



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

เพ็ญศิริ สุธรรมโม \*

รุ่งฤดี สุขวิริยะเสถียร \*\*

สถาพร ปิ่นเจริญ \*\*\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย และเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทกลุ่มตัวอย่างคือ บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นจำนวน 76 บริษัท และบริษัทข้ามชาติไทยจำนวน 10 บริษัท ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับผู้จัดการฝ่ายบุคคล ชุดที่ 2 สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง และผู้ปฏิบัติการ แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้นจำนวน 344 ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า

1. รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยนำมาใช้จะเป็นทั้ง 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนา โดยบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการฝึกอบรมและกิจการพัฒนาในระดับปานกลาง แต่ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการศึกษาในระดับน้อย ในขณะที่บริษัทข้ามชาติไทยได้ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมทั้งสามในระดับปานกลาง แต่เมื่อทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสามกิจกรรมของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยแล้วพบว่ากิจกรรมการฝึกอบรมและกิจการพัฒนาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 แต่กิจกรรมการศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

2. บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นนำกิจกรรมการฝึกอบรมและกิจการศึกษามาใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับล่างเป็นส่วนใหญ่ ส่วนกิจกรรมการพัฒนามาใช้พัฒนาผู้บริหารระดับกลางเป็นส่วนใหญ่ สำหรับบริษัทข้ามชาติไทยนั้นนำกิจกรรมการฝึกอบรมมาใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเป็นส่วนใหญ่ และนำกิจกรรมการศึกษาและกิจการการพัฒนามาใช้พัฒนาผู้บริหารระดับล่างเป็นส่วนใหญ่

\* หัวหน้าสาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

\*\* อาจารย์ประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์และหัวหน้าสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ



3. บุคลากรในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีความเห็นต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่อการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม และต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาในระดับสูง สำหรับความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรมการศึกษาย่อยอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับบุคลากรในบริษัทข้ามชาติไทยมีความเห็นต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัททุกกิจกรรมในระดับสูง

อย่างไรก็ดี เมื่อทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกกิจกรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

4. บุคลากรในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยมีความเห็นต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ และเมื่อทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ** : กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### **ABSTRACT**

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

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

The results are as follows:

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

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



medium-level managers more than others, but education and development were used for the low-level managers more than others.

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

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

**Key word** : Activities of Human Resource Management

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการ เพราะมนุษย์เป็นผู้คิดค้น เป็นผู้ดำเนินการและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ รวมทั้งมนุษย์เป็นผู้ควบคุมให้การดำเนินงานในองค์กรบรรลุผลโดยผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กรจึงถือได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรน่าจะมีความสำคัญมากขึ้น เพื่อให้ทันกับการแข่งขันทางเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ความคิด รวมทั้งพฤติกรรมสอดคล้องกับเป้าหมาย และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการยกระดับ และเพิ่มคุณค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าให้บุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ เริ่มตั้งแต่เข้าทำงานจนออกจากองค์กรนั้น ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพอสรุปได้ดังนี้

1. เป็นการช่วยให้บุคลากรมีความคุ้นเคย เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
2. จะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานและลดความผิดพลาดโดยไม่จำเป็น
3. ช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดจาก



พนักงานใหม่ที่ยังไม่เข้าใจระบบการทำงานที่ถูกต้อง

4. ช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพ ส่งผลให้สินค้าและบริการมีคุณภาพดีขึ้น ปริมาณมากขึ้นทำให้องค์การมีความเจริญเติบโตมากขึ้น

5. ช่วยให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่ ๆ ที่จะนำมาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

6. ช่วยให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ตนเองได้รับการพัฒนาหรือได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากองค์กร

หลังจากประเทศไทยมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว โดยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจากภาคเกษตรกรรมมาสู่ระบบอุตสาหกรรม การบริการและการส่งออก ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ภาครัฐและเอกชนได้ประสบปัญหาการขาดทักษะและคุณภาพของแรงงานไทย รวมทั้งขาดแคลนแรงงานเฉพาะด้านการพัฒนาเศรษฐกิจไทยในปัจจุบันจึงได้รวมเอาการพัฒนาคนเข้าเป็นนโยบายหนึ่ง เพราะเห็นความสำคัญของคนมากกว่าในอดีต และมีความเชื่อว่าคนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาในด้านอื่นๆ ได้รับผลดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการลงทุนในตัวบุคคล เพื่อให้บุคคลเหล่านี้มีคุณภาพที่สูงขึ้นจึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจ ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 จนถึงฉบับที่ 8 ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของประชากรด้วยการส่งเสริมให้ประชาชนมีการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องจักรเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยรัฐบาลได้ขยายการศึกษาภาคบังคับ ส่วนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (2535-2539) ได้มีการกำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในวัตถุประสงค์หลักของแผนพัฒนาประเทศโดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรทั้งนโยบาย เป้าหมาย แผนงานที่เป็นระบบการพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง จุดเน้นในแผน

พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 7 คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถและมีคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจไปในทิศทางที่กำหนดไว้ โดยเน้นการเร่งรัด ขยายโอกาสการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สูงกว่าภาคบังคับ สำหรับในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540-2544) มุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง โดยกำหนดการพัฒนาคนเป็นวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนา เพราะถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ นับเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพราะจากเดิมมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศจากส่วนกลางมาเป็นการเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในขบวนการพัฒนาประเทศ

สำหรับญี่ปุ่นเป็นประเทศที่สามารถผลักดันจากประเทศที่พ่ายแพ้ภัยสงครามโลกครั้งที่ 2 มาเป็นประเทศที่ร่ำรวยได้ในเวลาอันรวดเร็ว เบื้องหลังความสำเร็จของญี่ปุ่นนั้นเป็นเพราะญี่ปุ่นเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก องค์กรทุกแห่งในญี่ปุ่นมีการลงทุนอย่างมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถของตัวบุคคล กระบวนการในการทำงานร่วมกันของพนักงาน บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่มุ่งทุ่มเทการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของบริษัท โดยกำหนดเป็นแผนการลงทุนในระยะยาว และถือเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญและจำเป็น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นมุ่งเน้นความสามัคคีและการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในนโยบายขององค์กร รวมทั้งปลูกฝังให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานอย่างจริงจังเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ปัจจุบันนานาประเทศเชื่อว่าประเทศญี่ปุ่นถือเป็นประเทศที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ เพราะมีศักยภาพและความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงสุด ระบบการจ้างงานตลอดชีวิตและระบบอาวุโสเป็นองค์ประกอบที่เด่นในการบริหารงานแบบญี่ปุ่น



และเป็นเหตุที่ทำให้ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการพัฒนาคน ในทัศนะของบริษัทญี่ปุ่นถือว่าคนต้องมาก่อนผลกำไรทางธุรกิจ ญี่ปุ่นจะไม่ให้ความสำคัญต่อกิจการมากกว่าพนักงาน เพราะถือว่าพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จทางธุรกิจ

ญี่ปุ่นและไทยเป็นชาติที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคเอเชีย ไทยนับถือศาสนาพุทธนิกายเถรวาท ญี่ปุ่นนับถือศาสนาชินโตและพุทธนิกายมหายาน ทั้งไทยและญี่ปุ่นไม่เคยตกเป็นเมืองขึ้นของประเทศตะวันตก อย่างไรก็ดี ไทยและญี่ปุ่น มีความแตกต่างกันเป็นอย่างมากในเรื่องของแนวคิดและวิถีปฏิบัติทางธุรกิจ เนื่องจากพื้นฐานวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยจะเห็นได้ว่าญี่ปุ่นเน้นการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ ความจงรักภักดี ความยึดถือความสำเร็จขององค์กรเป็นเป้าหมายของการทำงาน ในขณะที่คนไทยชอบสันโดษ รักอิสระ ไม่ยึดติดตามกฎเกณฑ์ ไม่ค่อยมีความผูกพันกับงานเช่นคนญี่ปุ่น ไทยเน้นบุคคล แต่ญี่ปุ่นจะเน้นส่วนรวมเป็นหลัก

