่า วิธีการทดสอบต่าง ๆ นั้นมีประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง ผู้ตอบตอบคำถามโดยกาหมายเลข 1 ประสิทธิภาพน้อยที่สุด 2 ประสิทธิภาพน้อย 3 ประสิทธิภาพปานกลาง 4 ประสิทธิภาพมาก ถึง 5 ประสิทธิภาพมากที่สุด ตารางที่ 4.17 แสดง ค่าเฉลี่ยของการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการทดสอบต่าง ๆ

ตารางที่ 4.17. ค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของวิธีการทดสอบ

วิธีการทดสอบ	ค่าเฉลี่ย
ให้ทดลองทำงานตัวอย่าง	3.83
ให้สอบข้อเขียน	3.59
ให้สอบข้อสอบวัดความถนัด (aptitude test)	3.56
ให้สอบข้อสอบด้านจิตวิทยา (psychological test)	3.28
ให้ร่วมทำกิจกรรมใน assessment center	3.13

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้จัดการในกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การทดลองทำงานตัวอย่างมี ประสิทธิภาพสูงเป็นอันดับแรก (3.83) และ การสอบข้อเขียนมีประสิทธิภาพสูงเป็นอันดับสอง (3.59) ส่วนการทำกิจกรรมใน assessment center มีประสิทธิภาพต่ำที่สุด (3.13) สำหรับ คะแนนของวิธี assessment center ที่ต่ำที่สุดนั้นอาจเกิดจากการที่ผู้บริหารงานบุคคลไม่คุ้นเคย การวิธีนี้ได้

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของวิธีการทดสอบต่าง ๆ แยกตามขนาด ของบริษัท

ตารางที่ 4.18. ขนาดของบริษัทกับประสิทธิภาพของวิธีการทดสอบ

ประสิทธิภาพของวิธีการทดสอบ	บริษัท เล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
ให้สอบข้อเขียน	3.53	3.49	3.75	1.785	2, 199	0.170
ให้ทดลองทำงานตัวอย่าง	3.74	3.85	3.90	0.517	2, 194	0.597
ให้สอบข้อสอบวัดความถนัด (aptitude test)	3.63	3.34	3.69	2.638	2, 194	0.074
ให้สอบข้อสอบด้านจิตวิทยา (psychological test)	3.24	3.23	3.38	0.431	2, 190	0.650
ให้ร่วมทำกิจกรรมใน assessment center	3.05	3.09	3.25	0.523	2, 180	0.594

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.18 แสดงว่าบริษัททั้ง 3 ขนาดไม่ได้แตกต่างกันในการประเมินประสิทธิภาพของวิธีทดสอบทั้ง 5 วิธี

การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นกระบวนการย่อยที่สองของการคัดเลือก เมื่อผู้สมัครถูกคัดเลือกให้เหลือน้อยคนโดยการทดสอบแล้ว บริษัทที่รับสมัครก็จะเลือกผู้สมัครที่เหลืออยู่โดยการสัมภาษณ์ ก่อนที่จะได้เข้าทำงาน ไม่มีผู้สมัครคนใดได้เริ่มงานโดยไม่ถูกสัมภาษณ์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง ผู้สมัครหลายคนอาจถูกสัมภาษณ์หลายครั้งก่อนที่จะเข้าทำงาน ดังนั้น จึงเป็นที่น่าสนใจ ว่า บริษัทที่ประกอบกิจการในประเทศไทยใช้วิธีการสัมภาษณ์ใดบ้าง แบบสอบถามได้ระบุถึงวิธีการสัมภาษณ์ที่ใช้กันมากที่สุด และถามผู้จัดการฝ่ายบุคลากรว่า ใช้วิธีใดมากที่สุดเพียงไร ผู้ตอบแบบสอบถามตอบโดยกำหนดหมายเลข 1 ใช้วิธีนี้น้อยมาก 2 วิธีนี้น้อย 3 ใช้วิธีนี้ปานกลาง 4 ใช้วิธีนี้มาก ถึง 5 ใช้วิธีนี้มากที่สุด ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการสัมภาษณ์มากที่สุด

ตารางที่ 4.19. ค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการสัมภาษณ์มากที่สุด

วิธีการสัมภาษณ์	ค่าเฉลี่ย
ใช้คณะผู้สัมภาษณ์ (panel of interviewers) มีรายการคำถาม (structured)	3.46
ผู้สัมภาษณ์คนเดียว มีรายการคำถาม (structured)	3.04
การสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์ (situational interview)	3.01
ผู้สัมภาษณ์คนเดียว ไม่มีรายการคำถาม (unstructured)	2.52

จากข้อมูลในตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้จัดการในกลุ่มตัวอย่างใช้คณะผู้สัมภาษณ์ (panel of interviewers) โดยมีรายการคำถาม (structured) มากเป็นอันดับแรก (3.46) และ ใช้ผู้สัมภาษณ์คนเดียวโดยมีรายการคำถาม (structured) มากเป็นอันดับสอง (3.04) ส่วนการใช้ผู้สัมภาษณ์คนเดียวโดยไม่มีรายการคำถาม (unstructured) นั้นเป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่ใช้เป็นอันดับสุดท้าย (2.52)

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการสัมภาษณ์มากที่สุดแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.20. ขนาดของบริษัทกับการใช้วิธีการสัมภาษณ์

วิธีการสัมภาษณ์	บริษัท เล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
ผู้สัมภาษณ์คนเดียว ไม่มีรายการคำถาม (unstructured)	2.60	2.28	2.66	1.201	2, 192	0.303
ผู้สัมภาษณ์คนเดียว มีรายการคำถาม (structured)	3.03	2.79	3.30	1.989	2, 192	0.140
ใช้คณะผู้สัมภาษณ์ (panel of inter- viewers) มีรายการคำถาม (structured)	3.47	3.59	3.31	0.610	2, 199	0.545
การสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์ (situational interview)	3.23	2.79	2.97	2.034	2, 190	0.134

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.20 แสดงว่า บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่มี
ความแตกต่างในการใช้วิธีการสัมภาษณ์ทั้งสี่แบบ

ประสิทธิภาพของวิธีการสัมภาษณ์

เมื่อถามว่าใช้วิธีการสัมภาษณ์ต่าง ๆ มากน้อยเพียงไรแล้ว แบบสอบถามถามต่อไปว่า
วิธีการสัมภาษณ์ต่าง ๆ นั้นมีประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง ผู้ตอบตอบคำถามโดยกาตัวเลข 1 ประ
สิทธิภาพน้อยที่สุด 2 ประสิทธิภาพน้อย 3 ประสิทธิภาพปานกลาง 4 ประสิทธิภาพมาก
ถึง 5 ประสิทธิภาพมากที่สุด ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยของการประเมินประสิทธิภาพของวิธี
การสัมภาษณ์

ตารางที่ 4.21. ค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของวิธีการสัมภาษณ์

วิธีการสัมภาษณ์	ค่าเฉลี่ย
ใช้คณะผู้สัมภาษณ์ (panel of interviewers) มีรายการคำถาม (structured)	4.24
ผู้สัมภาษณ์คนเดียว มีรายการคำถาม (structured)	3.81
การสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์ (situational interview)	3.20
ผู้สัมภาษณ์คนเดียว ไม่มีรายการคำถาม (unstructured)	2.17

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้จัดการในกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การใช้คณะผู้สัมภาษณ์ (panel of interviewers) โดยมีรายการคำถาม (structured) มีประสิทธิภาพสูงเป็นอันดับแรก (4.24) และ การใช้ผู้สัมภาษณ์คนเดียวโดยมีรายการคำถาม (structured) มีประสิทธิภาพสูงเป็นอันดับที่สอง (3.81) ส่วนผู้สัมภาษณ์คนเดียวโดยไม่มีรายการคำถาม (unstructured) เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพเป็นอันดับสุดท้าย (2.17)

ตารางที่ 4.22 แสดงข้อมูลการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการสัมภาษณ์แยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.22. ขนาดของบริษัทกับประสิทธิภาพของวิธีการสัมภาษณ์

วิธีการสัมภาษณ์	บริษัท เล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
ผู้สัมภาษณ์คนเดียว ไม่มีรายการคำถาม (unstructured)	2.13	2.18	2.19	0.057	2, 194	0.945
ผู้สัมภาษณ์คนเดียว มีรายการคำถาม (structured)	3.08	3.23	3.31	0.794	2, 195	0.453
ใช้คณะผู้สัมภาษณ์ (panel of interviewers) มีรายการคำถาม (structured)	4.25	4.16	4.31	0.469	2, 198	0.626
การสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์ (situational interview)	3.76	3.83	3.85	0.138	2, 189	0.872

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.22 แสดงว่า บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่มีความแตกต่างในการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการสัมภาษณ์

วิธีการคัดเลือกที่ทำให้ได้ผู้สมัครตรงกับความต้องการ

คำถามที่ผ่านมาแยกการทดสอบและการสัมภาษณ์ออกจากกัน คำถามต่อไปเป็นคำถามที่รวมเอาการทดสอบและการสัมภาษณ์มารวมกันเพื่อประเมินว่า ผู้จัดการฝ่ายบุคคลากรเห็นว่า การทดสอบหรือการสัมภาษณ์วิธีใดทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด วิธีการ

ทดสอบหรือการสัมภาษณ์ต่าง ๆ นั้นอยู่ในตารางที่ 4.23 ผู้ตอบแบบสอบถามโดยกาหมายเลข 1 ตรงกับความต้งการน้อยที่สุด 2 ตรงกับความต้งการน้อย 3 ตรงกับความต้งการปานกลาง 4 ตรงกับความต้งการมาก ถึง 5 ตรงกับความต้งการมากที่สุด ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยของวิธีการคัดเลือกที่ทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้งการ

ตารางที่ 4.23. ค่าเฉลี่ยของวิธีการคัดเลือกที่ทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้งการ

วิธีการคัดเลือก	ค่าเฉลี่ย
ใช้คณะผู้สัมภาษณ์ (panel of interviewers) มีรายการคำถาม (structured)	4.04
การสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์ (situational interview)	3.61
การทดลองทำงานตัวอย่าง	3.60
การสอบข้อสอบวัดความถนัด (aptitude test)	3.41
การสอบข้อเขียน	3.34
ให้สอบข้อสอบด้านจิตวิทยา (psychological test)	3.14
ผู้สัมภาษณ์คนเดียว มีรายการคำถาม (structured)	3.10
การร่วมทำกิจกรรมใน assessment center	2.89
ผู้สัมภาษณ์คนเดียว ไม่มีรายการคำถาม (unstructured)	2.39

ข้อมูลในตารางที่ 4.23 แสดงว่า ผู้จัดการในกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การใช้คณะผู้สัมภาษณ์ (panel of interviewers) โดยมีรายการคำถาม (structured) เป็นวิธีการคัดเลือกที่ทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้งการเป็นอันดับหนึ่ง (4.04) และการสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์ (situational interview) เป็นวิธีการที่ทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้งการเป็นอันดับสอง (3.60) ส่วนวิธีที่ถูกประเมินว่าทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้งการน้อยที่สุด คือ การใช้ผู้สัมภาษณ์คนเดียวโดยไม่มีรายการคำถาม (unstructured) (2.39)

ที่น่าสังเกตคือ เมื่อเอาวิธีการทดสอบและการสัมภาษณ์มารวมกันแล้ว การสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์ (situational interview) กลับเป็นวิธีที่นิยมเป็นอันดับที่สอง แต่ในการพิจารณาวิธีการสัมภาษณ์อย่างเดี่ยว (ตารางที่ 4.21) ผู้สัมภาษณ์คนเดียวมีรายการคำถาม (structured) เป็นวิธีที่นิยมเป็นอันดับสอง

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ยของวิธีการคัดเลือกที่ทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการ แยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.24. ขนาดของบริษัทกับวิธีการคัดเลือกที่ทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการ

วิธีการคัดเลือก	บริษัท เล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
การสอบข้อเขียน	3.32	3.23	3.47	1.115	2, 193	0.330
การทดลองทำงานตัวอย่าง	3.49	3.59	3.75	0.989	2, 189	0.374
การสอบข้อสอบวัดความถนัด (aptitude test)	3.44	3.26	3.52	1.172	2, 190	0.312
ให้สอบข้อสอบด้านจิตวิทยา (psychological test)	3.12	3.12	3.18	0.089	2, 185	0.915
การร่วมทำกิจกรรมใน assessment center	2.78	2.89	3.02	0.667	2, 173	0.514
ผู้สัมภาษณ์คนเดียว ไม่มีรายการคำถาม (unstructured)	2.32	2.51	2.35	0.539	2, 185	0.584
ผู้สัมภาษณ์คนเดียว มีรายการคำถาม (structured)	2.93	3.28	3.11	1.917	2, 190	0.150
ใช้คณะผู้สัมภาษณ์ (panel of interviewers) มีรายการคำถาม (structured)	3.97	4.03	4.11	0.360	2, 196	0.698
การสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์ (situational interview)	3.67	3.55	3.59	0.225	2, 185	0.799

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.24 แสดงให้เห็นว่า บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่มีความแตกต่างในค่าเฉลี่ยของวิธีการคัดเลือกที่ทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการ

การตัดสินใจรับผู้สมัคร

เมื่อผู้สมัครประสบความสำเร็จโดยผ่านกระบวนการสรรหา การทดสอบ และการสัมภาษณ์แล้ว ก็มาถึงจุดที่ผู้รับสมัครจะตัดสินใจรับผู้สมัครเข้าทำงาน มีปัจจัยหลายประการที่ผู้

