



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม)

ปริญญา

การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม

วิทยาการจัดการ

สาขา

คณะ

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงาน
ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

The Study of the Relationships between Human Resources Development
Process and Operational Performance in Automotive Industry in Amatanakorn
Industrial Estate

นามผู้วิจัย นางสาวนันทิยา ขุนทวี

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์กิตติยา ทศนะบรรจง, D.B.A.)

ประธานสาขาวิชา

(อาจารย์ภูวเดช โหระเรือง, D.P.A.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

สิงสิงจิ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงาน
ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

The Study of the Relationships between Human Resources Development Process and
Operational Performance in Automotive Industry in Amatanakorn Industrial Estate

โดย

นางสาวนันทิยา ชุนทวี

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม)
พ.ศ. ๒๕๕๗

นันทิยา ขุนทวี 2557: การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อ
ผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม) สาขาการบริหาร
และพัฒนาอุตสาหกรรม คณะวิทยาการจัดการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก:
อาจารย์กิตติยา ทศนะบรรจง, D.B.A. 142 หน้า

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความสัมพันธ์ระหว่าง
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขต
นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารหรือตัวแทนฝ่ายบริหาร และผู้จัดการ
แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โรงงานอุตสาหกรรมภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคม
อุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี 151 โรงงาน จำนวน 302 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
วิเคราะห์ และการแจกแจงแบบที

ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผล
การดำเนินงานในแต่ละด้าน มีดังนี้ 1) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผล
การดำเนินงานขององค์การ ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต 2) การหา
ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ คือ
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต 3) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์
กับผลการดำเนินงานขององค์การ 2 ด้าน คือ ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน 4) การนำ
แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ 3 ด้าน คือ
ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต 5) การประเมินผล
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ 3 ด้าน คือ ด้าน
การเงิน ด้านลูกค้า และ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

Nantiya Khuntawee 2014: The Study of the Relationships between Human Resources Development Process and Operational Performance in Automotive Industry in Amatanakorn Industrial Estate. Master of Business Administration (Industrial Administration and Development), Major Field: Industrial Administration and Development, Faculty of Management Sciences. Thesis Advisor: Miss Kitiya Thassanabanjong, D.B.A. 142 pages.

The objectives of this research were to study human resources development and relationship between human resources development process and performance in automobile factories located in the Amatanakorn Industrial Estate, Chonburi Province.

The sample groups used in this research were executives and human resources department managers 302 samples from 151 automobile factories in the Amatanakorn Industrial Estate, Chonburi Province. The statistics implemented in this data analysis were mean, percentage, standard deviation, Pearson's correlation and T-Test.

The finding indicated that 1) Deployment of human resource development process related to organizational performance, finance and learning and growth. 2) Finding the necessary of human resource development related to organizational performance and learning and growth. 3) Planning of human resource development related to organizational performance in finance and internal process. 4) Deployment of human resource development plan related to organizational performance in finance, internal process and learning and growth. 5) Evaluation of human resource development related to organizational performance in finance, customer and learning and growth. 5) Evaluation of human resource development related to organizational performance in finance, customer and learning and growth.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร” ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความช่วยเหลือในการให้ข้อมูล คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นและกำลังใจจากบุคคลหลายท่าน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์กิตติยา ทศนะบรรจง, D.B.A. ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาข้อชี้แนะ ข้อเสนอแนะ และให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในทุกขั้นตอน ตลอดจนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้รวมถึงเจ้าหน้าที่ของหลักสูตรการพัฒนากิจการ (ภาคพิเศษ) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกที่มีให้มาโดยตลอด

ท้ายสุดผู้วิจัยขอขอบคุณสำหรับแรงใจ แรงทรัพย์ แรงกระตุ้นและความรักจากคุณพ่อ ประวัติ คุณแม่เย็นใจ ชุนทวิ และเพื่อนๆ พี่น้องทุกท่านที่สร้างกำลังใจและให้การสนับสนุนเพื่อให้การศึกษาสำเร็จได้ด้วยดี

นันทิยา ชุนทวิ

พฤศจิกายน 2557

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน	20
อุตสาหกรรมยานยนต์	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
กรอบแนวคิดในการวิจัย	57
สมมติฐานเพื่อการวิจัย	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	62
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	64
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อการวิจัย	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล	68
การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	69
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	70
บทที่ 4 ผลการวิจัย	74
ส่วนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงงาน	
อุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี	75
ส่วนที่ 2 ผลวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนา	
ทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรม เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะ	
นคร จังหวัดชลบุรี	80

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 3 ผลวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น หลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี	87
ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน	91
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	110
สรุปผลการวิจัย	112
ข้อเสนอแนะ	123
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	125
ภาคผนวก	135
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	142

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ปริมาณการผลิต ปริมาณการจำหน่ายภายในประเทศ และการส่งออกรถยนต์และรถจักรยานยนต์ ปี 2554-2555	24
2	งานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	49
3	งานวิจัยเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน	53
4	แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ	75
5	แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรีจำแนกตามอายุ	76
6	แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรีจำแนกตามวุฒิการศึกษา	76
7	แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน	77
8	แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามตำแหน่ง	77
9	แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม	78
10	แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามจำนวนพนักงาน	78

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
11	แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินกิจการ	79
12	แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามสัญชาติผู้ถือหุ้น	79
13	สรุปจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ที่ปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	80
14	สรุปจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ที่นำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติทั้ง 4 ขั้นตอนพร้อมกัน	81
15	สรุปจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ที่มีและไม่มี การนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้	82
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมทั้ง 4 ขั้นตอน	82
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	83
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ	85
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ	86
21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยรวมทุกด้าน	88
22	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	88
23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ด้านลูกค้า	89
24	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ด้านกระบวนการภายใน	90
25	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ด้านการเงิน	90

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
26	การเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงาน อุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัด ชลบุรี ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	92
27	ความสัมพันธ์ระหว่างการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์กับผลการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี	95
28	ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผล การดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี	97
29	ความสัมพันธ์ระหว่างการนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้กับผล การดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์เขตนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี	100
30	ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี	102
31	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ ผลการดำเนินงานรวม ของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี	104
32	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ ผลการดำเนินงานด้านการเงินของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี	105

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
33	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี	106
34	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของโรงงาน อุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี	107

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ปริมาณการผลิตและยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศปี 2549-2555	25
2	กรอบแนวคิดการวิจัย	58



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การพัฒนาใหม่ โดยหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ทั้งในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนา และผู้ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบโดยตรงจากการพัฒนาจึงมุ่งเน้นการพัฒนาแบบองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และมีกระบวนการพัฒนาที่บูรณาการทุกด้านให้เชื่อมโยงกัน ส่วนการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: 2544) จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ได้ตระหนักถึงสถานการณ์ความเสี่ยงซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก และในระดับประเทศ ดังนั้นทิศทางการบริหารจัดการประเทศยังคงใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านความผันผวนทางเศรษฐกิจ พลังงานและภูมิอากาศ โดยนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพมาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและเกื้อกูลกัน พร้อมทั้งเสริมสร้างให้แข็งแกร่งเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศที่สำคัญ ได้แก่ การเสริมสร้างทุนสังคม (ทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนทางวัฒนธรรม) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยสู่สังคมคุณภาพ มุ่งสร้างภูมิคุ้มกันตั้งแต่ระดับปัจเจก ครอบครัว และระดับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: 2554)

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาจากสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ พบว่ามีการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วร้อยละ 36.00 ในปี 2552 เป็นร้อยละ 40.80 ในปี 2553 ซึ่งเป็นผลมาจากการขยายฐานการผลิตเพื่อการส่งออกของประเทศญี่ปุ่น ทำให้ภาพการผลิตรวมของภาคอุตสาหกรรมยังอยู่ในระดับต่ำเพียงร้อยละ 1.80 ในช่วงปี 2553 เนื่องจากความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมและเรียนรู้เทคโนโลยีจากต่างประเทศยังคงค่อนข้างจำกัด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: 2554)

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจของโลก ภาวการณ์เตรียมความพร้อมการเข้าสู่สมาคมเศรษฐกิจอาเซียน และกรอบแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ส่งผลให้การพัฒนาอุตสาหกรรมประเทศไทยในภาพรวม จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการ

ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรม โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมโลกที่จะเกิดขึ้น เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมประเทศไทย ให้ก้าวสู่อาเซียนจึงจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน สำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดรากฐานที่มั่นคงในการต่อยอดสำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในด้านบุคลากร ผู้ประกอบการ การยกระดับมาตรฐานสินค้า ให้ได้ตามคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมทางธุรกิจ ทั้งในเรื่องแหล่งเงินทุน กฎระเบียบข้อบังคับในการนำเข้า ส่งออก และการผลิต การส่งเสริมการใช้ทุนมนุษย์ ผ่านการส่งเสริมการผลิตบนพื้นฐานนวัตกรรมและรูปแบบทรัพย์สินทางปัญญา จากแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ.2555-2574 ได้กำหนดรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมหลัก รวมทั้งแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ในแต่ละช่วงเวลาคือระยะสั้น (5 ปี) ระยะกลาง (10 ปี) และระยะยาว (20 ปี) สืบเนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์นั้นเป็นอุตสาหกรรมที่ประเทศไทยจัดได้ว่ามีบทบาทในการเป็นผู้ผลิตตามเจ้าของตราสินค้าที่เป็นบริษัทข้ามชาติเข้ามาลงทุน จึงมีความจำเป็นต้องสร้างแรงงานและโครงสร้างสนับสนุนให้มีความพร้อม เพื่อดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศอย่างต่อเนื่องและขยายไปสู่การส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งแนวทางการพัฒนาให้ประเทศไทยสามารถก้าวเข้าสู่การเป็นฐานการผลิตแห่งเอเชียได้นั้นประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก (นโยบายด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทยเพื่อรองรับ AEC 2015) ดังนี้

1. ยกระดับฝีมือแรงงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและรองรับเทคโนโลยีในอนาคต
2. พัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของประเทศ และสร้างการพึ่งพาเทคโนโลยีภายในประเทศ
3. เชื่อมโยงอุตสาหกรรมสร้างความมั่นคงทางวัตถุดิบต้นน้ำเพื่อสนับสนุนการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์
4. ยกระดับโครงสร้างสนับสนุนเพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน

สภาพเศรษฐกิจอุตสาหกรรมในปัจจุบันมีการแข่งขัน หลายธุรกิจจำเป็นต้องนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ เพื่อให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความอยู่รอดให้ผลตอบแทนเป็นความพึงพอใจแก่เจ้าของธุรกิจนั้น เบื้องหลังความสำเร็จนี้มาจากแนวความคิดร่วมกันของคนในองค์กร การที่มีแนวคิดมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ก็ต้องเริ่มจากคนในองค์กรก่อนอันดับแรก การมีส่วนร่วมในค่านิยมเดียวกัน ถ้าคนในองค์กรไม่มีส่วนร่วมในค่านิยมหรือปรับเปลี่ยนแนวความคิดเดียวกันแล้ว ส่งผลต่อองค์กรให้ขาดศักยภาพในการดำเนินงานและขาดศักยภาพทางด้านการ

แข่งขัน การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ถือเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของนักบริหารเป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งได้แก่ บุคลากร เงิน และวัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน ต่างมุ่งเน้นที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ (Utilization of Human Resource) (ชินชวัน นีซัง, 2552: 1)

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมาลำดับแรก เพราะผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรนั้นมีมาก ในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ขององค์กร ได้กล่าวว่าหากเกิดข้อบกพร่องขึ้นในส่วนใดแล้ว ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทย แต่ในต่างประเทศก็ประสบปัญหาการลาออกของพนักงานปฏิบัติงานโดยสาเหตุที่พบนั้นมีความแตกต่างกันไป เช่น ระบบการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน สภาพสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ไม่ดี และความรู้สึกว่าตนเองขาดความมั่นคงในชีวิตการทำงาน ผลกระทบที่ตามมาคือ การดำเนินงานขององค์กรขาดความต่อเนื่อง เป้าหมายผลิตภาพ (Productivity) ตกต่ำ บริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ จึงพยายามแก้ไขปัญหเหล่านี้ด้วยแนวทางต่างๆ ภายใต้ข้อกำหนดขององค์กร วิธีการหนึ่งที่องค์กรเหล่านั้นนำมาใช้ คือ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่จะเรียนรู้จากการทำงานอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือประสานความต้องการของคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลักการคือ การพัฒนาทั้งตัวบุคลากร ให้บุคลากรเหล่านั้นเจริญเติบโตในสายอาชีพจึงจะสามารถลดอัตราการลาออกได้ในระดับหนึ่ง ทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวม (Performances) ขององค์กรก็ดีขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพราะแต่ละองค์กรต่างก็ประสบปัญหาการลาออกของพนักงาน (จิตติพงษ์ วศานนท์, 2540: 5-6)

แม้แต่ในอุตสาหกรรมยานยนต์จะมีการนำเครื่องจักรมาใช้ทดแทนแรงงานแต่สิ่งสำคัญที่ทำให้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นส่วนใหญ่ต่างมุ่งมั่นให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยใช้บุคลากรเป็นผู้ขับเคลื่อนโดยการสร้างบุคลากรหรือพนักงานให้เป็นจุดแข็งขององค์กร ใช้บุคลากรเป็นแรงผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ เพื่อผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development) และเป็นองค์กรชั้นนำเป็นที่ยอมรับในระดับโลก โดยมองบุคลากรเป็น “ทุน” ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งความรู้ความสามารถ ทักษะ พลังความคิดสร้างสรรค์คุณลักษณะและประสบการณ์ในตัวบุคคลสามารถนำมาพัฒนา เพื่อสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ กลยุทธ์การดำเนินการด้านทุนมนุษย์ในองค์กรซึ่งประกอบด้วย การบริหารทุนมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ และการพัฒนาองค์กรจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ

เพื่อที่จะเน้นให้มนุษย์ในองค์กรมีความรู้ความสามารถ และดึงศักยภาพของมนุษย์ในองค์กรมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรได้อย่างเต็มที่ (สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, 2556: 4)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการพัฒนาให้คนในองค์กรมีทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ในการผลักดันให้องค์กรพัฒนาอย่างเป็นระบบและส่งเสริมให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ส่งผลให้บริษัทต่างชาติจำนวนมากทั้งจากเอเชีย ยุโรป และสหรัฐอเมริกา ฯลฯ เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ก่อให้เกิดการแข่งขันรุนแรงและธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทาย การที่องค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถและสมรรถภาพสูงเป็นจำนวนมาก จะทำให้องค์การนั้นประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบผลสำเร็จนั้น ควรคำนึงทักษะของบุคลากรในการทำงาน 3 ด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด ส่วนสาเหตุที่ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สาเหตุนี้พบว่าเป็นเนื่องมาจาก บุคลากรขาดความรู้ทักษะ และทัศนคติ ที่เหมาะสมกับการทำงาน และสิ่งที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ได้ คือ การฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาความคิดเห็นการกระทำความรู้ ความสามารถ เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น ทำให้นำไปสู่ความสำเร็จในจุดหมายของทั้งองค์กรและตัวบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการทำวิจัย ได้แก่ เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร ตัวแทนฝ่ายบริหาร ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรม

อมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวนทั้งหมด 245 โรงงาน เนื่องมาจากนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี นั้นมีนิคมอุตสาหกรรมที่เป็นฐานการผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์รวมทั้งเป็น ศูนย์กลางการผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยลำดับขั้น 4 ขั้นตอนได้แก่ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ การประเมินผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ในโรงงานอุตสาหกรรมภาคอุตสาหกรรม ยานยนต์ ในเขต นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในปัจจุบัน
2. ทำให้สามารถนำมาประยุกต์ในการวางแผน ปรับปรุง และกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้โรงงานอุตสาหกรรมภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะนครหรือองค์กรโดยทั่วไปที่ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ทำให้ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรม ยานยนต์หรือองค์กรโดยทั่วไป สามารถนำไปประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ กำหนดนโยบาย วางแผน และดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ของตนได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

นิยามศัพท์

โรงงานอุตสาหกรรม หมายถึง โรงงานที่ทำหน้าที่ผลิต ประกอบและที่มีกระบวนการ ผลิตที่เกี่ยวข้องกับชิ้นส่วนในอุตสาหกรรมยานยนต์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Diagnosing Development Needs)

2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Design of Development Plan)
3. การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ (Implementing Development Program)
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Evaluating the Personnel Development Program)

ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (Balanced Scorecard) หมายถึง ระบบการวัดผลการดำเนินงานของการปฏิบัติงานขององค์กร ที่คำนึงตัววัดที่เป็นตัวเงิน เช่น กำไร ยอดขาย และตัววัดผลการดำเนินงานที่มีใช้ตัวเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด การลดของเสียในกระบวนการ โดยมีมุมมองหลักในการวัดผลการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต

ผู้บริหาร หมายถึง ทีมงานฝ่ายบริหารหรือดำรงตำแหน่งผู้จัดการขึ้นไปของหน่วยงานของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์

ตัวแทนฝ่ายผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ถูกแต่งตั้งโดยผู้บริหารระดับสูงให้เป็นตัวแทนฝ่ายบริหารในการจัดการบริหารงานระบบการบริหารงานคุณภาพ

ผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลที่ทำการบริหารงานในแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์

พนักงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จ.ชลบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการทำวิจัยในครั้งนี้ โดยแบ่งเนื้อหาดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน
3. อุตสาหกรรมยานยนต์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แบ่งเนื้อหาออก 3 ส่วน ดังนี้

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิจัยได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ไว้ดังนี้

อมรรัตน์ ทับทิมทอง (2547: 20) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่มีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลกิจกรรมดังกล่าว ก็คือ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา โดยแต่ละกลุ่มกิจกรรมจะมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน การฝึกอบรมเน้นเรื่องงานในหน้าที่โดยตรง เพื่อให้คนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น การศึกษามีจุดเน้นเพื่อเตรียมคนให้เจริญก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่วนการพัฒนามุ่งเน้นที่หน่วยงานเป็นการเตรียมคน ให้มีความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานในอนาคตโดยการพัฒนาทั้งทางร่างกายและทางจิตใจควบคู่กัน

กุลวรา สุวรรณพิมล (2541: 87) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานให้ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

อำนวย แสงสว่าง (2544: 327) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน อย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และการจัดโปรแกรมพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ

Smith (n.d. อ้างใน อารณ กุวิทย์พันธุ์, 2551: 18) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่า “กระบวนการในการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร” รวมถึงเพื่อปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมถึงเพื่อปรับปรุงผล การดำเนินงานและผลผลิตต่างๆ ของพนักงานอย่างเป็นระบบขึ้นโดยผ่านกระบวนการของการ ฝึกอบรม การศึกษา อันนำไปสู่เป้าหมายที่มีต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง

Nadler (n.d. อ้างใน กิรติ ยศยิ่งยง, 2549: 3) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่า “การที่นายจ้างจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้พนักงานในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้พนักงาน เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและเกิดความเจริญงอกงามในตัวเอง”

Werther (n.d. อ้างใน นิราช เสือป่า, 2544: 20-21) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นงานระยะเวลายาวในขณะการฝึกอบรม เป็นงานเฉพาะเจาะจง บทบาทหน้าที่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนา

พนักงานในปัจจุบัน เพื่อลดอัตราการจ้างงานพนักงานใหม่ขององค์กร เพราะการที่องค์กรเปิดโอกาสให้มีการกำหนดแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น มีการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายงาน ผลจากการที่ได้รับการพัฒนาที่ดีแล้วจะทำให้พนักงานเห็นว่างานเหล่านั้นเป็นอาชีพ ไม่เป็นเพียงเฉพาะงานเท่านั้น แต่ยังทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างมาก นับว่าเป็นผลประโยชน์อันยิ่งใหญ่ ที่นายจ้างได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Marsick and Watkins (n.d. อ้างใน อากรณ กุวิทย์พันธุ์, 2551: 19) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่า “การบูรณาการแนวคิดของการฝึกอบรมการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ปฏิบัติอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร”

Meggison (n.d. อ้างใน จริลักษ์ณ ทรัพย์ทวีพงศ์, 2548: 27) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า กระบวนการที่ทำให้บุคลากรมีสมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์และมีความสอดคล้องกับงานในหน้าที่

Gilley and Egglund (1989: 153) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงการจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จัดให้มีการพัฒนาอาชีพ (Career Development) เพื่อที่จะเพิ่มผลการปฏิบัติงานในอนาคต และจัดให้มีการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เพื่อที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่และผลการปฏิบัติงานที่ปรับปรุงขึ้น ซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรได้

Desimone *et al.* (2002: 89) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหมายถึง กิจกรรมการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสเรียนรู้ และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นตามความต้องการของงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การเรียนรู้ถือว่าเป็นสาระสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรเริ่มตั้งแต่พนักงานเข้าทำงานและต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตสายอาชีพของพนักงานมีการกำหนดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Gausin (2007: 28) กล่าวว่า การพัฒนาประเทศหรือสังคมนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือคนที่มีคุณภาพ ประเทศใดหรือสังคมใดที่สามารถพัฒนาประชาชนให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมประเทศนั้นสามารถพัฒนาได้อื่น ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

Noran and Ahmad (2001: 1) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการเพื่อสนับสนุนบุคคล และองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะคนงานและองค์การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะเริ่มตั้งแต่บุคคลเข้าทำงานในองค์การและทำการพัฒนาต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่บุคคลนั้นอยู่ในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ การพัฒนาองค์การ การวางแผนและการพัฒนาอาชีพและการประเมินการปฏิบัติงาน

Herbison and Myer (1964: 94) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ฝีมือในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคลากรทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง

Moody (2008: 47) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ เจตคติและบุคลิกภาพซึ่งนอกจากจะได้จากการจัดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว อาจได้จากการขยายโครงการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นกระบวนการเสริมสร้างให้บุคลากรก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับองค์การช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและสภาพการณ์ในองค์การได้ดี

Scott and Mitchell (1972: 281) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมเสริมให้บุคคลแต่ละคนก้าวหน้าไปในที่ที่สูงขึ้นช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้นตลอดจนช่วยให้ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมา สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มคุณค่าซึ่งจะต้องเริ่มพัฒนาตั้งแต่เข้าทำงานใหม่และ ต่อเนื่องตลอดอาชีพการทำงานโดยปลูกฝังจิตสำนึกให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพื่อให้พร้อมที่จะเป็นทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่สูงขึ้น

หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อองค์การได้บรรจุหรือมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติในระยะหนึ่งแล้ว ผู้บริหารจะต้องหาทางพัฒนาบุคลากรโดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถหรือเพิ่มทักษะให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้ทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเตรียมวางแผนโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับหน่วยงานเอาไว้ โดยโครงการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีสิ่งที่ต้องการทำ 3 อย่าง (วิน เชื้อโพธิ์หัก, 2544: 19) ได้แก่

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงาน เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่คอยดูแล มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรนั้นย่อมจะต้องอาศัยความรู้หรือแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละคนอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามหาทางให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และแนวคิดในการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น การเพิ่มพูนความรู้ และแนวคิดใหม่ๆ นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรโดยตรงแล้วยังเป็นประโยชน์กับผู้ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

2. การเพิ่มทักษะในการทำงาน เป็นความจำเป็นเช่นเดียวกับการให้ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานแต่การให้ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานเป็นการให้บุคลากรได้ทราบหลักการ ทฤษฎีและแนวคิดวิธีการใหม่ๆ ที่ได้จากการวิจัย ประเมินคุณค่า หรือค่านิยม ส่วนการเพิ่มทักษะในการทำงานนั้นบุคลากรได้มีโอกาสฝึกฝนหรือปฏิบัติงานจริงในสิ่งใหม่ๆ นั้นด้วย ทำให้มีโอกาสที่จะได้นำสิ่งใหม่ๆ ไปปฏิบัติในหน่วยงานอย่างจริงจัง การเพิ่มพูนทักษะในการทำงานยังมีมากก็เป็นโอกาสให้ผู้ได้รับการเพิ่มพูนทักษะได้เห็นกระบวนการทำงานอย่างถูกต้องเมื่อเกิดปัญหาจะได้รู้วิธีการต่างๆ ของปัญหาเช่น สาเหตุของปัญหา วิธีการแก้ปัญหา ผลที่คาดหวังจะได้รับจากการแก้ปัญหาทำให้สามารถปฏิบัติได้จริง

3. การเพิ่มคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งนานๆ จะรู้สึกว่าคุณสมบัติของตนที่มีอยู่นั้นค่อนข้างต่ำเนื่องจากโอกาสที่จะได้เรียนในระยะแรกมีน้อย ไม่เหมือนในขณะนี้ที่ทุกคนมีโอกาสจะได้เรียนได้รับวุฒิสูงๆ มีมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมสนับสนุน ให้ผู้ที่มีคุณวุฒิต่ำและปฏิบัติงานมานานพอสมควรได้มีโอกาสเพิ่มคุณสมบัติของตนตามความประสงค์ของบุคลากรและหน่วยงาน การเพิ่มคุณสมบัติของบุคลากร นอกจากจะทำให้ได้ความรู้แนวความคิดใหม่ๆ และทักษะในการทำงานแล้วยังสร้างทำขวัญและกำลังใจของบุคลากรดีขึ้นด้วย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงครอบคลุมถึงการให้ความรู้ แนวคิดใหม่ๆ ทักษะในการทำงานและการเพิ่มคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของบุคลากร แต่การที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยส่วนประกอบที่สำคัญๆ หลายประการ เช่น พื้นฐานเดิมของบุคลากร ความต้องการขององค์การ ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบและงบประมาณองค์การ