งานวิจัยนี้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษารูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในไทยและบริษัทข้ามชาติของไทย และนำมาเปรียบเทียบกันเพื่อทราบถึงลำดับการให้ความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติทั้งสองประเทศ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นและไทย เพื่อจะได้นำมาเป็นแนวทางหรือปรับใช้สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยและบริษัทข้ามชาติของไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบและลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย

3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยที่มีต่อรูปแบบกิจกรรมและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

#### สมมติฐานการวิจัย

1. การให้ลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยไม่แตกต่างกัน
2. พนักงานของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยมีความคิดเห็นในเชิงบวกต่อรูปแบบและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทไม่แตกต่างกัน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. การวางแผนการวิจัย ผู้ศึกษาได้สำรวจเบื้องต้น เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง กำหนดวัตถุประสงค์การศึกษา รวมทั้งตั้งสมมติฐานการศึกษา และกำหนดขอบเขตของการศึกษา จากนั้นจะดำเนินการศึกษาสำหรับการออกแบบสอบถาม การรวบรวมข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลและวิเคราะห์เขียนรายงาน
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรมี 2 กลุ่มคือกลุ่มที่ 1 บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย กลุ่มที่ 2 คือ บุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทย กรณีบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นจะเลือกมาเฉพาะบริษัทอุตสาหกรรมซึ่งมีจำนวน 542 บริษัท (ข้อมูลจากหอการค้าไทย - ญี่ปุ่น ปี 2542) ส่วนบริษัทข้ามชาติไทยที่มีการบันทึกข้อมูล ณ สำนักงานส่งเสริมการลงทุน แห่งประเทศไทยมีเพียง 75 บริษัท (ข้อมูลปี 2540) ประชากรบริษัทข้ามชาติทั้งหมดรวม 617 บริษัท การเก็บข้อมูลจะเก็บจากบุคลากรบริษัทละ 4 ฉบับรวมประชากรทั้งสิ้น 2,468 ฉบับ กำหนดขนาดตัวอย่างที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 โดยให้ค่าความคลาดเคลื่อน ที่ร้อยละ 5 คิดเป็นขนาดตัวอย่างเท่ากับ 344 ฉบับ โดยเก็บจากบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น



จำนวน 304 ฉบับจาก 76 บริษัท (ชุดที่ 1 จำนวน 76 ฉบับ ชุดที่ 2 จำนวน 228 ฉบับ) เก็บจากบริษัทข้ามชาติไทยจำนวน 40 ฉบับจาก 10 บริษัท (ชุดที่ 1 จำนวน 10 ฉบับ ชุดที่ 2 จำนวน 30 ฉบับ)

### ข้อจำกัดของการวิจัย

1. ประชากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีขนาดใหญ่กว่าบริษัทข้ามชาติไทยมาก และข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในไทยจากหอการค้าไทย-ญี่ปุ่นค่อนข้างจะทันสมัย คือ เป็นข้อมูลในปี 2542 แต่ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติไทยจากสำนักงานส่งเสริมการลงทุนเป็นข้อมูลในปี 2540

2. เนื่องจากขนาดประชากรที่ใหญ่กว่าทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่ใหญ่กว่ากลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติไทยมากทั้งแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาก็มีจำนวนไม่มากทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง เมื่อนำมาเปรียบเทียบอาจเกิดความคลาดเคลื่อนได้

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้านี้ได้ใช้แบบสอบถาม 2 ชุดดังนี้ ชุดที่ 1 สำหรับผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง บริษัทละ 1 ชุด

ชุดที่ 2 สำหรับผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับล่างของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง บริษัทละ 3 ชุด

คำถามของชุดที่ 1 จะเป็นข้อมูลทั่วไปและความคิดเห็นของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยต่อลำดับความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละกิจกรรม และข้อมูลของการใช้รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง และพนักงานปฏิบัติ สำหรับคำถามของชุดที่ 2 จะเป็นข้อมูลทั่วไปของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม และความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท และความคิดเห็นต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### ผลการวิจัย

1. ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นระยะเวลาดำเนินการ 16.55 ปี มีบุคลากรทั้งสิ้น 271 คน เป็นชาย 115 คน เป็นหญิง 156 คน มีบุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 7 คน ปริญญาตรี 70 คน ปวส./อนุปริญญา 59 คน ปวช./ม.6 63 คน และอื่น ๆ 72 คน มีอัตราการเพิ่มบุคลากรต่อปีน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 5 มีนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้นส่วนใหญ่คือการจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายนอกและภายในบริษัท นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาวส่วนใหญ่มีแผนฝึกอบรมบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่มีฝ่ายฝึกอบรมในบริษัท บุคลากรขององค์กรที่มุ่งพัฒนามากที่สุดคือผู้บริหารระดับล่าง ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือ การขาดงบประมาณและไม่มีวิทยากร ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรคือ ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น

บริษัทข้ามชาติไทยมีระยะเวลาดำเนินการ 10 ปี มีบุคลากรทั้งสิ้น 145 คน เป็นชาย 85 คน เป็นหญิง 60 คน มีบุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 2 คน ปริญญาตรี 54 คน ปวส./อนุปริญญา 25 คน ปวช./ม.6 24 คน และอื่น ๆ 40 คน มีอัตราการเพิ่มบุคลากรต่อปีน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 5 มีนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะสั้น ส่วนใหญ่การจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายนอกและภายในบริษัท นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาวส่วนใหญ่เป็นการมีแผนฝึกอบรมบริษัทข้ามชาติไทยส่วนใหญ่มีฝ่ายฝึกอบรม ในบริษัทบุคลากรขององค์กรที่มุ่งพัฒนามากที่สุดคือ ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือ การขาดงบประมาณ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรคือ ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น

2. ลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น



และบริษัทข้ามชาติไทย บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาคือ กิจกรรมการพัฒนา อันดับสุดท้ายคือ กิจกรรมการศึกษา สำหรับกิจกรรมการฝึกอบรม บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นได้ให้ความสำคัญต่อการปฐมนิเทศมากที่สุด รองลงมาคือ การฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน สำหรับกิจกรรมการพัฒนาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นได้ให้ความสำคัญต่อการมอบหมายงานมากที่สุด รองลงมาคือ การสอนและ

บริษัทข้ามชาติไทยให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการศึกษาและกิจกรรมการฝึกอบรมมากที่สุด และให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการพัฒนาเป็นอันดับสุดท้าย สำหรับกิจกรรมการศึกษา บริษัทข้ามชาติไทยได้ให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีโดยให้เงินทุนและเวลา และการสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีโดยให้เงินทุนและเวลา สำหรับกิจกรรมการฝึกอบรมบริษัทข้ามชาติไทยได้ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน

3. การนำรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นกิจกรรมการฝึกอบรมจะนำมาใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.39 กิจกรรมการศึกษานำมาใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 34.61 สำหรับกิจกรรมการพัฒนานำมาใช้กับผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.85

บริษัทข้ามชาติไทย กิจกรรมการฝึกอบรมจะนำมาใช้กับผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.67 กิจกรรมการศึกษานำมาใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.64 กิจกรรมการพัฒนานำมาใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.57

4. ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากร

ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย กลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีจำนวนสูงสุดเป็นเจ้าหน้าที่อื่น ๆ (เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายส่งออก) เป็นหญิงมีอายุ 31-35 ปี อายุงานในบริษัท 4-6 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาอื่น ๆ (ศึกษาศาสตร์ เคมี คณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์) มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 30,000 บาท มีความรู้ภาษาต่างประเทศโดยมีความรู้ภาษาอังกฤษ

กลุ่มตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติไทยมีจำนวนสูงสุดเป็นหัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ เป็นหญิงอายุ 36-40 ปี อายุงานในบริษัท 10 ปีขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาการจัดการและอื่น ๆ (ศิลปศาสตร์ คอมพิวเตอร์) มีความรู้ภาษาต่างประเทศ โดยมีความรู้ภาษาอังกฤษและจีน

5. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีความคิดเห็นทั่วไปต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเป็นจริงอยู่ในระดับสูง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการฝึกอบรมของบริษัทเป็นจริงอยู่ในระดับสูง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการศึกษาของบริษัทเป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการพัฒนาของบริษัท เป็นจริงอยู่ในระดับสูง