ตัดสินใจใช้ในการเลือกผู้สมัครคนหนึ่งแทนที่จะเป็นอีกคนหนึ่ง ปัจจัยเหล่านี้อยู่ในตารางที่ 4.25 แบบสอบถามถามผู้จัดการฝ่ายบุคลากรว่าให้ความสำคัญต่อบ้างปัจจัยเหล่านี้มากน้อยเพียงไร ผู้ตอบตอบคำถามโดยกาหมายเลข 1 สำคัญน้อยมาก 2 สำคัญน้อย 3 สำคัญปานกลาง 4 สำคัญมาก ถึง 5 สำคัญมากที่สุด ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ยของความสำเร็จของปัจจัยเหล่านี้

ตารางที่ 4.25. ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จของปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจรับผู้สมัคร

ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจ	ค่าเฉลี่ย
มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน	4.50
มีประสบการณ์ตรงหรือใกล้เคียงกับงานที่จะทำ	4.47
สามารถเข้ากับผู้อื่นได้	4.35
เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม	4.29
เป็นคนยอมรับประสบการณ์ใหม่ ๆ	4.21
เป็นผู้มีวุฒิภาวะ	4.20
เป็นผู้มีสุขภาพดี	4.18
เป็นผู้มีอารมณ์มั่นคง	4.13
มีผลงานในอดีตที่โดดเด่น	3.79
พูดจาเหมาะสมเป็นผู้ใหญ่	3.70
เป็นคนเปิดเผยจริงใจ	3.69
แต่งกายสะอาดเรียบร้อย	3.46
ได้รับการแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องได้	3.06

จากข้อมูลในตารางที่ 4.25 พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ผู้จัดการฝ่ายบุคลากรใช้ในการตัดสินใจรับผู้สมัครคือความกระตือรือร้นที่จะทำงาน เป็นอันดับหนึ่ง (4.50) และมีประสบการณ์ตรงหรือใกล้เคียงกับงานที่จะทำเป็นอันดับสอง (4.47) ปัจจัยที่ได้ความสำคัญน้อยเป็นอันดับสุดท้ายคือ การได้รับการแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องได้ (3.06)

ตารางที่ 4.26 แสดงข้อมูลความสำเร็จของปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจรับผู้สมัครแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.26. ขนาดของบริษัทกับปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจรับผู้สมัคร

ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจ	บริษัท เล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
ได้รับการแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.07	3.05	3.05	0.010	2, 196	0.990
แต่งกายสะอาดเรียบร้อย	3.47	3.52	3.40	0.428	2, 198	0.653
พูดจาเหมาะสมเป็นผู้ใหญ่	3.68	3.77	3.64	0.471	2, 197	0.625
มีผลงานในอดีตที่โดดเด่น	3.73	3.89	3.75	0.715	2, 197	0.491
เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม	4.23	4.33	4.34	0.708	2, 197	0.494
มีประสบการณ์ตรงหรือใกล้กับงานที่จะทำ	4.42	4.60	4.41	1.653	2, 197	0.194
เป็นคนเปิดเผยจริงใจ	3.62	3.80	3.68	0.944	2, 196	0.391
เป็นผู้มีวุฒิภาวะ	4.18	4.26	4.18	0.242	2, 198	0.785
มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน	4.44	4.55	4.51	0.542	2, 199	0.583
สามารถเข้ากับผู้อื่นได้	4.28	4.39	4.39	0.581	2, 199	0.560
มีอารมณ์มั่นคง	4.12	4.15	4.14	0.024	2, 198	0.977
เป็นคนยอมรับประสบการณ์ใหม่ ๆ	4.23	4.20	4.20	0.031	2, 198	0.970
เป็นผู้มีสุขภาพดี	4.21	4.15	4.18	0.133	2, 199	0.875

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.26 แสดงให้เห็นว่า บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่มีความแตกต่างในการให้ความสำคัญต่อบริษัทที่ใช้ในการตัดสินใจรับผู้สมัคร

ผู้สมัครอายุเกิน 45 ปี

ประกาศโฆษณารับสมัครงานทั่วไปมักกำหนดอายุผู้สมัครไว้ไม่เกิน 45 ปี ขณะนี้ยังไม่มีผู้ทำการวิจัยว่าเหตุใดผู้รับสมัครจึงกำหนดอายุของผู้สมัครไว้เช่นนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เขียนสาเหตุของการไม่รับสมัครผู้มีอายุเกิน 45 ปีให้ผู้จัดการฝ่ายบุคลากรตอบเพื่อทดสอบว่า เหตุผลต่าง ๆ เป็นไปตามที่คาดหมายหรือไม่ เหตุผลเหล่านั้นอยู่ในตารางที่ 4.27 คำถามถามว่าผู้ตอบเห็นด้วยกับสาเหตุที่ไม่รับสมัครที่มีอายุเกิน 45 ปี มากน้อยเพียงไร ผู้ตอบตอบโดยกาหมายเลข 1 เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 เห็นด้วยน้อย 3 เห็นด้วยปานกลาง 4 เห็นด้วยมาก 5 เห็นด้วยมากที่สุด ตารางที่ 4.27 แสดง ค่าเฉลี่ยของสาเหตุที่ไม่รับสมัครที่มีอายุเกิน 45 ปี

ตารางที่ 4.27. ค่าเฉลี่ยของสาเหตุที่ไม่รับผู้สมัครที่มีอายุเกิน 45 ปี

สาเหตุที่ไม่รับผู้สมัครที่มีอายุเกิน 45 ปี	ค่าเฉลี่ย
เงินเดือนสูงกว่าที่จะให้ได้	3.56
มีต้นทุนแฝงเรื่องค่ารักษาพยาบาล	2.92
ไม่สามารถเรียนงานใหม่ ๆ ได้ดี	2.73
ทำงานได้ไม่นานก็ลาออก	2.60
ความรู้ไม่ทันสมัย	2.45
ผลิตผลต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย	2.41
ขาดงานบ่อย	2.11
มีความชำนาญงานน้อย	1.84

จากข้อมูลในตารางที่ 4.27 พบว่า ผู้จัดการในกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สาเหตุที่ไม่รับผู้สมัครที่มีอายุเกิน 45 ปีนั้นมี เรื่องเงินเดือนสูงกว่าที่จะให้ได้เป็นอันดับหนึ่ง (3.56) และมีต้นทุนแฝงเรื่องค่ารักษาพยาบาลเป็นอันดับสอง (2.92) ส่วนความชำนาญงานน้อยของผู้สมัครเป็นสาเหตุลำดับสุดท้าย (1.84)

ตารางที่ 4.28 แสดงสาเหตุที่ไม่รับผู้สมัครที่มีอายุเกิน 45 ปีแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.28. ขนาดของบริษัทกับสาเหตุที่ไม่รับผู้สมัครที่มีอายุเกิน 45 ปี

สาเหตุ	บริษัท	บริษัท	บริษัท	F	df	Sig.
	เล็ก	กลาง	ใหญ่			
ไม่สามารถเรียนงานใหม่ ๆ ได้ดี	2.80	2.78	2.60	0.711	2, 194	0.492
ผลิตผลต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย	2.47	2.44	2.32	0.449	2, 193	0.639
ความรู้ไม่ทันสมัย	2.67	2.39	2.26	3.449	2, 191	0.034
เงินเดือนสูงกว่าที่จะให้ได้	3.49	3.56	3.65	0.402	2, 194	0.670
มีต้นทุนแฝงเรื่องค่ารักษาพยาบาล	2.82	3.08	2.87	0.952	2, 194	0.388
ทำงานได้ไม่นานก็ลาออก	2.51	2.68	2.63	0.391	2, 193	0.677
ขาดงานบ่อย	2.14	2.24	1.97	1.221	2, 193	0.297
มีความชำนาญงานน้อย	1.85	1.97	1.70	1.397	2, 193	0.250

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.28 แสดงให้เห็นว่า บริษัทเล็กมีความเห็นแตกต่างจากบริษัทกลางและใหญ่ในเรื่อง ผู้สมัครที่มีอายุเกิน 45 ปีมีความรู้ไม่ทันสมัย และความแตกต่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F \text{ value} = 3.449, df = 2, 191, p = 0.034$)

บริษัททั้ง 3 ไม่มีความแตกต่างในสาเหตุอื่น ๆ ที่ไม่รับผู้สมัครที่มีอายุเกิน 45 ปี

การประเมินผลงาน

ความถี่ของการประเมินผลงาน

ประเด็นแรกของการประเมินผลงานคือความถี่ที่บริษัทจะให้มีการประเมินผล ซึ่งจะเป็นทุก 3-4 เดือน ทุก 6 เดือน หรือ ทุก 12 เดือน คำถามแรกในหัวข้อนี้ถามว่า บริษัทมีการประเมินผลงานของพนักงานถี่เพียงไร ตารางที่ 4.29 แสดงขนาดของบริษัทกับความถี่ของการประเมินผลงาน

ตารางที่ 4.29. ขนาดของบริษัทกับความถี่ของการประเมินผลงาน

ความถี่ของการประเมินผลงาน	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม	ร้อยละ
ทุกเดือน	3	0	1	4	2.0
ทุก 3-4 เดือน	9	4	4	17	8.5
ทุก 6 เดือน	34	41	39	114	56.7
ทุก 12 เดือน	28	17	21	66	32.8
	74	62	65	201	100.0

Pearson Chi-square = 8.517, $df = 6, p = 0.203$

จากข้อมูลในตารางที่ 4.29 พบว่า บริษัทมากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 56.7) มีการประเมินผลงานทุก 6 เดือน แต่ขนาดของบริษัทไม่มีความสัมพันธ์กับความถี่ของการประเมินผลงาน (Pearson Chi-square = 8.517, $df = 6, p = 0.203$)

การประเมินผลงานแบบบังคับการแจกแจง

การประเมินผลงานแบบบังคับการแจกแจง (forced distribution) คือ การประเมินผลงานที่บังคับว่าหัวหน้างานต้องแจกแจงผลการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาลงในเกรดต่าง ๆ เป็นร้อยละที่

ทางฝ่ายบุคลากรกำหนดมา เช่น ให้มีพนักงานในกลุ่ม เกรด A ได้ไม่เกินร้อยละ 15 เป็นต้น ตารางที่ 4.30 แสดงขนาดของบริษัทและการประเมินผลงานแบบบังคับการแจกแจง

ตารางที่ 4.30. ขนาดของบริษัทกับการประเมินผลงานแบบบังคับการแจกแจง

การใช้บังคับการแจกแจง	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม	ร้อยละ
ใช้	54	44	51	149	74.5
ไม่ใช้	21	17	13	51	25.5
	75	61	64	200	100.0

Pearson Chi-square = 1.333, df = 2, p = 0.513

ตารางที่ 4.30 แสดงว่า บริษัทส่วนใหญ่ (ร้อยละ 74.5) มีการประเมินผลงานแบบบังคับการแจกแจง แต่ขนาดของบริษัทไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้การบังคับการแจกแจงดังกล่าว (Pearson Chi-square = 1.333, df = 2, p = 0.513)

การประเมินผลงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลงานแบบ 360 องศา คือ การประเมินผลงานที่ให้หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้าเป็นผู้ประเมินผลงานของพนักงาน ตารางที่ 4.31 แสดงขนาดของบริษัทและการประเมินผลงานแบบ 360 องศา

ตารางที่ 4.31. ขนาดของบริษัทกับการประเมินผลงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลงานแบบ 360 องศา	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม	ร้อยละ
ใช้	17	14	8	39	19.6
ไม่ใช้	58	47	55	160	80.4
	75	61	63	199	100.0

Pearson Chi-square = 2.787, df = 2, p = 0.248

ตารางที่ 4.31 แสดงว่า บริษัทส่วนใหญ่ (ร้อยละ 80.4) ไม่ใช้การประเมินผลงานแบบ 360 องศา และขนาดของบริษัทไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้การประเมินผลงานแบบ 360 องศา (Pearson Chi-square = 2.787, df = 2, p = 0.248)

การประเมินผลงานแบบ Key Performance Indicators

การประเมินผลงานแบบ Key Performance Indicators คือ การประเมินผลงานในเรื่องที่บริษัทเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญที่พนักงานจะต้องปฏิบัติ ตารางที่ 4.32 แสดงจำนวนของบริษัทและการประเมินผลงานแบบ Key Performance Indicators

ตารางที่ 4.32. ขนาดของบริษัทกับการประเมินผลงานแบบ Key Performance Indicators

การประเมินผลงานแบบ Key Performance Indicators	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม	ร้อยละ
ใช้	42	45	42	129	64.8
ไม่ใช้	31	16	23	70	35.2
	73	61	65	199	100.0

Pearson Chi-square = 2.787, df = 2, p = 0.248

ตารางที่ 4.32 แสดงว่า บริษัทส่วนใหญ่ (ร้อยละ 64.8) ใช้การประเมินผลงานแบบ Key Performance Indicators แต่ขนาดของบริษัทไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้การประเมินผลงานแบบนี้ (Pearson Chi-square = 2.787, df = 2, p = 0.248)

การประเมินผลงานแบบ Balanced Scorecard

การประเมินผลงานแบบ Balanced Scorecard คือ การประเมินผลงานที่รวมผลประกอบการด้านการเงิน ความพอใจของลูกค้า ความมีประสิทธิภาพของระบบภายในงาน และการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงาน ตารางที่ 4.33 แสดงจำนวนของบริษัทและการประเมินผลงานแบบ Balanced Scorecard

ตารางที่ 4.33. ขนาดของบริษัทกับการประเมินผลงานแบบ Balanced Scorecard

การประเมินผลงานแบบ Balanced Scorecard	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม	ร้อยละ
ใช้	15	14	11	40	20.3
ไม่ใช้	58	46	53	157	79.7
	73	60	64	197	100.0