พิชิต เทพวรรณ (2555: 42-43) ได้นำเสนอหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเทคนิคการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงาน ดังนี้

1. เทคนิคความกล้าที่จะริเริ่ม จากการวิจัยพบว่า ความคิดสร้างสรรค์ต่ำ สามารถปลูกฝัง และส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สูงขึ้นได้ ด้วยการถามคำถามและให้โอกาสได้คิดตอบ ในสภาพสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และเป็นที่ยอมรับผู้อื่น ก็สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เกิดขึ้นได้ แม้บุคคลที่มีความคิดว่าตนเองไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ก็สามารถสร้างความคิดสร้างสรรค์ ให้เกิดขึ้นด้วยการฝึกฝน

2. เทคนิคการสร้างความคิดใหม่ เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้แก้ไขปัญหา โดยสมิทได้เสนอ วิธีการสร้างความคิดใหม่ โดยการให้บุคลากรสามารถใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ปัญหาหนึ่งมา 10 แนวทาง จากนั้นแบ่งแนวทางออกเป็นแนวทางย่อยๆ ด้วยเหตุผลที่ว่า บุคลากรมักจะปฏิเสธไม่ ยอมความคิดแรกหรือสิ่งแรกที่ผ่านเข้ามาในจิตใจ แต่พยายามจะบังคับให้จิตใจแสดงทางเลือก อื่นๆ อีก มีลักษณะเป็นการผสมผสานหรือคัดเลือกคำตอบหรือทางเลือกต่างๆ แล้วสร้างขึ้นเป็น คำตอบหรือแนวทางที่ดีที่สุด

3. เทคนิคการระดมพลัง เป็นเทคนิควิธีหนึ่งในการแก้ไขปัญหาของออสบอร์น จุดมุ่งหมาย เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดหลายทางและคิดได้คล่องในช่วงเวลาจำกัด จะเป็นบุคคลก็ได้ โดยให้บันทึกรายการความคิดต่างๆ ที่คิดได้โดยไม่ต้องถึงการประเมินความคิด แต่เน้นปริมาณ ความคิด คิดให้ได้มาก และคิดให้แปลก หลังจากได้รวบรวมความคิดต่างๆ แล้วจึงค่อยประเมิน เลือกเอาความคิดที่ดีที่สุดมาใช้ในการแก้ปัญหา และจัดลำดับทางเลือกหรือทางแก้ปัญหารองๆ

การส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อรองรับการก้าวสู่เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ นั้น สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมการให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพราะ ความคิดสร้างสรรค์จะทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ หรือหนทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหการทำงาน ซึ่ง หากองค์กรได้มีการพัฒนาให้พนักงานมีการฝึกคิดเชิงสร้างสรรค์ และทำงานด้วยความสร้างสรรค์ อยู่ตลอดเวลา ก็จะทำให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัว รวมยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงาน สามารถพัฒนาสินค้าหรือบริการให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้อีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้น จึงเกิดความท้าทายของการปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจไทย

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บุคลากร มีความรู้ ความเชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้งในงานที่รับผิดชอบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถที่จะปรับตัว เรียนรู้สถานการณ์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และอย่างมีประสิทธิภาพ มีเกณฑ์ประเมินผล

งานเพื่อได้สร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

เอกราช หนูแก้ว (2548: 134) ได้กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบ หรือเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนา
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา
3. การสร้างหลักสูตร
4. การกำหนดวิธีและเครื่องมือที่เหมาะสม
5. การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ประเมินผล
6. การดำเนินการพัฒนา
7. การประเมินผลการดำเนินงาน
8. การติดตามผล

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2547: 141-142) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. พิจารณาความต้องการของการพัฒนา
2. กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา
3. กำหนดเนื้อหาในการพัฒนา
4. กำหนดวิธีและสื่อในการพัฒนา

5. ดำเนินการพัฒนา

6. ประเมินผล

7. ติดตามผล

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 155) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือการฝึกอบรม และได้กำหนดขั้นตอนในการฝึกอบรมเป็น 7 ขั้นตอน คือ การศึกษาความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร กำหนดวิธีการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผล และการติดตามผล

สมใจ ต้วงพิบูลย์ (2549: 36) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนา
2. กำหนดวัตถุประสงค์
3. การจัดทำโครงการพัฒนา
4. การเลือกวิธีในการพัฒนา
5. การเลือกเทคโนโลยีในการพัฒนา
6. กำหนดสถานที่จัดโครงการพัฒนา
7. ประเมินผลและติดตามผล

กิริติ ยศยิ่งยศ (2549: 12) ได้สรุปการวิจัยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับขั้นตอนได้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็น (Needs Identification)
2. การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge Analysis)
3. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD Planning)

4. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Activity Designing)
5. การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ (HRD Complementation)
6. การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Evaluation)

Bishop (1979: 4-8) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความต้องการ (Needs)
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis)
3. การพัฒนา (Development)
4. ทดลองความเป็นไปได้ (Validation)
5. การนำไปใช้ (Complementation)
6. การประเมินผล (Evaluation)

Castetter (2003: 235-259) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Diagnosing Development Needs)
2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Design of Development Plan)
3. การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ (Implementing Development Program)
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Evaluating the Personnel Development Program)

กล่าวโดยสรุป กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน จะเห็นว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนางานของ องค์การให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การจึงเป็น กระบวนการพัฒนาที่ก่อให้เกิดความรู้ ประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มากยิ่งขึ้น ทำให้ตัวบุคคลและองค์การสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ องค์การได้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Castetter ทั้ง 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ และการประเมินผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เนื่องจากกรอบแนวคิดนี้มีขั้นตอนชัดเจน ยึดหยุ่น เข้าใจง่าย เป็นที่ยอมรับ และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Castetter (2003: 236-238) ได้ กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ มี 3 ลักษณะ คือ

1.1 ความจำเป็นในการพัฒนาส่วนบุคคล

1.2 ความจำเป็นในการพัฒนากลุ่ม

1.3 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ

โดยการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดความจำเป็น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นความคาดหวังหรือความต้องการองค์การที่ตระหนักและรับรู้ ถึงความจำเป็น ในลักษณะของการขาดแคลนหรือ ในการพัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง สภาพในรูปของความรู้ ทักษะทัศนคติการปฏิบัติงาน หรือ สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่ ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและบรรลุจุดมุ่งหมายหรือ วัตถุประสงค์ขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การสำรวจ ความต้องการพัฒนา การประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ประกอบการพิจารณาดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวางแผนระยะยาวของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การบนรากฐานทางการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การโดยรวมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพื่อลดช่องว่างของความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทักษะ การปฏิบัติงาน หรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย เป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ต้องมีการวางแผนกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย

Castetter (2003: 239-240) ได้กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นโครงสร้างที่ชัดเจน คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การกำหนดความต้องการ (Determine Needs) ทั้งขององค์การและบุคลากร
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Refine Objectives) ขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การกำหนดบทบาท (Establish Roles) ของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กล่าวโดยสรุป การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ขอบข่ายในการพัฒนา กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานและแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการอย่างไร เมื่อไร กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย กำหนดวิธีการติดตามผลและประเมินผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การวางแผนเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน

3. การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ Castetter (2003: 253-254) กล่าวว่า การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ เป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์การบรรลุจุดหมายและประสบผลสำเร็จ ซึ่งขั้นตอนในการที่จะบรรลุในแผนงาน มีแนวทางในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

3.1 การบริหารและนโยบายที่สนับสนุนจะต้องชัดเจน

3.2 เหตุผลและวัตถุประสงค์ต้องชัดเจน

3.3 ที่มงานของการพัฒนาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและรายละเอียดของแผนพัฒนาเป็นอย่างดี

3.4 อุปกรณ์ที่จะใช้ในการพัฒนาจะต้องมีคุณภาพ พอเพียง และมีการประสานงานการใช้เป็นอย่างดี

3.5 ความเชื่อมั่นและความเหมาะสมของวิทยาการในการให้ความรู้

3.6 แผนงานที่มีเหตุผลจะประสบความสำเร็จ

3.7 ผู้ดำเนินการพัฒนาต้องเป็นผู้นำและมีความรับผิดชอบ

3.8 มีการสื่อสารที่ดี

3.9 การสนับสนุนและการปรับปรุงจะต้องมีความชัดเจน

กล่าวโดยสรุป การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ เป็นกระบวนการในการดำเนินการเพื่อการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ทศนคติการปฏิบัติงาน หรือ สถานการณ์ โดยการนำแผนรายละเอียดที่ได้ออกแบบไว้ไปดำเนินการ

4. การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Castetter (2003: 256) กล่าวว่า การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินการในด้านต่างๆ คือ

4.1 ประเมินเป้าหมายหรือความจำเป็น (Goals / Needs - Based Evaluation)

4.2 ประเมินประสิทธิภาพ (Effectiveness-Based Evaluation)

4.3 ประเมินกระบวนการ (Process or Operation-Based Evaluation)

4.4 ประเมินประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ (Effect-Based Evaluation / Effect Studies)

4.5 ประเมินความพึงพอใจ (Satisfaction-Based Evaluation) กระบวนการการประเมินบุคคล

กล่าวโดยสรุป การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทบทวนการปฏิบัติงานและแสงเงาในการบริหารโครงการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันจะช่วยให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปด้วยความราบรื่น โดยการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินการในด้านต่างๆ

อุทัย หิรัญโต (2531: 141-142) ได้ทำสรุปขั้นตอนการประเมินความพึงพอใจมี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผล การประเมินบุคคลทุกครั้งจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้แน่ชัดว่ามีวัตถุประสงค์ประการใด เพื่อให้การประเมินอำนวยความสะดวกตามที่ประสงค์โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์ของการประเมินบุคคลเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล
2. กำหนดแบบที่ใช้ในการประเมิน เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้วก็ต้องกำหนดแบบที่มีอยู่แล้วหรือสร้างแบบขึ้นมาใหม่ แบบประเมินผลเป็นเครื่องมือที่ใช้บันทึกความเห็นของผู้ประเมิน มีอยู่มากมายหลายแบบจะเลือกใช้แบบใดแล้วแต่ความเหมาะสมของหน่วยงาน แต่ที่นิยมใช้กันมากคือแบบให้คะแนน (Graphic Rating Scales) แบบจัดอันดับ (Ranking) และแบบตรวจสอบตามรายการ (Checklists)
3. กำหนดตัวผู้ทำการประเมิน บุคคลที่ทำการประเมินโดยปกติเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ที่จะถูกทำการประเมิน และมีผู้บังคับบัญชาชั้นสูง 1-2 คน ลงความเห็นประกอบ
4. กำหนดวิธีการประเมิน วิธีการประเมินนั้นอาจกำหนดโดยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามแบบโดยมีต้องเผชิญหน้ากับผู้ที่ถูกประเมิน หรือเมื่อประเมินเสร็จแล้ว อาจทำการสัมภาษณ์กับผู้บังคับบัญชาถูกประเมินอีกด้วยก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือถ้าเป็นการประเมินเกี่ยวกับพฤติกรรมและคุณลักษณะของคน มักจะมีการสัมภาษณ์ประกอบรวมทั้งการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินอย่างใกล้ชิดด้วย
5. การวิเคราะห์ผลและนำประโยชน์ไปใช้ การวิเคราะห์ผลจากแบบการประเมินเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมิน ผู้ที่ทำการวิเคราะห์จะต้องวิเคราะห์จากแบบเป็นคนๆ ไปอย่างถี่ถ้วนแล้วบันทึกไว้ในแบบถาวรอีกแบบหนึ่ง ที่เรียกว่า Performance Record ซึ่งสามารถ

นำไปใช้ประโยชน์ได้ตามที่ต้องการเพราะผลวิเคราะห์จะบอกให้ทราบถึงการทำงานของผู้ถูกประเมินว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร มีอะไรจะต้องปรับปรุงแก้ไข

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน

Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan และ Dr.David Norton โดยทั้งสองได้ทำการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่สหรัฐอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของแนวคิดในการประเมินผลองค์กรโดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน และมุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา และได้ตีพิมพ์บทความลงใน Harvard Business Review เมื่อปี 1992 ซึ่งจากจุดนั้นทำให้ Balanced Scorecard ได้รับความนิยมและใช้กันแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลกจนวารสาร Harvard Business Review ได้รับการยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางด้านการจัดการที่มีผลกระทบต่อการธุรกิจมากที่สุด เครื่องมือในรอบ 75 ปี (พสุ เดชะรินทร์, 2544: 18-19)

หลังจาก Balanced Scorecard (BSC) เป็นที่แพร่หลายในอเมริกา และยุโรปปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ของไทยทั้งที่เป็นองค์กรธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ และของรัฐได้ให้ความสำคัญในหลักการ และแนวความคิดของ Balanced Scorecard (BSC) โดยการนำมาใช้ในองค์กรของตนอย่างแพร่หลายทำให้ Balanced Scorecard (BSC) มีความหมายหรือสาระสำคัญในแนวคิดต่างๆ ซึ่ง พสุ เดชะรินทร์ (2544: 12-15) สรุปได้สามกลุ่มแนวคิดคือ

1. แนวคิดของ Balanced Scorecard (BSC) กลุ่มแรกเห็นว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการวัด หรือประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร (Measurement) ถือเป็นวัตถุประสงค์แรกเริ่มของ Balanced Scorecard (BSC) ที่มีเทคนิคการวัดผลที่ให้ความสำคัญกับตัววัดทางการเงิน (Financial Measure) เท้าเทียมกับตัววัดที่ไม่เกี่ยวข้องกับทางการเงิน (Non-Financial Measure) เพื่อให้เกิดความสมดุล (Balance) ในการประเมินและวัดประสิทธิภาพในองค์กร

2. แนวคิดกลุ่มที่สองสรุปว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นระบบในการบริหาร องค์กรทั้งหมด (Enterprise-Wide Management System) ที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือ ที่ช่วยการบริหารองค์กรโดยอาศัยการวัด หรือการประเมินผลเป็นหลักโดย Balanced Scorecard (BSC) มีสาระสำคัญเป็นระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management

System) ที่นำเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ รวมทั้งมาตรวัดต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ทำให้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นเรื่องกลยุทธ์

3. แนวคิดกลุ่มที่สามเชื่อว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นทั้งเครื่องมือวัด หรือ ประเมินผลการปฏิบัติงานและกระบวนการบริหารที่สอดคล้องกัน โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน หรือ Key Performance Indicators: KPIs เป็นกลไกสำคัญในการวัด หรือ ประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์การจะเป็น

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) สรุปได้ว่า สำคัญของ Balanced Scorecard (BSC) ขึ้นอยู่กับการนำ ไปใช้ในวัตถุประสงค์อะไร องค์การมีการคาดหวังใน ผลของการนำไปใช้ในด้านใด Balanced Scorecard (BSC) ได้มีวิวัฒนาการจากการเป็นเครื่องมือ วัดประสิทธิภาพการทำงานขององค์การสู่การเป็นเครื่องมือการบริหารองค์การทั้งหมดที่ทำให้ องค์การมีประสิทธิภาพโดยการประยุกต์หลักการ Balanced Scorecard (BSC) ให้เหมาะสมกับ คุณลักษณะองค์การซึ่ง Kaplan and Norton ได้กล่าวว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นมากกว่า เทคนิค (Tactical) หรือเครื่องมือการวัดระบบการบริหารจัดการ (Operational Measurement System) องค์การหรือธุรกิจที่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่จะใช้ Balanced Scorecard เป็นระบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management System) เพื่อที่จะบริหารกลยุทธ์ในระยะยาว องค์การเหล่านั้นจะใช้องค์การวัดผลจาก Balanced Scorecard

Balanced Scorecard หมายถึง เครื่องมือวัดที่ใช้ในการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) ลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน (Action) รวมทั้งใช้เครื่องมือใน การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานทางธุรกิจในทุกขั้นตอน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 13-15) ได้แบ่งมุมมองขององค์การออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่คิดว่าผู้ถือหุ้นอยากจะเห็นความ สำเร็จขององค์การเป็นแบบใด ซึ่งมุมมองในด้านนี้จะมองถึงกำไรที่เกิดจากการดำเนินงาน เครื่องมือที่ใช้วัดก็ต้องอาศัยมาตรวัดทางการเงินเหมือนกับที่ผ่านมา แต่ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ ของผลการดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาวมากขึ้น เพราะบางครั้งการลงทุนของปีที่ผ่านมาไม่ จำเป็นที่จะต้องเกิดผลตอบแทนภายในปีนั้นเท่านั้น แต่อาจเกิดผลตอบแทนในปีต่อไป

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะสะท้อนให้เห็นว่าถ้าต้องการให้ องค์การประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์แล้ว ลูกค้าจะมองบริษัทหรือองค์การอย่างไร หรือจะ ตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าอย่างไร จึงจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่มองกระบวนการภายในการบริหารจัดการภายในองค์กรว่า มีประสิทธิภาพสามารถเป็นผู้นำในธุรกิจนั้นๆ ได้อย่างไร เพราะมุมมองนี้เป็นสิ่งที่ลูกค้าและผู้ถือหุ้นคาดหวังจากบริษัทหรือองค์กรในเมื่อบริษัทหรือองค์กรที่ทำการผลิตสินค้าตรงตามที่ต้องการแล้ว ได้ทำไรตามที่ผู้ถือหุ้นต้องการแล้ว เหตุผลสำคัญคือระบบการจัดการภายในนี้จะเป็นตัวที่จะรับประกันแก่ผู้ถือหุ้นและลูกค้าได้ว่าเขาจะได้รับผลตอบแทน สินค้าและบริการตามที่เขาต้องการได้ตลอดไปบนพื้นฐานของควมมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ

4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning & Growth Perspective) เป็นมุมมองที่มองว่า ถ้าองค์กรต้องการประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว องค์กรจะต้องพัฒนาศักยภาพในด้านการเรียนรู้ เพื่อเจริญเติบโตขององค์กรอย่างไรบ้างในมุมมองนี้จะเน้นการพัฒนาระยะยาว (Long-Term Development) มากกว่าการฝึกอบรมในระยะสั้น การพัฒนาในด้านนี้จะทำให้คนในองค์กรไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้วัดกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร และองค์กรต่างพยายามที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ต่างก็มีกระบวนการภายในและสิ่งที่ต้องปฏิบัติประจำวัน ต่างเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากสิ่งที่เราทำลงไปก่อนหน้านี้ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องเตรียมตัวสำหรับอนาคตและต้องคิดทบทวนถึงสาเหตุที่มาเมื่อเวลาที่ผ่านไป การนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในองค์กรถูกใช้เพื่อปรับให้การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมทั้งติดตามเผ้าดูผลการดำเนินงานในมิติที่ใช้ใน Balanced Scorecard และเข้าไปดำเนินการที่เหมาะสมให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่มุ่งหวังไว้ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล และ ญญา สันตระการพล, 2549: 17-18)

ดังนั้น การดำเนินธุรกิจโดยใช้ Balanced Scorecard จะช่วยในการตอบคำถามในด้านต่างๆ ได้ชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้นเนื่องจากมุมมองทั้ง 4 ด้าน นั้นสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร เพราะถ้ามองข้ามมุมมองด้านการเรียนรู้ของบุคลากร ก็คงเป็นการยากที่จะตอบคำถามของผู้ถือหุ้นว่าองค์กรจะสร้างกำไรขององค์กรมาได้ อย่างไร อาจจะตอบได้เพียงว่าทำให้ลูกค้าพอใจเพราะเรามีกระบวนการภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่สามารถตอบสนองได้ว่ากระบวนการภายในองค์กรเหล่านั้นจะมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

อุตสาหกรรมยานยนต์

อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ อุตสาหกรรมหนึ่ง เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถนำเข้าเงินตราเข้าประเทศเป็นอันดับ 2 รองจากอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และชิ้นส่วน อุตสาหกรรมรถยนต์มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 35 ปัจจุบันประเทศไทยเป็นผู้ผลิตรถยนต์เป็นอันดับที่ 14 ของโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: 2554)

ศูนย์สารสนเทศสถาบันยานยนต์ (2555: 27-29) ได้สรุปภาพรวมเศรษฐกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ ปี 2555 ไว้ดังนี้

อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยสำหรับปี 2555 ถือเป็นปีแห่งการทำลายสถิติทั้งในแง่ของยอดผลิตที่เกิน 2 ล้านคัน และยอดขายภายในประเทศไทยที่เกิน 1 ล้านคันเป็นครั้งแรก จากปัจจัยบวกที่ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมีการขยายตัวอย่างมาก คือ การฟื้นตัวตั้งแต่ต้นปี 2555 จากภัยธรรมชาติกับเหตุการณ์น้ำท่วมครั้งใหญ่ในประเทศไทยในปลายปี 2554 ประกอบกับนโยบายสนับสนุนจากโครงการรถยนต์คันแรกของรัฐบาลเป็นอีกปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้ตลาดรถยนต์เติบโตขึ้น และแรงส่งจากค่ายรถยนต์ที่พยายามส่งรถยนต์รุ่นใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจยุโรป ประกอบกับอุปสรรคจำนวนมากในประเทศ ส่งผลให้การส่งออกรถยนต์เพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงจึงทำให้ดุลการค้ายานยนต์ในปี 2555 มีมูลค่าส่งออกมากกว่านำเข้า ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว

ภาพรวมของอุตสาหกรรมยานยนต์ในปี 2555 มีปริมาณการผลิตรถยนต์รวม 2,453,717 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 68 สำหรับปริมาณการจำหน่ายรถยนต์ในประเทศรวม 1,436,335 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 81 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2554 โดยแบ่งเป็นตลาดรถยนต์นั่งมากที่สุด สำหรับการผลิตรถจักรยานยนต์ มีการผลิตรถจักรยานยนต์สำเร็จรูป (CBU) จำนวน 2,606,161 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 28 เมื่อเทียบกับปี 2554 และมีปริมาณจำหน่ายรถจักรยานยนต์ในประเทศรวม 2,130,067 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2554

ในด้านการส่งออก มีปริมาณส่งออกรถยนต์รวม 1,026,671 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 40 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2554 ในขณะที่ปริมาณการส่งออกรถจักรยานยนต์ (CBU และ CKD) มีจำนวน 856,935 คัน ลดลงร้อยละ 24 จากปี 2554 โดยแบ่งเป็น CBU จำนวน 313,991 คัน และ CKD จำนวน 542,944 ชุด

การส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ที่ส่งออกโดยผู้ผลิตและประกอบรถมีมูลค่า 219,682 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จากปี 2554 โดยแบ่งเป็นชิ้นส่วนและอุปกรณ์ 168,542 ล้านบาท เครื่องยนต์ 26,992 ล้านบาท ชิ้นส่วนอะไหล่ 20,117 ล้านบาท ชิ้นส่วนอื่นๆ 2,310 ล้านบาท และแม่พิมพ์และอุปกรณ์ยึดจับชิ้นงาน 1,721 ล้านบาท

สถานการณ์ดุลการค้าสินค้ายานยนต์ ปี 2555 มีมูลค่าการส่งออกยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์รวมทั้งสิ้น 1,010,402 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 29 จากปี 2554 จำแนกเป็นการส่งออกรถยนต์ 494,350 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 44 รถจักรยานยนต์มูลค่า 35,486 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 43 และชิ้นส่วนยานยนต์ มูลค่า 480,566 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 16 โดยแบ่งเป็นชิ้นส่วนรถยนต์และชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ 462,112 และ 18,454 ล้านบาท ตามลำดับ

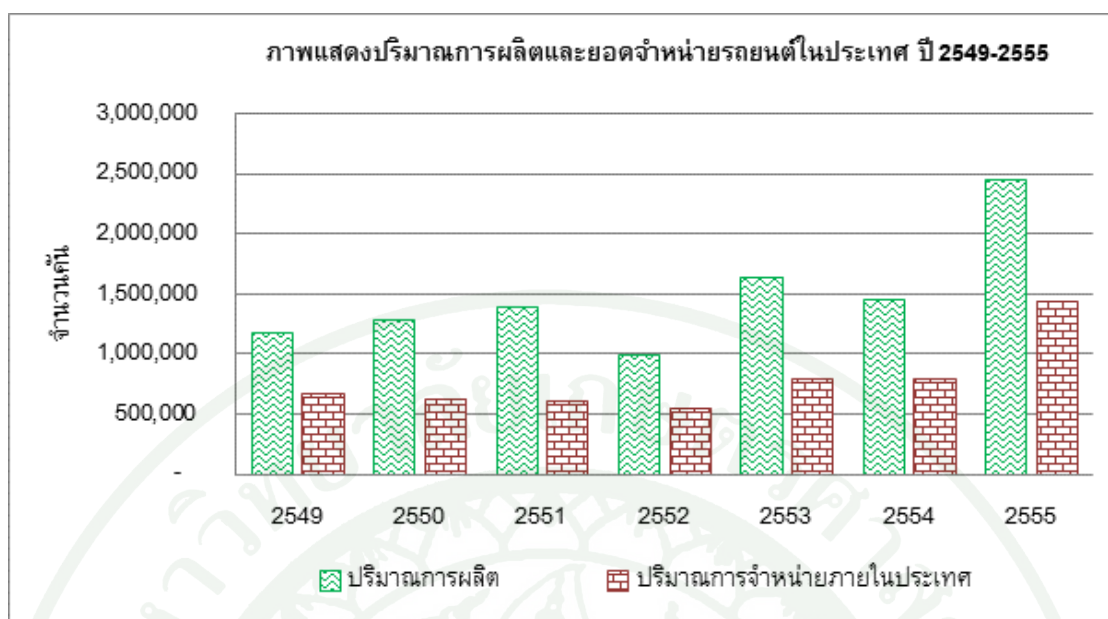
สำหรับการนำเข้า มีมูลค่านำเข้ายานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ 669,113 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 69 จากปี 2554 โดยนำเข้ารถยนต์ 73,090 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 42 รถจักรยานยนต์ 4,009 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 207 และชิ้นส่วนยานยนต์มูลค่า 592,015 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 73 โดยแบ่งเป็นชิ้นส่วนรถยนต์และรถจักรยานยนต์ 574,846 และ 17,169 ล้านบาท ตามลำดับ

จากภาพรวมเศรษฐกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ ปี 2555 จะเห็นว่าดุลการค้ายานยนต์ในปี 2555 มีมูลค่าการส่งออกมากกว่านำเข้า 341,289 ล้านบาท ลดร้อยละ 11 เมื่อเทียบกับปี 2554

ตารางที่ 1 ปริมาณการผลิต ปริมาณการจำหน่ายภายในประเทศ และการส่งออกรถยนต์และรถจักรยานยนต์ ปี 2554-2555

	ปี 2554	ปี 2555	อัตราการเติบโต
รถยนต์			
ปริมาณการผลิต	1,457,795	2,453,717	68.32%
ปริมาณการจำหน่ายในประเทศ	794,845	1,436,335	80.71%
ปริมาณการส่งออก	343,383.92	490,134.74	42.74%
รถจักรยานยนต์			
ปริมาณการผลิต	2,043,039	2,606,161	27.56%
ปริมาณการจำหน่ายในประเทศ	2,007,384	2,130,067	6.11%
ปริมาณการส่งออก	24,351.92	29,659.88	21.80%

ที่มา: บริษัท ไบรอัน เคฟ (ประเทศไทย) จำกัด (2555: 99)



ภาพที่ 1 ปริมาณการผลิตและยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศปี 2549-2555

ที่มา: บริษัท ไบรอัน เคฟ (ประเทศไทย) จำกัด (2555: 99)

บริษัท ไบรอัน เคฟ (ประเทศไทย) จำกัด (2555: 99) ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันระหว่างคู่แข่งกับประเทศไทย ไว้ดังนี้

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนของประเทศคู่แข่งของประเทศไทย ได้แก่ ญี่ปุ่น เยอรมนี และสหรัฐอเมริกา ถือได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมสำคัญอุตสาหกรรมหนึ่งของประเทศ และสามารถสร้างรายได้เป็นอันดับต้นๆ เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมทั้งหมดของประเทศ ประเทศคู่แข่งเหล่านั้นล้วนมีความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าไทย เนื่องจากสาเหตุดังนี้

1. ประเทศคู่แข่งให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เกี่ยวกับยานยนต์ โดยใช้งบประมาณไปกับการวิจัยและพัฒนาจำนวนมากเป็นอันดับต้นๆ เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นๆ ประเทศคู่แข่งเหล่านี้จึงมีรถยนต์ใหม่ๆ ที่เพียบพร้อมด้วยเทคโนโลยี ทั้งในแง่ความปลอดภัย และการประหยัดน้ำมันมาจำหน่ายสนองความต้องการผู้บริโภคทั้งในและนอกประเทศ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ยอดขายสูงขึ้นตลอดเวลา

2. ความไม่เสถียรภาพในการดำเนินนโยบายของภาครัฐ เนื่องจากนโยบายที่ออกมาในแต่ละครั้งจะกระทบต่อการตัดสินใจการลงทุนของภาคเอกชน รวมไปถึงการวางแผนเพื่อดำเนินธุรกิจต่อไป ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยครั้ง จะเป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้ประกอบการที่

ปรับตัวไปแล้ว เช่น การมาตรฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม จะส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องออกแบบยานยนต์เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานดังกล่าว ทำให้ต้องปรับราคาขายเพิ่มสูงขึ้น ถ้ามีการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงมาตรฐานดังกล่าว นอกจากจะทำให้ผู้ประกอบการที่ปรับตัวไปแล้วต้องลงทุนไปอย่างเปล่าประโยชน์แล้ว สินค้าที่ผลิตออกมาสู่ตลาดก็อาจจะไม่สามารถขายออกได้ เนื่องจากมีราคาที่สูงเกินไป เป็นต้น

3. ประเทศคู่แข่งล้วนมีวัตถุดิบสำคัญในการผลิตรถยนต์ในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหล็กกล้า ทำให้มีต้นทุนในการผลิตรถยนต์ต่ำ และสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้ในขณะที่ไทยไม่มีแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตรถยนต์ในปริมาณที่มากพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแร่เหล็กที่นำมาใช้ถลุงเป็นเหล็กกล้า ซึ่งเป็นวัตถุดิบในการผลิตตัวถังรถยนต์ ทำให้ไทยต้องนำเข้าวัตถุดิบในการผลิตรถยนต์จากต่างประเทศ โดยส่วนใหญ่มีราคาสูง และราคาเปลี่ยนแปลงไปตามตลาดโลก อีกทั้งประเทศไทยยังจัดเก็บภาษีนำเข้ากับชิ้นส่วนบางประเภท จึงส่งผลให้บริษัทผลิตรถยนต์ในประเทศไทยควบคุมต้นทุนการผลิตรถยนต์ได้ยาก

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันระหว่างคู่แข่งกับประเทศไทยจะเห็นว่า ทางด้านผู้ประกอบการไทยก็มีการพัฒนาระดับมาตรฐานยานยนต์ต่างๆ ให้ได้ทัดเทียมกับมาตรฐานโลก ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม การประหยัดพลังงาน เป็นต้น และ ปัจจุบัน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยหลายโรงงานเริ่มมีเทคโนโลยีการผลิตที่ได้มาตรฐานยูโร 4 (EURO 4) แล้วตามนโยบายรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เครื่องยนต์ของรถลดการปล่อยมลพิษลง โดยเฉพาะการควบคุมท่อไอเสีย และคุณภาพเครื่องยนต์ ซึ่งเป็นการยกระดับคุณภาพและความพร้อมในการผลิตรถยนต์ของไทยให้ได้ตามมาตรฐานของโลก

บริษัท ไบรอัน เคฟ (ประเทศไทย) จำกัด (2555: 99) ได้สรุปข้อเสนอแนะต่อการวางนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า ดังนี้

1. ภาครัฐบาลควรส่งเสริมเรื่องการพัฒนาบุคลากรหรือการศึกษา เพื่อผลิตแรงงานมีฝีมือเข้าสู่ระบบ โดยมีฝีมือที่เฉพาะเจาะจงไปตามความต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว จะช่วยลดต้นทุนค่าแรงที่เพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากแรงงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ทั้งนี้ ภาครัฐควรให้การสนับสนุนการผลิตบุคลากร ทั้งวิศวกรและแรงงานที่มีทักษะป้อนความต้องการที่เพิ่มขึ้น โดยอาจเป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการต่างๆ และภาคการศึกษาเพื่อจัดหลักสูตรการศึกษาและปฏิบัติงานจริงระหว่างการเรียน โดยเมื่อจบหลักสูตรแล้ว แรงงานสามารถเข้าสู่ตลาดอุตสาหกรรมยานยนต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. รัฐควรมีการประชาสัมพันธ์การยกระดับมาตรฐานของไทย เพื่อให้สินค้าไทยรวมถึงมาตรฐานไทยได้รับการยอมรับจากต่างประเทศ และเป็นการยกระดับสินค้าไทยโดยเฉพาะกับผู้ประกอบการรายย่อย โดยการประชาสัมพันธ์อาจเป็นการเริ่มต้นจากภูมิภาคใกล้เคียงแล้วค่อยๆ ขยายไปในวงกว้าง เนื่องจากเมื่อสินค้ามีมาตรฐานสูงจะช่วยให้สินค้านั้นมีชื่อเสียงและเป็นการกีดกันคู่แข่งด้วย อันเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้ประกอบการ

3. การให้ความช่วยเหลืออื่นๆ ของภาครัฐอันจะเป็นการช่วยเหลือผู้ประกอบการ เช่น การปรับโครงสร้างพื้นฐานให้ดีขึ้น โดยเฉพาะเรื่องของการขนส่ง เพราะจะช่วยเรื่องการลงทุนให้ผู้ประกอบการ หรือการปรับกฎระเบียบให้เอื้อต่อบรรยากาศการลงทุนของชาวต่างชาติ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการไทย นอกจากนี้ควรประชาสัมพันธ์ว่ามีกฎระเบียบใดบ้างที่เอื้ออำนวย เพื่อเป็นการดึงดูดนักลงทุนต่างชาติเข้าไทย เป็นต้น

จากข้อเสนอแนะต่อการวางนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า จะเห็นว่า แม้ว่าในปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนของไทย จะเป็นอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จอุตสาหกรรมหนึ่งของไทย และสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศจำนวนมาก ทั้งจากการ จำหน่ายในประเทศและการส่งออกไปขายยังต่างประเทศอย่างไรก็ตาม เพื่อให้อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนของไทย ดำรงความได้เปรียบและสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้นั้น ควรมีการวางนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า ได้แก่ ควรส่งเสริมเรื่องการพัฒนาบุคลากรหรือการศึกษา เพื่อผลิตแรงงานที่มีฝีมือเข้าสู่ระบบ ภาครัฐควรมีการประชาสัมพันธ์การยกระดับมาตรฐานของไทย เพื่อให้สินค้าไทยรวมถึงมาตรฐานไทยได้รับการยอมรับจากต่างประเทศ และ การให้ความช่วยเหลืออื่นๆ ของภาครัฐอันจะเป็นการช่วยเหลือผู้ประกอบการ เช่น การปรับโครงสร้างพื้นฐานให้ดีขึ้น

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนของไทย เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับต่างประเทศได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลงานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โกมินทร์ ชินบุตร (2543) จากการศึกษาการพัฒนาข้าราชการกับประสิทธิผลขององค์การ การศึกษาเฉพาะข้าราชการฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ สำนักงานเขตโดยใช้วิธีการวิจัยเชิง

สำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ข้าราชการฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ สำนักงานเขต ระดับ 1-6 ที่ปฏิบัติงาน ทางด้านการสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม จำนวน 207 คน ผลการวิจัยสรุปได้ 1. บรรยากาศขององค์กรในด้านการให้บริการให้รางวัลตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการพัฒนาข้าราชการในด้านการสอนงาน 2. แนวทางการพัฒนาข้าราชการ ในด้านการฝึกอบรมและการย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับ ประสิทธิภาพขององค์กรในด้านการผลิตและด้านความสามารถในการปรับตัวภายนอกองค์กร 3. บรรยากาศขององค์กรทางด้านนโยบายการพัฒนาข้าราชการ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับ ประสิทธิภาพขององค์กรในด้านการผลิตและด้านความสามารถในการปรับตัวภายนอกองค์กร ส่วนบรรยากาศขององค์กรทางด้านการให้บริการให้รางวัลตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับประสิทธิภาพขององค์กรในด้านการปรับตัวภายในองค์กร และบรรยากาศขององค์กรทางด้านภาวะผู้นำ และรูปแบบการบริหารงานมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับประสิทธิภาพขององค์กรในด้านการปรับตัวภายนอกองค์กร

ชมสุภักดิ์ ครุฑทะกะ (2555) ศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงระบบ สถิติที่ใช้ประกอบไปด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ สถิติตค่าตัวกลางเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีการประเมินทั้งผลงาน และประเมิน พฤติกรรมตามสมรรถนะที่พึงประสงค์ โดยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน การกำหนดสิ่งที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน การตรวจสอบและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การประเมินการปฏิบัติงาน และ นำผลการประเมินมาถกเถียงและพิจารณาร่วมกับพนักงาน หลังจากประเมินผลการปฏิบัติงานตาม วงรอบการประเมินประจำปี โดยทั่วไป 2 ครั้งต่อปี ผู้บริหารจะนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน มาพิจารณา และตัดสินใจเชิงการบริหาร

ธีระทัต คงจันทร์ (2541) การศึกษาการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมในเครือแอคคอร์กรุงเทพฯมหานคร ผู้วิจัยได้ใช้แบบทดสอบเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของโรงแรมในเครือแอคคอร์กรุงเทพฯมหานคร จำนวน 250 คน สถิติที่ใช้ประกอบไปด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ สถิติตค่าตัวกลางเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวน จากการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ควรแทรกเนื้อหาที่ส่งเสริมให้พนักงาน สามารถใช้วัสดุอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยตลอดจนเรียนรู้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิชาการท่องเที่ยวการบริการในธุรกิจการท่องเที่ยว จะต้องสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยี

ทันสมัยได้เป็นอย่างดี ในการประเมินและติดตามผลงานของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมว่าประสบความสำเร็จหรือไม่นั้นจะมีการติดตามผลทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน เพื่อจะได้วางแผนการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆได้ ในด้านของกลุ่มพนักงานให้ความสำคัญในด้านของความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ความเหมาะสมของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรม ความเหมาะสมของวิธีและกระบวนการฝึกอบรม และให้ความสำคัญกับความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรมน้อยที่สุด

นันทวัฒน์ วงษ์ชนะชัย (2553) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตของอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ การวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการเชิงคุณภาพ (Qualitative Action Research) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จำนวน 12 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลในการอภิปรายกลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 17 คน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญประเมินระดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ จำนวน 14 คน โดยแบบประเมินผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร ให้ข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร ในการอภิปรายกลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 19 คน บุคลากรในการผลิตเหล็กกล้าเข้ารับการอบรม จำนวน 5 คน ใช้ทบทวนโมดูลเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบที (T-Test) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ผลความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เฉพาะทาง ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติงานสูง ส่วนการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร นั้นบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมนั้น ได้นำความรู้ที่ได้รับการฝึกอบรมลงไปสู่การปฏิบัติโดยมีวิธีการทำงานไปในแนวทางเดียวกัน สามารถเพิ่มผลิตภาพและผลผลิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น เพราะการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ดำเนินการมาอย่างถูกวิธีโดยผลสัมฤทธิ์ทางด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ และส่วนหนึ่งมาจากความตระหนัก และความตั้งใจของผู้บริหารและทีมงานของบริษัท จนกระทั่งได้ผลการทดลองและปฏิบัติออกมาดี อย่างไรก็ตามเนื่องจากเป็นการนำร่องในกระบวนการพัฒนาที่นำไปทดลอง ต้องใช้เวลานานทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ฝึก ด้านอาชีพยังไม่คุ้นเคยกับกระบวนการพัฒนา เนื่องจากไม่มีหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และไม่มีทีมฝึกสอนของฝ่ายผลิต

บุษกร ถาวรประสิทธิ์ และคณะ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาฝีมือแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของจังหวัดสงขลา จากการเก็บข้อมูลนั้นทำการเก็บข้อมูลจาก 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1. โรงแรม/เกสต์เฮาส์/ที่พัก 2. ร้านอาหาร/ร้านขายของที่ระลึก/สถานบันเทิง

3. ธุรกิจท่องเที่ยว/กิจกรรมนันทนาการ/ธุรกิจขนส่ง กลุ่มละ 400 ชุด สถิติที่ใช้ประกอบไปด้วย ค่า ความถี่ ค่าร้อยละ สถิติตัวกลางเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ ความแปรปรวน P-Value จากผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวโดยพนักงาน ต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานสูง ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นสิ่งสำคัญ โดยลักษณะของ หน้าที่การปฏิบัติงาน ลักษณะการจ้างแรงงาน อายุแรงงาน และระดับการศึกษาของแรงงานที่ แตกต่างกันจะมีความต้องการพัฒนาฝีมือแรงงานแตกต่างกันไปในทุกด้านได้แก่ ด้านการ ปฏิบัติงาน ด้านภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์ และด้านบุคลิกภาพ การฝึกอบรมจึงมี ความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากร ที่จะช่วยให้พัฒนาฝีมือบุคลากรในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว ดังนั้นสถานประกอบการหรือหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ต้องศึกษาความ ต้องการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานนั้น ควรนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน การหลักสูตรที่ใช้ ในการฝึกอบรมให้ตรงตามประเภทแรงงาน ลักษณะหน้าที่ของแรงงานและวุฒิการศึกษาของ แรงงานที่เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรและสถานประกอบการสูงสุด

ประชา ตันเสนีย์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็น และการฝึกอบรมซึ่งเป็นเพียงวิธีการอย่างหนึ่งที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรที่ นิยมใช้กันเท่านั้น เพราะสามารถดำเนินการได้ในระยะเวลาที่สั้น และสามารถพัฒนาได้เป็น จำนวนมากในเวลาเดียวกัน โดยการฝึกอบรมถือเป็นการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ทักษะ และเจตคติเพิ่มขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานในหน้าที่ให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยังมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถในหลายๆ ด้าน หรือเรียกว่า Multi Skill โดยการใช้ความรู้ของบุคลากรมาเป็นฐานในการปฏิบัติ
2. การพัฒนาความรู้ด้านวิจัยขององค์กรที่มากขึ้นและสร้างฐานความรู้ร่วมขององค์กร
3. การพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้มีการบริหารอย่างมืออาชีพและบริหารการเปลี่ยนแปลง จากปัจจัยต่าง ๆ ที่มากระทบต่อองค์กร
4. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถเฉพาะทางมากขึ้น สำหรับ บางสายงาน

5. การนำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การดูงาน การฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การหมุนเวียนงาน การ Conference การร่วมพัฒนาภายในหน่วยงาน เช่นการพัฒนากระบวนการ วิถีปฏิบัติงานให้มีมาตรฐาน การทำงานเป็นทีม และการศึกษาต่อ ฯลฯ

กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วได้ โดยยึดถือว่าบุคลากรมีส่วนสำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์การสามารถบรรลุความสำเร็จ ซึ่งก็หมายถึงการเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจ และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มีรูปแบบของการวางแผนการขยายตัวและกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการสร้างบทบาทของผู้บริหารด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นที่ยอมรับว่ามีหน้าที่เป็นเสมือนหุ้นส่วน หรือส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการสร้างความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับบริษัท

ปรัชญา ชุมนาสีเยว (2549) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์การ ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์การจะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในปัจจุบัน ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก และการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งก็จะหมายถึงการพยายามสร้างทุนทางปัญญา ขององค์การ (Intellectual Capital) ให้เกิดขึ้นภายใต้การบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) ควบคู่กับการสร้างทุนโครงสร้าง (Structural Capital) และทุนความสัมพันธ์ (Relationship Capital) ให้เกิดขึ้นอย่างบูรณาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การจะต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับภายในองค์การให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ในระดับผู้ปฏิบัติการ ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับต้น ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับกลาง ตลอดจนทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับสูง

ลักษณะชัย ธนะวังน้อย และคณะ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเครือเบทาโกรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วน

บุคคล ได้แก่ การทดสอบค่าที (T-Test) และทดสอบค่าเอฟ (F-Test หรือ Anova) พบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งเพื่อสำรวจและกำหนดความต้องการของแต่ละหน่วยงาน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับสูง ด้านฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกันเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เห็นด้วยในระดับมาก รองลงมาได้แก่ มีการชี้แจงข้อมูล การประเมินให้พนักงานได้รับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ใช้ผลจากประเมินจากผลการปฏิบัติงานมาหารือกัน ปรับปรุงและพัฒนางานเห็นด้วยในระดับมาก

วิยะดา วิริยะภูรี (2549) จากการศึกษาการพัฒนาบุคลากรกับผลการดำเนินงานของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ สถิติที่ใช้ประกอบไปด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ สถิติตัวกลางเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากร และความสัมพันธ์ระหว่างผลจากการพัฒนาบุคลากรกับผลการดำเนินงาน โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ด้าน คือ ผลต่อองค์การ และผลต่อบุคลากรเนื่องจากบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การซึ่งช่วยพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น และจากผลการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างผลจากการพัฒนาบุคลากรกับผลการดำเนินงานพบว่าผลต่อองค์การมีเพียงผลด้านต้นทุนการผลิตเพียงด้านเดียว ที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับผลตอบแทนจากการลงทุน นอกจากนี้ยังพบว่าค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนาบุคลากรและจำนวนบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา เป็นปัจจัยสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จ โดยวิธีที่นิยมและได้ประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุดคือการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร

วีระ อรัญมงคล และ รัชฎา ธิโสภา (2549) ได้ทำการศึกษา รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือสถานภาพของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 93 คน และส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับหัวหน้าภาควิชา/ฝ่าย/ศูนย์/หัวหน้าสำนักงานและผู้อำนวยการกอง มีประเภทสายงานเป็นสายวิชาการ (อาจารย์) มีคุณวุฒิตะดับปริญญาโท และมีระยะเวลาทำงานในสถาบันระหว่าง 21-30 ปีโดยมีการรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ดังต่อไปนี้ นโยบายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุนวิชาการ หลักการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ที่มีภาระและหน้าที่ในการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหารร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ของการวางแผนการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาตรการในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการกำหนดให้ การกำหนดความสำคัญของการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตาม แผนการพัฒนา การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาพบว่า 1. นโยบายหลักของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการกำหนดให้ ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาวิชาที่เปิดสอน ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึก ให้มีความรักองค์กร ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการ ปลุกฝังคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร ตอบสนองพันธกิจของสถาบันที่มุ่งเน้นความเป็น เลิศทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งเสริมให้มีเจตคติที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากร พัฒนาความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการ จัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ทำการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ พัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 2. หลักการหาความจำเป็นของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีการสำรวจความต้องการพัฒนาจากผู้ปฏิบัติงาน จัดสัมมนาระดม ความคิดเห็นจากทุกหน่วยงาน พิจารณาจากนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละ หน่วยงาน 3. ผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหาร ร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4. วัตถุประสงค์ของการวางแผนการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการกำหนดให้เพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพของบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเพื่อให้การทำงานเป็นระบบมีขั้นตอนและ ตรวจสอบได้ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรก้าวทัน กับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง 5. มาตรการในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการ กำหนดให้ จัดทำกรอบภาระงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน กำหนดให้การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจหนึ่งของผู้บริหาร กำหนดการติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ให้ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน กำหนด โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายงานให้ชัดเจน 6. การกำหนดความสำคัญของการวางแผน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรคำนึงถึงเรื่องนโยบายของหน่วยงานผู้ปฏิบัติงาน งบประมาณ 7. การเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรศึกษาข้อมูลความต้องการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดเตรียมงบประมาณและบุคลากร ประกาศแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดทำหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละประเภท 8. การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบบกลุ่มของบุคลากรสายวิชาการ ควรใช้วิธี การอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน อภิปรายกลุ่ม จัด Team Teaching จัดทำกิจกรรมบริการ วิชาการ การฟังบรรยายพิเศษ 9. การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบบรายบุคคล ของบุคลากรสายวิชาการ ควรใช้วิธีการศึกษาต่อ การอบรม การส่งไปดูงาน การมอบหมายงาน

การเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ การสนับสนุนให้ทำวิจัย การสัมมนา การส่งไปฝึกงาน การศึกษาพิเศษการส่งเสริมให้ทำผลงานวิชาการ การฟังบรรยายพิเศษการแลกเปลี่ยนบุคลากร การสอนแบบสำเร็จรูป 10. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายทั้งในเชิงปฏิบัติและคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา กำหนดมาตรการการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการพัฒนา มอบหมายงานให้สอดคล้องกับสิ่งที่ได้รับการพัฒนาพิจารณาการนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำงานโดยผู้บังคับบัญชา สังเกตพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการทำงานที่ดีขึ้น

ศิริทิพย์ ทิพย์ธรรมคุณ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมห้าดาวจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานโรงแรมห้าดาวจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 1,189 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยง 0.95 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ จากการศึกษาพบว่า ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่าพนักงานโรงแรมห้าดาวจังหวัดประจวบคีรีขันธ์มีความคิดเห็นด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจากจากพนักงานมีความสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในงานอยู่เสมอ และการวางแผนการพัฒนาตนเองไว้อย่างชัดเจน มีการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาสามารถปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว โดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานในงานที่ทำเสมอ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบผลสำเร็จ ซึ่งการพัฒนาตนเองของพนักงานถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมด้วย

สุนันทา มิ่งเจริญพร (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ สถิติที่ใช้ประกอบไปด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์สมการถดถอยอย่างง่าย พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การ ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ในระดับปานกลาง

สังคม คุณณณกรสกุล (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการการทำงานพัฒนาขององค์การพัฒนาเอกชน กรณีศึกษาองค์การพัฒนาเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร ได้ศึกษาโดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูล 30 ท่าน ควบคุมการศึกษาเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสำรวจข้อมูลองค์การพัฒนาเอกชนจำนวน 82 องค์การ พบว่ากิจกรรมหลักในการพัฒนาองค์การนิยมใช้การฝึกอบรมและการให้คำปรึกษา รองลงมาได้แก่กิจกรรมรณรงค์เผยแพร่ความคิดการสร้างเครือข่าย

สันติชัย อินอ่อน (2546) ได้ทำการศึกษา ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย สถิติที่ใช้ประกอบไปด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ผู้บริหารและพนักงานของธนาคารกสิกรไทยส่วนใหญ่ เห็นว่าธนาคารเลือกใช้ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบทุนทางปัญญา มีวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่กำหนดบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ สนับสนุนแนะนำ และให้คำปรึกษากับสายงานหลักของธนาคารในการเลือกรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม นอกจากนั้นธนาคารยังเลือกที่จะมีการจัดหาบุคลากรแบบที่เป็นระบบ มีมาตรฐานที่ชัดเจน มีการฝึกอบรมที่เน้นกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ และมีการประเมินผลการดำเนินงานแบบประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับกลยุทธ์ขององค์การ