บริษัทข้ามชาติไทยมีความคิดเห็นทั่วไปต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเป็นจริงอยู่ในระดับสูง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการฝึกอบรมของบริษัทเป็นจริงอยู่ในระดับสูง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการศึกษาของบริษัทเป็นจริงอยู่ในระดับสูง สำหรับความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรมการพัฒนาของบริษัทเป็นจริงอยู่ในระดับสูง

6. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัทข้าม





ชาติญี่ปุ่น ความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยมีระดับสูงสุดคือ การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา อันดับสุดท้ายคือ พนักงานได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเรื่องปัญหาส่วนตัว

สำหรับบริษัทข้ามชาติไทย ความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลางเกือบทั้งหมด กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในระดับสูงสุดคือ พนักงานได้มีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อพัฒนาบริษัท กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในระดับต่ำคือ การหมุนเวียนงานไปทำงานในตำแหน่งอื่น และการที่พนักงานได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเรื่องปัญหาส่วนตัวซึ่งอยู่ในระดับต่ำ

#### อภิปรายผล

1. รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อองค์กร ทั้งบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้ ผลการศึกษาพบว่า ทั้งบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร บริษัทข้ามชาติทั้งสองจึงจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ด้านคือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler and Nadler (1989) ซึ่งมีความเห็นว่ากิจกรรมทั้ง 3 ด้านของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนา โดยมีจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานเรียนรู้งานที่ทำ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่

เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อการเรียนรู้งานในอนาคต ทั้งยังเป็นการให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่บุคลากร หรือการเตรียมพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนามีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมากกว่าจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง

2. ลำดับความสำคัญของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นได้ให้ความสำคัญต่อรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กิจกรรมการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง กิจกรรมการศึกษาอยู่ในระดับน้อย กิจกรรมการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่กิจกรรมการฝึกอบรมจะใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด กิจกรรมการศึกษาใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด และกิจกรรมการพัฒนาจะใช้กับผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด สำหรับบริษัทข้ามชาติไทยได้ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่กิจกรรมการฝึกอบรมจะใช้กับผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด กิจกรรมการศึกษาจะใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด และกิจกรรมการพัฒนาใช้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด

จะเห็นว่าบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นไม่ได้ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการศึกษาเท่าที่ควรซึ่งน่าจะสอดคล้องกับการศึกษาของฮิเดโอ (2540) ที่ชี้ให้เห็นว่า การลงทุนของญี่ปุ่นในต่างประเทศมีนโยบายและแนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติยังขาดความชัดเจนในภาพรวม ทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของสมบัติ กุสุมาวาลี (2537) ที่ชี้ให้เห็นว่า การเข้ามาลงทุนในประเทศไทยของบริษัทข้ามชาติก็เพื่อที่จะใช้เป็นฐานในการประกอบชิ้นส่วน โดยมีเหตุผลใจคือ ค่าแรงงานราคาถูก นอกจากนี้การเข้ามาลงทุนบางประเภทยังหวังผลทางการตลาดภายในประเทศเท่านั้น

3. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อกิจกรรม





การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย บุคลากรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทอยู่ในระดับสูง ความคิดเห็นต่อกิจกรรมการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง ความคิดเห็นต่อกิจกรรมการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาอยู่ในระดับสูง สำหรับบุคลากรของบริษัทข้ามชาติไทยมีความเห็นต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทอยู่ในระดับสูง ความคิดเห็นต่อกิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนาอยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามจากการทดสอบสมมติฐานพบว่าความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกกิจกรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งจากการศึกษาพบได้ว่า บุคลากรในบริษัทข้ามชาติทั้งสองมีความคิดเห็นในลักษณะที่เห็นด้วยกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความเห็นในเชิงบวกเช่นนี้จะช่วยส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมของบริษัทเป็นไปอย่างราบรื่นดี

4. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทย บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นโดยส่วนใหญ่บุคลากรมีความเห็นว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมีประโยชน์ปานกลาง สำหรับบริษัทข้ามชาติไทยโดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมีประโยชน์ปานกลางและเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบพบว่า ระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสาเหตุของความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัทข้ามชาติทั้งสองน่าจะเป็นเพราะบริษัทไม่ได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรเข้าใจชัดเจน บุคลากรส่วนใหญ่จึงไม่เห็นประโยชน์ของกิจกรรมมากนัก หรือ

บุคลากรไม่ได้นำประโยชน์ของกิจกรรมเหล่านั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาตนเอง

#### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติไทยมีดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับบริษัทมาก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ บริษัทจึงควรมีนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง และควรมีการอธิบายหรือชี้แจงนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ทราบตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง และพนักงานปฏิบัติการได้ทราบถึงเป้าหมาย ความสำคัญ และประโยชน์ของกิจกรรมทุกกิจกรรม เพื่อให้ได้รับความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน อันจะทำให้กิจกรรมเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผลดีขึ้น

2. บริษัทข้ามชาติควรมีงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอและมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละกิจกรรมอย่างเหมาะสมคุ้มค่า นอกจากนี้ควรจัดให้มีฝ่ายฝึกอบรมภายในบริษัท โดยมีทั้งวิทยากรภายในและภายนอกบริษัท เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ที่เหมาะสมจากผู้มีประสบการณ์ต่างๆ อันจะทำให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด

3. บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทยควรส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทจัดขึ้นอย่างเท่าเทียมกัน โดยการใช้รูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละระดับ โดยเฉพาะพนักงานปฏิบัติการเพื่อเพิ่มทักษะและทัศนคติต่อการทำงานในบริษัท รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมในด้านการศึกษาเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ เนื่องจากพนักงานปฏิบัติการมีจำนวนสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับฝ่ายบริหาร การส่งเสริมกิจกรรมการ



พัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้บริษัทได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ และจะส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท

4. บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและไทยควรนำกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วย กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษาและกิจกรรมการพัฒนาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรทุกกิจกรรมโดยเฉพาะกิจกรรมการศึกษา เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันเป็นสิ่งคมแห่งความรู้ ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา กิจกรรมการศึกษาจึงนับได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อองค์กรเช่นกัน โดยกิจกรรมที่จัดให้ควรส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพของงานให้มากที่สุด

5. บริษัทควรจัดให้มีการประเมินและติดตามผลการใช้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความคุ้มค่าในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ทราบถึงทัศนคติของบุคลากรต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และยังสามารถนำไปใช้วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดียิ่งขึ้นในอนาคต

#### สำหรับข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัยมีดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในธุรกิจบริการซึ่งมีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน เช่น ธุรกิจท่องเที่ยว ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจธนาคาร เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาถึงขนาดของบริษัทข้ามชาติและแนวทางในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับขนาดและประเภทขององค์กร

### บรรณานุกรม

- จิระ หงส์ดารมภ์. (2533) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์,” ใน **เอกสารประกอบการสัมมนาหลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง รุ่นที่ 20 บริษัทการบินไทยจำกัด**. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- จำเนียร จวงตระกูล. (17 ก.พ 2537) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กลยุทธ์ในการเอาชนะคู่แข่งขั้นทางธุรกิจ,” ใน **เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง ยุทธศาสตร์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- ชูชัย สมितिไกร. (2542) **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2545) **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- दनัย เทียนพุด. (2538) **เอกสารประกอบบรรยายหลักสูตร การบริหารทรัพยากรบุคคลในปี ค.ศ 21 ก.พ 2538** จัดโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_ . (2539) **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2525) **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์. (2531) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในราชการ : ประโยชน์ที่จะได้จากความว่างเปล่า,” ใน **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.