Pearson Chi-square = 0.727, df = 2, p = 0.695

ตารางที่ 4.33 แสดงว่า บริษัทส่วนใหญ่ (ร้อยละ 79.7) ไม่ใช้การประเมินผลงานแบบ Balanced Scorecard และขนาดของบริษัทไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้การประเมินผลงานแบบนี้ (Pearson Chi-square = 0.727, df = 2, p = 0.695)

การใช้ประโยชน์ของการประเมินผลงาน

บริษัทไม่ได้ประเมินผลงานพนักงานเพื่อเปรียบเทียบการทำงานของพนักงานกับมาตรฐานเท่านั้น แต่ใช้การประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในงานด้านบุคลากรต่าง ๆ ของบริษัท ประโยชน์ด้านต่าง ๆ เหล่านี้อยู่ในตารางที่ 4.34 คำถามถามผู้จัดการฝ่ายบุคลากรว่าใช้การประเมินผลงานในงานเหล่านี้มากน้อยเพียงไร ผู้ตอบตอบโดยกาหมายเลข 1 ใช้งานน้อยที่สุด 2 ใช้งานน้อย 3 ใช้งานปานกลาง 4 ใช้งานมาก 5 ใช้งานมากที่สุด ตาราง 4.34 แสดง ค่าเฉลี่ยของการใช้ประโยชน์ของการประเมินผลงาน

ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยของการ ใช้ประโยชน์ของการประเมินผลงาน

การใช้ประโยชน์ของการประเมินผลงาน	ค่าเฉลี่ย
ใช้ในการกำหนดการขึ้นเงินเดือน	4.58
ใช้ในการตัดสินใจว่าจะรับเป็นพนักงานประจำเมื่อพ้นระยะทดลองงาน	4.18
ใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	4.18
ให้หัวหน้างานชี้ถึงจุดเด่นจุดด้อยของพนักงาน	3.96
ใช้ในการตัดสินใจว่าพนักงานคนใดควรได้รับการอบรม	3.24
ใช้ในการตัดสินใจจะให้พนักงานคนใดออกจากงาน	2.20

จากข้อมูลในตารางที่ 4.34 พบว่า ผู้จัดการในกลุ่มตัวอย่างใช้การประเมินผลงานในการกำหนดการขึ้นเงินเดือนเป็นอันดับแรก (4.58) และในการตัดสินใจว่าจะรับเป็นพนักงานทดลองงานเป็นพนักงานประจำเมื่อพ้นระยะทดลองงานเป็นอันดับที่สอง (4.18) และใช้ในการตัดสินใจจะให้พนักงานคนใดออกจากงานเป็นอันดับสุดท้าย (2.20)

ตารางที่ 4.35 แสดงการใช้ประโยชน์ของการประเมินผลงานแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.35. ขนาดของบริษัทกับการใช้ประโยชน์ของการประเมินผลงาน

ประโยชน์ของการประเมินผลงาน	บริษัท เล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
ใช้ในการกำหนดการขึ้นเงินเดือน	4.65	4.59	4.48	1.065	2, 201	0.347
ให้หัวหน้างานชี้ถึงจุดเด่นจุดด้อยของพนักงาน	4.04	3.92	3.91	0.473	2, 201	0.624
ใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	4.23	3.94	4.18	2.224	2, 200	0.111
ใช้ในการตัดสินใจว่าจะรับเป็นพนักงานประจำเมื่อพ้นระยะทดลองงาน	4.12	4.24	4.20	0.319	2, 201	0.727
ใช้ในการตัดสินใจว่าพนักงานคนใดควรได้รับการอบรม	3.07	3.24	3.44	2.110	2, 201	0.124
ใช้ในการตัดสินใจจะให้พนักงานคนใดออกจากงาน	2.09	2.08	2.42	1.667	2, 200	0.191

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.35 แสดงว่า บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่มีความแตกต่างในการใช้ประโยชน์ของการประเมินผลงาน

ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานเป็นงานที่หัวหน้างานเป็นผู้ปฏิบัติ จะมอบหมายให้ผู้อื่นทำการแทนไม่ได้ แต่ถ้าหากหัวหน้างานมีประสพการณ์ไม่พอ การประเมินผลงานก็อาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น คำถามต่อไปถามผู้จัดการฝ่ายบุคคลากรว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลงานหรือไม่ ผู้ตอบตอบคำถามโดยการกาหมาย 1 เป็นปัญหาน้อยที่สุด 2 เป็นปัญหาน้อย 3 เป็นปัญหา

ปานกลาง 4 เป็นปัญหามาก 5 เป็นปัญหามากที่สุด ตารางที่ 4.36 แสดงค่าเฉลี่ยของปัญหาของการประเมินผลงาน

ตารางที่ 4.36. ค่าเฉลี่ยของปัญหาของการประเมินผลงาน

ปัญหาของการประเมินผลงาน	ค่าเฉลี่ย
หัวหน้างานมักประเมินผลงานสูงกว่าความเป็นจริง	3.69
หัวหน้าขาดทักษะในการประเมินผล	3.37
หัวหน้างานไม่ให้ความเอาใจใส่ในการประเมินผลงานเท่าที่ควร	3.10
หัวหน้าประเมินผลงานดี/ไม่ดีตามความชอบส่วนตัว	3.09
หัวหน้างานให้ผลงานดีแก่ทุกคน โดยใช้วิธีเวียนให้กันแต่ละปี	2.68

จากข้อมูลในตารางที่ 4.36 พบว่า ผู้จัดการในกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัญหาอันดับหนึ่งคือ หัวหน้างานมักประเมินผลงานสูงกว่าความเป็นจริง (3.69) และอันดับสองคือหัวหน้าขาดทักษะในการประเมินผล (3.37) ส่วนการที่หัวหน้างานให้ผลงานดีแก่ทุกคน โดยใช้วิธีเวียนให้กันแต่ละปีนั้น เป็นปัญหาอันดับสุดท้าย (2.68)

ตารางที่ 4.37 แสดงปัญหาของการประเมินผลงานแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.37. ขนาดของบริษัทกับ ปัญหาของการประเมินผลงาน

ปัญหาของการประเมินผลงาน	บริษัท เล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
หัวหน้างานมักประเมินผลงานสูงกว่า ความเป็นจริง	3.80	3.67	3.58	0.816	2, 200	0.443
หัวหน้างานให้ผลงานดีแก่ทุกคน โดยใช้ วิธีเวียนให้กันแต่ละปี	2.79	2.39	2.83	2.421	2, 199	0.091
หัวหน้าประเมินผลงานดี/ไม่ดีตามความ ชอบส่วนตัว	3.23	2.95	3.06	1.028	2, 199	0.360
หัวหน้าขาดทักษะในการประเมินผล	3.44	3.24	3.40	0.593	2, 199	0.553
หัวหน้างานไม่ให้ความเอาใจใส่ในการ ประเมินผลงานเท่าที่ควร	3.14	3.02	3.13	0.193	2, 197	0.824

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.37 แสดงว่า บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่มี
ความแตกต่างกันในปัญหาของการประเมินผลงาน

การบรรจุพนักงานลงในตำแหน่ง

การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเพื่อบรรจุลงในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งที่ว่างลงนั้น
บริษัทควรดำเนินการสรรหาและคัดเลือกเหมือนประหนึ่งว่า บริษัทกำลังรับผู้สมัครใหม่ เพื่อที่จะ
สำรวจว่าบริษัทต่าง ๆ มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเช่นนั้นหรือไม่ คำถามต่อไปถามผู้จัดการ
ฝ่ายบุคคลว่าบริษัทใช้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเหมือนบริษัทกำลังรับผู้สมัคร
ใหม่หรือไม่ ผู้ตอบตอบคำถามโดยการกาหมายเลข 1 ใช่ หรือ 2 ไม่ใช่ ตารางที่ 4.38 แสดง
ขนาดของบริษัทกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

ตารางที่ 4.38. ขนาดของบริษัทกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเพื่อบรรจุ

การสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม	ร้อยละ
ใช้	36	29	39	104	52.3
ไม่ใช้	38	32	25	95	47.7
	74	61	64	199	100.0

Pearson Chi-square = 2.863, df = 2, p = 0.239

ข้อมูลในตารางที่ 4.38 แสดงว่า บริษัทในกลุ่มตัวอย่างกำลังดำเนินการใช้การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานเหมือนบริษัทกำลังรับสมัครใหม่ ขนาดของบริษัทไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้หรือไม่ใช้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเหมือนบริษัทกำลังรับสมัครใหม่เพื่อบรรจุลงในตำแหน่งว่าง (Pearson Chi-square = 2.863, df = 2, p = 0.239)

ปัจจัยในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

คำถามต่อไปเป็นการสำรวจว่า ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง บริษัทให้ความสำคัญแก่ปัจจัยอะไรบ้าง ปัจจัยต่าง ๆ นั้นอยู่ในตารางที่ 4.39 ผู้ตอบตอบคำถามโดยการกาหมายเลข 1 สำคัญน้อยที่สุด 2 สำคัญน้อย 3 สำคัญปานกลาง 4 สำคัญมาก 5 สำคัญมากที่สุด ตารางที่ 4.39 แสดงค่าเฉลี่ยของความสำเร็จของปัจจัยในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ตารางที่ 4.39. ค่าเฉลี่ยของความสำเร็จของปัจจัยในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ปัจจัยในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	ค่าเฉลี่ย
มีวุฒิภาวะสมกับตำแหน่ง	4.37
ประสบการณ์ในงาน	4.29
ผลงานในอดีต	4.27
สามารถเข้ากับผู้บริหารอื่นได้	3.88
อาวุโสในงาน	3.29

จากข้อมูลในตารางที่ 4.39 พบว่า ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคลากรให้ความสำคัญต่อมีวุฒิภาวะสมกับตำแหน่งเป็นอันดับแรก (4.37) และประสบการณ์ในงานเป็นอันดับที่สอง (4.29) ส่วนอาวุโสในงานมีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย (3.29)

ตารางที่ 4.40 แสดงข้อมูลความสำคัญของปัจจัยในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.40. ขนาดของบริษัทกับความสำคัญของปัจจัยในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ปัจจัยในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	บริษัทเล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
ประสบการณ์ในงาน	4.20	4.43	4.26	1.948	2, 202	0.145
อาวุโสในงาน	3.30	3.30	3.27	0.021	2, 202	0.979
มีวุฒิภาวะสมกับตำแหน่ง	4.30	4.51	4.32	1.887	2, 202	0.154
ผลงานในอดีต	4.24	4.27	4.32	0.268	2, 202	0.765
สามารถเข้ากับผู้บริหารอื่นได้	3.83	3.81	4.00	1.065	2, 202	0.347

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.40 แสดงว่า บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่มีความแตกต่างในความสำคัญของปัจจัยในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

การขึ้นเงินเดือนอื่น ๆ

คำถามข้อต่อไปเป็นการสำรวจว่า บริษัทในกลุ่มตัวอย่างมีการขึ้นเงินเดือนนอกเหนือไปจากการขึ้นเงินเดือนตามผลงาน (merit increase) หรือไม่ การขึ้นเงินเดือนอื่น ๆ นี้ได้แก่ การขึ้นเงินเดือนตามค่าจ้างขั้นต่ำ และการขึ้นเงินเดือนตามดัชนีค่าครองชีพ ผู้ตอบตอบโดยกาหมายเลข 1 ไม่มี 2 มีการขึ้นเงินเดือนตามค่าจ้างขั้นต่ำ หรือ 3 มีการขึ้นเงินเดือนตามดัชนีค่าครองชีพ ตารางที่ 4.41 แสดงการขึ้นเงินเดือนอื่น ๆ แยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.41. ขนาดของบริษัทกับการขึ้นเงินเดือนอื่น ๆ

การขึ้นเงินเดือนอื่น ๆ	บริษัทเล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	รวม	ร้อยละ
ไม่มี	28	25	18	71	35.3
มีการขึ้นเงินเดือนตามค่าจ้างขั้นต่ำ	29	25	27	81	40.3
มีการขึ้นเงินเดือนตามดัชนีค่าครองชีพ	18	13	18	49	24.4
	75	63	63	201	100.0

Pearson Chi-square = 2.217, df = 4, p = 0.696

ตารางที่ 4.41 แสดงว่า 81 บริษัท (ร้อยละ 40.3) ของบริษัทในกลุ่มตัวอย่างมีการปรับเงินเดือนตามค่าจ้างขั้นต่ำ และ 49 บริษัท (ร้อยละ 24.4) ของบริษัทในกลุ่มตัวอย่างมีการปรับเงินเดือนตามดัชนีค่าครองชีพ แต่ขนาดของบริษัทไม่มีความสัมพันธ์กับการขึ้นเงินเดือนอื่น ๆ

(Pearson Chi-square = 2.217, df = 4, p = 0.696)

นโยบายเงินเดือนแบบลับ/ไม่ลับ

พนักงานที่เริ่มทำงานมักจะได้รับการกำชับว่า บริษัทมีนโยบายเงินเดือนแบบลับ กล่าวคือ พนักงานถูกห้ามไม่ให้เปิดเผยเงินเดือนของตนให้ผู้อื่นรู้ อีกทั้งบริษัทก็ไม่มีการแจ้งเงินเดือนแก่พนักงาน คำถามต่อไปเป็นการสำรวจว่า บริษัทในมีนโยบายเงินเดือนแบบลับหรือไม่ลับ ผู้ตอบตอบโดยกาหมายเลข 1 ลับหรือ 2 ไม่ลับ ตารางที่ 4.42 แสดงนโยบายเงินเดือนแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.42. ขนาดของบริษัทกับนโยบายเงินเดือน

นโยบายเงินเดือน	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม	ร้อยละ
ลับ	75	59	63	197	96.1
ไม่ลับ	1	4	3	8	3.9
	76	63	66	205	100.0