อนันต์ คงจันทร์ (2544) การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ธุรกิจไทย 215 ตัวอย่าง โดยแยกเป็นภาคอุตสาหกรรม 161 ตัวอย่าง และภาคธุรกิจบริการ 54 ตัวอย่าง และรวบรวมข้อมูลจากองค์การธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย 158 ตัวอย่าง แบ่งเป็นธุรกิจอเมริกัน 52 ตัวอย่าง ธุรกิจยุโรป 50 ตัวอย่าง และธุรกิจญี่ปุ่น 56 ตัวอย่าง การศึกษาเปรียบเทียบพบว่าทั้งธุรกิจไทยญี่ปุ่น อเมริกาและยุโรป หน่วยงานระดับแผนกมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ อย่างไรก็ตามธุรกิจไทยและญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับระดับแผนกมากกว่า ในการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การธุรกิจไทย ธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่นและยุโรป ในประเทศไทย ไม่มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมอย่างชัดเจน จะจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรไปอบรมตามคำขอหรือตามที่เห็นสมควร โดยจัดการฝึกอบรมตามความต้องการของหน่วยงานเป็นระยะยกเว้นธุรกิจข้ามชาติของอเมริกาในประเทศไทยที่มีสัดส่วนการกำหนดระยะเวลา และระยะสั้นอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามองค์การธุรกิจส่วนใหญ่จะมีการสำรวจความต้องการฝึกอบรมจากทุกหน่วยงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง ส่วนการติดตามและประเมินผลหลังการฝึกอบรมในทุกองค์การธุรกิจมีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร ยกเว้นธุรกิจข้าม

ชาติของญี่ปุ่นและอเมริกาในประเทศไทย มีการประเมินเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตรค่อนข้างมาก ขณะที่ธุรกิจข้ามชาติของยุโรปในประเทศไทย มีการประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมสม่ำเสมอค่อนข้างสูง ซึ่งโดยสรุปแล้วการบริหารการฝึกอบรมและพัฒนาของทุกองค์การธุรกิจไม่แตกต่างกัน

อภิญา ภิญา (2553) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สถิติที่ใช้ประกอบไปด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way Anova พบว่า สถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 100 แห่ง โดยจำแนกออกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก 22 แห่ง สถานศึกษาขนาดกลาง 44 แห่ง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ 34 แห่ง มีการปฏิบัติตามขั้นตอนได้แก่ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก การวางแผนพัฒนาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในระดับมาก และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

อรัญญา อ่อนรักษ์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา สถิติที่ใช้ประกอบไปด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ สถิติตัวกลางเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมการศึกษา ด้านการประชุม อบรม ดูงาน และด้านการพัฒนาตนเอง จากการศึกษาพบว่า สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับข้อมูลส่วนบุคคล และการวางแผนการสร้างบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลมากต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงควรพัฒนาให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้นเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อรองรับระบบราชการใหม่ในอนาคต บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาตนเองส่งผลให้เห็นถึงการบริหารงานของผู้บริหารและทีมงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นพยายามที่จะหานวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับตัวเองตลอดเวลา เพื่อจะนำนวัตกรรมที่ได้รับมาพัฒนางานของตนเอง และงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

อัญชลี มั่นตะรักษ์ และ สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการ

วิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน โดยทำการศึกษาปัจจัยทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่าผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กันกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยด้านงานและปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 39.60 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ 0.629 อย่างมีนัยสำคัญที่ตั้งไว้ที่ระดับ 0.05

ฤทธิพล ไชยบุรี, มงคล หวังสถิตวงษ์, และ ชัยยพล ธงชัยสุ (2556) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลด้านการอนุรักษ์พลังงานในโรงงานอุตสาหกรรมควบคุม สถิติที่ใช้ประกอบไปด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ สถิติค่าตัวกลางเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอนุรักษ์พลังงานของโรงงานอุตสาหกรรมควบคุม หลักสูตรส่วนใหญ่ที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้รับผิดชอบด้านพลังงานซึ่งเป็นผู้นำทางด้านการดำเนินงานด้านอนุรักษ์พลังงาน ในองค์กรนั้นไม่มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากรแต่ละระดับในองค์กรและทักษะอื่นๆ ซึ่งมีความจำเป็นดังนั้นจึงได้สร้างหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งสามารถสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการอนุรักษ์พลังงานในโรงงานอุตสาหกรรมควบคุม เมื่อนำเสนอหลักสูตรและแบบทดสอบซึ่งใช้ประเมินผลการฝึกอบรมต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินความเหมาะสมพบว่ามีเหมาะสมที่จะนำไปใช้พัฒนากลุ่มเป้าหมาย เมื่อนำหลักสูตรไปใช้จริงพบว่าหลังจากผู้รับผิดชอบด้านพลังงานเข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนและหลังเข้าฝึกอบรม

ผลงานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Jelena (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Development of Human Resources as Strategic Factors of the Companies' Competitive Advantage จากการศึกษาพบว่า สภาพเศรษฐกิจปัจจุบันนี้มีความซับซ้อนและแข่งขันอย่างรุนแรง รวมทั้งสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจโลกและการตลาดเติบโตอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญโดยมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยบุคลากรนั้นจะทำให้องค์กรนั้นเกิดการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ในโลกของวงการธุรกิจที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพของบุคลากร สิ่งสำคัญคือการปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะโดยทั่วไป ให้เข้า

กับการจัดการทรัพยากรส่วนบุคคลจากมุมมองของแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพด้วยตนเอง โดยพื้นฐานที่มีผลกระทบโดยตรงของบริษัทที่พัฒนาและเพิ่มอัตราการแข่งขัน โดยใช้เครื่องมือที่สามารถช่วยให้พัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรและความสามารถในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ

Khalid *et al.* (2012) ได้ศึกษา An Organizational Concept of Human Resource Development – How Human Resource Management Scholars View “HRD” พบว่าในปัจจุบันนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่มีนักวิชาการหลายคนมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของเศรษฐกิจและสังคม อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ยังมีความเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องเกี่ยวกับองค์การ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวคิดที่ไม่กว้างมากนัก ซึ่งประกอบไปด้วย การฝึกฝน การเรียนรู้ และการสร้างทักษะ แต่ถ้ามองให้กว้างขึ้นจะเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มความสามารถให้กับองค์การ การพัฒนาผู้ประกอบการ รวมทั้งเป็นแนวทางที่สำคัญในการวางแผนและกำหนดนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Swanson (1995) ทำการศึกษาเรื่อง Human Resource Development Performance Is the Key พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกื้อหนุนผลงานขององค์การ เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการที่องค์การจะต้องตอบสนองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็จะเป็นหน่วยงานที่เตรียมความพร้อมของพนักงานด้วยการฝึกอบรมให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ เพื่อที่จะได้เกิดความเชี่ยวชาญจนสามารถสร้างผลงานที่ดีออกมาได้ เมื่อพนักงานสร้างสรรค์ผลงานที่ดี องค์การก็สามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการที่ดีที่เกิดจากพนักงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนองความต้องการให้กับลูกค้าได้ อีกนัยหนึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือกระบวนการทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่เป็นการปรับปรุงผลงานและเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับทั้งตัวพนักงานและองค์การโดยรวม

The Automotive Industry Development Centre in Collaboration with Industry Automotive (2000) ได้ศึกษาการเจริญเติบโตของธุรกิจผลิตรถยนต์ (แอฟริกาใต้) นั้นมีความจำเป็นที่จะต้องได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเพียงพอในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามองค์การในธุรกิจนี้กลับประสบปัญหาการขาดแคลนพนักงานที่มีคุณสมบัติและความเชี่ยวชาญดังกล่าว ด้วยเหตุนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งยวดที่จะต้องรับภารกิจในการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมเป็นการมาก ในปัจจุบันนี้มีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่แล้วในประเทศแอฟริกาใต้

และประสบความสำเร็จอยู่บ้างเหมือนกัน ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวนี้จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ขยายขยาย ให้รองรับการขยายตัวของธุรกิจขึ้นไปจนถึงในระดับชาติ ซึ่งทำได้ด้วยการสนับสนุนและส่งเสริมโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่แล้ว ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและหาทางขยายให้โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เหล่านี้แพร่กระจายออกไปในวงกว้าง

Torraco and Swanson (1995) ทำการศึกษาเรื่อง The Strategic Roles of Human Resource Development พบว่า บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีส่วนในการผลักดันให้การดำเนินกิจการขององค์กรมีความสำเร็จ การที่องค์กรจะก้าวหน้าไปได้นั้นจะต้องประกอบด้วยปัจจัยสองอย่าง อย่างแรกคือความมีประสิทธิภาพของงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ อย่างที่สองคือ การได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ที่เกิดจากความเชี่ยวชาญของพนักงาน จากสองปัจจัยนี้จะเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนในการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งจะขาดไม่ได้เลยถ้าขาดการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพเอาไว้ ในปัจจุบันนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่ส่งเสริมกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร แต่ยังมีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดขอบเขตและทิศทางของกลยุทธ์ทางธุรกิจยกตัวอย่างเช่น Motorola เคยได้เปรียบคู่แข่งในแง่ที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีส่วนช่วยส่งเสริมจุดหมายทางธุรกิจให้กับองค์กรเนื่องจาก Motorola รู้ดีว่าพนักงานของตนขาดความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีแบบใหม่ในขณะที่ Motorola ได้นำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้นั้น ก็ได้ทำการฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีนั้นให้กับพนักงานด้วย ซึ่งแตกต่างจากบริษัทอื่นที่เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ มักมองข้ามการฝึกฝนพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีนั้นๆ ซึ่งจากการนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของการฝึกอบรมได้ช่วยเกื้อหนุนสร้างประโยชน์ให้กับ Motorola ไม่น้อย

จากกรณีนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีเทคโนโลยีขั้นสูงหรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ล้ำสมัยก็ตาม แต่ถ้าหากพนักงานขาดความรู้ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีหรือระบบสารสนเทศเหล่านั้น องค์กรก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จหรือก้าวเข้าไปใกล้จุดหมายทางธุรกิจที่ต้องการได้เท่าที่ควร ด้วยเหตุนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทอย่างสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรก้าวข้ามปัญหาตรงนี้ไปได้ นอกจากนั้น เนื่องจากลูกค้าต้องการคุณภาพและความสม่ำเสมอจากองค์กร หากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนในการช่วยเตรียมความพร้อมของพนักงานในเรื่องการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพทั้งในเรื่องของการรักษาคุณภาพ และความสม่ำเสมอในการให้บริการส่วนนี้ก็จะช่วยให้องค์กรมีความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

Yadav and Dabhade (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Human Resource Planning and Audit-a Case Study of HEG Limited พบว่าความรวดเร็วในการผลิต การบริการ และเทคโนโลยี การดำเนินการ หลายหน่วยงานในโรงงานผลิตและอุตสาหกรรมบริการนี้ต้องการแข่งขันจึงมีการพัฒนาทรัพยากรโดยมีการสนับสนุน ด้านการฝึกอบรมบุคคลมากขึ้น ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรบุคคลและการฝึกอบรม การวางแผนทรัพยากรบุคคลคือทุกสิ่งของการจัดการที่ดี เป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องคิดและระมัดระวังในการวางแผนในการฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล และจุดประสงค์ของการวัดประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลเพื่อเก็บข้อมูลในเชิงลึกของลักษณะทรัพยากรบุคคลในพื้นที่ที่ต้องการว่ามีจุดเด่นหรือจุดด้อยอย่างไร และต้องการสิ่งใดเพิ่มขึ้นบ้าง การเก็บข้อมูลการวัดประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มองเห็นว่าการฝึกอบรมนโยบายการทำงาน กระบวนการการทำงาน รวมไปถึงเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานที่เหมือนหรือแตกต่างในแต่ละอุตสาหกรรม งานวิจัยนี้ช่วยอธิบายลักษณะของการอบรม ลักษณะของพนักงาน และการวัดประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ค้นหาข้อแนะนำที่คิดว่ามันยุ่งยากสำหรับการวางแผนทรัพยากรบุคคลเนื่องจากมันจะช่วยให้วางแผนได้อย่างถูกต้อง และหาวิธีอื่นๆ ที่สามารถช่วยให้การอบรมนั้นมีความถูกต้องตามความต้องการ

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน

ผลงานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน

กันยา อัครอารีย์ (2545) จากการศึกษาการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก จากศึกษาพบว่าโรงงานพลาสติกได้มีการจัดทำนโยบายการบริหารงานโดยสอดคล้อง และครอบคลุมมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามวิธีการประเมินองค์การแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเอกสารเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล และติดตามผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักทั้งในระดับฝ่ายและระดับแผนก จะพัฒนาภายใต้มุมมองของการประเมินองค์การแบบดุลยภาพ 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยแนวทางพัฒนาเริ่มจาก การรวบรวมและเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละมุมมอง โดยใช้ฟังก์กลุ่มความคิดและฟังก์ความสัมพันธ์ จากนั้นกำหนดและคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายและระดับแผนก ซึ่งดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับแผนกนั้นจะพัฒนาภายใต้กรอบของ ดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่าย แล้วจัดทำรายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้คัดเลือกมา กำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน จัดทำแบบฟอร์มสำหรับใช้ในการจัดเก็บข้อมูล และรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก และประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ที่พัฒนาขึ้นในด้านความสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ การพัฒนาบุคลากร โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนา โดยผู้บริหารของโรงงานพลาสติกได้สรุปได้ว่า ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกับฝ่ายโรงงานมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักเดิม โดยมีคะแนนความเหมาะสมเฉลี่ยเพิ่มขึ้น ซึ่งทางโรงงานกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ที่พัฒนาขึ้นมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากร

จิตติมา สุวรรณรังสี (2553) ได้ศึกษา การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมโดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ ผลการศึกษา พบว่า คะแนนความเหมาะสมของมุมมองด้านการเงินร้อยละ 87.62 มุมมองด้านการจำหน่ายสินค้า ร้อยละ 90.86 มุมมองกระบวนการภายในร้อยละ 86.79 มุมมองการเรียนรู้และพัฒนาร้อยละ 88.57 และมุมมองด้านลูกค้าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 35.24 เป็นร้อยละ 92.70 ซึ่งทางบริษัทกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นมาปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานต่อไป

ณัฐรัฐ ธนธิตกร (2549) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard มีองค์ประกอบตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (System Theory) ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยผลลัพธ์ (Outcome) 1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่แนวคิดและหลักการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การกำกับของรัฐ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน การปฏิรูปการศึกษาอาชีวศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร และเครือข่าย 2) กระบวนการ ได้แก่ การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดมุมมอง การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำ Scorecard การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการติดตามประเมินผล 3) ปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ สภาพโรงเรียนเหมาะสมกับการเรียนรู้ บุคลากรมีความรู้ความสามารถสอดคล้องตามหลักสูตร โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องตามความต้องการของสังคมและโรงเรียนมีฐานะการเงินมั่นคงและ 4) ปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ นักเรียนมีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โรงเรียนมีคุณภาพและเติบโตอย่างมั่นคง ส่วนการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) พบว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติในระดับมากทุกองค์ประกอบ

ณัฐวุฒิ สินธุวงษ์ (2551) ได้ทำการประเมินประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของโครงการชลประทานประเภทรับน้ำนองด้วยหลักการ Balanced Scorecard ผลการศึกษา พบว่า มิติที่ 1 ได้คะแนนร้อยละ 36.98 มิติที่ 2 ได้คะแนนร้อยละ 10.27 มิติที่ 3 ได้คะแนนร้อยละ 6.29 และมิติที่ 4 ได้คะแนนร้อยละ 16.40 สรุปผลรวมได้คะแนนร้อยละ 69.94 ซึ่งทุกมุมมองของภาพรวมจัดอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ทั้งนี้ตัวชี้วัดในมิติที่ 3 ที่ตกเกณฑ์การประเมิน คือ จำนวนครั้งในการเยี่ยมชม Web Site โครงการ และร้อยละของสถานีโทรมาตรที่ก่อสร้างและปรับปรุงแล้วเสร็จตามแผน ตัวชี้วัดที่อยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุงคือ ร้อยละของงานซ่อมแซมที่ก่อสร้างแล้วเสร็จตามแผน ประสิทธิภาพการชลประทานในฤดูฝน ในมิติที่ 3 และร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม ในมิติที่ 4 ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรต้องปรับปรุงทั้ง 6 ตัวชี้วัดนี้ เพื่อลดข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของโครงการชลประทานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ดวงพร โสติถิमानนท์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์วัสดุรีไซเคิลชุมชน เขตบางกะปิ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ปัจจัยด้านงบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอ จะสามารถทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และปัจจัยด้านอุปกรณ์ในการสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอเหมาะสม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

ธานี นาคเกิด และ ระพี กาญจนะ (2554) ได้ทำการศึกษาการพัฒนากระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยการวัดผลดุลยภาพ (BSC) กรณีศึกษา โรงงานฉีดพลาสติก จากการศึกษาพบว่าทำการประเมินองค์การโดย Balanced Scorecard ในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 มุมมอง ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในการวัดผลคือ มุมมองทางการเงิน ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย ซึ่งองค์การควรมีการตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นกว่าเดิมในเรื่องของอัตราการเติบโตของยอดขาย เพื่อเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งองค์การต้องตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นกว่าเดิมเรื่องจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า โดยลดข้อร้องเรียนจากลูกค้าต่อเดือนลดลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ประสิทธิภาพโดยรวมองค์การ อัตราของ เสียจากการผลิต อัตราการส่งมอบไม่ทันเวลา องค์การควรมีการตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นกว่าเดิมในเรื่องของ อัตราของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตและอัตราการจัดส่งให้น้อยลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง โดยองค์การตั้งให้มีความสำคัญ ในเรื่อง เวลาการสูญเสีย เวลาการทำงาน อัตราคุณภาพ ซึ่งมีผลโดยตรงกับภาพรวม มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ อัตราการลาออกของพนักงาน อัตราการหยุดงานของพนักงาน มุมมองที่องค์การควรเข้าไปปรับปรุง คืออัตราการลาออก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์การทำให้เสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการสรรหา และการฝึกอบรมพนักงานใหม่

ปณัทร เรื่องเชิงชุม และ ภัทรวดี แสนโสดา (2549) ได้ทำการศึกษาการประเมินองค์การด้วยเทคนิค Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ (MBA) มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยได้ทำการประเมินองค์การโดย Balanced Scorecard ในการวิเคราะห์ซึ่งประกอบไปด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ มุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์การ เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์การ การจัดการด้านสายการผลิตที่มีประสิทธิภาพ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานตามแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่วางไว้ ทศนคติความพึงพอใจของพนักงาน การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ทั้ง 4 ด้านออกมาเป็นที่น่าพึงพอใจระดับหนึ่งคือ สามารถประหยังบประมาณในการจัดการศึกษาได้บ้างในขณะที่ผู้บริหารยังมีความพึงพอใจในระดับปานกลางจนถึงระดับมาก ในการบริการด้านต่างๆ ส่วนทัศนคติของบุคลากรส่วนใหญ่ต่อการดำเนินงานวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ ในภาพรวมทั้งในด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ก็อยู่ในระดับปานกลางจนถึงมากเช่นกัน วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการควรพิจารณาหาแนวทางเพิ่มเติมที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากแนวคิด Balanced Scorecard สามารถแสดงถึงความชัดเจนว่ามุมมองแต่ละด้านนั้นสอดคล้องกับเหตุและผล เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ แผนงาน และการประเมิน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์การได้มุ่งเน้นประเด็นที่มีทิศทางเดียวกัน และเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รุจา รอดเข็ม (2547) จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล พบว่ามีการนำเอาการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เข้ามาวัดผลการดำเนินงานและประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีการวัดทั้ง 4 ด้าน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมีตัวแปรสำคัญทั้งหมด 11 ตัวแปร คือ โครงสร้างขององค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ การจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข คือ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งตัวแปรดังกล่าวนี้มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ลิปดา ถนอมทรัพย์ (2551) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก ได้นำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้นั้นการวัดผล โดยผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะทั่วไปของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็กส่วนใหญ่ ดำเนินธุรกิจเป็นบริษัท (มหาชน) จำกัด มีเงินลงทุนตั้งแต่ 200 ล้านบาทขึ้นไป มีพนักงานอยู่ระหว่าง 501-1,000 คน มีรถบรรทุกอยู่ระหว่าง 41-60 คน 2) ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็กให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก ภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเงินมากที่สุด ส่วนด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตอยู่ในระดับที่มาก 3) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก จำแนกตามประเภทของกิจการ ขนาดการลงทุน จำนวนพนักงานของกิจการพบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็กจำแนกตามจำนวนรถบรรทุกและจำนวนพนักงานขับรถ พบว่าในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่รายด้านแตกต่างกัน ในมุมมองการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

วรรณพร ปิติพัฒนาโฆษิต (2546) ทำการศึกษาการให้ความสำคัญต่อมุมมองตามแนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ และความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่มของประเทศไทย พบว่า ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ยอดขายกำไร และส่วนแบ่งตลาด 2) ลูกค้า กระบวนการภายในและประสิทธิภาพทางการเงิน 3) นวัตกรรม สังคม และสิ่งแวดล้อม และพบว่ากลุ่มยอดขายกำไร ส่วนแบ่งตลาดถูกให้ความสำคัญต่ำกว่ากลุ่มอื่น ผลการดำเนินงานแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่เป็นตัวเงิน 2) กลุ่มที่ไม่เป็นตัวเงิน องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินดีกว่าที่เป็นตัวเงิน ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญต่อยอดขายกำไร และส่วนแบ่งตลาด กับผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน สำหรับการให้ความสำคัญต่อนวัตกรรม สังคม สิ่งแวดล้อม นั้นก็มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเท่านั้น ซึ่งอาจแสดงว่ามีตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินซึ่งอยู่นอกกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

สุชนา คุปติยานุวัฒน์ (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) โดยศึกษาถึงความหมายและเปรียบเทียบลักษณะ วิธีการ และขั้นตอนการพัฒนาระบบดัชนีวัดผลการดำเนินงานและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารงาน พร้อมทั้งการเปรียบเทียบกับหลักทฤษฎีและการศึกษาความรู้และความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ที่มีต่อดัชนีวัดผลการดำเนินงานขององค์กร จากการศึกษาสรุปได้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ได้พัฒนาระบบดัชนีวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดระบบการวัดผล Balanced Scorecard โดยจัดทำดัชนีผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน กลยุทธ์ธุรกิจ

โดยจะรายงานผลตามช่วงระยะเวลาเป็นรายปี รายไตรมาส และรายเดือน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

เสริมศักดิ์ นิลวิสัย (2551) จากการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐด้วยการประเมินผลเชิงดุลยภาพ ซึ่งการวิจัยนั้นให้ความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์ การประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งมุ่งศึกษา ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐ ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญทางด้านการเงิน เป็นมุมมองเพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัทและที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของในแง่ของกำไรหรือเงินปันผล ด้านลูกค้าเป็นมุมมองที่องค์กรหรือบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ประทับใจและกล่าวถึงองค์การในทางที่ดีด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างผลงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการเรียนรู้และเติบโตเป็นมุมมองที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงาน ด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศซึ่งมีความต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ต้องการการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และเติบโตจึงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร

อรณิชา เบลล์ และ ไพโรจน์ พรหมพันธุ์ (2551) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 5 จังหวัดนครราชสีมา พบว่าบริบทขององค์การในด้านนโยบาย ความเพียงพอของงบประมาณ สภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ส่วนปัจจัยเบื้องต้นในการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่ากระบวนการดำเนินงานภายในภาพรวม ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง แต่ในระดับกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนงานโครงการ การควบคุมกำกับ การมอบหมายผู้รับผิดชอบ การได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อ Balanced Scorecard นั้นจะอยู่ระดับสูง จากการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 5 จังหวัดนครราชสีมา ได้มีการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การพอสมควรและนำผลการประเมินครั้งนี้ไปวางแผน เพื่อพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

ผลงานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน

Bose (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Applying the Balanced Scorecard for Better Performance of Intellectual Capital พบว่า Balanced Scorecard ถูกสร้างขึ้นเพื่อปรับปรุงวิธีการวางกลยุทธ์แบบเดิมๆ ให้มีประสิทธิภาพและทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น โดย CEO ของ The Fosters Brewing Group ได้นำแนวคิดไปใช้ในการจัดการองค์กร Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่มีช่วยสร้างความมั่นใจในด้านการลงทุนรวมทั้งเป็นแนวทางนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญให้กับองค์กรอีกด้วย

Chavan (2007) ได้ทำการศึกษา Balanced Scorecard โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์ Balanced Scorecard ที่มีผลต่อการปฏิบัติการรวมทั้งศึกษาการใช้กลยุทธ์นี้ในการดำเนินการขององค์กรในประเทศออสเตรเลีย จากการศึกษาบริษัทข้ามชาติ 2 แห่งพบว่า กลยุทธ์นี้ควรมีการดัดแปลงให้เข้ากับองค์กรแต่ละแห่งตามความแตกต่างขององค์กร จึงจะเหมาะสม เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันมากมายทั้งในด้านการตลาด บุคลากร ผลิตภัณฑ์และบริการ นอกจากนี้ควรมีการปรับปรุง Balanced Scorecard ตามการเติบโตขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใหม่ๆ ที่เพิ่มมากขึ้น