- นนุช วงษ์สุวรรณ. (2539) **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- นิตย์ สัมมาพันธ์ จีรวรรณ ภัคตัญญู และชเนศ บดีศร. (2533) **การบริหารแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย**. (รายงานการวิจัย) กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บรรยงค์ ไตจินดา. (2543) **การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)**. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- บึงอร โสฬส. (2536) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ความเป็นมาและกระบวนการที่ควรจะเป็น,” **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์**. 35 (มกราคม - มีนาคม 2536) 67- 84.
- ประชา เตร์ตัน. (2530) “การวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร,” **เทศาภิบาล**. 82 (ก.ค. 2530) : 21-28.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2537) **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ไพฑูรย์ โพธิสว่าง. (2536) **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย : การฝึกอบรมเพื่อการปรับปรุงงานในองค์กร**. โครงการความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติและองค์การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2533) **การจัดการทรัพยากรคน**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- มลลี้ เวชชาชีวะ. (2534) **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมพงศ์ เกษมลิน. (2526) **การบริหารบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ : ไทยพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมาน รังสิโยภุชงค์. (2526) “กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร,” **วารสารรามคำแหง 9 (พิเศษ)** : 37.
- สัณฑ์ชัย ลิขมรังษี. (2526) **การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (ภาคศึกษานิพนธ์ศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวินัย ภรณวลัย. (2532) **ทฤษฎีบรรษัทข้ามชาติ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุโขทัยธรรมาราช, มหาวิทยาลัย. (2531) **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร**. กรุงเทพฯ : สุโขทัยธรรมาราช.
- \_\_\_\_\_ (2530) **พัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ : สุโขทัยธรรมาราช.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2534) **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดุลย์ รัตนมิ่งเกษม (ผู้แปล). (2533) **เคล็ดลับการสร้างคนของญี่ปุ่น**. กรุงเทพฯ : นานมี.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2540) **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์.
- อุทัย หิรัญโต. (2531) **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ยิเดโอะ อิโนฮาระ. (2540) **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : เทคนิคการบริหารบุคลากรในบริษัทญี่ปุ่น** แปลโดย ธัญญา ผลอนันต์. กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส.
- Ceves, R.E. (1982) **Multinational Enterprise and Economic Organization**. New York : Cambridge University Press.
- Cowling, Alan., and Wailer, Chloe. (1998) **Managing Human Resources**. Great Britain : Arnold.
- Dave Ulrich, Michael R. Losey and Gwy Lake. (1997) **Tomorrow's HR Management**. New York : John Wiley and Son.
- Freeman O.L.& Person W. (1981) **Multinational Corporations : Some Facts and Figures. Economic Impact**. 34 (March). 50-52.



- Ferris, Gerald R., and Buckley, Ronald M. (1996) **Human Resources Management : Perspectives, Context, Functions and Outcomes.** 3 rd ed. New York : Prentice-Hall.
- Gary Dessler. (1968) **Personnel Management** . New Jersey : Prentice Hall International
- Gomez-Mejia, and et al. (1998) **Managing Human Resources.** New Jersey : Prentice-Hall.
- Huat, Tan Chwee., and Torrington, Derek. (1998) **Human Resource Management for Southeast Asia and Hong Kong.** New York : Prentice-Hall.
- Leonard Nadler. (1989). **Developing Human Resources** . Houston: Gulf.
- \_\_\_\_\_. (1982). **Designing Training Program : The Critical events model.**  
Massachusetts : Addison - Wesley
- Malcolm W. Warren. (1969). **Training for Results.** Mass : Addisin-Wesley.
- Michael J.Marquard and Dean W.Engel. (1993). Global **Human Resource Development.**  
New Jersey : Prentice Hall.
- Nit Sammapan. (1996) "Japanese Multinational Management in Thailand : Characteristics and Transferability," **Thai Journal of Development Administration.**  
(April - June 1996) : 79-103.
- Patricia Melagan A. (1989) "Models for HRD Practice," **Training and Development Journal.**  
(September 1989) : 52.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton. (2001) **The Strategy Focused Organization.** Boston : Harvard Business School.
- Rothwell William J., Sredl Henry J. (1992) **Professional Human Resource Development Roles and Competencies Vol I, II.** 2 nd ed.. , Massachusetts : HRD Press.
- R.Wayne Pace, C. Smith and Gordon E. Mills. (1991) **Human Resource Development.** Prentice Hall :  
New Jersey.
- Wexley, K.N.,and Latham, G.P. (1991) **Developing and Training human resources in Organizations.**  
2 nd ed. New York : Harper Collins.
- Werther, William B and Davis, Keith. (1986) **Personnel Management and Human Resource.**  
New York : McGraw-Hill.