Pearson Chi-square = 2.434, df = 2, p = 0.296

ตารางที่ 4.42 แสดงว่า บริษัทเกือบทั้งหมด (197 จาก 205 บริษัท) มีนโยบายเงินเดือนแบบลับ แต่ขนาดของบริษัทไม่มีความสัมพันธ์กับนโยบายเงินเดือนแบบลับหรือไม่ลับ (Pearson Chi-square = 2.434, df = 2, p = 0.296)

การฝึกอบรม

นโยบายการกำหนดค่าใช้จ่ายการอบรม

บริษัทแต่ละบริษัทมีนโยบายการกำหนดค่าใช้จ่ายการอบรมและพัฒนาพนักงานไม่เหมือนกัน บางบริษัทกำหนดงบประมาณการอบรมไว้ค่อนข้างแน่นอน บางบริษัทไม่กำหนดงบประมาณการอบรมไว้ก่อน การส่งพนักงานเข้าอบรมเป็นการอนุมัติเป็นครั้ง ๆ ไป คำถามในข้อต่อไปเป็นการสำรวจว่า บริษัทใดมีนโยบายการกำหนดค่าใช้จ่ายในการอบรมอย่างไร นโยบายต่าง ๆ อยู่ในตารางที่ 4.43 ผู้ตอบตอบคำถามโดยการกาหมายเลขหน้านโยบายที่ตนเองใช้อยู่ในปัจจุบัน ตารางที่ 4.43 แสดงจำนวนบริษัทที่กำหนดนโยบายค่าใช้จ่ายการอบรมต่าง ๆ

ตารางที่ 4.43. จำนวนของบริษัทที่กำหนดนโยบายค่าใช้จ่ายการอบรมต่าง ๆ

นโยบายค่าใช้จ่ายการอบรม	จำนวน	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
กำหนดค่าใช้จ่ายฝึกอบรมเป็นจำนวนเงินเพื่อใช้ทั้งองค์กร	86	41.9	41.9
กำหนดค่าใช้จ่ายฝึกอบรมเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายเงินเดือนทั้งหมด	12	5.9	47.8
กำหนดค่าใช้จ่ายฝึกอบรมเป็นจำนวนเงินต่อพนักงาน	9	4.4	52.2
กำหนดจำนวนวันต่อปีที่พนักงานแต่ละคนต้องเข้าฝึกอบรม	19	9.3	61.5
ไม่มีการกำหนดนโยบาย ส่งพนักงานเข้าอบรมตามที่หัวหน้างานขอมมา	54	26.3	87.8
อื่น ๆ	25	12.2	100.0
	205	100.0	

ตารางที่ 4.43 แสดงว่า นโยบายที่กำหนดค่าใช้จ่ายฝึกอบรมเป็นจำนวนเงินเพื่อใช้ทั้งองค์กรเป็นนโยบายที่ใช้กันมากที่สุด คือถึง ร้อยละ 41.9 ของบริษัทในกลุ่มตัวอย่าง วิธีการที่สองคือ

การไม่กำหนดค่าใช้จ่ายฝึกอบรมเป็นต้นทุน บริษัทจะส่งพนักงานเข้าอบรมตามที่หัวหน้างานขอมา เป็นร้อยละ 26.3 ของบริษัทในกลุ่มตัวอย่าง วิธีที่ใช้กันน้อยที่สุดคือ การกำหนดค่าใช้จ่ายฝึกอบรมเป็นจำนวนเงินต่อพนักงาน เป็นร้อยละ 4.4

ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม

หน่วยงานที่รับผิดชอบการฝึกอบรมนั้นมีทั้งฝ่ายบุคคลกร ฝ่ายฝึกอบรม และหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานไหนมีหน้าที่ดูแลเรื่องการอบรมในบริษัทเป็นคำถามที่สะท้อนให้เห็นนโยบายรวมหรือการกระจายศูนย์การตัดสินใจเรื่องการฝึกอบรม คำถามในข้อนี้ถามว่า หน่วยงานไหนมีหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบการฝึกอบรม ผู้ตอบตอบโดยการกาหมายเลข 1 ฝ่ายบุคคล 2 ฝ่ายฝึกอบรม 3 แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบเอง ตารางที่ 4.44 แสดงหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.44. ขนาดของบริษัทกับหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม

หน่วยงานที่รับผิดชอบการฝึกอบรม	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	รวม	ร้อยละ
ฝ่ายบุคคล	56	34	27	117	57.3
ฝ่ายฝึกอบรม	7	24	32	63	30.9
แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบเอง	13	5	6	24	11.8
	76	63	65	204	100.0

Pearson Chi-square: 29.182, df = 4, p < 001.

จากตารางที่ 4.44 พบว่า บริษัทส่วนใหญ่ (ร้อยละ 57.3) มอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องฝึกอบรม และ ขนาดของบริษัทมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม และความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ บริษัทเล็กจะให้ฝ่ายบุคคลและแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบการอบรม บริษัทกลางและใหญ่จะให้ฝ่ายบุคคลและฝ่ายฝึกอบรมเป็นผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม (Pearson Chi-square: 29.182, df = 4, p < 001)

เหตุผลของการตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรม

เหตุผลของการตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรมมีหลากหลาย เช่น ให้พนักงานเสริมทักษะของตน และให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญเพื่อทำงานให้บริษัท เหตุผลต่าง ๆ อยู่ในตารางที่

4.45 คำถามต่อไปถามว่าการตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรมเกิดจากเหตุผลเหล่านี้มากน้อยเพียงไร ผู้ตอบตอบคำถามโดยการกาหมายเลข 1 เหตุผลนี้เป็นส่วนน้อย 3 เหตุผลนี้เป็นบางครั้ง 5 เหตุผลนี้เป็นส่วนใหญ่ ตารางที่ 4.45 แสดงค่าเฉลี่ยของเหตุผลของการตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรม

ตารางที่ 4.45. ค่าเฉลี่ยของเหตุผลของการตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรม

เหตุผลของการตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรม	ค่าเฉลี่ย
การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	4.12
ตามความเหมาะสมที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเสนอมา	4.07
นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.68
การประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน	3.24
การวางแผนงานหรือสรุปผลงานของฝ่าย	3.22

จากข้อมูลในตารางที่ 4.45 พบว่า ผู้จัดการในกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเหตุผลของการตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรมนั้นมีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมเป็นอันดับหนึ่ง (4.12) และความเหมาะสมที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเสนอมาเป็นอันดับสอง (4.07) การวางแผนงานหรือสรุปผลงานของฝ่ายเป็นเหตุผลอันดับสุดท้าย (3.22)

ตารางที่ 4.46 แสดงเหตุผลของการตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรมแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.46. ขนาดของบริษัทกับเหตุผลของการตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรม

เหตุผลของการตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรม	บริษัทเล็ก	บริษัทกลาง	บริษัทใหญ่	F	df	Sig.
นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.53	3.75	3.78	1.385	2, 197	0.260
การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	4.04	4.24	4.09	0.822	2, 201	0.441
การประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน	3.20	3.20	3.32	0.314	2, 199	0.731
การวางแผนงานหรือสรุปผลงานของฝ่าย	3.29	3.25	3.12	0.491	2, 198	0.612
ตามความเหมาะสมที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเสนอมา	4.15	4.21	3.86	3.664	2, 199	0.027

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.46 แสดงว่า บริษัทกลางแตกต่างจากบริษัทเล็กและบริษัทใหญ่ในเหตุผลของการส่งพนักงานเข้าอบรมตามความเหมาะสมที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเสนอมา (F value = 3.664, df = 2, 199, p = 0.027)

บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่มีความแตกต่างกันในเหตุผลอื่น ๆ ของการตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการอบรม

บริษัทสามารถวิเคราะห์ความต้องการในการอบรมได้ 3 ระดับคือ หนึ่ง สอบถามความต้องการการอบรมอย่างไม่เป็นทางการ สอง ส่งแบบสอบถามและประมวลความต้องการของแต่ละฝ่ายงาน หรือ สาม ในกรณีที่บริษัทต้องการพนักงานหลายระดับเป็นประจำ กำหนดหลักสูตรที่ต้องการขึ้นก่อนแล้วให้ฝ่ายงานเป็นผู้เลือกเข้าอบรม ตารางที่ 4.47 แสดงวิธีวิเคราะห์ความต้องการในการอบรม ผู้ตอบตอบโดยกาตอบหน้าวิธีการดังกล่าว ตารางที่ 4.47 แสดงวิธีวิเคราะห์ความต้องการการอบรมแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.47. ขนาดของบริษัทกับ วิธีวิเคราะห์ความต้องการการ อบรม

วิธีวิเคราะห์ความต้องการการ อบรม	บริษัท เล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	รวม	ร้อยละ
ไม่ได้ทำ	11	5	2	18	8.8
ถามความต้องการการอบรมอย่างไม่เป็นทางการ	15	13	8	36	17.6
ส่งแบบสอบถามและประมวลความต้องการของฝ่ายงานต่าง ๆ	41	35	43	119	58.0
กำหนดหลักสูตรเป็นประจำขึ้นก่อน แล้วให้ฝ่ายงานเลือกหลักสูตรที่ต้องการเข้าอบรม	9	10	13	32	15.6
	76	63	66	205	100.0

Pearson Chi-square = 9.259, df = 6, p = 0.160

ตารางที่ 4.47 แสดงว่า บริษัทส่วนใหญ่ (ร้อยละ 58.0) วิเคราะห์ความต้องการการอบรมโดยส่งแบบสอบถามให้แต่ละฝ่าย และประมวลความต้องการของฝ่ายงาน ทั้งนี้ ขนาดของบริษัทไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีวิเคราะห์ความต้องการการอบรม (Pearson Chi-square = 9.259, df = 6, p = 0.160)

ความต้องการหลักสูตรต่าง ๆ

บริษัทแต่ละบริษัทมีความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถต่างกันโดยเฉพาะในเรื่องที่เป็นเทคนิคการผลิตของบริษัท แต่ในเรื่องการจัดการ มีหลักสูตรหลายหลักสูตรที่เป็นเรื่องที่บริษัทต้องการ คำถามต่อไปถามว่า หลักสูตรการจัดการเหล่านี้เป็นที่ต้องการของบริษัทมากน้อยเพียงไร หลักสูตรเหล่านี้ได้แก่ การพัฒนาผู้บริหาร การเป็นนักการตลาด เป็นต้น ผู้ตอบตอบโดยกาหมายเลข 1 ต้องการน้อยที่สุด 2 ต้องการน้อย 3 ต้องการปานกลาง 4 ต้องการมาก 5 ต้องการมากที่สุด ตารางที่ 4.48 แสดงค่าเฉลี่ยของความต้องการหลักสูตรต่าง ๆ

ตารางที่ 4.48. ค่าเฉลี่ยของความต้องการหลักสูตรต่าง ๆ

ความต้องการหลักสูตรต่าง ๆ	ค่าเฉลี่ย
การเพิ่มทักษะหัวหน้างาน	4.24
การพัฒนาผู้บริหาร	4.07
การบริหารคน	4.07
การบริการเพื่อความพอใจลูกค้า	4.00
การเพิ่มผลิตผล (productivity)	3.94
การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	3.57
การเรียนรู้วิธีใช้คอมพิวเตอร์	3.44
การบริหารผลกำไร	3.35
การเป็นนักการตลาด	3.20

จากข้อมูลในตารางที่ 4.48 พบว่าความต้องการหลักสูตรการเพิ่มทักษะหัวหน้างานเป็นอันดับหนึ่ง (4.24) และการพัฒนาผู้บริหารเป็นอันดับสอง (4.07) หลักสูตรการเป็นนักการตลาดมีความต้องการเป็นอันดับสุดท้าย (3.20)

ตารางที่ 4.49 แสดงความต้องการหลักสูตรต่าง ๆ แยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.49. ขนาดของบริษัทกับความต้องการหลักสูตรต่าง ๆ

ความต้องการหลักสูตรต่าง ๆ	บริษัท	บริษัท	บริษัท	F	df	Sig.
	เล็ก	กลาง	ใหญ่			
การพัฒนาผู้บริหาร	3.96	4.03	4.24	2.298	2, 198	0.103
การเพิ่มทักษะหัวหน้างาน	4.17	4.35	4.20	1.279	2, 200	0.281
การบริหารคน	4.00	4.11	4.12	0.494	2, 201	0.611
การเพิ่มผลิตผล (productivity)	3.97	3.74	4.08	2.176	2, 198	0.116
การเป็นนักการตลาด	3.28	3.03	3.25	0.890	2, 197	0.412
การบริหารผลกำไร	3.47	3.25	3.29	0.863	2, 197	0.423
การบริการเพื่อความพอใจลูกค้า	3.93	4.05	4.02	0.239	2, 199	0.788
การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	3.55	3.54	3.64	0.172	2, 201	0.842
การเรียนรู้วิธีใช้คอมพิวเตอร์	3.39	3.51	3.44	0.237	2, 201	0.789

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.49 แสดงว่า บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่ได้แตกต่างกันในความต้องการหลักสูตรการจัดการธุรกิจต่าง ๆ

วิธีการอบรม

การอบรมพนักงานมีหลายวิธี แต่ละบริษัทจะใช้วิธีไหนก็ขึ้นอยู่กับความสะดวกในการใช้ คำถามต่อไปถามว่า บริษัทใช้วิธีการอบรมไหนมากที่สุดน้อยเพียงไร วิธีการอบรมอยู่ในตารางที่ 4.50 ผู้ตอบตอบโดยกาหมายเลข 1 ใช้วิธีน้อยที่สุด 2 ใช้วิธีนี้บ้าง 3 ใช้วิธีนี้ปานกลาง 4 ใช้วิธีนี้มาก 5 ใช้วิธีมากที่สุด ตารางที่ 4.50 แสดงค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการอบรมมากที่สุด