Lichen (2008) ได้ทำการศึกษา Effectiveness of the Balanced Scorecard: The Impact of Strategy and Causal Links พบว่ามีนักวิจัยหลายคนได้กล่าวถึงประโยชน์ของ Balanced Scorecard ซึ่งเห็นได้จากประสิทธิภาพในการวางกลยุทธ์ขององค์กรในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงขอบเขตการยอมรับและลักษณะของ Balanced Scorecard ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยจากการสำรวจโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ ที่ใช้ Balanced Scorecard ในการปฏิบัติงานพบว่าผู้จัดการและผู้บริหารส่วนมากประยุกต์ใช้หลักการนี้ในการวางกลยุทธ์ให้กับองค์กร และได้ผลว่า Balanced Scorecards มีผลสำคัญต่อการวางกลยุทธ์ขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม Balanced Scorecard ก็ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายมากนัก

Malmi (2005) ได้ศึกษาเรื่อง Re-examining the Cause-and-Effect Principle of the Balanced Scorecard พบว่า องค์กรต่างๆ มักจะใช้ Balanced Scorecard โดยการนำไปประยุกต์ให้เหมาะกับองค์กรของตนเอง ดังนั้นหลักการที่แท้จริงหรือตัวแปรที่สำคัญของ Balanced Scorecard จึงไม่เป็นที่แพร่หลายมากนัก นอกจากนี้ยังมีข้อสงสัยอีกมากมายเกี่ยวกับประโยชน์ของ Balanced Scorecard โดยเฉพาะเรื่องความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลกระทบ ในงานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นถึงหลักสาเหตุและผลกระทบที่เป็นแง่มุมของ Balanced Scorecard และยังได้แนะนำวิธีการเลือกในการพัฒนา Balanced Scorecard ให้เหมาะสมกับองค์กร และเพื่อให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้อธิบายถึงขอบเขตของแนวคิดสาเหตุและผลกระทบของ Balanced Scorecard ไว้ ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ องค์กร สภาพแวดล้อม การสื่อสาร และเนื้อหาอื่นที่เกี่ยวข้อง

Min *et al.* (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่อง A Data Envelopment Analysis-Based Balanced Scorecard for Measuring The Comparative Efficiency of Korean Luxury Hotels พบว่ามีการขยายตัวในธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศเกาหลีเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างกันรุนแรง ทำให้ธุรกิจโรงแรมในประเทศเกาหลี ต้องมาทำการวิเคราะห์สภาพธุรกิจตามแนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดูสภาพว่าส่งผลทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในองค์กรและการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งทางด้านการเงินนั้นต้นทุนที่สำคัญของธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมคือค่าบำรุงรักษาสถานที่ และค่าจ้างแรงงานซึ่งเป็นต้นทุนที่สูงเนื่องจากเป็นปัจจัยหลักในการบริการ ทางด้านลูกค้านักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพส่งผลต่อความพึงพอใจต่อการให้บริการ ด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่เกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจโรงแรมนั้นเกิดขึ้นจากทางด้านบุคลากรเป็นหลัก ด้านกระบวนการภายในถ้าโรงแรมนั้นมีสถานที่ ที่ตั้งทำเลที่ดี รวมทั้งการให้บริการ ก็จะส่งผลให้เกิดความอยู่รอดต่อองค์กรนั้น

Nedy Jalaliyoon and Hamed Taherdoost (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Utilizing the BSC and EFQM as a Combination Framework Scrutinizing the Possibility by TOPSIS Method พบว่า Balanced Scorecard (BSC) และ European Foundation for Quality Management (EFQM) เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรในด้านการผลิตและบริการ การนำไปใช้เป็นตัวอย่างและรูปแบบการประเมินกิจกรรมและประสิทธิภาพขององค์กร แสดงให้เห็นความต้องการและความไม่มีประสิทธิภาพของระบบการวัดแบบดั้งเดิม จึงเป็นสาเหตุที่ต้องสร้างรูปแบบใหม่ของกิจกรรมการประเมินในองค์กร โดยโมเดลเหล่านี้สามารถแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรก คือ การประเมินตนเอง และกลุ่มที่สอง คือ พื้นฐานของการวัดและปรับปรุงกระบวนการการดำเนินงาน ซึ่งมีโอกาสมากขึ้นที่จะใช้โดยแพร่หลายในบริษัท และมีการยอมรับอย่างแพร่หลายทั่วโลกทั้งสองรูปแบบ การศึกษานี้จะนำเสนอความแม่นยำของทั้งสองโมเดล และแสดงการเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองโมเดล นอกจากนี้ ยังได้แสดงให้เห็นถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของโมเดล ความเป็นไปได้ของการใช้ทั้งสองโมเดลในเวลาเดียวกันในขณะที่ประเมิน ในบริษัทรถยนต์ที่ได้รับการประเมินจาก BSC และ EFQM และวิเคราะห์ผลด้วยวิธี Topsis ซึ่งได้ผลดังนี้ 1. ส่งเสริมการเจริญเติบโต เนื่องจากการมุ่งเน้นไปที่ผลเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวไม่ใช่แค่ระยะสั้นผลการดำเนินงาน 2. ผลการดำเนินงาน ผลบุคคลและส่วนรวบรวมสามารถติดตามได้กับเป้าหมายในเพื่อแก้ไขและปรับปรุง 3. ให้ความสนใจ เมื่อมาตรการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่สำคัญ Balanced Scorecard ให้ มุ่งเน้นไปที่สิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร 4. สอดคล้องกับเป้าหมาย เมื่อองค์กรทำการวัดสิ่งที่เป็นจริงสิ่งสำคัญที่จะประสบความสำเร็จมาตรการกลายเป็นที่เชื่อมโยง และสนับสนุนซึ่งกันและกัน 5. ความชัดเจนของเป้าหมาย Balanced Scorecard (BSC) จะช่วยให้ตอบสนองต่อคำถามที่ว่า อย่างไรสิ่งที่คุณทำในชีวิตประจำวันมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์กรได้หรือไม่ 6. ความรับผิดชอบบุคคลที่ได้รับมอบหมาย เป็นตัวชี้วัดเพื่อให้ชัดเจนต่อความรับผิดชอบเพื่อให้ได้ผลลัพธ์

Nigel Evans (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Assessing the Balanced Scorecard as a Management Tool for Hotels พบว่า การใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือชี้วัดจะทำให้ตัวผู้บริหารเข้าใจถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมมากขึ้น ด้านการเงินโดยนำผลการดำเนินงานทางด้านผลกำไรมาวิเคราะห์ ด้านลูกค้านำผลความพึงพอใจของลูกค้ามาวัดวิเคราะห์ว่าลูกค้ามีความพึงพอใจทั้งในด้านราคาและการบริการ ด้านกระบวนการภายในดูการตอบสนองของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ด้านการเรียนรู้และพัฒนา องค์กรต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย

Torbacka and Torbacki (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่อง BSC Methodology for Determining Strategy of Manufacturing Enterprises of SME Sector วัดอุปสรรคในการศึกษาครั้งนี้เพื่อ การเสนอวิธีที่ทันสมัยของการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจด้วยการใช้ Balanced Scorecard (BSC) บูรณาการกับระบบการจัดลำดับ ERP / MRP สำหรับจัดการ พบว่าต้องการควรกำหนดจุดมุ่งหมายและมาตรการเชื่อมต่อภายในองค์กร โดยจะต้องทำการวิเคราะห์ มุมมองทางด้านลูกค้า จะช่วยให้การบริการลูกค้าดีขึ้นรวมทั้งหาลูกค้ารายใหม่ไปด้วย โดยจุดมุ่งหมายหลักคือ การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ การปรับปรุงการบริการ การลดต้นทุนการบริการของลูกค้า เพื่อตรวจสอบว่ากิจกรรมดำเนินการในเรื่องมีทิศทางหรือประสิทธิภาพหรือไม่ มีการประเมินผลที่น่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้าในการบริการ มุมมองทางการเงิน มีการวิเคราะห์ ต้นทุน การขยายของเงินทุน ผลกำไรขององค์กร

Worawit Binden and Hajdar Mziu (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education Malaysia พบว่า แผนกลยุทธ์ และ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญ (KPI) ใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR) งานวิจัยนี้แสดงถึงภาพรวมของ การดำเนินงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นการสนับสนุนในงานให้ บรรลุเป้าหมาย บางส่วน ของบุคคล ที่กำหนดไว้ใน แผนที่ยุทธศาสตร์ โดยรวมวัตถุประสงค์การวิจัยคือแสดงการใช้วิธีทดสอบด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยวัดทั้ง 4 มุมมอง ดังนั้น 1. มุมมองด้านลูกค้า องค์กรประกอบนี้คือการวัดความพึงพอใจของลูกค้าได้เป็นอย่างดีตามความต้องการขององค์กร 2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองนี้จะใช้ในการวัดความต้องการของกระบวนการที่สำคัญกับลูกค้าและมาตรการขององค์กร 3. มุมมองด้านการเงิน องค์กรประกอบนี้ใช้ในการติดตามความต้องการทางการเงินและความสำเร็จในองค์กร 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตเติบโต มุมมองนี้จะมุ่งเน้นที่ว่าองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานฝึกอบรมจะให้ความรู้แก่พนักงาน ซึ่งพนักงานจะได้รับความรู้และเทคนิคการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆให้องค์กร เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาด

ตารางที่ 2 งานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัย	ปี	หัวข้องานวิจัย	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
			การหาเจเนอรัล	แผนแบบ	ใช้โปรแกรมแบบ	ประเมินแบบ
โกมินทร์ ชินบุตร	2543	การพัฒนาข้าราชการกับประสิทธิผลขององค์การ การศึกษาเฉพาะข้าราชการฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร	•			
ชมสุภัค ครุฑทะ	2555	การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงระบบ				•
ธีระทัต คงจันทร์	2541	การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรมกรณีศึกษาโรงแรมในเครือแอคคอร์กรุงเทพมหานคร	•	•		•
นันทวัฒน์ วังษ์ชนะชัย	2553	การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตของอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ	•			•
บุษกร ถาวรประสิทธิ์ และคณะ	2554	การพัฒนาฝีมือแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของจังหวัดสงขลา	•	•		
ประชา ตันเสนีย์	2549	การจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร		•	•	•

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	หัวข้องานวิจัย	กระบวนการพัฒนาศักยภาพเกษตรกร			
			การหาความจำเป็น	การวางแผน	การดำเนินการพัฒนาไปใช้	การประเมินผล
ปรัชญา ชุ่มนาเสียว	2549	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร	•			
ลักษณะชัย ธนะวังน้อย และคณะ	2555	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่าย		•	•	•
วิยะดา วิริยะบุรี	2549	การพัฒนาบุคลากรกับผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์			•	•
วีระ อรัญมงคล และรัชฎา ธิโสภา	2549	รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	•	•	•	•
ศิริทิพย์ ทิพย์ธรรมคุณ	2554	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมห้าดาวจังหวัดประจวบคีรีขันธ์		•		
สุนันทา มิ่งเจริญพร	2556	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่				•

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	หัวข้องานวิจัย	กระบวนการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์			
			การหาความจำเป็น	การวางแผน	การดำเนินการพัฒนาไปใช้	การประเมินผล
สังคม คุณณณการสกุล	2542	กระบวนการการทำงานพัฒนาขององค์กรพัฒนาเอกชน กรณีศึกษาองค์กรพัฒนาเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร			•	
อนันต์ คงจันทร์	2544	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย	•	•	•	•
อภิญา ภิญา	2553	กระบวนการพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	•	•	•	•
อรุณญา อ่อนรักษ์	2551	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา		•	•	
อัญชลี มั่นตระกูล และ สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล	2556	ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพ	•			
ฤทธิพล ไชยบุรี, มงคล หวังสถิตวงศ์, และ ชัยพล ธงชัยสุ	2556	ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพ	•		•	•

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	หัวข้องานวิจัย	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
			การหาความต้องการ	แผนงาน	ใช้ไปไหนพัฒนาแผน	ผลประเมิน
Jelena, V.D.	2009	Development of Human Resources as Strategic Factors of the Companies' Competitive Advantage	•	•		
Khalid <i>et al.</i>	2012	An Organizational Concept of Human Resource Development – How Human Resource Management Scholars View"HRD"	•	•		
Richard A. Swanson	1995	Human Resource Development Performance Is the Key			•	•
The Automotive Industry Development Centre in Collaboration with Industry Automotive	2000	การเจริญเติบโตของธุรกิจผลิตรถยนต์ (แอฟริกาใต้)	•			
Torraco and Swanson	1995	The Strategic Roles of Human Resource Development	•	•		
Swanson						
Yadav and Dabhade	2014	Human Resource Planning and Audit-a Case Study of HEG Limited	•	•		•

ตารางที่ 3 งานวิจัยเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัย	ปี	หัวข้องานวิจัย	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล			
			ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านการเรียนรู้และเติบโต
กันยา อัครอารีย์	2545	การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก	•	•	•	•
จิตติมา สุวรรณรังสี	2553	การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมโดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ	•	•	•	•
ณัฐรัฐ ธนธิติกร	2549	การพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)	•	•	•	•
ณัฐวุฒิ สินธุวงศ์	2551	ทำการประเมินประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของโครงการชลประทานประเภทรับน้ำนองด้วยหลักการ Balanced Scorecard	•	•	•	•
ดวงพร โสติถิमानนท์	2545	ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์วัสดุรีไซเคิลชุมชน เขตบางกะปิ	•	•	•	•
ธานี นาคเกิด และ ระพี กาญจนะ	2554	ศึกษาการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยการวัดผลดุลยภาพ (BSC) กรณีศึกษา โรงงานฉีดพลาสติก	•	•	•	•

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	หัวข้องานวิจัย	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล			
			ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านการเรียนรู้และเติบโต
ปณัฑพร เรืองเชิงชุม และ ภัทรวดี แสนโสดา	2549	ศึกษาการประเมินองค์การด้วยเทคนิค Balanced Scorecard (BSC)	•	•	•	•
รุจา รอดเข็ม	2547	กรณีศึกษาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ (MBA) มหาวิทยาลัยขอนแก่น ศึกษาการพัฒนาแบบการประเมินประสิทธิภาพองค์กรของวิทยาลัยในสังกัด	•	•	•	•
ลิปดา ถนอมทรัพย์	2551	กระทรวงสาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการใน	•	•	•	•
ววรรณพร ปิติพัฒนะ โฆษิต	2546	อุตสาหกรรมเหล็ก ได้นำแนวคิด Balanced Scorecard การให้ความสำคัญต่อมุมมองตามแนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดูย	•	•		•
สุชญา คุปติยานุวัฒน์	2543	ภาพ และความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมนม				
เสริมศักดิ์ นิลวลัย	2551	พร้อมดื่มของประเทศไทย ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐด้วยการประเมินผลเชิง	•	•	•	•
		ดุลยภาพ	•	•	•	•

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	หัวข้องานวิจัย	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล			
			ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านการเรียนรู้และเติบโต
อรณิชา เบลล์ และ	2551	การประเมินผลการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 5 จังหวัดนครราชสีมา	•	•	•	•
ไพโรจน์ พรหมพันธุ์	2007	Applying the Balanced Scorecard for Bette Performance of Intellectual Capital พบว่า Balanced Scorecard	•	•	•	•
Bose						
Chavan	2007	The Balanced Scorecard: A New Challenge	•	•	•	•
Lichen	2008	Effectiveness of the Balanced Scorecard: The Impact of Strategy and Causal Links	•	•	•	•
Malmi	2005	Re-examining the Cause-and-Effect Principle of the Balanced Scorecard	•	•	•	•
Min <i>et al.</i>	2007	A Data Envelopment Analysis-Based Balanced Scorecard For Measuring The Comparative Efficiency Of Korean Luxury Hotel	•	•	•	•
Nedy Jalaliyoon and Hamed Taherdoost	2010	Utilizing the BSC and EFQM as a Combination Framework Scrutinizing the Possibility by TOPSIS Method	•	•	•	•

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	หัวข้องานวิจัย	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล			
			ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านการเรียนรู้และเติบโต
Nigel Evans	2005	Assessing the Balanced Scorecard as a Management Tool for Hotels	•	•	•	•
Torbacka and Torbacki	2007	BSC Methodology for Determining Strategy of Manufacturing Enterprises of SME Sector	•	•		
Worawit Binden and Hajdar Mziu	2014	Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education Malaysia	•	•	•	•

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงาน จึงต้องการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Castetter, 2003: 235-259) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

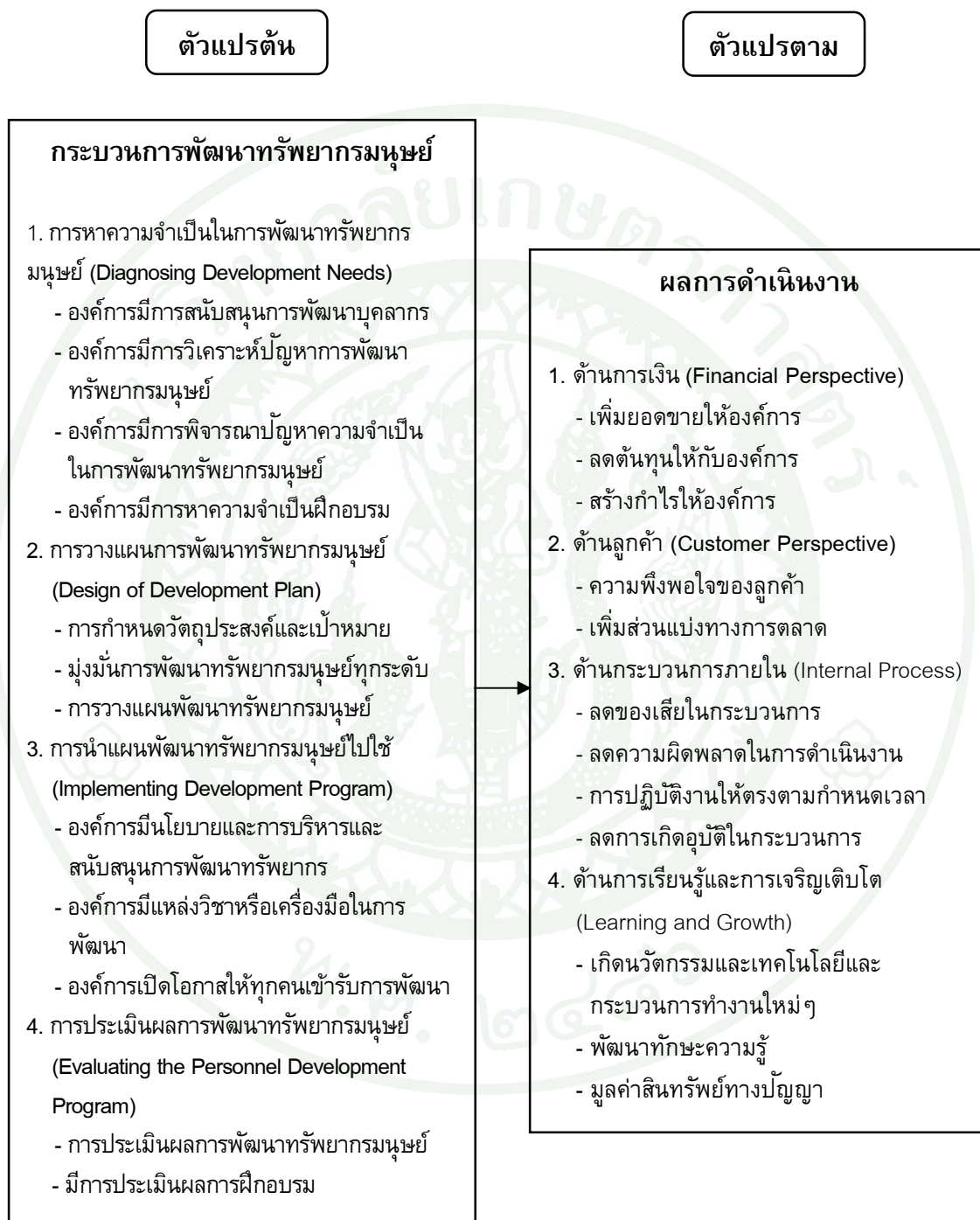
1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Diagnosing Development Needs)
2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Design of Development Plan)
3. การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ (Implementing Development Program)
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Evaluating the Personnel Development Program)

ผลการดำเนินงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักการการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานในการวิจัยครั้งนี้ (Kaplan and Norton, 2000) การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ถูกนำมาใช้เป็นระบบวัดผลการดำเนินงานโดยสร้างจาก 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective)

ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อโรงงานอุตสาหกรรมภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี และองค์การทั่วไป ในการที่จะนำเอากระบวนการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพไปปฏิบัติให้เป็นแนวทางที่ดีขึ้นไป



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานเพื่อการวิจัย

1. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การแตกต่างกัน

1.1 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การแตกต่างกัน

1.2 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์การแตกต่างกัน

1.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์การแตกต่างกัน

1.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์การแตกต่างกัน

2. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ

2.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การ

2.2 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์การ

2.3 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์การ

2.4 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์การ

3. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

3.1 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

3.2 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร

3.3 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร

3.4 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร

4. การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

4.1 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

4.2 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร

4.3 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร

4.4 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร

5. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

5.1 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

5.2 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร

5.3 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร

5.4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรม เพื่อให้โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ได้นำงานวิจัยนี้ ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาค้นคว้าในเรื่องเกี่ยวกับประชากร และกลุ่มตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ตัวแทนฝ่ายบริหาร ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 245 โรงงาน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม: 2557) โดยจะทำการแจกแบบสอบถามโรงงานละ 2 ชุด โดยจะทำการแจกแบบสอบถามไปยัง ผู้บริหารหรือตัวแทนฝ่ายบริหาร และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารหรือตัวแทนฝ่ายบริหาร และผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการจัดทำการศึกษาเป็น จำนวน 245 โรงงาน

1. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง คณะผู้จัดทำใช้ในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548: 38) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดให้มีระดับความคลาดเคลื่อนที่ 0.05

เมื่อ N = จำนวนประชากรทั้งหมด

n = จำนวนตัวอย่าง

e = ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 %

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

$$n = \frac{245}{1 + 245(0.05)^2}$$

$$= 151.938$$

ผลการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนขึ้นต่ำสุดที่ต้องทำการวิจัยคือ 151.938 โรงงาน โดยผู้วิจัยทำการปัดให้เป็นจำนวนเต็ม เพื่อความครบถ้วนและความสะดวกในการเก็บข้อมูล จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัยในครั้งนี้จึงเท่ากับ 152 โรงงาน แต่ละโรงงานจะสอบถามตัวแทนฝ่ายบริหาร และผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้ตัวอย่างทั้งสิ้น 304 คน และเพื่อป้องกันความผิดพลาดคลาดเคลื่อน ผู้วิจัยจึงทำการปรับจำนวนกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นจำนวนทั้งหมด 160 โรงงาน ตัวอย่างทั้งสิ้น 320 คน

2. วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การเลือกตัวอย่างตามความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยวิธีที่เลือกใช้คือ การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling: SRS) (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2553: 19) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

2.1 สํารวจรายชื่อโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

2.2 เลือกหรือสุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการจับสลากแบบไม่ใส่คืน หมายถึง หน่วยที่ถูกเลือกเป็นตัวอย่างแล้วจะไม่มีโอกาสถูกเลือกเป็นตัวอย่างอีก

2.3 ทำการเลือกตัวอย่าง จนได้ครบตามขนาดกลุ่มตัวอย่าง คือ 160 โรงงาน

2.4 ในการเก็บข้อมูลจะเก็บจากตัวแทนฝ่ายบริหาร และผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 160 โรงงาน จึงได้ตัวอย่างทั้งหมด 320 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด รวมถึงจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน

การทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วนำไปทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มประชากรเป้าหมายคือ โรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในจังหวัดชลบุรี จำนวน 32 โรงงาน นำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มทดลองไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีการของครอนบาช (Cronbach & Reliability Coefficient Alpha) ผู้วิจัยได้ผลหลังจากการคำนวณค่าความเหมาะสมของเนื้อหา และค่าความถูกต้องสำนวนภาษา ผลเท่ากับ 6 เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป จึงได้นำไปใช้จริง

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน ประเภทของอุตสาหกรรม จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ และสัญชาติที่บริษัทรวมถือหุ้น

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะของแบบคำถามตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เกณฑ์การให้คะแนนในลักษณะคำถามที่ใช้กำหนดเป็น 5 ระดับ ซึ่งเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวที่ตรงกับการปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด โดยมีหลักเกณฑ์ระดับคะแนน ดังนี้

ระดับการปฏิบัติมากที่สุด	หมายถึง	ให้คะแนน 5
ระดับการปฏิบัติมาก	หมายถึง	ให้คะแนน 4
ระดับการปฏิบัติปานกลาง	หมายถึง	ให้คะแนน 3
ระดับการปฏิบัติน้อย	หมายถึง	ให้คะแนน 2
ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด	หมายถึง	ให้คะแนน 1

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์ในการพิจารณาแปลความหมายในงานวิจัยออกเป็น 5 ระดับ โดยมี การคำนวณดังนี้ (พิสมัย หาญมงคลพิพัฒน์, 2546: 13)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}-\text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าคะแนนระดับความสำคัญในการพิจารณาคุณสมบัติโดยกำหนดการแปลความหมายไว้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติในระดับสูงที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติในระดับสูง

ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติในระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติในระดับต่ำที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลการให้ความสำเร็จเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเงิน มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ คือ ข้อ 1.1-1.4 ในแบบสอบถามตอนที่ 3
2. ด้านการลูกค้า มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ คือ ข้อ 2.1-2.4 ในแบบสอบถามตอนที่ 3
3. ด้านกระบวนการภายใน มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ คือ ข้อ 3.1-3.4 ในแบบสอบถามตอนที่ 3
4. ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ คือ ข้อ 4.1-4.4 ในแบบสอบถามตอนที่ 3

ลักษณะของแบบคำถามตอนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เกณฑ์การให้คะแนนในลักษณะคำถามที่ใช้นี้กำหนดเป็น 5 ระดับ ซึ่งเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวที่ตรงกับระดับความสำเร็จของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด โดยมีหลักเกณฑ์ระดับคะแนนดังนี้

ระดับผลการดำเนินงานมากที่สุด	หมายถึง	ให้คะแนน 5
ระดับผลการดำเนินงานมาก	หมายถึง	ให้คะแนน 4
ระดับผลการดำเนินงานปานกลาง	หมายถึง	ให้คะแนน 3
ระดับผลการดำเนินงานน้อย	หมายถึง	ให้คะแนน 2
ระดับผลการดำเนินงานน้อยที่สุด	หมายถึง	ให้คะแนน 1

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์ในการพิจารณาแปลความหมายในงานวิจัยออกเป็น 5 ระดับ โดยมีการคำนวณดังนี้ (พิสมัย หาญมงคลพิพัฒน์, 2546: 13)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}-\text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.80$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าคะแนนระดับความสำคัญในการพิจารณาคุณสมบัติโดยกำหนดการแปลความหมายไว้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง	มีระดับผลการดำเนินงานในระดับสูงที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง	มีระดับผลการดำเนินงานในระดับสูง
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง	มีระดับผลการดำเนินงานในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง	มีระดับผลการดำเนินงานในระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง	มีระดับผลการดำเนินงานในระดับต่ำที่สุด

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนด ขอบเขตงานวิจัย กรอบแนวคิด และเนื้อหาของแบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อให้มีความชัดเจนตาม วัตถุประสงค์ของงานวิจัย
2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามให้เป็นไปตามกรอบแนวคิดที่กำหนด โดยพิจารณา รายละเอียดให้ครอบคลุมถึงสมมติฐานของงานวิจัยที่กำหนดไว้
3. นำแบบสอบถามฉบับที่สร้างขึ้นมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อทำการ พิจารณาถึงความเหมาะสม ความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัย พร้อมขอคำแนะนำ ในการปรับปรุงแก้ไข
4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขจนได้เครื่องมือที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ พร้อมสำหรับนำไปใช้ทดลอง ได้จริง

5. ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้ประกอบการ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 32 โรงงาน เพื่อหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเพื่อคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85

6. นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไข

7. ดำเนินการพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

8. นำผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์สรุปผลงานวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว ส่งให้กับผู้บริหาร ผู้จัดการหรือที่สามารถให้ข้อมูลได้ โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 160 โรงงาน จากประชากรทั้งหมด 245 โรงงาน ของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี และแต่ละโรงงานเก็บแบบสอบถามจากตัวแทนฝ่ายบริหาร และผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้แบบสอบถามโรงงานละ 2 ชุด รวมแบบสอบถามทั้งหมด 320 ชุด จากตัวอย่าง 320 คน สำหรับขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นการแจกแบบสอบถาม มีดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยนำแบบสอบถาม จำนวน 320 ชุด ไปส่งให้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้แบบสอบถามคืนกลับมา 100 เปอร์เซ็นต์

2. การเก็บแบบสอบถามผู้วิจัยเป็นผู้เก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง โดยจะให้กลุ่มตัวอย่างปิดผนึกแบบสอบถามคืนกลับมาหาผู้ส่งแบบสอบถามโดยตรง

3. เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมา ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้ ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 302 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.38 จากจำนวนแบบสอบถามที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 320 ฉบับ

4. นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการตอบแบบสอบถาม มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลงานวิจัย

การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำแบบสอบถามที่มีการกรอกข้อความสมบูรณ์มาวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์แบบของแบบสอบถาม ที่ได้กลับมาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว ทำการลงรหัสให้กับตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยลงเครื่องคอมพิวเตอร์

3. ทำการป้อนรหัสข้อมูลลงในโปรแกรมการประมวลผล เพื่อทำการประมวลผลข้อมูลทั้งหมด

4. นำผลข้อมูลมาทำการวิเคราะห์หาผลสรุป โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยใช้วิธีประมวลผลทางหลักสถิติโดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การหาค่าความเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.)

4.2 การวิเคราะห์สมมติฐาน

4.2.1 วิเคราะห์ตัวแปรกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่มีและไม่มีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้การทดสอบ T - Test

4.2.2 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation)

5. เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว นำผลที่ได้เสนอเป็นรายงานผลการวิจัย โดยแยกออกเป็นแต่ละส่วน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ใช้เพื่อหาค่าเฉลี่ยที่คำนวณจากคะแนนของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2553: 115)

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน คะแนนค่าเฉลี่ยเลขคณิตของตัวอย่าง

$\sum_{i=1}^n x_i$ แทน ผลรวมของคะแนนข้อมูลทั้งหมด

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. ค่าร้อยละ (Percentage) โดยวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2549: 76)

$$\% = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ % แทน ค่าร้อยละ

F แทน จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามข้อนั้น

n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) ใช้เพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล โดยใช้สูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2549: 106)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i\right)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. คือ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง

$\left(\sum_{i=1}^n x_i\right)^2$ คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$\sum_{i=1}^n x_i^2$ คือ ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

n คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

4. การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อคำนวณหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นที่เป็นตัวแปรเชิงปริมาณและตัวแปรตามที่เป็นตัวแปรเชิงปริมาณ โดยการคำนวณค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกันหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุดที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2549: 314)

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

เมื่อ r_{xy} แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนน X

$\sum Y$ แทน ผลรวมของคะแนน Y

$\sum X^2$ แทน ผลรวมคะแนนชุด X

ΣY^2 แทน ผลรวมคะแนนชุด Y

ΣXY แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y ทุกคู่

n แทน จำนวนคนหรือกลุ่มตัวอย่าง

การแปลความหมาย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2553: 351) ว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์หรือไม่ ระดับใดและสัมพันธ์กันอย่างไร แต่จะไม่แปลว่าตัวแปร หนึ่งเป็นสาเหตุของอีกตัวแปรหนึ่งหรือตัวแปร 2 ตัวนั้นเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

1. ค่า r เป็น ลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะลด ถ้า X จะลด ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม

2. ค่า r เป็น บวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะเพิ่ม ถ้า X ลด Y จะลดลงด้วย

3. ค่า r เข้าใกล้ 1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก

4. ค่า r เข้าใกล้ -1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก

5. ค่า r = 0 หมายถึง X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

6. ค่า r เข้าใกล้ 0 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อย

ในการประเมินผลจะใช้วิธีการแบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอัตราภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของชั้น ดังต่อไปนี้

$$\text{ความกว้างของอัตราภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{1-0}{5}$$

$$= 0.2$$

การอ่านความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (กลยา วาณิชยปัญญา, 2553: 351)
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

0.81 - 1.00	มีความสัมพันธ์สูง
0.61 - 0.80	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
0.41 - 0.60	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
0.21 - 0.40	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
0.01 - 0.20	มีความสัมพันธ์ต่ำ

5. ใช้การวิเคราะห์ T-Test สำหรับเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่มีและไม่มีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ไม่สัมพันธ์กัน (Independent T-Test) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548: 181)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

$$df = n_1 + n_2 - 2$$

เมื่อ $\bar{X}_1, \bar{X}_2$	= ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ 2
S_1, S_2	= ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ 2
n_1, n_2	= จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ 2
df	= องศาเสรี

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนครเป็นการวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยลำดับขั้น 4 ขั้นตอนได้แก่ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 160 โรงงาน ทั้งหมด 320 คน โดยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา 151 โรงงาน เป็นจำนวน 302 ชุด และคำนวณอัตราการตอบกลับแบบสอบถาม (Response Rate) ได้ร้อยละ 94.37 ซึ่งทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ส่วนที่ 2 ผลวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรม เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี 4 ขั้นตอนได้แก่ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 3 ผลวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น หลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิจัยเป็น 4 ส่วนพร้อมทั้งชี้แจงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
S.D.	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
P	หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นที่ค่าสถิติมีข้อสำคัญ

ส่วนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง ประเภทอุตสาหกรรม จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ และสัญชาติที่บริษัทร่วมถือหุ้น

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	160	53.00
หญิง	142	47.00
รวม	302	100.00

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย โดยมีจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 53.00 และเป็นเพศหญิง มีจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์เขตนิคมอุตสาหกรรม
อมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามอายุ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
20 - 30 ปี	32	10.60
31 - 40 ปี	154	51.00
41 - 50 ปี	116	38.40
รวม	302	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ มีอายุเฉลี่ย 31-40 ปี โดยมีจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 51.00 รองลงมาคืออายุเฉลี่ย 41-50 ปี มีจำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 38.40 และอายุเฉลี่ย 20-30 ปี มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรม
อมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	1.30
ปริญญาตรี	180	59.60
ปริญญาโท	118	39.10
รวม	302	100.00

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 59.60 รองลงมาคือ ปริญญาโท มีจำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 39.10 และต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรม
อมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ทำงาน		
1 - 5 ปี	40	13.20
6 - 10 ปี	218	72.20
11 - 15 ปี	38	12.60
มากกว่า 16 ปี	6	2.00
รวม	302	100.00

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 6-10 ปี จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 72.20 รองลงมาคือ ประสบการณ์ทำงาน เฉลี่ย 1-5 ปี มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 ประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 11-15 ปี มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.60 และประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 16 ปีขึ้นไป มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรม
อมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามตำแหน่ง

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ผู้บริหารหรือตัวแทนฝ่ายบริหาร	151	50.00
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	151	50.00
รวม	302	100.00

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารหรือตัวแทนฝ่ายบริหาร จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 50

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรม
อมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทอุตสาหกรรม		
ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	258	85.40
ประกอบชิ้นส่วนยานยนต์	42	13.90
นำเข้ามาเพื่อจำหน่าย	2	0.70
รวม	302	100.00

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 85.40 รองลงมาคือประกอบชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.90 และ นำเข้ามาเพื่อจำหน่าย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรม
อมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามจำนวนพนักงาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนพนักงาน		
น้อยกว่า 200 คน	178	58.90
ระหว่าง 201 - 400 คน	58	19.20
ระหว่าง 401 - 600 คน	60	19.90
ระหว่าง 601 คนขึ้นไป	6	2.00
รวม	302	100.00

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 200 คน จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 58.90 รองลงมาคือ จำนวนพนักงานระหว่าง 401-600 คน จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 19.90 และจำนวนพนักงานระหว่าง 201-400 คน จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 19.20 และพนักงานมากกว่า 601 คนขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรม
อมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินการ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการดำเนินการ		
1 - 3 ปี	60	19.80
4 - 6 ปี	58	19.20
7 - 9 ปี	98	32.50
10 - 12 ปี	86	28.50
รวม	302	100.00

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ กิจการก่อตั้งมาแล้ว 7-9 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 รองลงมาคือ 10-12 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 ก่อตั้งมาแล้ว 1-3 ปีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 19.80 และก่อตั้งมาแล้ว 4-6 ปีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 19.20 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรม
อมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามสัญชาติผู้ถือหุ้น

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
บริษัทของท่านมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นสัญชาติอะไร		
ญี่ปุ่น	296	98.00
สหรัฐอเมริกา	2	0.70
ยุโรป	2	0.70
ไทย	2	0.70
รวม	302	100.00

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นสัญชาติญี่ปุ่น โดยมีจำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 98.00 รองลงมาคือ สัญชาติสหรัฐอเมริกา ไทย และยุโรป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี 4 ขั้นตอนได้แก่ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและร้อยละของตัวอย่างที่มีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าแต่ละโรงงานมีการปฏิบัติในขั้นตอนใดบ้าง ซึ่งลักษณะคำถามจะสอบถามขั้นตอนในองค์การว่า มีกระบวนการทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 13 สรุปจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ที่ปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	มี		ไม่มี		รวม	จัดลำดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	281	93.00	21	7.00	302	4
การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	292	96.70	10	3.30	302	2
การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้	283	93.70	19	6.30	302	3
การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	300	99.30	2	0.70	302	1

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 13 เมื่อพิจารณาจำนวนและร้อยละของปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า ส่วนใหญ่ มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 300 คน คิดเป็นร้อยละ 99.30 เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 96.70 เป็นลำดับที่ 2 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จำนวน

283 คน คิดเป็นร้อยละ 93.70 เป็นลำดับที่ 3 และ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยความคิดเห็นของตัวอย่าง 281 คน คิดเป็นร้อยละ 93.00 เป็นลำดับสุดท้าย

งานวิจัยในครั้งนี้มีความต้องการศึกษาการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าการนำไปใช้สรุปออกมาเป็นจำนวนร้อยละได้ดังนี้

ตารางที่ 14 สรุปจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ที่นำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติทั้ง 4 ขั้นตอนพร้อมกัน

การนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้	จำนวน (คน)	จำนวน (โรงงาน)	ร้อยละ	จัดลำดับ
ปฏิบัติทั้ง 4 ขั้นตอน	276	138	91.39	1
ปฏิบัติ 3 ขั้นตอน	6	3	1.99	3
ปฏิบัติ 2 ขั้นตอน	16	8	5.30	2
ปฏิบัติ 1 ขั้นตอน	4	2	1.32	4
รวม	302	151	100.00	

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 14 เมื่อพิจารณาจำนวนและร้อยละของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า ส่วนใหญ่นำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติครบ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นโรงงานที่มีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีจำนวน 276 คน (138 โรงงาน) คิดเป็นร้อยละ 91.39 ส่วนโรงงานที่ปฏิบัติได้ไม่ครบทั้ง 4 ขั้นตอน นั้นไม่มีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการปฏิบัติได้ 2 ขั้นตอน จำนวน 16 คน (8 โรงงาน) มีการปฏิบัติได้ 3 ขั้นตอน จำนวน 6 คน (3 โรงงาน) และ มีการปฏิบัติได้ 1 ขั้นตอน จำนวน 4 คน (1 โรงงาน) ตามลำดับ

งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ซึ่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ดังนี้

ตารางที่ 15 สรุปจำนวนและร้อยละของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรม
อมตะนคร จังหวัดชลบุรี ที่มีและไม่มีการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ไปใช้

การนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้	จำนวน (คน)	จำนวน (โรงงาน)	ร้อยละ
มีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	276	138	91.39
ไม่มีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	26	13	8.61
รวม	302	151	100.00

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 15 เมื่อพิจารณาการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปใช้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน พบว่า ส่วนใหญ่มีการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จำนวน 276 คน (138 โรงงาน) คิดเป็นร้อยละ 91.39 ส่วนโรงงานที่ไม่มีการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จำนวน 26 คน (13 โรงงาน) คิดเป็นร้อยละ 8.61 ซึ่งจากตารางนี้จะนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานต่อไป

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่าในแต่ละขั้นตอนมีการนำไปปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) วั 5 ระดับ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมทั้ง 4 ขั้นตอน

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวม	4.02	0.88	สูง
การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	4.32	0.69	สูงที่สุด (1)
การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.09	0.71	สูง (2)
การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้	4.09	0.97	สูง (3)
การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.59	0.96	ปานกลาง (4)

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 16 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมทั้ง 4 ชั้น ตอน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง 4.02 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.88 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นตอนพบว่า การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.32 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69 รองลงมาคือ การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.09 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 4.09 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97 และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.59 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96

เพื่อให้เห็นรายละเอียดของการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในแต่ละชั้นตอนนั้น แต่ละโรงงานได้นำไปปฏิบัติในระดับใดบ้าง ผู้วิจัยนำเสนอดังนี้

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรรวม	4.32	0.69	สูงที่สุด
1. องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุก ระดับ ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงฝ่ายผลิต	4.37	0.68	สูงที่สุด (1)
2. องค์กรได้มีการกำหนดตารางเพื่อควบคุมหรือ กำกับให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามแผน	4.36	0.72	สูงที่สุด (2)
3. องค์กรวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดย กำหนดเป็นโครงการไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี	4.23	0.66	สูงที่สุด (3)

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 17 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.32 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นตอนพบว่า องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงฝ่ายผลิต มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.37 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68รองลงมา คือ องค์กรได้มีการกำหนดตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามแผน อยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.36 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72 และพบว่า องค์กรวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.23 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้

การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้รวม	4.09	0.97	สูง
1. องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ารับการพัฒนอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน	4.57	0.52	สูงที่สุด (1)
2. องค์การมีแหล่งวิชาหรือเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ	4.33	0.67	สูงที่สุด (2)
3. องค์การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้	3.97	0.62	สูง (3)
4. องค์การมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและเหมาะสม	3.48	1.41	สูง (4)

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 18 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.09 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97 และเมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนพบว่า องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ารับการพัฒนอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.57 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.52 รองลงมา คือองค์การมีแหล่งวิชาหรือเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ อยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.33 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67 และองค์การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.97 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62 ตามลำดับ และพบว่า องค์การมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดซึ่งอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.48 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.41

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
องค์กร

การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวม	4.09	0.71	สูง
1. องค์กรได้วิเคราะห์ เช่น ภารกิจและเป้าหมายของ องค์กรก่อนกำหนดเป็นแผนการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	4.36	0.61	สูงที่สุด (1)
2. องค์กรใช้แหล่งข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ปัญหา ก่อนกำหนดเป็นความต้องการการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	4.07	0.73	สูง (2)
3. องค์กรได้กำหนดความต้องการการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยพิจารณาลำดับความสำคัญของ ปัญหาต่างๆ ก่อนที่กำหนดเป็นแผนงาน	4.05	0.72	สูง (3)
4. องค์กรได้ให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดไว้ในแผนงาน ของบริษัท	4.04	0.58	สูง (4)
5. องค์กรได้วิเคราะห์งาน เช่น ลักษณะงาน และ ปริมาณงานก่อนกำหนดเป็นแผนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.94	0.80	สูง (5)
ที่มา: จากการคำนวณ			

จากตารางที่ 19 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ ในการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมมี
ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.09 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายขั้นตอนพบว่า องค์กรได้วิเคราะห์ เช่น ภารกิจและเป้าหมายขององค์กรก่อน
กำหนดเป็นแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.36
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61 รองลงมาคือ องค์กรใช้แหล่งข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ปัญหา
ก่อนกำหนดเป็นความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.07 ค่าส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73 องค์กรได้กำหนดความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดย
พิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาต่างๆ ก่อนที่กำหนดเป็นแผนงาน อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย

4.05 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72 องค์การได้ให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดไว้ในแผนงานของบริษัท ค่าเฉลี่ย 4.04 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 ตามลำดับ และพบว่าองค์การได้วิเคราะห์งาน เช่น ลักษณะงาน และปริมาณงานก่อนกำหนดเป็นแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดซึ่งอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.94 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การรวม	3.58	0.96	สูง
1. องค์การได้นำผลที่ได้จากการประเมินไปแก้ไข ปรับปรุงการวางแผน และการดำเนินการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น	4.09	0.80	สูง (1)
2. องค์การได้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ได้แก่ ประเมินระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับ การพัฒนา ประเมินระดับผลการเรียนรู้ของผู้เข้า รับการพัฒนาระดับการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาและประเมิน ผลลัพธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์การ	3.50	0.80	สูง (2)
3. องค์การมีการประเมินโครงการ/กิจกรรมการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุกระยะตั้งแต่ ก่อน ระหว่าง และหลัง การพัฒนา	3.42	1.17	สูง (3)
4. องค์การได้มีการประเมินกระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ว่าได้ดำเนินการตามแผนงานที่ กำหนดไว้	3.33	0.82	ปานกลาง (4)

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 20 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.58 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96 และเมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า

องค์กรได้นำผลที่ได้จากการประเมินไปแก้ไขปรับปรุงการวางแผน และการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงสุด ค่าเฉลี่ย 4.09 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 รองลงมา คือองค์กรได้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ประเมินระดับ ปฏิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนาระดับผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนาระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาระดับประสิทธิผลต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.50 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 และองค์กรมีการประเมินโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุกระยะตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.42 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.17 ตามลำดับ และพบว่าองค์กรได้มีการประเมินกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าได้ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.33 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82

ส่วนที่ 3 ผลวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น หลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น หลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต

ความสำเร็จของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น หลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ไว้ 5 ระดับ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยรวมทุกด้าน

ผลการดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
รวมผลการดำเนินงาน	3.88	0.91	ปานกลาง
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	4.08	0.76	สูง (1)
ด้านลูกค้า	4.08	0.91	สูง (2)
ด้านกระบวนการภายใน	4.01	0.83	สูง (3)
ด้านการเงิน	3.32	0.91	ปานกลาง (4)

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 21 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 และเมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่าด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.08 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76 ด้านลูกค้า มีค่าเฉลี่ยรองลงมาอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.08 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 รองลงมา คือ ด้านกระบวนการภายใน อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83 และพบว่า ด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.32 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตรวม	4.08	0.76	สูง
1. การจัดการความรู้ภายในองค์กร	4.22	0.79	สูงที่สุด(1)
2. จำนวนผลิตภัณฑ์หรือการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรมีการพัฒนาขึ้นใหม่	4.11	0.73	สูง(2)
3. จำนวนครั้งในการพัฒนาตนเองของพนักงาน	4.10	0.77	สูง(3)
4. ความพึงพอใจของพนักงาน	3.87	0.69	สูง(4)

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 22 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยรวมมีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.08 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76 และเมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนพบว่า การจัดการความรู้ภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.22 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79 รองลงมา คือ จำนวนผลิตภัณฑ์หรือการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรมีการพัฒนาขึ้นใหม่ อยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 4.11 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73 จำนวนครั้งในการพัฒนาตนเองของพนักงาน อยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 4.10 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77 และพบว่า ความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดซึ่งอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.87 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ด้านลูกค้า

ด้านลูกค้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผลการดำเนินงานด้านลูกค้ารวม	4.08	0.91	สูง
1. ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	4.28	0.81	สูงที่สุด (1)
2. ความต่อเนื่องในการซื้อขาย	4.27	0.66	สูงที่สุด (2)
3. ลูกค้าเก่าที่ยังไม่มีการสั่งซื้อ ได้มีการสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้น	4.00	1.05	สูง (3)
4. จำนวนลูกค้ารายใหม่	3.78	0.96	สูง (4)

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 23 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านลูกค้า พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.08 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 และเมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนพบว่า ระดับความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.28 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81 รองลงมา คือความต่อเนื่องในการซื้อขาย อยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.27 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 และลูกค้าเก่าที่ยังไม่มีการสั่งซื้อ ได้มีการสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.05 ตามลำดับ และพบว่า จำนวนลูกค้ารายใหม่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดซึ่งอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.78 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ด้านกระบวนการภายใน

ด้านกระบวนการภายใน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านผลกระบวนการภายในรวม	4.01	0.83	สูง
1. จำนวนของเสียต่อจำนวนหน่วยผลผลิตลดลง	4.21	0.81	สูงที่สุด (1)
2. อัตราการลดลงของอุบัติเหตุเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	4.06	0.86	สูง (2)
3. ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพได้มาตรฐาน	3.94	0.82	สูง (3)
4. การส่งมอบผลิตภัณฑ์ตรงตามกำหนดเวลา	3.84	0.80	สูง (4)

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 24 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านกระบวนการภายใน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83 และเมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนพบว่า จำนวนของเสียต่อจำนวนหน่วยผลผลิตลดลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.21 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81 รองลงมา คืออัตราการลดลงของอุบัติเหตุเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.06 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.86 และผลิตภัณฑ์มีคุณภาพได้มาตรฐาน อยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 3.94 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82 ตามลำดับ และพบว่า การส่งมอบผลิตภัณฑ์ตรงตามกำหนดเวลา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดซึ่งอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย 3.84 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ด้านการเงิน

ด้านการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผลการดำเนินงานด้านรวมด้านการเงินรวม	3.32	0.91	ปานกลาง
1. อัตราลดลงของต้นทุนการผลิตต่อหน่วยเทียบกับปีที่ผ่านมา	3.64	0.77	สูง (1)
2. มีการขยายธุรกิจหรือกิจการ	3.42	1.06	สูง (2)
3. องค์การมียอดขายและกำไรเพิ่มมากขึ้น	3.12	0.81	ปานกลาง (3)
4. อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (สภาพคล่อง)	3.10	0.84	ปานกลาง (4)

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 25 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.32 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 และเมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนพบว่า อัตราลดลงของต้นทุนการผลิตต่อหน่วยเทียบกับปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.64 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77 รองลงมา คือมีการขยายธุรกิจหรือกิจการ อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.42 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.06 และองค์การมียอดขายและกำไรเพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.12 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81 ตามลำดับ และพบว่า อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (สภาพคล่อง) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.10 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.84

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การแตกต่างกัน

1.1 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การแตกต่างกัน

1.2 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์การแตกต่างกัน

1.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการเรียนรู้ภายในขององค์การแตกต่างกัน

1.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์การแตกต่างกัน

โดยในการวิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี นี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ T-Test กรณีกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ไม่สัมพันธ์กัน (Independent T-Test) ทั้งนี้ในการทดสอบสมมติฐานนั้นถ้าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig) ที่คำนวณมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และถ้าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองไม่แตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

จากข้อมูลทางสถิติของสมมติฐานที่ 1 นำมาทำการวิเคราะห์ T-Test กรณีกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ไม่สัมพันธ์กัน (Independent T-Test) ได้ผลลัพธ์แสดงดังนี้

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร	มีกระบวนการ		ไม่มีกระบวนการ		t	Sig.
	(N= 276)		(N= 26)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ผลการดำเนินงานรวม	3.866	0.312	4.005	0.347	-2.150	0.032
1. ด้านการเงิน	3.298	0.592	3.625	0.576	-2.698	0.007
2. ด้านลูกค้า	4.072	0.590	4.231	0.624	-1.302	0.224
3. ด้านกระบวนการภายใน	4.031	0.476	3.875	0.465	1.599	0.114
4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	4.062	0.441	4.288	0.508	-2.472	0.036

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 26 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ด้วยการวิเคราะห์ T - Test กรณีกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ไม่สัมพันธ์กัน (Independent T-Test) พบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig) มีค่า 0.032 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 และเมื่อทดสอบ 4 สมมติฐานย่อย สามารถสรุปผลการทดสอบได้ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรแตกต่างกัน

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig) มีค่า 0.007 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 1.1

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กรแตกต่างกัน

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ไม่มีผลต่อการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กรไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig) มีค่า 0.224 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 1.2

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านกระบวนการเรียนรู้ภายในขององค์กรแตกต่างกัน

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อการดำเนินงานด้านกระบวนการเรียนรู้ภายในขององค์กรไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig) มีค่า 0.114 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 1.3

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กรแตกต่างกัน

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีผลต่อการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ขององค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig) มีค่า 0.036 ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 1.4

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์แต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อมีผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 2 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ

2.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การ

2.2 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์การ

2.3 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์การ

2.4 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์การ

โดยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เนื่องด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตามเป็นข้อมูลระดับช่วง (Interval) ทั้งสองตัวแปร ทั้งนี้ในการทดสอบสมมติฐานนั้นถ้าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Sig) ที่คำนวณมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และถ้าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

จากข้อมูลทางสถิติของสมมติฐานที่ 2 นำมาทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ได้ผลลัพธ์แสดงดังนี้

ตารางที่ 27 ความสัมพันธ์ระหว่างการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

กิจกรรมใน กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ผลการดำเนินงาน	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
การหาความจำเป็น ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ผลการดำเนินงานรวม	-0.059	0.309	302	ปฏิเสธ
	การเงิน	-0.128	0.260	302	ปฏิเสธ
	ลูกค้า	0.084	0.148	302	ปฏิเสธ
	กระบวนการภายใน	0.092	0.111	302	ปฏิเสธ
	การเรียนรู้และการเจริญเติบโต	-0.203	0.000	302	ยอมรับ

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 27 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.309 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2 และเมื่อทดสอบ 4 สมมติฐานย่อย สามารถสรุปผลการทดสอบได้ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.260 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 2.1

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร

การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.148 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 2.2

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร

การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.111 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 2.3

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร

การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -0.203 แสดงว่าการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้าม ในระดับต่ำ จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 2.4

สมมติฐานข้อที่ 3 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

3.1 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

3.2 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร

3.3 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร

3.4 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร

โดยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติ หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เนื่องด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตามเป็นข้อมูลระดับช่วง (Interval) ทั้งสองตัวแปรทั้งนี้ในการทดสอบสมมติฐานนั้นถ้าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่คำนวณมีค่าน้อยกว่าค่า นัยสำคัญ (0.05) แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และถ้าค่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าค่า นัยสำคัญ (0.05) แสดงว่าตัวแปรทั้งสอง ไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

จากข้อมูลทางสถิติของสมมติฐานที่ 3 นำมาทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ได้ผลลัพธ์แสดงดังนี้

ตารางที่ 28 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

กิจกรรมใน กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ผลการดำเนินงาน	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
	ผลการดำเนินงานรวม	0.370	0.000	302	ยอมรับ
มีการวางแผน	การเงิน	0.039	0.495	302	ปฏิเสธ
การพัฒนา	ลูกค้า	0.409	0.000	302	ยอมรับ
ทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการภายใน	0.470	0.000	302	ยอมรับ
	การเรียนรู้และการเจริญเติบโต	-0.444	0.446	302	ปฏิเสธ

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 28 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.370 แสดงว่าการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 ในระดับก่อนข้างต่ำ และเมื่อทดสอบ 4 สมมติฐานย่อย สามารถสรุปผลการทดสอบได้ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 3.1 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.495 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่าการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 3.1

สมมติฐานย่อยที่ 3.2 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร

การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่าการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.409 แสดงว่าการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 3.2

สมมติฐานย่อยที่ 3.3 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร

การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่าการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.470 แสดงว่าการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 3.3

สมมติฐานย่อยที่ 3.4 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร

การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.446 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05

สรุปได้ว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 3.4

สมมติฐานข้อที่ 4 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

4.1 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

4.2 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร

4.3 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร

4.4 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร

โดยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้กับผลการดำเนินงานขององค์กรนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เนื่องด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตามเป็นข้อมูลระดับช่วง (Interval) ทั้งสองตัวแปร ทั้งนี้ในการทดสอบสมมติฐานนั้นถ้าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่คำนวณมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญ (0.05) แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และถ้าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญ (0.05) แสดงว่าตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

จากข้อมูลทางสถิติของสมมติฐานที่ 4 นำมาทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ได้ผลลัพธ์แสดงดังนี้

ตารางที่ 29 ความสัมพันธ์ระหว่างการนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้กับผลการดำเนินงาน
ของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

กิจกรรมใน กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ผลการดำเนินงาน	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
การนำแผนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ไปใช้	ผลการดำเนินงานรวม	-0.403	0.000	302	ยอมรับ
	การเงิน	-0.436	0.000	302	ยอมรับ
	ลูกค้า	-0.086	0.137	302	ปฏิเสธ
	กระบวนการภายใน	0.137	0.017	302	ยอมรับ
	การเรียนรู้และการเจริญเติบโต	-0.588	0.000	302	ยอมรับ

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 29 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -0.403 แสดงว่าการนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้กับผลการดำเนินงานขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม ในระดับค่อนข้างต่ำ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 และเมื่อทดสอบ 4 สมมติฐานย่อย สามารถสรุปผลการทดสอบได้ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 4.1 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -0.436 แสดงว่าการนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม ในระดับปานกลาง จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 4.1

สมมติฐานย่อยที่ 4.2 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร

การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.137 ซึ่ง มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ไม่มี ความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 4.2

สมมติฐานย่อยที่ 4.3 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการ ดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร

การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.017 ซึ่ง มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มี ความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.137 แสดงว่าการนำแผนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ไปใช้กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร มีความสัมพันธ์ ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 4.3

สมมติฐานย่อยที่ 4.4 การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการ ดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร

การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.000 ซึ่ง มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มี ความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -0.588 แสดงว่าการนำ แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของ องค์กร มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม ในระดับปานกลาง จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 4.4

สมมติฐานข้อที่ 5 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผล การดำเนินงานขององค์กร

5.1 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน ด้านการเงินขององค์กร

5.2 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร

5.3 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร

5.4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร

โดยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติ หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เนื่องด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตามเป็นข้อมูลระดับช่วง (Interval) ทั้งสองตัวแปรทั้งนี้ในการทดสอบสมมติฐานนั้นถ้าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่คำนวณมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญ (0.05) แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และถ้าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญ (0.05) แสดงว่าตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

จากข้อมูลทางสถิติของสมมติฐานที่ 5 นำมาทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ได้ผลลัพธ์แสดงดังนี้

ตารางที่ 30 ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

กิจกรรมใน กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ผลการดำเนินงาน	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
	ผลการดำเนินงานรวม	-0.534	0.000	302	ยอมรับ
มีการประเมินผล	การเงิน	-0.451	0.000	302	ยอมรับ
การพัฒนา	ลูกค้า	-0.350	0.000	302	ยอมรับ
ทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการภายใน	0.000	0.998	302	ปฏิเสธ
	การเรียนรู้และการเจริญเติบโต	-0.445	0.000	302	ยอมรับ

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 30 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -0.534 แสดงว่าการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม ในระดับปานกลาง จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5 และเมื่อทดสอบ 4 สมมติฐานย่อย สามารถสรุปผลการทดสอบได้ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 5.1 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -0.451 แสดงว่าการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 5.1

สมมติฐานย่อยที่ 5.2 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -0.350 แสดงว่าการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าขององค์กร มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 5.2

สมมติฐานย่อยที่ 5.3 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.998 ซึ่งมีความมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยที่ 5.3

สมมติฐานย่อยที่ 5.4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีความน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -0.445 แสดงว่าการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม ในระดับปานกลาง จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 5.4

จากความสัมพันธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานที่นำเสนอในตารางที่ 26, 27 , 28 , 29 และ 30 นั้น สามารถนำมาสรุปความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงาน ของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยแยกเป็นผลการดำเนินงานรวม ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ได้ดังนี้

ตารางที่ 31 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานรวม ของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลการดำเนินงานรวม				
กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	Sig. (2-tailed)	ทิศทาง ความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
การหาความจำเป็น	0.309			ปฏิเสธ
การวางแผน	0.000	+	ค่อนข้างต่ำ	ยอมรับ
การนำไปใช้	0.000	-	ค่อนข้างต่ำ	ยอมรับ
การประเมินผล	0.000	-	ปานกลาง	ยอมรับ

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 31 สรุปผลทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ได้ดังนี้

การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานรวมมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน

การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานรวม มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน

การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ พบว่า ผลการดำเนินงานรวม มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานรวม มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 32 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานด้านการเงิน ของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน				
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	Sig. (2-tailed)	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ผลการทดสอบสมมติฐาน
การหาความจำเป็น	0.026	-	ต่ำ	ยอมรับ
การวางแผน	0.495			ปฏิเสธ
การนำไปใช้	0.000	-	ปานกลาง	ยอมรับ
การประเมินผล	0.000	-	ปานกลาง	ยอมรับ

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 32 สรุปผลทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานด้านการเงินของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ได้ดังนี้

การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงิน

การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงิน

การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงิน

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ตารางที่ 33 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า			
	Sig. (2-tailed)	ทิศทาง ความสัมพันธ์	ระดับความ สัมพันธ์	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
การหาความจำเป็น	0.148			ปฏิเสธ
การวางแผน	0.000	+	ปานกลาง	ยอมรับ
การนำไปใช้	0.137			ปฏิเสธ
การประเมินผล	0.000	-	ค่อนข้างต่ำ	ยอมรับ

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 33 สรุปผลทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานด้านลูกค้าของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ได้ดังนี้

การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า

ตารางที่ 34 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน				
กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	Sig. (2-tailed)	ทิศทาง ความสัมพันธ์	ระดับความ สัมพันธ์	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
การหาความจำเป็น	0.111			ปฏิเสธ
การวางแผน	0.000	+	ปานกลาง	ยอมรับ
การนำไปใช้	0.017	+	ต่ำ	ยอมรับ
การประเมินผล	0.998			ปฏิเสธ

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 34 สรุปผลทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ได้ดังนี้

การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 35 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต				
กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	Sig. (2-tailed)	ทิศทาง ความสัมพันธ์	ระดับความ สัมพันธ์	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
การหาความจำเป็น	0.000	-	ต่ำ	ยอมรับ
การวางแผน	0.446			ปฏิเสธ
การนำไปใช้	0.000	+	ปานกลาง	ยอมรับ
การประเมินผล	0.000	-	ปานกลาง	ยอมรับ

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 35 สรุปผลทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์เขตนครอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ได้ดังนี้

การหาความสัมพันธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การหาความสัมพันธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่อผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ในบทนี้ผู้วิจัย ได้กล่าวโดยสรุปถึงสาระสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ อันได้แก่ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งนี้ รวมถึงข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ทั้งหมด 4 ขั้นตอน ได้แก่ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปใช้ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีการปฏิบัติขั้นตอนการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งผลการวิจัยที่พบนี้ ใช้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของตัวแทนฝ่ายบริหาร และผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 302 ตัวอย่าง โดยใช้ค่าเฉลี่ยทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต 2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

3. การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการเงิน ผลการดำเนินงานกระบวนการภายใน ผลการดำเนินงานการเรียนรู้และการเจริญเติบโต 4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการเงิน ผลการดำเนินงานลูกค้า และผลการดำเนินงานการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งผลการวิจัยที่พบนี้ใช้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของตัวแทนฝ่ายบริหาร และผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 302 ตัวอย่าง โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มประชากรของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารหรือตัวแทนฝ่ายบริหาร และผู้จัดการแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยได้ทำการแจกแบบสอบถาม 160 โรงงาน จำนวน 320 ชุด โดยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา 151 โรงงาน เป็นจำนวน 302 ชุด และคำนวณอัตราการตอบกลับแบบสอบถาม (Response Rate) ได้ร้อยละ 94.37

ตัวแปรในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้กำหนดเป็นตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งตัวแปรต้นคือกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีตัวแปรที่สำคัญทั้งหมด 4 ตัวแปร ประกอบด้วย การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนของตัวแปรตามที่จะนำมาใช้ในการหาความสัมพันธ์คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้ตัวแปรในเรื่องของผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มาเป็นตัววัดผลการดำเนินงานของของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ในแต่ละด้าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด รวมถึงจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง ประเภทอุตสาหกรรม จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ และสัญชาติที่บริษัทร่วมถือหุ้น

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะของแบบคำถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เกณฑ์การให้คะแนนในลักษณะคำถามที่ใช้กำหนดเป็น 5 ระดับ ซึ่งเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวที่ตรงกับการให้ความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามผลการดำเนินงาน ลักษณะของแบบคำถามตอนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เกณฑ์การให้คะแนนในลักษณะคำถามที่ใช้กำหนดเป็น 5 ระดับ ซึ่งเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวที่ตรงกับการให้ความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด

โดยในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ใช้วิธีประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของสมมติฐาน ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 53.00 มีอายุเฉลี่ย 31-40 ปี ร้อยละ 51.99 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 59.60 มีประสบการณ์ในหน้าที่เฉลี่ย 6-10 ปี มากที่สุด ร้อยละ 72.20 เป็นผู้บริหารหรือตัวแทนฝ่ายบริหารและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 50.00 เป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ร้อยละ 85.40

เป็นโรงงานที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 200 คน ร้อยละ 58.90 ดำเนินกิจการมาแล้ว 7-9 ปี ร้อยละ 32.50 และมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นสัญชาติญี่ปุ่น ร้อยละ 98.00

ผลการสำรวจการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปใช้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน พบว่า ส่วนใหญ่มีการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จำนวน 276 คน (138 โรงงาน) คิดเป็น ร้อยละ 91.39 ส่วนโรงงานที่ไม่มีการนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จำนวน 26 คน (13 โรงงาน) คิดเป็นร้อยละ 8.61

ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงาน อุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การ นำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยผลการวิจัย สรุปพบว่า

โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มี กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด โดยความคิดเห็นของตัวอย่าง 300 คน คิดเป็นร้อยละ 99.30 รองลงมาคือการวางแผนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ โดยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม 292 คน คิดเป็นร้อยละ 96.70 และ การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ โดยความคิดเห็นของตัวอย่าง 283 คน คิดเป็นร้อยละ 93.70 ตามลำดับ ส่วนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การหา ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยความคิดเห็นของตัวอย่าง 281 คน คิดเป็นร้อย ละ 93.00

เมื่อทำการวิเคราะห์ผลข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น ในการปฏิบัติเกี่ยวกับ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวม 4.02 เมื่อ พิจารณาเป็นรายขั้นตอน พบว่า โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะ นคร จังหวัดชลบุรี มีการปฏิบัติในขั้นตอนการ อันดับ 1 การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.32 (ปฏิบัติระดับสูงที่สุด) รองลงมาคือ นำแผนการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ไปใช้ เป็น ค่าเฉลี่ย 4.09 (ปฏิบัติระดับสูง) การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.09 (ปฏิบัติระดับสูง) ตามลำดับ และ ส่วนขั้นตอนที่มีการปฏิบัติ

ต่ำที่สุดคือ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.59 (ปฏิบัติระดับสูง)

ตอนที่ 3 ผลวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น หลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น หลังจากมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ผลการวิจัยสรุปพบว่า ความสำเร็จของผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น หลังจากมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยรวมมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวม 3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีความสำเร็จสูงที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.08 รองลงมา ด้านกระบวนการภายใน ค่าเฉลี่ย 4.01 ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ด้านการเงิน ค่าเฉลี่ย 3.32

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี สามารถสรุปความสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่า มีผลต่อการดำเนินงานด้านการเงินและผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน ด้านลูกค้า และ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยผู้วิจัยแบ่งประเด็นการอภิปรายเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 อภิปรายผลการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร พบว่า ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เนื่องจาก การวิเคราะห์ภารกิจและเป้าหมายขององค์กรก่อนกำหนดเป็นแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่นลักษณะของหน้าที่การปฏิบัติงาน ลักษณะการจ้างแรงงาน อายุแรงงาน และระดับการศึกษาของแรงงานที่แตกต่างกันจะมีความต้องการพัฒนาฝีมือแรงงานแตกต่างกันไปในทุกด้าน มีความจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรและสถานประกอบการสูงสุด (บุษกร ถาวรประสิทธิ์ และคณะ,

2554: 26) การพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น มีความจำเป็นต้องกำหนดความต้องการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาต่างๆ ก่อนที่จะกำหนดเป็น แผนงานอีกทั้งใช้แหล่งข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดเป็นความต้องการการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และจำนวนบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา เป็นปัจจัยสนับสนุนให้การพัฒนา บุคลากรประสบความสำเร็จ (วิยะดา วิริยะภูรี, 2549: 48)

ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อภิญา ภิญา (2553) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 100 แห่ง โดยจำแนกออกเป็นสถานศึกษา ขนาดเล็ก 22 แห่ง สถานศึกษาขนาดกลาง 44 แห่ง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ 34 แห่ง มีการ ปฏิบัติตามขั้นตอน ได้แก่ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก การวางแผนพัฒนาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไป ใช้ ในระดับมาก และ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก

2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ พบว่า ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด เพราะ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบข่ายในการพัฒนา กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานและ แผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการอย่างไร เมื่อไร กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย กำหนดวิธีการติดตามผลและประเมินผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การวางแผนเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน (Castetter, 2003: 239-240) การวางแผนการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมโดยมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆระดับ เพื่อให้พนักงานสามารถรับ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธีระทัต คงจันทร์, 2541: 62)

ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อธิญา อ่อนรักษ์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัด สงขลา จากการศึกษาพบว่า การวางแผนการสร้างบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลมากต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จึงควรพัฒนาให้เหมาะสม เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อ รองรับระบบราชการใหม่ในอนาคต บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาตนเองส่งผลให้เห็นถึงการบริหารงานของผู้บริหารและทีมงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นพยายามที่จะหาวิทยุกรรมใหม่ๆให้กับตัวเองตลอดเวลา เพื่อ จะนำนวัตกรรมที่ได้รับมาพัฒนางานของตนเองและงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลต่อไป เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ศิริทิพย์ ทิพย์ธรรมคุณ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมห้าดาวจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จากการศึกษาพบว่า พนักงานโรงแรมห้าดาวจังหวัดประจวบคีรีขันธ์มีการวางแผนการพัฒนาด้านตัวเองไว้อย่างชัดเจน มีการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และเช่นเดียวกับ Yadav and Dabhade (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Human Resource Planning and Audit-a Case Study of HEG Limited พบว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลคือทุกสิ่งของการจัดการที่ดี มีการเก็บข้อมูลการวัดประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มองเห็นว่าการฝึกอบรม นโยบายการทำงาน กระบวนการการทำงาน รวมไปถึงเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานที่เหมือนหรือแตกต่างในแต่ละอุตสาหกรรม สำหรับการวางแผนทรัพยากรบุคคลเนื่องจากจะช่วยให้องค์กรวางแผนได้อย่างถูกต้อง

3. การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ พบว่า ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ โดยอยู่ในระดับสูง เพราะโรงงานส่วนใหญ่ต่างเห็นว่า การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้เป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์การบรรลุจุดหมายและประสบผลสำเร็จ (Castetter, 2003: 253) การลงมือปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะโดยทั่วไป ให้เข้ากับการจัดการทรัพยากรส่วนบุคคล โดยพื้นฐานที่มีผลกระทบโดยตรงของบริษัท ช่วยพัฒนาและเพิ่มอัตราการแข่งขัน โดยใช้เครื่องมือที่สามารถช่วยให้พัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรและความสามารถในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ (Durkovic, 2009: 1)

ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อภิญา ภิญาญ (2553) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 100 แห่ง โดยจำแนกออกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก 22 แห่ง สถานศึกษาขนาดกลาง 44 แห่ง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ 34 แห่ง มีการปฏิบัติตามขั้นตอน ได้แก่ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก การวางแผนพัฒนาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในระดับมาก และ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก และสอดคล้องกับ นันทวัฒน์ วงษ์ชนะชัย (2553) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตของอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ พบว่า บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติงานสูง ส่วนการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร นั้นบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมนั้น ได้นำความรู้ที่ได้รับการฝึกอบรมลงไปสู่การปฏิบัติโดยมีวิธีการทำงานไปในแนวทางเดียวกัน สามารถเพิ่มผลิตภาพและผลผลิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร พบว่า ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพราะ โรงงานส่วนใหญ่ต่างเห็นว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการทบทวนการปฏิบัติงานและแสวงกลไกในการบริหารโครงการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันจะช่วยให้การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปด้วยความราบรื่น โดยการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินการในด้านต่าง ๆ (Castetter, 2003: 256) และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรใช้วิธีพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมายทั้งในเชิงปฏิบัติและคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา กำหนดมาตรการการปฏิบัติงานหลังจากได้รับการพัฒนา มอบหมายงานให้สอดคล้องกับสิ่งที่ได้รับการพัฒนาพิจารณาการนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำงานโดยผู้บังคับบัญชา สังเกตพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการทำงานที่ดีขึ้น จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ (วีระ อรัญมงคลและรัชฎา ริโสภา, 2549: 71)

ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อภิญา ภิญาญ (2553) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 100 แห่ง โดยจำแนกออกเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก 22 แห่ง สถานศึกษาขนาดกลาง 44 แห่ง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ 34 แห่ง มีการปฏิบัติตามขั้นตอน ได้แก่ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ ในระดับมาก และ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก และสอดคล้องกับ อนันต์ คงจันทร์ (2544) ได้ทำการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า การติดตามและประเมินผลหลังการฝึกอบรมในทุกองค์การธุรกิจมีการประเมินผลเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมบางหลักสูตร ยกเว้นธุรกิจข้ามชาติของญี่ปุ่นและอเมริกาในประเทศไทย มีการประเมินเฉพาะเมื่อสิ้นสุดการอบรมทุกหลักสูตรค่อนข้างมาก ขณะที่ธุรกิจข้ามชาติของยุโรปในประเทศไทย มีการประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมสม่ำเสมอค่อนข้างสูง

ตอนที่ 2 อภิปรายผลความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่อผลการดำเนินงาน 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต สอดคล้องกับ สุนันทามิ่งเจริญพร (2556) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ สอดคล้องกับ Jelena, V.D. (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Development of Human Resources as Strategic Factors of the Companies' Competitive Advantage จากการศึกษาพบว่า สภาพเศรษฐกิจปัจจุบันนี้มีความซับซ้อนและแข่งขันอย่างรุนแรง รวมทั้งสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจโลกและการตลาดเติบโตอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญโดยมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยบุคลากรนั้นจะทำให้้องค์การนั้นเกิดการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อการพัฒนาและเติบโตในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สอดคล้องกับ ประชา ตันเสนีย์ (2549) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์การ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นโดยยึดถือว่าบุคลากรมีส่วนสำคัญยิ่งที่จะทำให้้องค์การสามารถบรรลุความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จด้านการเงินก็คือความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับบริษัท สอดคล้องกับ Swanson (1995) ทำการศึกษาเรื่อง Human Resource Development Performance Is the Key พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเกื้อหนุนผลงานขององค์การ อีกนัยหนึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือกระบวนการทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่เป็นการปรับปรุงผลงาน เกิดการเรียนรู้และพัฒนาให้กับทั้งตัวพนักงานและองค์การโดยรวม และสอดคล้องกับ The Automotive Industry Development Centre in Collaboration with Industry Automotive (2000) ที่ได้ศึกษาการเจริญเติบโตของธุรกิจผลิตรถยนต์ (แอฟริกาใต้) พบว่า มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเพียงพอในการปฏิบัติงาน

3. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน สอดคล้องกับ ลักษณะชัย ธนะวังน้อย และคณะ (2555) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร พบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งเพื่อสำรวจและกำหนดความต้องการของแต่ละหน่วยงาน โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับสูง โรงแรมมีแผนการฝึกอบรมประจำปีแก่พนักงาน ศิริทิพย์ ทิพย์