ตารางที่ 4.50. ค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีการอบรมมากที่สุด

วิธีการอบรม	ค่าเฉลี่ย
การให้ฝึกทำงานจริง (on the job training)	4.27
การบรรยายในห้องเรียน (lecture)	3.53
การฝึกงาน (apprenticeship/internship)	3.14
การฝึกทำงานในสถานที่จำลองของจริง	2.58

จากข้อมูลในตารางที่ 4.50 พบว่า วิธีการอบรมที่ใช้มากที่สุดคือการให้ฝึกทำงานจริง (on the job training) (4.27) รองลงไปคือการบรรยายในห้องเรียน (lecture) (3.53) ส่วนการฝึกทำงานในสถานที่จำลองของจริงเป็นวิธีที่ใช้น้อยที่สุด (2.58)

ตารางที่ 4.51 แสดงการใช้วิธีการอบรมแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.51. ขนาดของบริษัทกับการใช้วิธีการอบรม

วิธีการอบรม	บริษัท	บริษัท	บริษัท	F	df	Sig.
	เล็ก	กลาง	ใหญ่			
การให้ฝึกทำงานจริง (on the job training)	4.25	4.25	4.29	0.035	2, 200	0.966
การฝึกงาน (apprenticeship /intern-ship)	3.00	3.14	3.31	1.349	2, 199	0.262
การบรรยายในห้องเรียน (lecture)	3.15	3.70	3.80	7.368	2, 200	0.001
การฝึกทำงานในสถานที่จำลองของจริง	2.21	2.61	2.98	7.827	2, 199	0.001

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.51 แสดงว่า บริษัททั้ง 3 ขนาดมีความแตกต่างกันใช้วิธีการบรรยายในห้องเรียน (lecture) (F value = 7.368, df = 2, 200, p = 0.001) และการฝึกทำงานในสถานที่จำลองของจริง (F value = 7.827, df = 2, 199, p = 0.001) โดยบริษัทใหญ่ใช้สองวิธีนี้มากกว่าบริษัทเล็กและกลาง

บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่ได้แตกต่างกันในการใช้วิธีการให้ฝึกทำงานจริง (on the job training) และการฝึกงาน (apprenticeship/internship)

การประเมินประสิทธิภาพของวิธีการอบรม

นอกจากความสะดวกแล้ว การเลือกใช้วิธีการอบรมได้นั้นขึ้นอยู่กับความเชื่อในประสิทธิภาพของวิธีการอบรมนั้น คำถามต่อไปถามถึงประสิทธิภาพของการอบรมทั้งสิ้น ผู้ตอบตอบโดยการกาหมายเลข 1 ประสิทธิภาพต่ำสุด 2 ประสิทธิภาพต่ำ 3 ประสิทธิภาพปานกลาง 4 ประสิทธิภาพสูง 5 ประสิทธิภาพสูงสุด ตารางที่ 4.52 แสดงค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพของวิธีการอบรม

ตารางที่ 4.52. ค่าเฉลี่ยของ ประสิทธิภาพของวิธีการอบรม

ประสิทธิภาพของ	ค่าเฉลี่ย
การให้ฝึกทำงานจริง (on the job training)	4.56
การฝึกงาน (apprenticeship/internship)	3.60
การฝึกทำงานในสถานที่จำลองของจริง	3.39
การบรรยายในห้องเรียน (lecture)	2.98

จากข้อมูลในตารางที่ 4.52 พบว่า การให้ฝึกทำงานจริง (on the job training) มีประสิทธิภาพเป็นอันดับหนึ่ง (4.56) และการฝึกงาน (apprenticeship/internship) มีประสิทธิภาพเป็นอันดับสอง (3.60) การบรรยายในห้องเรียน (lecture) มีประสิทธิภาพเป็นอันดับสุดท้าย (2.98)

ตารางที่ 4.53 แสดงประสิทธิภาพของวิธีการอบรมแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.53. ขนาดของบริษัทกับ ประสิทธิภาพของวิธีการอบรม

ประสิทธิภาพของวิธีการอบรม	บริษัท เล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
การให้ฝึกทำงานจริง (on the job training)	4.60	4.49	4.58	0.477	2, 201	0.621
การฝึกงาน (apprenticeship /intern-ship)	3.49	3.61	3.70	1.062	2, 197	0.348
การบรรยายในห้องเรียน (lecture)	2.81	3.21	2.95	4.206	2, 199	0.016
การฝึกทำงานในสถานที่จำลองของจริง	3.01	3.52	3.67	8.345	2, 194	0.000

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.53 แสดงว่า บริษัททั้ง 3 ขนาดมีความแตกต่างในความเห็นเรื่องประสิทธิภาพของวิธีการบรรยายในห้องเรียน (lecture) (F value = 4.206, df = 2, 199, p = 0.016) และการฝึกทำงานในสถานที่จำลองของจริง (F value = 8.345, df = 2, 194, p < 0.001)

บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่มีความแตกต่างในเรื่องประสิทธิภาพของการอบรมวิธีอื่น

การอบรมโดยองค์กรภายนอก

นอกจากการอบรมภายในที่บริษัทเป็นผู้ดำเนินการเองแล้ว บริษัทต่าง ๆ ก็ยังส่งพนักงานเข้าอบรมในหลักสูตรอบรมที่องค์กรภายนอกเป็นผู้จัด การส่งพนักงานเข้าหลักสูตรอบรมภายนอกมีเหตุผลต่าง ๆ กัน เหตุผลเหล่านั้นอยู่ในตารางที่ 4.54 คำถามถามว่า บริษัทส่งพนักงานเข้าอบรมภายนอกเนื่องจากเหตุผลนี้มากน้อยเพียงไร ผู้ตอบตอบโดยกาหมายเลข 1 เหตุผลนี้เป็นส่วนน้อย 3 เหตุผลนี้เป็นบางครั้ง 5 เหตุผลนี้เป็นส่วนใหญ่ ตารางที่ 4.54 แสดงค่าเฉลี่ยของเหตุผลของการส่งพนักงานเข้าอบรมกับองค์กรภายนอก

ตารางที่ 4.54. ค่าเฉลี่ยของ เหตุผลของการส่งพนักงานเข้าอบรมกับองค์กรภายนอก

เหตุผลของการส่งพนักงานเข้าอบรมกับองค์กรภายนอก	ค่าเฉลี่ย
เป็นหัวข้อที่องค์กรภายนอกมีความชำนาญมากกว่า	4.37
เป็นหัวข้อที่เป็นที่น่าสนใจในปัจจุบัน (current issues)	4.07
ให้พนักงานได้ความรู้และเรียนรู้ประสบการณ์จากวิทยากร	3.80
เพื่อให้พนักงานขององค์กรของท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าอบรมจากองค์กรอื่น	3.43
เป็นหัวข้อที่องค์กรภายนอกจัดเป็นประจำ	2.67
องค์กรของท่านมีนโยบายให้ใช้การอบรมภายนอกมากกว่าการมีส่วนงานฝึกอบรม	2.45

จากข้อมูลในตารางที่ 4.54 พบว่าเหตุผลของการส่งพนักงานเข้าอบรมกับองค์กรภายนอก คือ การอบรมในหัวข้อที่องค์กรภายนอกมีความชำนาญมากกว่าเป็นอันดับหนึ่ง (4.37) หัวข้อที่เป็นที่น่าสนใจในปัจจุบัน (current issues) เป็นอันดับสอง (4.07) ส่วนนโยบายให้ใช้การอบรมภายนอกมากกว่าการมีส่วนงานฝึกอบรมนั้นเป็นเหตุผลอันดับสุดท้าย (2.45)

ตารางที่ 4.55 แสดงเหตุผลของการส่งพนักงานเข้าอบรมกับองค์กรภายนอกแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.55. ขนาดของบริษัทกับ เหตุผลของการส่งพนักงานเข้าอบรมกับองค์กรภายนอก

เหตุผล	บริษัท เล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
เป็นหัวข้อที่องค์กรภายนอกมีความ ชำนาญมากกว่า	4.29	4.40	4.45	0.604	2, 198	0.548
เป็นหัวข้อที่เป็นที่น่าสนใจในปัจจุบัน (current issues)	3.92	4.19	4.12	1.754	2, 196	0.176
เป็นหัวข้อที่องค์กรภายนอกจัดเป็นประจำ	2.56	2.76	2.70	0.567	2, 195	0.568
องค์กรของท่านมีนโยบายให้ใช้การอบรม ภายนอกมากกว่าการมีส่วนงานฝึกอบรม	2.78	2.53	1.98	8.243	2, 196	0.000
เพื่อให้พนักงานขององค์กรของท่านมี โอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้า อบรมจากองค์กรอื่น	3.54	3.39	3.34	0.901	2, 198	0.408
ให้พนักงานได้ความรู้และเรียนรู้ประสบ การณ์จากวิทยากร	3.90	3.75	3.72	0.907	2, 197	0.405

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.55 แสดงว่า บริษัทเล็กแตกต่างจากบริษัทกลางและใหญ่ในนโยบายให้ใช้การอบรมภายนอกมากกว่าการมีส่วนงานฝึกอบรม (F value = 8.243, df = 2, 196, $p < 0.001$)

บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่มีความแตกต่างกันในเหตุผลอื่นของการส่งพนักงานเข้าอบรมกับองค์กรภายนอก

วิธีอื่น ๆ ที่ใช้พัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากร นอกจากการอบรมแล้วยังมีวิธีอื่น ๆ ที่ใช้พัฒนาบุคลากร บริษัทจะเลือกใช้วิธีใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับนโยบายบริษัท คำถามต่อไปถามว่าบริษัทใช้วิธีอื่นในการพัฒนาบุคลากรมากน้อยเพียงไร ผู้ตอบตอบโดยการกาหมายเลข 1 ใช้วิธีนี้น้อยที่สุด 2 ใช้วิธีนี้น้อย 3 ใช้วิธีนี้ปานกลาง 4 ใช้วิธีนี้มาก 5 ใช้วิธีนี้มากที่สุด ตารางที่ 4.56 แสดงค่าเฉลี่ยของวิธีอื่น ๆ ที่ใช้พัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 4.56. ค่าเฉลี่ยของการใช้วิธีอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากร

การใช้วิธีอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย
การพัฒนาตนเองโดยการเรียนด้วยตนเอง	3.56
การมอบหมายให้ทำหน้าที่รักษาการ (in charge)	3.08
การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (job rotation)	3.01
การพัฒนาตนเองโดยการเรียนต่อในระดับปริญญาที่สูงขึ้น	2.77

จากข้อมูลในตารางที่ 4.56 พบว่า การพัฒนาตนเองโดยการเรียนด้วยตนเองเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ใช้มากที่สุด (3.56) การมอบหมายให้ทำหน้าที่รักษาการ (in charge) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ใช้รองลงไป (3.08) ส่วนการพัฒนาตนเองโดยการเรียนต่อในระดับปริญญาที่สูงขึ้นเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ใช้น้อยที่สุด (2.77)

ตารางที่ 4.57 แสดงการใช้วิธีอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากรแยกตามขนาดของบริษัท

ตารางที่ 4.57. ขนาดของบริษัทกับการใช้วิธีอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากร

วิธีอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากร	บริษัท เล็ก	บริษัท กลาง	บริษัท ใหญ่	F	df	Sig.
การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (job rotation)	3.03	2.87	3.11	0.790	2, 196	0.455
การมอบหมายให้ทำหน้าที่รักษาการ (in charge)	3.01	3.17	3.06	0.512	2, 197	0.600
การพัฒนาตนเองโดยการเรียนด้วยตนเอง	3.53	3.68	3.48	0.696	2, 197	0.500
การพัฒนาตนเองโดยการเรียนต่อในระดับปริญญาที่สูงขึ้น	2.99	2.60	2.69	2.445	2, 197	0.089

การทดสอบทางสถิติ Anova ของข้อมูลในตารางที่ 4.57 แสดงว่า บริษัททั้ง 3 ขนาดไม่มีความแตกต่างในการใช้วิธีอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากรที่นอกเหนือจากการอบรม

บทที่ 5

การอภิปรายผล บทสรุป และข้อเสนอแนะ

บทสรุป การวิจัยนี้เป็นการสำรวจนโยบายและการปฏิบัติในการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรมของบริษัทอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยการส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้จัดการฝ่ายบุคลากรของบริษัทที่เป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

บริษัทที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นมี 205 บริษัท แยกตามขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ในจำนวนใกล้เคียงกัน ผลของการวิจัยพบว่า บริษัทเล็กมีพนักงานชายมากกว่าพนักงานหญิง และบริษัทใหญ่มีพนักงานหญิงมากกว่าพนักงานชาย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบริษัทใหญ่มักมีโรงงานที่มีพนักงานเป็นหญิง ในเรื่องของการศึกษา พนักงานที่จบปริญญาตรีในบริษัทเล็กและกลางมีจำนวนมากกว่าพนักงานในบริษัทใหญ่ และพนักงานที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีในบริษัทใหญ่มีมากกว่าพนักงานในบริษัทเล็กและกลาง

ร้อยละ 60 ของบริษัทที่ตอบแบบสอบถามอยู่ในอุตสาหกรรม 9 ประเภท บริษัทที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน แต่บริษัทใหญ่มักมีการจัดตั้งสหภาพแรงงานและเป็นองค์กรมหาชน บริษัทส่วนใหญ่มี website ให้ผู้สมัครส่งใบสมัครงาน

การสรรหา บริษัทมักสรรหาผู้สมัครด้วยวิธีตั้งรับ คือการให้ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเองเป็นอันดับแรก และการลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์เป็นอันดับสอง ทั้งนี้ บริษัทเห็นว่า ทั้งสองวิธีมีประสิทธิภาพสูงสุด

การคัดเลือก บริษัททดสอบผู้สมัครด้วยการให้สอบข้อเขียนและสอบวัดความถนัด แต่เห็นว่า การให้ทดลองทำงานตัวอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และการสอบข้อเขียนมีประสิทธิภาพเป็นอันดับสอง บริษัทสัมภาษณ์ผู้สมัครโดยใช้คณะผู้สัมภาษณ์หรือผู้สัมภาษณ์คนเดียว โดยมีรายการคำถาม เนื่องจากเห็นว่า ทั้งสองวิธีนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด

แต่เมื่อพิจารณาวิธีการคัดเลือกโดยรวมแล้ว ปรากฏว่า การใช้คณะผู้สัมภาษณ์โดยมีรายการคำถาม และการสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์ เป็นวิธีการคัดเลือกที่ทำให้ได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด

คำตอบที่น่าสนใจคือ ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจรับผู้สมัคร บริษัทรับผู้สมัครที่มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีประสิทธิภาพตรงหรือใกล้เคียงกับงานที่จะทำ เข้ากับผู้อื่นได้ มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้ยอมรับประสิทธิภาพดีใหม่ ๆ

สำหรับ ผู้สมัครที่มีอายุเกิน 45 ปี บริษัทมักจะไม่รับเนื่องจากผู้สมัครมักมีเงินเดือนสูงกว่าที่บริษัทจะให้ได้ และมีต้นทุนแฝงเรื่องค่ารักษาพยาบาล

การประเมินผลงาน บริษัทส่วนใหญ่ประเมินผลงานพนักงานทุก 6 เดือน และใช้วิธีการบังคับการแจกแจงผลงาน ส่วนใหญ่ใช้วิธี KPI แต่ไม่ใช้วิธี 360 องศา หรือ วิธี Balanced Scorecard บริษัทใช้การประเมินผลงานในการกำหนดการขึ้นเงินเดือน และการรับพนักงานทดลองเข้าเป็นพนักงานประจำ ปัญหาที่พบในการประเมินผลงานคือ หัวหน้างานมักประเมินผลงานสูงกว่าความเป็นจริง และหัวหน้างานขาดทักษะในการประเมินผล

ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การมีวุฒิภาวะเหมาะสมกับตำแหน่งเป็นเหตุผลสำคัญ และการมีประสิทธิผลในงานเป็นเหตุผลรองลงไป

การฝึกอบรม บริษัทมีการตั้งงบประมาณฝึกอบรมเป็นจำนวนเงินเพื่อใช้ทั้งองค์กร หรือ มีจะนั้นก็ส่งพนักงานเข้าอบรมตามที่หัวหน้างานจะขอมา ผู้รับผิดชอบการอบรมส่วนใหญ่เป็นฝ่ายบุคคลากร การฝึกอบรมเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการการอบรม โดยการส่งแบบสอบถามให้ฝ่ายงานตอบและประมวลความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ หลักสูตรที่ต้องการมากเป็นหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาหัวหน้างาน เช่น การเพิ่มทักษะหัวหน้างาน การพัฒนาผู้บริหาร

วิธีการอบรมที่ใช้มากที่สุดได้แก่ การฝึกทำงานจริงและการบรรยาย แต่วิธีที่มีประสิทธิภาพคือ การฝึกทำงานจริงและการฝึกงาน การส่งพนักงานเข้าอบรมภายนอกส่วนใหญ่เนื่องจาก องค์กรภายนอกมีความชำนาญมากกว่าหรือเป็นหัวข้อที่น่าสนใจในปัจจุบัน

สำหรับการวิเคราะห์ที่ต่าง ๆ ที่แยกตามขนาดของบริษัทเล็ก กลาง และใหญ่นั้น การวิจัยครั้งนี้ได้ทดสอบ Anova 158 ครั้ง และมีเพียง 16 ครั้งเท่านั้นที่การทดสอบมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลของการทดสอบทำให้กล่าวได้ว่า บริษัททั้ง 3 ขนาดมีความแตกต่างกันในรายละเอียดปลีกย่อยของนโยบายและการปฏิบัติ ในการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงานและการฝึกอบรม หรือ อีกนัยหนึ่ง บริษัทในกลุ่มตัวอย่าง ไม่ว่าจะบริษัทเล็ก กลางหรือใหญ่ต่างมีนโยบายและการปฏิบัติในการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรมที่ใกล้เคียงกัน

ข้อเสนอแนะ การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงประเด็นของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

1. การคัด บริษัทในกลุ่มตัวอย่างคัดผู้สมัครโดยการสอบข้อเขียนเป็นอันดับแรก และ ใช้การสอบวัดความถนัด (aptitude test) และการสอบด้านจิตวิทยา (psychological test) เป็นอันดับต่อไป ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการสอบข้อเขียนทำได้ง่าย การสอบวัดความถนัดและการสอบด้านจิตวิทยาเป็นการสอบที่มีต้นทุนสูง โดยเฉพาะการสอบด้านจิตวิทยาต้องมีการทดสอบความเที่ยงตรง (validation test) ว่าใช้ได้กับพนักงานไทย เมื่อการสอบวัดความถนัดและการสอบด้านจิตวิทยาเป็นที่แพร่หลาย ข้อสอบทั้งสองแบบอาจเข้ามาแทนที่การสอบข้อเขียนก็ได้

การเลือก บริษัทในกลุ่มตัวอย่างใช้การสัมภาษณ์ที่ได้รับการยอมรับว่ามีความน่าเชื่อถือได้และความเที่ยงตรง นั่นคือการสัมภาษณ์โดยคณะผู้สัมภาษณ์โดยมีรายการคำถาม (structured interview) (McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer, 1994) อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมปริทัศน์เกี่ยวกับการสัมภาษณ์โดย Campion, Palmer, Campion (1997) ได้เสนอแนะให้ผู้สัมภาษณ์ปรับปรุงการสัมภาษณ์ถึง 15 ข้อด้วยกัน คือ

1. คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ควรได้มาจากกรวิเคราะห์งาน
2. ถามผู้สมัครทุกคนด้วยคำถามชุดเดียวกัน
3. จำกัดการอธิบายคำถาม การถามต่อเนื่อง หรือการถามเพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ
4. ใช้คำถามที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ พฤติกรรมในอดีต ปุ่มหลัง และความรู้ในงาน
5. ถามคำถามหลาย ๆ ข้อ
6. ควบคุมข้อมูลข้างเคียง เช่น คะแนนสอบ บันทึกผลการเรียน การสัมภาษณ์ครั้งก่อน
7. ไม่ให้ผู้สมัครถามจนกว่าจะสัมภาษณ์เสร็จ
8. ประเมินการตอบคำถามทุกข้อหรือใช้การให้คะแนนหลายข้อ
9. ใช้การประเมินที่มีการอ้างอิงถึงงาน
10. ผู้สัมภาษณ์บันทึกการสัมภาษณ์อย่างละเอียด
11. ใช้ผู้สัมภาษณ์หลายคน
12. ใช้ผู้สัมภาษณ์คนเดียวหรือกลุ่มเดียวสัมภาษณ์ผู้สมัครทุกคน
13. ผู้สัมภาษณ์ไม่หารือเกี่ยวกับผู้สมัครระหว่างการสัมภาษณ์
14. ให้ผู้สัมภาษณ์เข้ารับการอบรม
15. ใช้การทำนายเชิงสถิติ

ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรต่าง ๆ สามารถนำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปใช้ และผู้วิจัยด้านทรัพยากรบุคคลสามารถทำการวิจัยว่าข้อเสนอแนะต่าง ๆ นี้ทำให้การสัมภาษณ์มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่

2. ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจรับผู้สมัคร ในการตัดสินใจรับผู้สมัครเข้าทำงาน ผู้รับสมัครมักกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครที่ต้องการเอาไว้อยู่แล้ว การให้ผู้สมัครผ่านกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกก็เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกับคุณสมบัติที่กำหนดไว้ให้มากที่สุด จากการวิจัยด้านบุคลากร คุณสมบัติที่ต้องการอาจเป็นคุณสมบัติต่ำที่สุด Minimum Qualifications (Levine, Maye, Ulm & Gordon, 1997) หรือเป็นบุคลิกภาพที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน (Raymark, Schmit & Guion, 1997)

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า สองสิ่งแรกที่ผู้จัดการฝ่ายบุคลากรให้ความสำคัญ คือ ความกระตือรือร้นที่จะทำงาน และประสิทธิภาพที่ตรงหรือใกล้เคียงกับงานที่จะทำ ตัวแปรที่มีความสำคัญเป็นอันดับสามคือ ความสามารถที่จะเข้ากับผู้อื่นได้ (ตารางที่ 4.25)

เมื่อนำผลของการวิจัยครั้งนี้มาประมวลเข้ากับแบบแผนการวิเคราะห์ส่วนประกอบของงาน (Job element approach) ซึ่งมี KSA (Knowledge, Skills, และ Abilities ของ Primoff & Eyde, 1988) และผลการวิจัยเรื่องปัจจัยทั้งห้าของบุคลิกภาพ (Five factor model of personality, Barrick & Mount, 1991; Tokar, Fischer & Subich, 1998) ซึ่งมี ความขยันขันแข็งในการทำงาน (Conscientiousness) ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ (Agreeableness) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability หรือ Neuroticism) ความไม่เป็นคนเก็บตัว (Extraversion) และ การยอมรับประสบการณ์ใหม่ (Openness to experience) ก็จะได้แบบจำลองของคุณสมบัติของผู้สมัครเข้าทำงานดังนี้

E (Experience) ประสบการณ์ที่ตรงหรือใกล้เคียงกับงานที่จะทำ

K (Knowledge) ความรู้เกี่ยวกับงานที่จะทำ หรือ การศึกษา

S (Skills) ทักษะที่แสดงออกเป็นรูปธรรม เช่น ทักษะทางด้านภาษา เลข หรือ คอมพิวเตอร์

A (Abilities) ความสามารถในการเชิงวิเคราะห์ เช่น ความสามารถในการสรุปเหตุการณ์ข้อมูล ที่รวบรวมจากหลายแหล่ง และ

P (Personality) บุคลิกภาพที่ประกอบด้วยปัจจัยทั้งห้า (Five-factor model)

นั่นคือ ผู้รับสมัครตัดสินใจรับผู้สมัครโดยพิจารณาประสิทธิภาพ ความรู้ ความสามารถ และบุคลิกของผู้สมัคร เป็นสำคัญ กล่าวคือ แบบจำลอง EKSAP เป็นมิติต่าง ๆ ของผู้สมัครที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลมองหานั้นเอง

3. อายุของผู้สมัคร ผลของการวิจัยครั้งนี้ชี้ว่า เหตุผลอันดับแรกที่บริษัทไม่รับผู้สมัครที่มีอายุเกิน 45 ปีคือ ผู้สมัครมีเงินเดือนสูงกว่าที่บริษัทจะให้ได้ (ตารางที่ 4.27) เป็นไปได้ว่า อายุที่มากขึ้นมักไปพร้อมกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นและเงินเดือนที่สูง จึงทำให้มีการกำหนดไม่รับสมัครผู้ที่มีอายุเกิน 45 ปี

อย่างไรก็ตาม ขณะนี้ โครงสร้างทางประชากรของไทยกำลังมีคนที่อายุมากเพิ่มขึ้น (ทำเนียบโรงพยาบาลและสถิติสาธารณสุข 2543) ในอนาคตอันใกล้ การรับสมัครผู้สมัครงานอาจต้องเปิดกว้างให้ผู้สมัครทุกคนได้เข้ามาแข่งขันกันในด้านความสามารถมากกว่าด้านอายุ ถ้าหากบริษัทที่ลงโฆษณารับสมัครงานไม่มีข้อมูลที่ชี้ชัดว่า ผู้สมัครที่มีอายุเกิน 45 ปีไม่สามารถทำงานให้ได้ บริษัทอาจต้องละเว้นการระบุและจำกัดอายุผู้สมัครในประกาศโฆษณาก็ได้

4. หลักสูตรการอบรมที่ต้องการ เมื่อถามว่า หลักสูตรใดเป็นที่ต้องการในการฝึกอบรม ผู้จัดการฝ่ายบุคคลในกลุ่มตัวอย่างระบุว่า ต้องการหลักสูตร การเพิ่มทักษะหัวหน้างาน การพัฒนาผู้บริหาร และการบริหารคน (ตารางที่ 4.49) เมื่อเขาคำตอบดังกล่าวมาพิจารณารวมกับปัญหาของการประเมินผลงาน (ตารางที่ 4.36) จะเห็นว่า บริษัทส่วนใหญ่ยังตระหนักถึงความต้องการในการพัฒนาหัวหน้างาน แต่บริษัทก็ยังไม่ได้มีแผนการพัฒนาบุคลากรในเชิงรุก เพียงพัฒนาบุคลากรด้วยการให้พนักงานเรียนด้วยตนเองก่อนวิธีอื่น (ตารางที่ 4.56) ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหาร บริษัทอาจต้องให้ความสนใจในการสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองโดยการเรียนต่อในระดับปริญญาที่สูงขึ้นไป เพราะการศึกษาเป็นตัวแทนที่สองในแบบจำลองของคุณสมบัติของผู้ที่สมัครเข้าทำงานที่ได้กล่าวไว้ในข้อ 2

ข้อจำกัดของการวิจัย เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจ การนำเสนอข้อมูลจึงจำกัดอยู่ในเชิงการบรรยายว่า บริษัทอุตสาหกรรมในประเทศไทยมีนโยบายและการปฏิบัติด้านการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรมอย่างไร กล่าวคือ ผลของการวิจัยทำให้ได้รู้ว่าผู้บริหารทรัพยากรในบริษัทอุตสาหกรรมต่าง ๆ กำลังทำอะไรอยู่ แต่การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะนำไปใช้เป็นหัวข้อการวิจัยในอนาคตได้

อย่างไรก็ตาม ทิศทางของการวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยควรเป็น การทดสอบสมมติฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการสัมภาษณ์ เนื่องจากในการตัดสินใจรับผู้ สัมภาษณ์ บริษัทพึ่งพาการสัมภาษณ์เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ หัวข้อการวิจัยที่น่าสนใจอีกหัวข้อหนึ่ง คือ การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจรับผู้สมัครเข้าทำงานและผลงานของ ผู้ที่ได้เข้าทำงานเมื่อเวลาผ่านไป 2-3 ปี หรือที่เรียกว่าการทำ predictive validity การทดสอบนี้ จะทำให้ได้ทราบว่า ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจรับผู้สมัครเข้าทำงานนั้นเป็นปัจจัยที่เที่ยงตรงหรือไม่



บรรณานุกรม

จงพิศ ศิริรัตน์ (2543) "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย" ประมวลผลงานวิจัย การประชุมวิชาการบริหารธุรกิจ ครั้งที่ 1 วันที่ 19-20 ตุลาคม 2543 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2541) "การจัดการทรัพยากรบุคคล" กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทำเนียบโรงพยาบาลและสถิติสาธารณสุข (2543) กรุงเทพฯ: ชัลฟ้ารีเสิร์ช

รายงานประจำปี 2545 กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" กรุงเทพฯ: บ้านเสีรัตน์

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544) "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย: การศึกษาเปรียบเทียบ" กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Managing human resources*. 12th Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Campion, M.A., Palmer, D.K., & Campion, J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.

Cleveland, J.N., Murphy, K.R., & Williams, R.E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.

De Cenzo, D. & Robbins, S. (1993). *Human resource management*. 4th Edition. New York: Wiley.

Dessler, G. (1997). *Human resource management*. 7th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Dessler, G. (2003). *Human resource management*. 9th Edition. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

Ford, D.J. (1993). Benchmarking HRD. *Training and Development*. 36-41. In Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001).

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *Translating strategy into action. The balanced scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Levine, E.L., May, D.M., Ulm, R.A., & Gordon, T.R. (1997). A methodology for developing and validating minimum qualifications (MQs). *Personnel Psychology*, 50, 1009-1023.

McDaniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L., & Maurer, S.D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.

Primoff, E.S., Eyde, L.D. (1988). Job element analysis. In Gael, S. (Ed.), Cornelli, E.T., III, Levine, E.L., Salvendy, G. (Associate Eds.). *The job analysis handbook for business, industry, and government*. New York: Wiley.

Raymark, P.H., Schmit, M.J., Guion, R.M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. *Personnel Psychology*, 50, 723-736.

Terpstra, D.E. (1996). The search for effective methods. *HR Focus*, May 1996. In Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001).

Tokar, D.M., Fischer, A.R., & Subich, L.M. (1998). Personality and vocational behavior: A selective review of the literature, 1993-1997. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 115-153.





ภาคผนวก ก.

จดหมายขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

26 เมษายน 2545

เรียน ท่านผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผมสอนวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจที่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ โดยใช้หนังสือทั้งภาษาไทยและอังกฤษ สิ่งที่ผมสังเกตได้จากการใช้หนังสือทั้งสองภาษาคือ หนังสือภาษาอังกฤษมักจะอ้างสถิติที่ได้จากการสำรวจเรื่องการบริหารงานบุคคลในสหรัฐอเมริกา ส่วนหนังสือภาษาไทยมักจะไม่มีการอ้างสถิติที่ได้จากการสำรวจเรื่องการบริหารงานบุคคลมากนัก ตัวอย่าง ในการสรรหาพนักงานเข้าทำงาน ในสหรัฐอเมริกาประมาณ 1/3 ของผู้สมัครที่องค์กรรับเข้าทำงานเป็นบุคคลที่ได้รับการแนะนำจากพนักงานในองค์กร สำหรับในประเทศไทย ข้อมูลสถิติทำนองเดียวกันนี้มีแต่ในเฉพาะอุตสาหกรรมโรงแรมเท่านั้น ส่วนในอุตสาหกรรมอื่นไม่มีการทำวิจัยมาก่อน

ดังนั้น ผมจึงมีความประสงค์ที่จะทำการวิจัยเพื่อค้นคว้าว่า บริษัทในประเทศไทยมีนโยบายและการปฏิบัติอย่างไรในเรื่อง 4 เรื่องคือ การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน และการฝึกอบรมพนักงาน ผมจะนำข้อมูลที่ได้จากท่านมาประมวลและเผยแพร่ในรายงานการวิจัยและในการสอนวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล หากท่านมีความประสงค์ที่จะทราบข้อมูลรวมของการวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในงานของท่าน โปรดให้ชื่อและที่อยู่ของท่านในแบบฟอร์มท้ายแบบสอบถาม ผมจะส่งผลการวิจัยอย่างย่อมาให้ท่าน

ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการสนับสนุนจากท่านในการวิจัยครั้งนี้โดยให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามที่แนบมานี้ ทั้งนี้ ผมได้แนบซองจดหมายพร้อมติดแสตมป์เพื่อให้ท่านส่งแบบสอบถามคืนมาโดยสะดวกด้วยแล้ว

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

ดร.วันชัย อริยะพุทธิพงศ์

หัวหน้าโครงการปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ

ผู้วิจัย



1. พนักงานในองค์กรของท่านมีจำนวน

- 1 0-100 คน 2 101-300 คน 3 301-500 คน
 4 501-750 คน 5 751-1,000 คน 6 1,001-2,000 คน
 7 2,001-3,000 คน 8 3,001-5,000 คน 9 มากกว่า 5,000 คน

2. พนักงาน ชาย/หญิง ในองค์กรของท่านแยกเป็น ชาย _____%
 หญิง _____%

4. การศึกษาสูงสุดของพนักงานในองค์กรของท่านแยกเป็น

- ปริญญาโทหรือสูงกว่า _____%
 5 ปริญญาตรี _____%
 6 ต่ำกว่าปริญญาตรี _____%
 รวม _____ 100 %

7. องค์กรของท่านดำเนินธุรกิจประเภทใด

- | | |
|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> ธุรกิจเกษตร | 16 <input type="checkbox"/> ของใช้ในครัวเรือน |
| 2 <input type="checkbox"/> ธนาคาร | 17 <input type="checkbox"/> ประกันชีวิตและประกันภัย |
| 3 <input type="checkbox"/> วัสดุก่อสร้างและตกแต่ง | 18 <input type="checkbox"/> อัญมณีและเครื่องประดับ |
| 4 <input type="checkbox"/> เคมีภัณฑ์และพลาสติก | 19 <input type="checkbox"/> เครื่องมือและเครื่องจักร |
| 5 <input type="checkbox"/> พาณิชยกรรม | 20 <input type="checkbox"/> เหมืองแร่ |
| 6 <input type="checkbox"/> สื่อสาร | 21 <input type="checkbox"/> บรรจุกภัณฑ์ |
| 7 <input type="checkbox"/> เครื่องใช้ไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์ | 22 <input type="checkbox"/> เวชภัณฑ์และเครื่องสำอาง |
| 8 <input type="checkbox"/> ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ | 23 <input type="checkbox"/> การพิมพ์และสิ่งพิมพ์ |
| 9 <input type="checkbox"/> พลังงาน | 24 <input type="checkbox"/> บริการเฉพาะกิจ |
| 10 <input type="checkbox"/> บันเทิงและสันทนาการ | 25 <input type="checkbox"/> พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ |
| 11 <input type="checkbox"/> เงินทุนหลักทรัพย์ | 26 <input type="checkbox"/> เยื่อกระดาษและกระดาษ |
| 12 <input type="checkbox"/> อาหารและเครื่องดื่ม | 27 <input type="checkbox"/> สิ่งทอและเครื่องนุ่มห่ม |
| 13 <input type="checkbox"/> การแพทย์ | 28 <input type="checkbox"/> ขนส่ง |
| 14 <input type="checkbox"/> โรงแรมและบริการท่องเที่ยว | 29 <input type="checkbox"/> ยานพาหนะและอุปกรณ์ |

15 คลังสินค้าและไซโล 30 อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____

8. มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานในองค์กรของท่านหรือไม่ 1 มี 2 ไม่มี
9. องค์กรของท่านเป็น 1 องค์กร/บริษัทเอกชน (บจก) 2 องค์กร/บริษัทมหาชน(บมจ)
10. บริษัทของท่านเป็น 1 บริษัทที่มีผู้ถือหุ้นเป็นไทยล้วน
2 บริษัทร่วมทุนระหว่างผู้ถือหุ้นไทยและต่างประเทศ
3 องค์กร/สาขาของบริษัทข้ามชาติ
11. องค์กรของท่านมีเว็บไซต์ให้ผู้สมัครส่งใบสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้หรือไม่
1 มี 2 ไม่มี
12. ในการรับสมัครงาน บริษัทของท่านมีนโยบายบรรจุพนักงานภายในองค์กรก่อนผู้สมัครภายนอกหรือไม่
1 บรรจุผู้สมัครภายในก่อน 2 พิจารณาผู้สมัครทั้งภายในภายนอก
3 รับผู้สมัครภายนอกก่อน

ในการสรรหาผู้สมัครงาน ท่านใช้วิธีต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร

	ใช้วิธี น้อยมาก	ใช้วิธี ปานกลาง	ใช้วิธี มากที่สุด		
13. ผู้บริหาร / พนักงานในองค์กรแนะนำ	1	2	3	4	5
14. รับนักศึกษาจบใหม่จากมหาวิทยาลัย	1	2	3	4	5
15. ใช้บริการของบริษัทจัดหางาน	1	2	3	4	5
16. ลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์	1	2	3	4	5
17. ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเอง (หรือผ่านเว็บไซต์) 1	2	3	4	5	
18. รับสมัครในวันนัดพบแรงงานที่จัดโดย กระทรวงแรงงาน	1	2	3	4	5

ในความเห็นของท่าน วิธีการสรรหาผู้สมัครงานต่อไปนี้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร

	ประสิทธิภาพ น้อยที่สุด		ประสิทธิภาพ ปานกลาง		ประสิทธิภาพ มากที่สุด
19. ผู้บริหาร/พนักงานในองค์กรแนะนำ	1	2	3	4	5
20. รับนักศึกษาจบใหม่จากมหาวิทยาลัย	1	2	3	4	5
21. ใช้บริการของบริษัทจัดหางาน	1	2	3	4	5
22. ลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์	1	2	3	4	5
23. ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเอง (หรือผ่านเว็บไซต์)1	1	2	3	4	5
24. รับสมัครในวันนัดพบแรงงานที่จัดโดย กระทรวงแรงงาน	1	2	3	4	5

ในการทดสอบผู้สมัครงาน ท่านใช้วิธีต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร

	ใช้วิธี น้อยมาก		ใช้วิธี ปานกลาง		ใช้วิธี มากที่สุด
25. ให้สอบข้อเขียน	1	2	3	4	5
26. ให้ทดลองทำงานตัวอย่าง	1	2	3	4	5
27. ให้สอบข้อสอบวัดความถนัด (aptitude test) 1	1	2	3	4	5
28. ให้สอบข้อสอบด้านจิตวิทยา (psychological test)1	1	2	3	4	5
29. ให้ร่วมทำกิจกรรมใน assessment center	1	2	3	4	5

ในความเห็นของท่าน วิธีการทดสอบผู้สมัครงานต่อไปนี้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร

	ประสิทธิภาพ น้อยที่สุด		ประสิทธิภาพ ปานกลาง		ประสิทธิภาพ มากที่สุด
30. การสอบข้อเขียน	1	2	3	4	5
31. การทดลองทำงานตัวอย่าง	1	2	3	4	5
32. การสอบข้อสอบวัดความถนัด (aptitude test)1	1	2	3	4	5
33. การสอบข้อสอบด้านจิตวิทยา (psychological test)	1	2	3	4	5
34. ให้ร่วมทำกิจกรรมใน assessment center	1	2	3	4	5

ในการสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน ท่านใช้วิธีการสัมภาษณ์ต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร

	ใช้วิธี น้อยมาก	ใช้วิธี ปานกลาง	ใช้วิธี มากที่สุด		
35. ผู้สัมภาษณ์คนเดียว ไม่มีรายการคำถาม (unstructured)	1	2	3	4	5
36. ผู้สัมภาษณ์คนเดียว มีรายการคำถาม (structured)	1	2	3	4	5
37. ใช้คณะผู้สัมภาษณ์ (panel of interviewers) มีรายการคำถาม (structured)	1	2	3	4	5
38. การสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์ (situational interview)	1	2	3	4	5

ในความเห็นของท่าน วิธีการสัมภาษณ์ต่อไปนี้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร

	ประสิทธิภาพ น้อยที่สุด	ประสิทธิภาพ ปานกลาง	ประสิทธิภาพ มากที่สุด		
39. ผู้สัมภาษณ์คนเดียวไม่มีรายการคำถาม (unstructured)	1	2	3	4	5
40. ผู้สัมภาษณ์คนเดียว มีรายการคำถาม (structured)	1	2	3	4	5
41. ใช้คณะผู้สัมภาษณ์ (panel of interviewers) มีรายการคำถาม (structured)	1	2	3	4	5
42. การสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์ (situational interview)	1	2	3	4	5

ในการคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงาน วิธีคัดเลือกวิธีใดทำให้ท่านได้ผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการที่สุด

	ตรงความต้องการ น้อยที่สุด	1	2	ตรงความต้องการ ปานกลาง	3	4	ตรงความต้องการ มากที่สุด	5
43. การสอบข้อเขียน	1	2	3	4	5			
44. การทดลองทำงานตัวอย่าง	1	2	3	4	5			
45. การสอบข้อสอบวัดความถนัด (aptitude test)	1	2	3	4	5			
46. การสอบข้อสอบด้านจิตวิทยา (psychological test)	1	2	3	4	5			
47. การร่วมทำกิจกรรมใน assessment center	1	2	3	4	5			
48. ผู้สัมภาษณ์คนเดียวไม่มีรายการคำถาม (unstructured)	1	2	3	4	5			
49. ผู้สัมภาษณ์คนเดียว มีรายการคำถาม (structured)	1	2	3	4	5			
50. ใช้คณะผู้สัมภาษณ์ (panel of interviewers) มีรายการคำถาม (structured)	1	2	3	4	5			
51. การสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์ (situational interview)	1	2	3	4	5			

ในการตัดสินใจรับผู้สมัครเข้าทำงาน ท่านให้ความสำคัญต่อบัจจัยต่อไปนี้เพียงไร

	สำคัญน้อยมาก	1	2	สำคัญปานกลาง	3	4	สำคัญมากที่สุด	5
52. ได้รับการแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องได้	1	2	3	4	5			
53. แต่งกายสะอาดเรียบร้อย	1	2	3	4	5			
54. พุดจาเหมาะสมเป็นผู้ใหญ่	1	2	3	4	5			
55. มีผลงานในอดีตที่โดดเด่น	1	2	3	4	5			
56. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม	1	2	3	4	5			
57. มีประสบการณ์ตรงหรือใกล้เคียงกับงานที่จะ	1	2	3	4	5			
58. เป็นคนเปิดเผย จริงใจ	1	2	3	4	5			
59. เป็นผู้มีความสุภาพ	1	2	3	4	5			
60. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน	1	2	3	4	5			
61. สามารถเข้ากับผู้อื่นได้	1	2	3	4	5			

62. มีอารมณ์มั่นคง	1	2	3	4	5
63. เป็นคนยอมรับประสบการณ์ใหม่ ๆ	1	2	3	4	5
64. เป็นผู้มีสุขภาพดี	1	2	3	4	5

โฆษณารับสมัครงานมักจะกำหนดอายุผู้สมัครไว้ไม่เกิน 45 ปี ท่านเห็นด้วยกับข้อความที่เกี่ยวกับพนักงานที่มีอายุเกิน 45 ปีต่อไปนี้เพียงไร

	เห็นด้วย น้อยที่สุด		เห็นด้วย ปานกลาง		เห็นด้วย มากที่สุด
65. ไม่สามารถเรียนงานใหม่ ๆ ได้ดี	1	2	3	4	5
66. ผลิตผลต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย	1	2	3	4	5
67. ความรู้ไม่ทันสมัย	1	2	3	4	5
68. เงินเดือนสูงกว่าที่จะให้ได้	1	2	3	4	5
69. มีต้นทุนแฝงเรื่องค่ารักษาพยาบาล	1	2	3	4	5
70. ทำงานได้ไม่นานก็ลาออก	1	2	3	4	5
71. ขาดงานบ่อย	1	2	3	4	5
72. มีความชำนาญงานน้อย	1	2	3	4	5

73. ในองค์กรของท่าน มีการประเมินผลงานถี่เพียงไร

1 ทุกเดือน

2 ทุก 3-4 เดือน

3 ทุก 6 เดือน

4 ทุก 12 เดือน

องค์กรของท่านใช้วิธีประเมินผลงานของพนักงานต่อไปนี้หรือไม่?

74. การประเมินผลงานแบบบังคับการแจกแจง หรือ forced distribution (คือการประเมินผลงานที่บังคับว่าหัวหน้างานต้องให้เกรด A B C D หรือ E แก่ลูกน้องตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด)

1 ใช่

2 ไม่ใช่

75. การประเมินผลงานแบบ 360 องศา (คือการประเมินผลงานของพนักงานที่ให้หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และลูกค้าเป็นผู้ประเมินผลงานของพนักงาน)

1 ใช่

2 ไม่ใช่

76. การประเมินผลงานแบบ KPI หรือ Key Performance Indices (คือการประเมินผลงานตาม ปัจจัยสำคัญที่องค์กรกำหนด)

1 ใช่

2 ไม่ใช่

77. การประเมินผลงานแบบ Balanced Scorecard (คือการประเมินผลงานที่รวมปัจจัยสำคัญ อื่น ๆ เช่น ความพอใจของลูกค้า นวัตกรรมสินค้า)

1 ใช่

2 ไม่ใช่

ท่านใช้การประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ต่อไปนี้น้อยเพียงไร

	ใช้งาน น้อยที่สุด		ใช้งาน ปานกลาง		ใช้งาน มากที่สุด
78. ใช้ในการกำหนดการขึ้นเงินเดือน	1	2	3	4	5
79. ให้หัวหน้างานชี้ถึงจุดเด่นจุดด้อยของพนักงาน	1	2	3	4	5
80. ใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	1	2	3	4	5
81. ใช้ในการตัดสินใจว่าจะรับเป็นพนักงานประจำ เมื่อพ้นระยะทดลองงาน	1	2	3	4	5
82. ใช้ในการตัดสินใจว่าพนักงานคนใดควรได้รับการอบรม	1	2	3	4	5
83. ใช้ในการตัดสินใจจะให้พนักงานคนใดออกจากงาน	1	2	3	4	5

องค์กรของท่านมีปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลงานต่อไปนี้เล็กน้อยเพียงไร

	เป็นปัญหา น้อยที่สุด		เป็นปัญหา ปานกลาง		เป็นปัญหา มากที่สุด
84. หัวหน้างานมักประเมินผลงานสูงกว่าความเป็นจริง	1	2	3	4	5
85. หัวหน้างานให้ผลงานดีแก่ทุกคน โดยใช้วิธีเวียนให้กันแต่ละปี	1	2	3	4	5

86. หัวหน้าประเมินผลงานดี/ไม่ดีตามความชอบส่วนตัว

1 2 3 4 5

87. หัวหน้างานขาดทักษะในการประเมินผล

1 2 3 4 5

88. หัวหน้างานไม่ให้ความเอาใจใส่ในการ

1 2 3 4 5

ประเมินผลงานเท่าที่ควร

89. เพื่อสรรหาและคัดเลือกพนักงานในองค์กรบรรจุในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ท่านใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกเช่นเดียวกับการรับพนักงานใหม่หรือไม่

1 ใช่

2 ไม่ใช่

ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ท่านให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้เพียงไร

	สำคัญ น้อยที่สุด		สำคัญ ปานกลาง		สำคัญ มากที่สุด
90. ประสบการณ์ในงาน	1	2	3	4	5
91. อายุใสในงาน	1	2	3	4	5
92. มีวุฒิภาวะสมกับตำแหน่ง	1	2	3	4	5
93. ผลงานในอดีต	1	2	3	4	5
94. สามารถเข้ากับผู้บริหารอื่นได้	1	2	3	4	5

95. นอกจากการขึ้นเงินเดือนตามผลงาน หรือที่เรียกว่า merit increase มีการขึ้นเงินเดือนอื่น ๆ หรือไม่

1 ไม่มี

2 มีการขึ้นเงินเดือนตามค่าจ้างขั้นต่ำ

3 มีการขึ้นเงินเดือนตามดัชนีค่าครองชีพ

96. นโยบายเงินเดือนในองค์กรของท่านเป็นนโยบายเงินเดือนแบบลับ (ไม่ประกาศตารางเงินเดือนให้พนักงานทราบและมีการห้ามการเปิดเผยข้อมูลเงินเดือน) หรือไม่ลับ (มีตารางเงินเดือนให้พนักงานทราบและไม่ห้ามเรื่องการเปิดเผยข้อมูล)

1 ลับ

2 ไม่ลับ

97. องค์กรของท่านกำหนดนโยบายการอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างไรบ้าง ดังนี้หรือไม่

- 1 กำหนดค่าใช้จ่ายฝึกอบรมเป็นจำนวนเงินเพื่อใช้ทั้งองค์กร
 2 กำหนดค่าใช้จ่ายฝึกอบรมเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายเงินเดือนทั้งหมด
 3 กำหนดค่าใช้จ่ายฝึกอบรมเป็นจำนวนเงินต่อพนักงาน
 4 กำหนดจำนวนวันที่พนักงานแต่ละคนต้องเข้าฝึกอบรม
 5 ไม่มีการกำหนดนโยบาย ส่งพนักงานเข้าอบรมตามที่หัวหน้างานขอมา
 6 อื่นๆ (โปรดระบุ) _____

98. ในองค์กรของท่าน หน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบ การจัดฝึกอบรม หรือการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมคือ

- 1 ฝ่ายบุคคล 2 ฝ่ายฝึกอบรม
 3 แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบเอง

การตัดสินใจส่งพนักงานเข้าอบรม เกิดจากเหตุผลต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร

	เหตุผลนี้ เป็นส่วนน้อย		เหตุผลนี้ เป็นบางครั้ง		เหตุผลนี้ เป็นส่วนใหญ่
99. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล	1	2	3	4	5
100. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	1	2	3	4	5
101. การประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน	1	2	3	4	5
102. การวางแผนงาน หรือสรุป ผลงาน ของฝ่าย1		2	3	4	5
103. ตามความเหมาะสมที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเสนอมา	1	2	3	4	5

104. ท่านวิเคราะห์ความต้องการในการอบรม (training need analysis) เพื่อทำแผนการฝึกอบรมหรือไม่

- 1 ไม่ได้ทำ
 2 ตามความต้องการในการอบรมอย่างไม่เป็นทางการ
 3 ส่งแบบสอบถามและประมวลความต้องการของฝ่ายงานต่าง ๆ

4 กำหนดหลักสูตรเป็นประจำขึ้นก่อน แล้วให้ฝ่ายงานเลือกหลักสูตรที่
ต้องการเข้าอบรม

ท่านคิดว่า องค์กรของท่านต้องการหลักสูตรต่าง ๆ ต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร

	ต้องการ น้อยที่สุด		ต้องการ ปานกลาง		ต้องการ มากที่สุด
105. การพัฒนาผู้บริหาร	1	2	3	4	5
106. การเพิ่มทักษะหัวหน้างาน	1	2	3	4	5
107. การบริหารคน	1	2	3	4	5
108. การเพิ่มผลิตผล (productivity)	1	2	3	4	5
109. การเป็นนักการตลาด	1	2	3	4	5
110. การบริหารผลกำไร	1	2	3	4	5
111. การบริการเพื่อความพอใจของลูกค้า	1	2	3	4	5
112. การเรียนภาษาต่างประเทศ	1	2	3	4	5
113. การเรียนวิธีใช้คอมพิวเตอร์	1	2	3	4	5

ท่านใช้วิธีการอบรมต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร

	ใช้วิธี น้อยที่สุด		ใช้วิธี ปานกลาง		ใช้วิธี มากที่สุด
114. การให้ฝึกทำงานจริง (on the job training)	1	2	3	4	5
115. การฝึกงาน (apprenticeship / internship)	1	2	3	4	5
116. การบรรยายในห้องเรียน (lecture)	1	2	3	4	5
117. การฝึกทำงานในสถานที่จำลองของจริง	1	2	3	4	5

โปรดประเมินประสิทธิภาพของวิธีการอบรมดังต่อไปนี้

	ประสิทธิภาพ ต่ำสุด		ประสิทธิภาพ ปานกลาง		ประสิทธิภาพ สูงสุด
118. การให้ฝึกทำงานจริง (on the job training)	1	2	3	4	5
119. การฝึกงาน (apprenticeship / internship)	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 120. การบรรยายในห้องเรียน (lecture) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 121. การฝึกทำงานในสถานที่จำลองของจริง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ถ้าหากท่านส่งพนักงานของท่านเข้าอบรมกับองค์กรภายนอก การใช้บริการการอบรม / สัมมนาขององค์กรภายนอกนั้น เนื่องมาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

- | | เหตุผลนี้
เป็นส่วนน้อย | | เหตุผลนี้
เป็นบางครั้ง | | เหตุผลนี้
เป็นส่วนใหญ่ |
|---|---------------------------|---|---------------------------|---|---------------------------|
| 122. เป็นหัวข้อที่องค์กรภายนอกมีความชำนาญมากกว่า | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 123. เป็นหัวข้อที่เป็นน่าสนใจในปัจจุบัน (current issues) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 124. เป็นหัวข้อที่องค์กรภายนอกจัดเป็นประจำ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 125. องค์กรของท่านมีนโยบายให้ใช้การอบรมภายนอกมากกว่าการมีส่วนงานฝึกอบรม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 126. เพื่อให้พนักงานขององค์กรของท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าอบรมจากองค์กรอื่น | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 127. ให้พนักงานได้ความรู้และเรียนรู้ประสบการณ์จากวิทยากร | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

นอกจากการอบรมแล้ว องค์กรของท่านใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงไร

- | | วิธีนี้
น้อยที่สุด | | วิธีนี้
ปานกลาง | | วิธีนี้
มากที่สุด |
|---|-----------------------|---|--------------------|---|----------------------|
| 128. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (job rotation) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 129. การมอบหมายให้ทำหน้าที่รักษาการ (in charge) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 130. การพัฒนาตนเองโดยการเรียนด้วยตนเอง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 131. การพัฒนาตนเองโดยการเรียนต่อในระดับปริญญาที่สูงขึ้น | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ขอขอบคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่านในการตอบแบบสอบถามนี้

ถ้าท่านต้องการผลการวิจัยครั้งนี้ โปรดให้ชื่อและองค์กรของท่าน

ชื่อ _____

ตำแหน่ง _____

องค์กร _____

ที่อยู่ _____

แฟกซ์ _____