ธรรมคุณ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมห้าดาวจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า พนักงานโรงแรมห้าดาวจังหวัดประจวบคีรีขันธ์มีความคิดเห็นด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องมาจากพนักงานมีความสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในงานอยู่เสมอ และการวางแผนการพัฒนาตนเองไว้อย่างชัดเจน มีการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาสามารถปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว โดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานในงานที่ทำเสมอ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจของลูกค้า ซึ่งการพัฒนาตนเองของพนักงานถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมด้วย

4. การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สอดคล้องกับ สุนันทา มิ่งเจริญพร (2556) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่า ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีการปฏิบัติการตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และสอดคล้องกับ ชีระทัต คงจันทร์ (2541) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรมกรณีศึกษาโรงแรมในเครือแอดคอร์กรุงเทพมหานคร พบว่า การฝึกอบรม สามารถทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวต่อไป

5. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สอดคล้องกับ ฤทธิพล ไชยบุรี, มงคล หวังสถิตวงศ์, และ ชัยยพล ธงชัยสุ (2556) ที่ได้ทำการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการอนุรักษ์พลังงานในโรงงานอุตสาหกรรมควบคุม พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการประเมินคุณภาพเสมอ เพื่อให้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้พัฒนากลุ่ม เป้าหมาย และเมื่อนำหลักสูตรไปใช้จริงพบว่าหลังจากผู้รับผิดชอบด้านพลังงานเข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มมากขึ้น และสอดคล้องกับ Torraco and Swanson (1995) ทำการศึกษาเรื่อง The Strategic Roles of Human Resource Development

พบว่า บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีส่วนในการผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรมีความสำเร็จทั้งด้านการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า และ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากลูกค้าต้องการคุณภาพและความสม่ำเสมอจากองค์กร หากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนในการช่วยเตรียมความพร้อมของพนักงานในเรื่องการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพทั้งในเรื่องของการรักษาคุณภาพ และความสม่ำเสมอในการให้บริการส่วนนี้ก็จะช่วยให้องค์กรมีความสำเร็จมากยิ่งขึ้นดังนี้

แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ในการวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่อผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ในครั้งนี้พบว่าโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครบ 4 ขั้นตอน มีการปฏิบัติครบ 4 ขั้นตอน จำนวน 138 โรงงาน ร้อยละ 91.39 ไม่มีการปฏิบัติครบ 4 ขั้นตอน ร้อยละ 8.61 จำนวน 13 โรงงาน จะเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับบางโรงงานยังมีการปฏิบัติไม่ครบทั้ง 4 ขั้นตอน แต่ทุกโรงงานมีการปฏิบัติอย่างน้อย 1 ขั้นตอน แสดงว่าทุกโรงงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่อาจจะมีบางโรงงานที่ยังไม่พร้อมในการดำเนินงานในบางขั้นตอน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถเสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลที่สำคัญขององค์กร และโรงงานส่วนใหญ่มีการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูงอยู่แล้ว จึงควรพัฒนาเพิ่มเติมในเรื่องการวิเคราะห์งาน เช่น ลักษณะงาน และปริมาณงานก่อนกำหนดเป็นแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ควรกำหนดความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาต่างๆ ก่อนที่กำหนดเป็นแผนงาน เนื่องจากมีการปฏิบัติน้อยและเพื่อกำหนดขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความสำเร็จในองค์กรมากขึ้น ดังนี้

2. การวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อการดำเนินงานด้านการเงิน และด้านลูกค้า ซึ่งเป็นผลการ

ดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยเฉพาะด้านลูกค้า ถ้าหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจก็จะทำให้องค์กรมีความมั่นคงมากขึ้น และโรงงานส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับสูงที่สุดอยู่แล้ว ในการพัฒนากระบวนการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อาจจะต้องเพิ่มการปฏิบัติมากขึ้นในส่วนของ การสำรวจทรัพยากรมนุษย์/สอบถามความต้องการในการพัฒนา ก่อนกำหนดเป็นแผนงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดเป็นโครงการไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี และการกำหนดตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามแผน ตามลำดับ

3. การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ เนื่องจากการนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ มีผลต่อการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ควรจะให้ความสำคัญอย่างยิ่ง และโรงงานมีการนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับสูงอยู่แล้ว ในการพัฒนาการนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ อาจจะต้องเพิ่มการปฏิบัติมากขึ้นในส่วนของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและเหมาะสม การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นวิทยากรที่มีความสามารถตรงกับเนื้อหาที่กำหนด เน้นผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ และควรมีแหล่งวิชาหรือเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ ตามลำดับ

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มีผลต่อการดำเนินงานด้านการเงิน ซึ่งบ่งบอกได้ถึงฐานะทางการเงินขององค์กรอันจะส่งผลต่อความมั่นคงขององค์กรต่อไป และโรงงานมีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูงอยู่แล้ว ในการพัฒนาการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อาจจะต้องเพิ่มการปฏิบัติมากขึ้นในส่วนของ การประเมินกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าได้ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้ การประเมินโครงการ/ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุกระยะตั้งแต่ ก่อน ระหว่าง และหลัง การพัฒนา และ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ประเมินระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินระดับผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาและประเมินผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะงานวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยดังนี้

1. โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ควรให้ความสำคัญกับการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์ให้ได้ว่าความจำเป็นที่แท้จริง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรเกิดความรวดเร็วในการผลิต และการบริการ โดยการสำรวจความต้องการพัฒนา การประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศประกอบการพิจารณาดำเนินการพัฒนา ควรมีการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ จัดอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานอุตสาหกรรมยานยนต์ และชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญและผลประโยชน์ที่ผู้ประกอบการจะได้รับเพื่อยกระดับคุณภาพผลผลิตให้เพิ่มขึ้นและสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าและผู้รับบริการในระดับคุณภาพสูง และสามารถเทียบเท่ากับระดับสากล
2. โรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์สมควรอย่างยิ่งที่จะทำการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบข่ายในการพัฒนา กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานและแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการอย่างไร เมื่อไร กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย กำหนดวิธีการติดตามผลและประเมินผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การวางแผนเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และองค์กรมีผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
3. ควรมีการตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีที่หลากหลาย และทั้งการสัมภาษณ์ สอบถามความคิดเห็น เพื่อนำผลไปปรับปรุงพัฒนาต่อไป
4. ควรให้บุคลากรทุกส่วนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอน ตลอดจนให้ทราบผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เพื่อที่จะให้เกิดความตระหนัก กระตือรือร้น ความรับผิดชอบ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรทำการศึกษาวิจัยกับกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในอุตสาหกรรมอื่นๆ หรือกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ เพิ่มเติม เพราะกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรีเท่านั้นซึ่งไม่ครอบคลุมทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อความยั่งยืนและสามารถแข่งขันในเวทีระดับโลกได้
2. ควรทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานระหว่างโรงงานที่มีจำนวนพนักงานน้อยกับโรงงานที่มีจำนวนพนักงานมาก ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของโรงงานอุตสาหกรรมทุกขนาดให้มีมาตรฐานการผลิตเท่าเทียมกัน
3. ควรทำการศึกษาวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานองค์กร เช่น ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร เป็นต้น

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. 2557. ข้อมูลโรงงาน (Online). www.diw.go.th, 12 กุมภาพันธ์ 2557.
- กิริติ ยศยิ่งยศ. 2549. การวางแผนการพัฒนาเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ ก๊อปปี้.
- กุลวรา สุวรรณพิมล. 2541. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ภูเก็ต: สถาบันราชภัฏภูเก็ต.
- โกมินทร์ ชินบุตร. 2543. การพัฒนาข้าราชการกับประสิทธิผลขององค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาลสำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กันยา อัครอารีย์. 2545. การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบ ดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2553. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- จรีลักษณ์ ทรัพย์ทวีพงษ์. 2548. ความต้องการการพัฒนาศักยภาพและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตติพงษ์ วศานนท์. 2540. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพัฒนาเอกชน : กรณีศึกษาขององค์การพัฒนาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชมสุภัค ครุฑทะ. 2555. “การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงระบบ.” วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 8: 79-95.

ชูศรี วงศ์รัตน์. 2549. เทคนิคการเขียนเค้าโครงการวิจัย : แนวทางสู่ความสำเร็จ.
กรุงเทพมหานคร: ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์ โปรเกรสซีฟ.

ชื่นชีวัน นีซัง. 2552. การพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในเขต
อุตสาหกรรม 304 พาร์ค 7 จังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

จิตติมา สุวรรณรังสี. 2553. การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทจำหน่ายสินค้า
อุตสาหกรรมโดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ. วิทยานิพนธ์วิศวกรรม
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. การบริการงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพมหานคร: เอช เซ็นเตอร์.

ณัฐรัฐ ธนติกร. 2549. การพัฒนารูปแบบการบริการโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้
แนวคิด **Balanced Scorecard (BSC)**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณัฐวุฒิ สินธวงษ์. 2551. การประเมินประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของโครงการ
ชลประทานประเภทรับน้ำนองด้วยหลักการ **Balanced Scorecard**. วิทยานิพนธ์
วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมน้ำ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ดวงพร โสติถิमानนท์. 2545. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของศูนย์วัสดุรีไซเคิลชุมชน
เขตบางกะปิ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม,
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2548. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยSPSS. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพมหานคร: วี.อินเตอร์ พรินท์.

ธีระทัต คงจันทร์. 2541. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม : ศึกษา
กรณีโรงแรมในเครือแอคคอร์ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ธานี นาคเกิด และ ระพี กาญจนะ. 2554. การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดย
อาศัยการวัดผลดุลยภาพ (BSC) กรณีศึกษา โรงงานฉีดพลาสติก. วิทยานิพนธ์
วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิตบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

นिरาช เสือป่า. 2544. การศึกษาระดับการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO 9000.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นันทวัฒน์ วงษ์ชนะชัย. 2553. การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน
สายการผลิตของอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ. วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต สาขาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์,
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

บริษัท ไบรอัน เคฟ (ประเทศไทย) จำกัด. 2555. โครงการพัฒนาและปรับปรุงข้อมูลด้าน
เศรษฐกิจการค้าการลงทุน. กรุงเทพมหานคร: ไบรอัน เคฟ.

บุญชม ศรีสะอาด. 2541. การวิจัยทางการวัดและประเมินผล. มหาสารคาม:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.

บุษกร ถาวรประสิทธิ์. 2554. “การพัฒนาฝีมือแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของ
จังหวัดสงขลา.” วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษย์ 2 (17):
247-257.

ปัทมพร เรืองเชิงชุม และ ภัทรวดี แสนโสดา. 2549. “การประเมินองค์การด้วยเทคนิค
Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ (MBA)
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.” วารสารการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น
7 (2): 28-36.

ประชา ตันเสนีย์. 2549. “การจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง
ทุนมนุษย์ในองค์กร”. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2 (2): 22-25.

ปรัชญา ชุ่มนาเสียว. 2549. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร.”
วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2 (2): 30-33.

พยอม วงศ์สารศรี. 2545. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พสุ เดชะรินทร์. 2544. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย **Balanced Scorecard**.
พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิชิต เทพวรรณ. 2555. **A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่**.
กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

พิพัฒน์ ก้องกิจกุล และ ณัฐยา สันตรการพล. **Balanced Scorecard ภาคปฏิบัติ : วิธีสร้าง
สมดุลระหว่างกลยุทธ์และการควบคุม**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

พิสมัย หาญมงคลพิพัฒน์. 2546. **หลักสถิติ 1**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.

รุจา รอดเข้ม. 2547. จากการศึกษาการพัฒนาแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร
ของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมิน
องค์กรแบบสมดุล. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลิปดา ถนอมทรัพย์. 2551. การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการ
ในอุตสาหกรรมเหล็ก. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ,
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ลักษณะชัย ธนะวังน้อย, ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ และ อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์. 2555.
ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของพนักงานเครือเบทาโกร. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- วรรณพร ปิติพัฒน์โมษิต. 2546. การให้ความสำคัญต่อมุมมองตามแนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ และความสัมพัทธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์การในอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่มของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบัญชี, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. 2544. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- วิยะดา วิริยะภูรี. 2549. การพัฒนาบุคลากรกับผลการดำเนินงานของธุรกิจให้อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- วีระ อรัญมงคล และ รัชฎาธิ์โสภา. 2549. “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.” วารสารวิชาการเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 2 (1): 70-76.
- ศิริทิพย์ ทิพย์ธรรมคุณ. 2554. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมห้าดาว จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี 1 (1): 31-43.
- ศูนย์สารสนเทศสถาบันยานยนต์. 2555. แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี พ.ศ. 2555 - 2559. กรุงเทพมหานคร: สถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สมใจ ดั่งพิบูลย์. 2549. การพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข ภายใต้ระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้าอำเภอท่าแซะจังหวัดชุมพร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- สิทธิชัย ศรีเจริญประมง. 2556. แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุชญา คุปติยานุวัฒน์. 2543. **ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุนันทา มิ่งเจริญพร. 2556. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการดำเนินงานขององค์การของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่.” **วารสารวิทยบริการ (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์)** 24 (2): 157-167.

สุวิมล ตั้งประเสริฐ. 2547. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. นครราชสีมา: ม.ป.ท.

เสริมศักดิ์ นิลวิลัย. 2551. **การศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐด้วยการประเมินผลเชิงคุณภาพ**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สังคม คุณคนากรสกุล. 2542. **กระบวนการทำงานพัฒนาขององค์การการพัฒนาเอกชน กรณีศึกษาองค์กรพัฒนาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สันติชัย อินอ่อน. 2546. **ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (2545-2549)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

_____. 2554. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2555-2559)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

อนันต์ชัย คงจันทร์. 2544. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อมรรัตน์ ทับทิมทอง. 2547. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

อรณิชา เบลล์. 2551. “ประเมินผลการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 5 จังหวัดนครราชสีมา.” วารสารวิชาการ สคร. 5 (8): 5-10.

อภิญา ภิญา. 2553. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

อรัญญา อ่อนรักษ. 2551. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

อากรณ์ ภูววิทยพันธุ์. 2551. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เอช เซ็นเตอร์.

อุทัย หิรัญโต. 2531. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

เอกราช หนูแก้ว. 2548. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. นครราชสีมา: ม.ป.ท.

อัญชลี มั่นตระกูล และ สุรางค์ ณรงค์ศักดิ์สกุล. 2556. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาองค์กรมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อำนวย แสงสว่าง. 2544. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ฤทธิพล ไชยบุรี, มงคล หวังสถิตวงศ์ และ ชัยยพล ธงชัยสุ. 2556. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการอนุรักษ์พลังงานในโรงงานอุตสาหกรรมควบคุม.” วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 8 (1): 1-14.

Automotive Sector. 2000. **“The Automotive Industry Development Centre in Collaboration with Industry Automotive.** n.p.

Bishop, L.J. 1979. **Staff Development and Instructional Improvement Plan and Procedures.** Boston: Allyn and Bacon.

Castetter, W.B. 2003. **The Human Resource Function in Educational Administration.** 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Chavan, E. 2007. **The Balanced Scorecard: A New Challenge.** North Ryde: Macquarie University,

Desimone, R.L., J.M. Werner and D.M. Harris. 2002. **Human resource development.** 3rd ed. Mason, OH: Thomson.

Gausin, G.G. 2007. **A Study to Examine the Preparation and Training of Hospitality Expatriate Executives.** Oklahoma: Oklahoma State University.

Gilley, J.W., and S.A. Egglund. 1989. **Principle of Human Development.** New York: Persons Publishing.

Harbison, F., and C.A. Myers. 1964. **Educational, Manpower, and Economic Growth.** New York: McGraw-Hill Book Company.

Hokey, M., M. Hyesung, K. South and J. Seong-Jong. 2007. **A Data Envelopment Analysis-Based Balanced Scorecard For Measuring The Comparative Efficiency Of Korean Luxury Hotels.** Washington: College of Business Central Washington University Ellensburg.

Jelena, V.D. 2009. Development of Human Resources as Strategic Factors of the Companies' Competitive Advantage.” **FACTA UNIVERSITATIS Series: Economics and Organization** 6 (1): 59-67.

- Lichen, Y. 2008. "Effectiveness of the Balanced Scorecard: The Impact of Strategy and Causal Links." **JAMAR** 6 (2): 38-56.
- Moody, M.L. 2008. **Geogias Structurally Unemployed Workers : Do State Job Training Programs Help ?**. Georgia: Georgia Institute of Technology.
- Muhammad T.K., A.K. Naseer and M. Khalid. 2012. "An Organizational Concept of Human Resource Development – How Human Resource Management Scholars View 'HRD'." **Universal Journal of Management and Social Sciences** 2 (5): 36-47.
- Nedy Jalaliyoon, Hamed Taherdoost. 2010. "Utilizing the BSC and EFQM as a Cumbination Framework Scrutinizing the Possibility by TOPSIS Method." **International Journal of Business Research and Management** 1 (3): 169-182.
- Nigel, E. 2005. "Assessing The Balanced Scorecard or a Management Tool for Hotels." **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 17 (5): 376-390.
- Noran, F.Y., and M.A. Ahmad. 2001. **Higher Education and Socioeconomic Development In Malaysia : A Human Resource Development Perspective** (Online). <http://mahdzan.com/papers/hkpaper99>, March 22,2013.
- Rajesh, K. Y. and D. Nishant. 2014. "Human Resource Planning and Audit - a Case Study of HEG Limited" **International Letters of Social and Humanistic Sciences** 5: 44-62.
- Richard, A. S. 1995. "Human Resource Development Performance Is the Key." **Human Resource Development** 6 (2): 207-213.
- Richard, J.T. and R.A. Swanson. 1995. "The Strategic Roles Human Resource Development." **Human Resource Planning** 18 (4): 10-21.

- Sanjoy, B. and K. Thomas. 2007. "Applying the Balanced Scorecard for Better Performance of Intellectual Capital." **Journal of Intellectual Capital** 8 (4): 110-120.
- Scott, W.G., and T.R. Mitchell. 1972. **Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis**. Illinois: Irwin, Inc.
- Teemu, M. 2005. "Re-examining the Cause-and-Effect Principle of the Balanced." **Accounting in Scandinavia–The northern lights** 1: 87-113.
- Torbacka, M., and W. Torbacki. 2007. "BSC Methodology for Determining Strategy of Manufacturing Enterprises of SME Sector." **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering** 23 (2): 99-102.
- Worawit, B., and M. Hajdar. 2014. "Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education Malaysia". **International Journal of Information and Communication Technology Research** 4 (1): 38-44.



ภาคผนวก



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงาน
ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
(The Study of the Relationships between Human Resources Development Process and
Operational Performance in Automotive Industry in Amatanakorn Industrial Estate)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน 4 ด้าน

ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้คือ ระดับ ผู้บริหารหรือตัวแทนฝ่ายบริหาร และ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ขึ้นไปใช้เวลาประมาณ 20 นาที คำถามคำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่ตัวท่านหรือหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด แต่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย เพื่อหาแนวทางพัฒนาการกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์หากคำถามทำให้เกิดความอึดอัดใจในการตอบท่านสามารถหยุดตอบได้โดยทันที

หากมีข้อสงสัยหรือข้อแนะนำสามารถติดต่อได้ที่ เบอร์โทร 089-2344368 หรือทาง E-mail;
nantiya_kh@hotmail.com

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามครั้งนี้

(นางสาวนันทิยา ขุนทวี)

นิสิตหลักสูตรปริญญาโท สาขาการจัดการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] ที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านหน้าข้อความต่อไปนี้

1. เพศ

[] ชาย

[] หญิง

2. อายุ

[] 20 - 30 ปี

[] 31 - 40 ปี

[] 41 - 50 ปี

[] มากกว่า 51 ปี

3. วุฒิการศึกษา

[] ต่ำกว่าปริญญาตรี

[] ปริญญาตรี

[] ปริญญาโท

[] สูงกว่าปริญญาโท

4. ประสบการณ์ทำงาน

[] 1 - 5 ปี

[] 6 - 10 ปี

[] 11 - 15 ปี

[] มากกว่า 16 ปี

5. ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

[] ผู้บริหารหรือตัวแทนฝ่ายบริหาร

[] ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

6. บริษัทท่านเป็นอุตสาหกรรมประเภทใด

[] ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

[] ประกอบชิ้นส่วนยานยนต์

[] นำเข้าและส่งออก

7. บริษัทท่านมีจำนวนพนักงาน จำนวนเท่าใดบ้าง

[] น้อยกว่า 200 คน

[] ระหว่าง 201 - 400 คน

[] ระหว่าง 401 - 600 คน

[] ระหว่าง 601 คนขึ้นไป

8. บริษัทของท่านดำเนินกิจการมาแล้วกี่ปี

[] 1 - 3 ปี

[] 4 - 6 ปี

[] 7 - 9 ปี

[] 10 - 12 ปี

[] 13 - 15 ปี

[] 16 ปี ขึ้นไป

9. บริษัทของท่านมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นสัญชาติอะไร

[] ญี่ปุ่น

[] ไต้หวัน

[] สหรัฐอเมริกา

[] ยุโรป

[] ไทย

[] อื่นๆ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง มี ไม่มี ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

มากที่สุด ดังนี้ โดยมีค่าน้ำหนักดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ข้อ	หัวข้อ-คำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร		☐ มี (กรุณาตอบข้อคำถามย่อยด้านล่าง) ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบคำถามข้อถัดไป)				
1.1	องค์กรได้ให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดไว้ในแผนงานของบริษัท					
1.2	องค์กรใช้แหล่งข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดเป็นความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
1.3	องค์กรได้วิเคราะห์ เช่น ภารกิจและเป้าหมายขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
1.4	องค์กรได้วิเคราะห์งาน เช่น ลักษณะงาน และปริมาณงาน เพื่อกำหนดเป็นแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
1.5	องค์กรได้กำหนดความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาต่างๆ ก่อนที่จะกำหนดเป็นแผนงาน					
2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร		☐ มี (กรุณาตอบข้อคำถามย่อยด้านล่าง) ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบคำถามข้อถัดไป)				
2.1	องค์กรวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดเป็นโครงการไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี					
2.2	องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงฝ่ายผลิต					
2.3	องค์กรได้มีการกำหนดตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามแผน					

ข้อ	หัวข้อ-คำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
3. การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้		☐ มี (กรุณาตอบข้อคำถามย่อยด้านล่าง) ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบคำถามข้อถัดไป)				
3.1	องค์กรมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและเหมาะสม					
3.2	องค์กรดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้					
3.3	องค์กรมีแหล่งวิชาหรือเครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ					
3.4	องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน					
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร		☐ มี (กรุณาตอบข้อคำถามย่อยด้านล่าง) ☐ ไม่มี (ข้ามไปตอบคำถามข้อถัดไป)				
4.1	องค์กรได้มีการประเมินกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าได้ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้					
4.2	องค์กรได้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ประเมินระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินระดับผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาและประเมินผลลัพธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร					
4.3	องค์กรมีการประเมินโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุกระยะตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา					
4.4	องค์กรได้นำผลที่ได้จากการประเมินไปแก้ไขปรับปรุงการวางแผน และการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น					

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่วงระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีค่าน้ำหนักดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ข้อ	หัวข้อ-คำถาม	ผลการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
1. ด้านการเงิน						
1.1	องค์การมียอดขายและกำไรเพิ่มมากขึ้น					
1.2	อัตราลดลงของต้นทุนการผลิตต่อหน่วยเทียบกับปีที่ผ่านมา					
1.3	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (สภาพคล่อง)					
1.4	มีการขยายธุรกิจหรือกิจการ					
2. ด้านลูกค้า						
2.1	ระดับความพึงพอใจของลูกค้า					
2.2	ความต่อเนื่องในการซื้อขาย					
2.3	จำนวนลูกค้ารายใหม่					
2.4	ลูกค้าเก่าที่ยังไม่มีการสั่งซื้อ ได้มีการสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้น					
3. ด้านกระบวนการภายใน						
3.1	จำนวนของเสียต่อจำนวนหน่วยผลิตรายปี					
3.2	การส่งมอบผลิตภัณฑ์ตรงตามกำหนดเวลา					
3.3	ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพได้มาตรฐาน					
3.4	อัตราการลดลงของอุบัติเหตุเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา					

ข้อ	หัวข้อ-คำถาม	ผลการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
4.1	ความพึงพอใจของพนักงาน					
4.2	จำนวนครั้งในการพัฒนาตนเองของพนักงาน					
4.3	การจัดการความรู้ภายในองค์กร					
4.4	จำนวนผลิตภัณฑ์หรือการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรมีการพัฒนาขึ้นใหม่					

ข้อเสนอแนะ กิจกรรมใดที่องค์กรท่านนำไปใช้แต่ไม่ได้กล่าวไว้ในแบบสอบถามข้างต้น

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวนันทิยา ชุนทวิ
วันเดือนปีที่เกิด	17 มิถุนายน 2527
สถานที่เกิด	จังหวัดอุบลราชธานี
ประวัติการศึกษา	อุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ
ประวัติการทำงาน (เรียงจากปัจจุบัน)	วิศวกรฝ่ายการจัดการระบบบริหารคุณภาพ บริษัทไทยโตเคน เทอร์โม จำกัด วิศวกรฝ่ายประกันคุณภาพ บริษัทเอ็นโต ฟอร์จ จิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด