



ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัว
ขนาดใหญ่ : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม

โดย

นางสาววิภาพร อุปลัมชาติ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัว
ขนาดใหญ่ : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม

โดย

นางสาววิภาพร อุปถัมชาติ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



THE EMPLOYEE'S SATISFACTION ON HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT OF LARGE FAMILY BUSINESS :
A CASE STUDY OF MANUFACTURER AND
DISTRIBUTOR OF BEVERAGES

BY

MISS WIPAPORN UPATHUMCHART

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2015

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาววิภากร อุปถัมชาติ


เรื่อง

ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่
: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 24 มิ.ย 2559


ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนวัต ลิ้มปณีตชัยกุล)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยานุชิตะ)

คณบดี


(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม
ชื่อผู้เขียน	นางสาววิภาพร อุปลัมชาติ
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุชิตะ
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณลักษณะของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ และเพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ที่มีต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ในยุคการแข่งขัน แยกเป็น 6 ด้าน คือ การสรรหาและว่าจ้าง การบริหารค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงในงาน ซึ่งประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานบริหารระดับกลาง จำนวน 400 คน (แบบสอบถาม) และการสัมภาษณ์ผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทกรณีศึกษา นำข้อมูลมาวิเคราะห์สถิติถดถอย (Regression Analysis) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวในระดับที่สูง และนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัว ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการสรรหาและว่าจ้างพนักงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ธุรกิจครอบครัว, ความพึงพอใจของพนักงาน

Independent Study Title	THE EMPLOYEE'S SATISFACTION ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF LARGE FAMILY BUSINESS : A CASE STUDY OF MANUFACTURER AND DISTRIBUTOR OF BEVERAGES
Author	Miss Wipaporn Upathumchart
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Natenapha Yabushita, Ph.D.
Academic Years	2015

ABSTRACT

The objectives of this research were to examine characteristics of human resource management of large family business and the employee's satisfaction on the human resource management of large family business in the age of competition which can be divided into 6 function as follow : recruitment and selection, compensation management, training and development, performance management, career planning and job security. The research population consisted of four-hundred employees who are working in an operating and middle management level (by questionnaire), together with interviewing three employees who are in charge of human resource management of the case study. The statistical method is regression analysis to analyze the relation of two factors dependent variables and independent variables. The results indicated that the employee's opinion towards the human resource management of family business and the level of employee satisfaction were in the high level. Training and development, job security, career planning, compensation management and recruitment and selection were five factors that statistically affected the employee satisfaction at the significant level of 0.05.

Keywords : Human Resource Management, Large Family Business,
Employee Satisfaction



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม” จะไม่สำเร็จล่วงไปได้ด้วยดี หากไม่ได้รับความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยาบุชิตะ ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนตรวจสอบข้อมูล และแก้ไขเนื้อหางานวิจัยด้วยความเอาใจใส่ตั้งแต่เริ่มการค้นคว้างานวิจัยกระทั่งงานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณคณะกรรมการร่วมสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวัต ลิ้มบัพณีชัยกุล ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สำหรับข้อมูล และผลของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้ให้ความร่วมมือ และเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม และผู้บริหารของบริษัทกรณีศึกษา ที่ได้ให้ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการทำงานวิจัยครั้งนี้ จนทำให้งานวิจัยสำเร็จล่วงไปได้ด้วยดี และสุดท้ายผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัว และมีตรสหายที่ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจผู้วิจัยให้สามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ มาได้ จนกระทั่งงานวิจัยเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณค่ะ

นางสาว วิภาพร อุปลัมชาติ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 สมมติฐานของการวิจัย	5
1.4 ขอบเขตในการวิจัย	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัว	7
2.1.1 ลักษณะของธุรกิจครอบครัว	7
2.1.2 ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัว	11
2.2 สถานะการแข่งขันทางธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องตี้มแอลกอฮอล์	16
2.2.1 อุตสาหกรรมเครื่องตี้มแอลกอฮอล์	16
2.2.2 สถานะการแข่งขันทางธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องตี้มแอลกอฮอล์	19

	(6)
2.2.3 ข้อจำกัดการดำเนินธุรกิจในอนาคตของธุรกิจเครื่องดื่มแอลกอฮอล์	20
2.3 ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวในอนาคตของธุรกิจเครื่องดื่มแอลกอฮอล์	23
2.3.1 ด้านการสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection)	23
2.3.2 ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)	24
2.3.3 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)	24
2.3.4 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	24
2.3.5 ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)	24
2.3.6 ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security)	25
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	25
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	26
บทที่ 3 วิธีกรวิจัย	27
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	27
3.1.1 ประชากร	27
3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล	28
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	30
3.2.1 ตัวแปรต้น	30
3.2.1 ตัวแปรตาม	30
3.3 นิยามศัพท์ และคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	30
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	31
3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	35
3.5.1 ด้านความถูกต้องหรือความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม	35
3.5.2 ด้านความถูกต้องหรือความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Structure Validity) ของแบบสอบถาม	36
3.5.3 ด้านความเชื่อมั่นหรือความเที่ยงตรง (Reliability) ของแบบสอบถาม	40
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
3.6.1 การศึกษาข้อมูลเชิงเอกสาร (Documentary Research)	41

	(7)
3.6.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	41
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	42
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	46
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม	46
4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	46
4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	48
4.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	54
4.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน	55
4.2.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน	55
4.3 ข้อมูลที่ได้รับจากการเสนอแนะของพนักงาน ที่ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในแบบสอบถาม	59
4.3.1 ด้านการสรรหาและว่าจ้าง	59
4.3.2 ด้านการบริหารค่าตอบแทน	60
4.3.3 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	60
4.3.4 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	61
4.3.5 ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	61
4.3.6 ด้านความมั่นคงในงาน	62
4.4. ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	62
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	68
5.1 สรุปผลการศึกษา	69
5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	69
5.1.2 ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	69
5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน	69
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	70
5.2.1 คุณลักษณะของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ ครอบครัวขนาดใหญ่	71

	(8)
5.2.2 ความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวที่มีต่อนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวในยุคการแข่งขัน	76
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ	79
5.4 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร	80
5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย	82
5.6 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป	82
รายการอ้างอิง	83
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	89
ภาคผนวก ข ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)	97
ประวัติผู้เขียน	101

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 จำนวนโรงงานผลิต เงินลงทุน และจำนวนคนงาน ของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องตีมีแอลกอฮอล์สะสมแยกตามประเภท ปี 2557	17
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	29
3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม	33
3.3 แสดงการแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยเป็นช่วง	34
3.4 รายละเอียดของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล	34
3.5 แสดงค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity	37
3.6 วิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์วิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)	38
3.7 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	41
3.8 แสดงสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	42
4.1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	46
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อการสรรหาและว่าจ้าง	48
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อการบริหารค่าตอบแทน	49
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา	50
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน	50
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	51
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อความมั่นคงในงาน	52
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่โดยรวม	53

4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปร ความพึงพอใจของพนักงาน	54
4.10 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	55
4.11 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	56
5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	70
5.2 สรุปนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวในอดีต และปัจจุบัน	73
ข. 1 ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)	97



สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 แสดงส่วนแบ่งทางการตลาดเปียร์ในประเทศไทย	3
2.1 โมเดลของธุรกิจครอบครัว (The three-circle Model of family business)	10
2.2 มูลค่าตลาดส่งออกเครื่องตี๋มของไทยในช่วง 5 เดือนแรกของปี 2558 และตลาดส่งออกที่สำคัญ	17
2.3 มูลค่าตลาดนำเข้าเครื่องตี๋มของไทยในช่วง 5 เดือนแรกของปี 2558 และตลาดนำเข้าที่สำคัญ	18
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	26
3.1 แผนภาพแสดงวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method)	45

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัจจุบันประเทศไทยมีบริษัทที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์จำนวนมาก และหากพิจารณาถึงรูปแบบการบริหารแล้ว จะพบว่าบริษัทมากกว่า 50% ที่มีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว (อีคอนนิวส์, 2558) ซึ่งการบริหารธุรกิจครอบครัวนั้น สามารถพิจารณาได้จากลักษณะการถือครองหุ้นบริษัทโดยเจ้าของ หรือบุคคลในครอบครัว (Ownership Structure) ที่มีจำนวนมากกว่า 20% และลักษณะของการควบคุม หรือการบริหารงานโดยรวม โดยผู้บริหารหรือตำแหน่งที่สำคัญๆ ในการดำเนินงานของบริษัท อาทิ ประธานบริษัท กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการบริหาร เป็นต้น ล้วนแต่เป็นเจ้าของหรือบุคคลในครอบครัว และบางครั้งมีจำนวนมากกว่าบุคคลภายนอกซึ่งเป็นมืออาชีพ

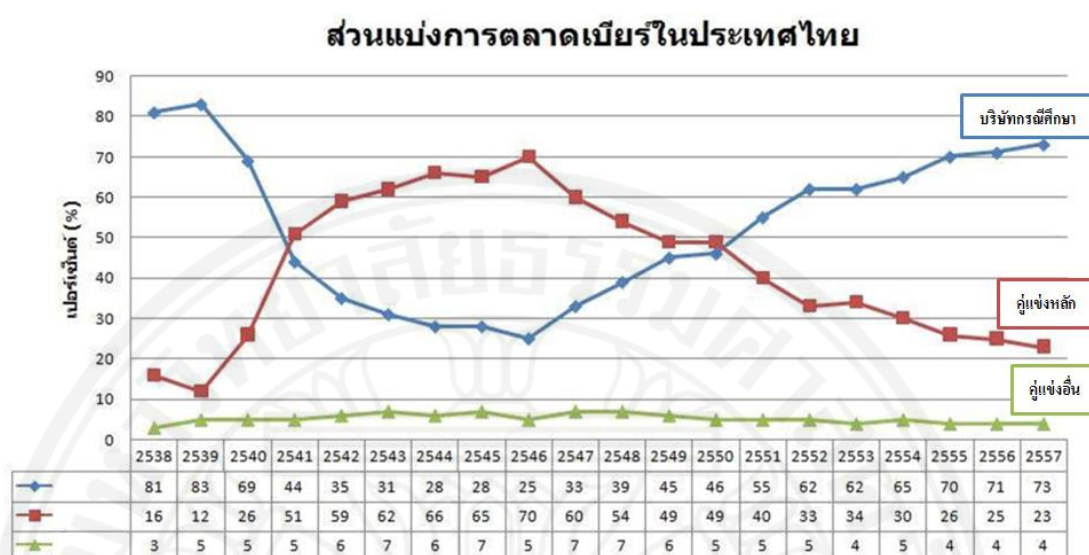
จากการวิเคราะห์ของธนาคารโลกพบว่า ธุรกิจครอบครัวในประเทศแถบเอเชียไม่ได้มีการแยกความเป็นเจ้าของ (Ownership) กับการบริหาร (Control) ออกจากกัน ทำให้การสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และมูลค่าของตลาดหุ้นต่ำ ส่งผลให้โครงสร้างของธุรกิจ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัวมีความอ่อนแอ อย่างไรก็ดี กรณีของประเทศไทย ซึ่งมีธุรกิจแบบครอบครัวอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ก็มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนจากการเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปีพ.ศ. 2540 ที่หลากหลายบริษัทต่างต้องพยายามปรับตัวเอง โดยเฉพาะการปฏิรูปภายใน อาทิ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร การระดมทุนที่หลากหลายมากขึ้น การปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาผลจากการสำรวจเกี่ยวกับยอดขายภาคเอกชนกับผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (gross domestic product : GDP) พบว่า กลุ่มธุรกิจครอบครัว 100 อันดับแรก มียอดขายรวมในช่วงวิกฤตการณ์ปีพ.ศ. 2540 และภายหลังช่วงวิกฤตการณ์ปีพ.ศ. 2543 มีสัดส่วนถึง 36% เท่ากัน (เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์, 2549) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภายหลังบริษัทครอบครัวของไทยจำนวนมากมีการสร้างผลประกอบการที่ดี และจดทะเบียนเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์เป็นจำนวนมาก ประกอบกับการศึกษาข้อมูลจากหลายแหล่งของบริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวดีกว่าบริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ในด้านของมูลค่าองค์กร ผลตอบแทนของการลงทุน และการเติบโตของรายได้ต่อปี (บริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด, 2558) นั่นจึงแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวของไทยถือว่ามีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย และการปรับตัวเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการคงอยู่ของกิจการ หากพิจารณาในด้านการบริหารเริ่มมีการบริหารงานที่เน้น

กระจายผลประโยชน์สู่ผู้มีส่วนได้เสียทุกๆ ฝ่าย เน้นการพัฒนาการทำงาน การให้บุคคลภายนอกที่เป็นมืออาชีพได้ใช้ความรู้ความสามารถมากขึ้น เพื่อให้เกิดการผลักดันให้เกิดผลประกอบการที่ดี ด้วยความมีศักยภาพการบริหารอย่างแท้จริง (เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์, 2549)

ปัจจุบันการให้ความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละบริษัทให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ ด้วยความต้องการให้บุคลากร ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทได้ ด้วยการใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีในการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท และสร้างรายได้ ผลประกอบการที่ดีให้เกิดขึ้น เพราะทุกองค์กรขับเคลื่อนด้วยคน การแพ้หรือชนะก็ด้วยคน เช่นเดียวกัน (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550) เมื่อพิจารณาการปฏิรูปการบริหารงานของธุรกิจครอบครัวของไทยที่สามารถรอดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจ ปีพ.ศ. 2540 และการเพิ่มขึ้นของบริษัทใหม่ๆ ที่ต่างพยายามสร้างความสามารถทางการแข่งขันนั้น มีเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มีการปรับแนวความคิด และรูปแบบการบริหารงานด้วย ยิ่งเป็นสิ่งที่ยืนยันได้ส่วนหนึ่งว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในภาวะที่ต้องเผชิญกับอุปสรรค และการแข่งขันที่เข้มข้น

บริษัทครอบครัวที่เลือกมาเป็นกรณีศึกษา นี้ ถือได้ว่าเป็นบริษัทที่มีความเป็นครอบครัวสูงมากในด้านของความเป็นเจ้าของ (Ownership) ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แต่ในด้านของการบริหาร (Control) มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตบ้าง บริษัทแห่งนี้เป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องตี๋ม ก่อตั้งมานานกว่า 80 ปี ได้ผ่านร้อนผ่านหนาวตั้งแต่ยุคของการได้รับสัมปทานการผลิต และจำหน่ายเครื่องตี๋มแอลกอฮอล์ ซึ่งมีคู่แข่งที่น้อยราย จนกระทั่งการก้าวเข้าสู่ยุคของการแข่งขัน การถูกคู่แข่งหลักโจมตีอย่างหนัก รวมกับพิษของวิกฤตเศรษฐกิจปีพ.ศ. 2540 และนโยบายการจัดเก็บภาษีของรัฐ กล่าวคือ เครื่องตี๋มแอลกอฮอล์มีการจัดระดับของสินค้า ในการชำระภาษีสรรพสามิต คู่แข่งหลักของบริษัทมีการผลิต และจำหน่ายสินค้า ซึ่งจัดอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า ราคาสินค้าจึงต่ำกว่า เพราะต้นทุนทางด้านภาษีที่ถูก ประกอบกับ ช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปีพ.ศ. 2540 ส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เลือกบริโภคเครื่องตี๋มแอลกอฮอล์ที่มีราคาต่ำ ส่งผลให้บริษัทมียอดขายที่ตกต่ำลงอย่างมาก จากส่วนแบ่งทางการตลาดที่เคยสูงถึง 83.20% ในปีพ.ศ. 2539 เริ่มลดลงอย่างต่อเนื่อง และตกต่ำสุดในปีพ.ศ. 2546 มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพียง 24.86% และในทางกลับกันคู่แข่งหลักที่เคยมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพียง 12.08% กลับมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ประกอบกับหนี้สินจำนวนมากมาจากการกู้ยืม เพื่อลงทุนก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งเพิ่มขึ้นทันทีหลังจากการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยใช้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว



ภาพที่ 1.1 แสดงส่วนแบ่งทางการตลาดเบียร์ในประเทศไทย

โดยกรมสรรพสามิต อ้างถึงใน สถาพร จิรนิธิสกุล, 2558

นับเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญของบริษัท และมีความน่าสนใจมากถึงขนาดมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดนำไปเป็นกรณีศึกษาถึงแบรนด์ที่ยอดดั่งแห้วเร็วที่สุดในโลก (จิตรา ก่อนันทเกียรติ, 2552) และที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ การที่บริษัทสามารถกลับมาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งกลับคืนมาได้ ในปีพ.ศ. 2550 และดำรงเป็นแบรนด์อันดับที่ 1 จนถึงปัจจุบัน ถือได้ว่าการปฏิวัติครั้งยิ่งใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ บริษัทมีการปฏิวัติภายในหลากหลายด้าน ทั้งการเปลี่ยนตัวกรรมการผู้จัดการใหญ่ นโยบายด้านการตลาด ด้านการขาย รวมทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับการรื้อระบบโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และแก้ไขปัญหาได้อย่างเท่าทัน ซึ่งจากบันทึกเรื่องราวต่างๆ ของการปฏิวัติครั้งนี้ พบว่า กรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เชื่อว่าการสามารถดำรงธุรกิจได้อย่างทุกวันนี้ เพราะมีทีมงานที่มีความเป็นมืออาชีพร่วมงานทั้งที่เป็นบุคคลครอบครัว และมีอาชีพจากภายนอกผนวกกับการเลือกใช้คน และดึงศักยภาพของคนออกมาให้ได้ แต่บริษัทยังคงความเป็นธุรกิจครอบครัวไว้ดังเดิม มีการถือหุ้นในลักษณะเดิม คือ การถือโดยเจ้าของ และบุคคลในครอบครัวในสัดส่วนที่มาก แต่มีการเปิดเผยหรือดำเนินงานภายใต้ความเห็นชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และการให้ความสำคัญกับการบริหารงานโดยบุคคลในครอบครัวที่มีความสามารถมากกว่าบุคคลภายนอกที่เป็นมืออาชีพ แต่ก็ไม่ได้ปิดกั้นมืออาชีพที่มีความสามารถสูง (จิตรา ก่อนันทเกียรติ, 2552) นอกจากนี้ ในด้านการการแข่งขัน ข้อจำกัด และอุปสรรคของการดำเนินที่มี

มากขึ้น ส่งผลให้บริษัทมีความจำเป็นต้องผันตัวเองจากการทำธุรกิจแอลกอฮอล์ ไปดำเนินธุรกิจกลุ่ม นอนแอลกอฮอล์ด้วย อาทิ ธุรกิจน้ำดื่ม ธุรกิจอาหารและเบเกอรี่ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจเครื่อง แต่งกาย เป็นต้น เพื่อกระจายความเสี่ยง และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ

นอกจากคู่แข่งแล้ว บริษัทยังต้องเผชิญกับปัญหาที่เกิดจากนโยบายเพิ่มเติมของรัฐบาลที่ ออกมาประกาศใช้ เพื่อรณรงค์ให้ลดการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อบริษัท โดยตรง ได้แก่

(1) กระทรวงการคลังประกาศปรับอัตราภาษีเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในอัตราที่สูงขึ้น (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2556)

(2) ประกาศของกฎกระทรวง เรื่องกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการแสดงสัญลักษณ์ เพื่อประกอบการโฆษณา หรือประชาสัมพันธ์เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และประกาศคณะกรรมการ ควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ว่าด้วยรูปแบบ และวิธีการแสดงข้อความคำเตือนประกอบภาพ สัญลักษณ์ของเครื่องดื่มแอลกอฮอล์หรือสัญลักษณ์ของบริษัทผู้ผลิตเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

(3) ประกาศของสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องกำหนดสถานที่หรือบริเวณห้ามบริโภค เครื่องดื่มแอลกอฮอล์บนทาง เรื่องกำหนดสถานที่หรือบริเวณห้ามขายหรือบริโภคเครื่องดื่ม แอลกอฮอล์ในรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นของรัฐ และเรื่องห้ามขายหรือห้ามบริโภคเครื่องดื่ม แอลกอฮอล์ในพื้นที่ประกอบกิจการโรงงาน

(4) ประกาศของสำนักนายกรัฐมนตรี ที่จำกัดด้านการจำหน่ายสินค้าแอลกอฮอล์เป็น ช่วงเวลาในระหว่างเวลา 11.00-14.00 น. และ 17.00-24.00 น.

(5) การรณรงค์ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ(สสส.) ให้ปฏิบัติ อย่างเคร่งครัดตามพระราชบัญญัติควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ พ.ศ.2551 ไม่ให้จำหน่ายเครื่องดื่ม แอลกอฮอล์ให้กับเยาวชนที่มีอายุไม่เกิน 20 ปี และประชาชนอายุต่ำกว่า 18 ปี ดื่มเครื่องดื่ม แอลกอฮอล์

นโยบายต่างๆของรัฐบาล ได้เปลี่ยนบรรยากาศของสังคม (Social Climate) และเกิด การปรับทัศนคติต่อการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ทำให้พฤติกรรมกรรมการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ลดลง (ทักษพล ธรรมรังสี, 2556) สิ่งสำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถแข่งขัน และอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน คือ การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลง หากพิจารณาในด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ เกิดการใช้ทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อนความสำเร็จของบริษัทนั้น พบว่า การบริหารธุรกิจแบบครอบครัว นั้น เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบคุ้มครองการจ้าง จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายว่านโยบายการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเพียงพอ และสามารถที่จะปรับปรุงรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน แต่ละด้าน เพื่อให้เกิดการสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้ และพนักงานของบริษัทมีความพึง

พอใจไม่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ บริษัทดังกล่าวจึงเป็นกรณีศึกษาที่สำคัญในการศึกษาถึงความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัว

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ที่มีต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ในยุคการแข่งขัน แยกเป็น 6 ด้าน คือ การสรรหาและว่าจ้าง การบริหารค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงในงาน

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 ความมั่นคงในงาน (Job Security) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

1.4 ขอบเขตในการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน(รวม 6 ด้าน) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ โดยศึกษาจากพนักงานของบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องตี๋มแห่งหนึ่ง

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ให้ทราบว่าพนักงานที่ทำงานกับธุรกิจครอบครัวมีความพึงพอใจในการทำงานกับธุรกิจครอบครัวในเรื่องใด และไม่พอใจในเรื่องใด
2. ให้เห็นแนวทางการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ที่เผชิญกับสถานะการแข่งขันว่าต้องมีการปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง เพื่อเป็นกรณีศึกษาให้กับธุรกิจครอบครัวอื่นๆ ต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “ ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม ” ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัว
 - 2.1.1 ลักษณะของธุรกิจครอบครัว
 - 2.1.2 ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัว
- 2.2 สถานะการแข่งขันทางธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์
 - 2.2.1 อุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์
 - 2.2.2 สถานะการแข่งขันทางธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์
 - 2.2.3 ข้อจำกัดการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์
- 2.3 ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์
 - 2.3.1 การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection)
 - 2.3.2 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)
 - 2.3.3 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
 - 2.3.4 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
 - 2.3.5 การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)
 - 2.3.6 ความมั่นคงในงาน (Job Security)
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัว

2.1.1 ลักษณะของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจเอกชนส่วนมากในประเทศไทยยังคงเป็นธุรกิจครอบครัว พบว่า กว่า 50% ของบริษัทที่จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทกับกระทรวงพาณิชย์เป็นธุรกิจครอบครัว (อีคอนนิวส์, 2558)

ลักษณะของธุรกิจครอบครัว คือ เป็นบริษัทที่มีการก่อตั้งหรือมีความเป็นเจ้าของ(Ownership) และมีการบริหารธุรกิจหรือการควบคุม(Control) โดยบุคคลคนเดียวกันหรือสมาชิกในครอบครัวที่เป็นเครือญาติ และมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (บริษัท เฮอร์กรุ๊ป จำกัด, 2558) ไม่ได้มีการแยกความเป็นเจ้าของ (Ownership) และการบริหารธุรกิจ(Control) ออกจากกัน จึงเกิดข้อได้เปรียบในด้านความสามารถในการบริหารจัดการมีความคล่องตัวมากขึ้น เนื่องจากการสื่อสาร และการตัดสินใจภายในครอบครัวสามารถทำได้ง่าย มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยต่างมีความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินกิจการ เพราะทุกคนอยู่ร่วมกันในฐานะเจ้าของ (ธัญญ์นรี ภูวศิริภินันท์, 2554) จนพบเห็นการบริหารธุรกิจโดยบุคคลภายนอกซึ่งเป็นมืออาชีพ ในระดับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงหรือกรรมการบริหาร ในสัดส่วนที่น้อยมากหรือแทบไม่มีเลย ทำให้นโยบาย แนวความคิดในการบริหารธุรกิจต่างๆ จึงเป็นไปตามความเห็นของบุคคลในครอบครัวเป็นหลัก ทำให้ลักษณะโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในธุรกิจครอบครัวจะเป็นในลักษณะการเน้นตอบสนองความต้องการของสมาชิกในครอบครัวเป็นหลัก ทั้งด้านนโยบายการบริหารงานต่างๆ เนื่องด้วยเงื่อนไขการบริหารงานของธุรกิจครอบครัวต้องให้ความสำคัญต่อบุคคลในครอบครัว อันได้แก่ เครือญาติที่มีความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร และเป็นเรื่องยากที่จะใช้หลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานกับบุคคลกลุ่มนี้ ดังนั้น นักวิชาการชาวตะวันตกส่วนใหญ่จึงเชื่อว่าธุรกิจครอบครัวเป็นรูปแบบการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพบริษัทกลายเป็นหน่วยสวัสดิการที่ส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานของบุคคลที่ไร้ความสามารถในจำนวนมากเกินไป บางครั้งจึงเกิดปัญหาการเล่นพรรคเล่นพวกขึ้น (Lansberg, 1983) กล่าวคือ ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวจะมีการใช้อำนาจในระดับที่สูง แต่มีศักยภาพในการบริหารงานภายในบริษัทในระดับที่ต่ำ (Hillier & McColgan, 2009)

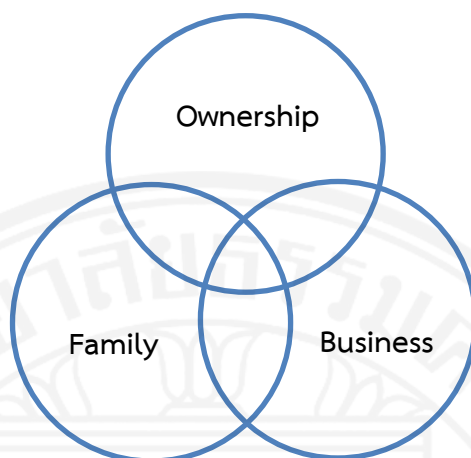
ทั้งนี้ การแบ่งพรรคแบ่งพวกพบเห็นได้อย่างชัดเจนในธุรกิจครอบครัว เนื่องจากมักพบความแตกต่างในการปฏิบัติต่อบุคคลในครอบครัวกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ทั้งด้านของการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนา แตกต่างกัน ซึ่งหากพิจารณาถึงต้นทุนในการบริหารงานในธุรกิจกลุ่มนี้ จะพบว่า บริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว มีต้นทุนในการบริหารงานที่ต่ำกว่า (Carlson, Upton & Seaman, 2006)

ปัญหาที่พบธุรกิจครอบครัว

ปัญหาสำคัญในลำดับต้นๆ ที่ยังพบในธุรกิจครอบครัว คือ การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งมีเพียง 30% ที่ธุรกิจสามารถดำรงอยู่รอดได้ เมื่อมีการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นที่ 1 ไปยังรุ่นที่ 2 และมีเพียง 1% เท่านั้น ที่ธุรกิจสามารถดำรงอยู่รอดได้ เมื่อมีการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นที่ 3 ไปยังรุ่นที่ 4 (บริษัท เฮอร์กรุ๊ป จำกัด, 2558; อีคอนนิวส์, 2558) ส่งผลให้อายุเฉลี่ยของธุรกิจครอบครัว และจำนวนผู้บริหารที่เข้ามาบริหารในธุรกิจครอบครัว

อยู่ระดับที่น้อย และจากลักษณะของธุรกิจครอบครัวดังกล่าวไปข้างต้น ควบคู่กับองค์กรต่างๆ ได้ทำการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะ และผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวพบว่า ธุรกิจครอบครัวมักมีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจหรือผลการดำเนินงานด้านการเงิน มูลค่าของตลาดหุ้น ในระดับที่ต่ำ (Kasturi, Orlov & Roufagalas, 2006; เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์, 2549; Harris, Reid & McAdam, 2004) ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาข้อมูลของบริษัท เฮย์กรุ๊ป จำกัด ที่พบว่าผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวอยู่ในลักษณะที่ดีกว่าผลการดำเนินงานของบริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ทั้งในด้านของมูลค่าองค์กร ผลตอบแทนของการลงทุน และการเติบโตของรายได้ต่อปี (บริษัท เฮย์กรุ๊ป จำกัด, 2558) นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจครอบครัวเป็นการเชื่อมโยงความเป็นครอบครัว กับการดำเนินธุรกิจ ความคาดหวังของบุคคลในครอบครัว คือ โอกาสของสมาชิกในครอบครัวในการเข้ามาปฏิบัติงานหรือบริหารงานในบริษัท การดำรงตำแหน่งระดับสูง การได้รับค่าตอบแทนที่ดี ประกอบกับความมุ่งมั่นในการสร้างธุรกิจครอบครัวให้เติบโต เพื่อผลตอบแทนที่ดี (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997) จึงทำให้สิ่งที่มีมักเป็นปัญหาสำคัญของธุรกิจครอบครัว คือ การดำเนินงานแบบเล่นพรรคเล่นพวก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการตัดสินใจต่างๆ การสืบทอดทายาทของบริษัท นโยบายการบริหารงาน มักเป็นไปโดยบุคคลในครอบครัวทั้งสิ้น และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพลดลงหรือการล้มละลายในที่สุด เพราะบ่อยครั้งที่ผู้บริหารเลือกสมาชิกในครอบครัวเป็นผู้รับช่วงทางธุรกิจต่อ นั้น มักเชื่อว่าบุคคลในครอบครัวนั้นมีคุณสมบัติที่ดีกว่าผู้สมัครภายนอก อีกทั้ง เป็นการยากในการตัดสินใจเลือกระหว่างบุคคลในครอบครัว กับบุคคลภายนอกที่เป็นมืออาชีพ และสุดท้ายผู้บริหารที่มีได้เป็นบุคคลในครอบครัวต้องลาออกจากบริษัทไป เนื่องจากการถูกจำกัดเรื่องอำนาจการตัดสินใจ หรือการตัดสินใจนั้นๆ ขัดแย้งหรือไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของครอบครัว (Liu, Eubanks & Chater, 2015)

ดังนั้น การจะสร้างธุรกิจครอบครัวให้มีการดำเนินงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย มีความยั่งยืน และสามารถสืบทอดธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งต่อเนื่องไปได้ยาวนานที่สุดนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารในธุรกิจครอบครัวต้องมีการบริหารที่ผสมผสานระบบในด้านต่างๆ ได้แก่ ความเป็นธุรกิจ ความเป็นเจ้าของ และความเป็นครอบครัว เข้าด้วยกัน เพราะเป็นพื้นฐานการบริหารงานที่ดีของธุรกิจครอบครัว ตามโมเดลของธุรกิจครอบครัวดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โมเดลของธุรกิจครอบครัว (The three-circle Model of family business)

โดย Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997

นอกจากนี้ ธุรกิจครอบครัวยังต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวความคิด และนโยบายการบริหารงานด้านต่างๆ ให้มีความทันสมัย โดยให้ความสำคัญ และคำนึงถึงผลการดำเนินธุรกิจในระยะยาวมากขึ้น มีการขับเคลื่อนธุรกิจโดยบุคคลในครอบครัวที่มีความสามารถอย่างแท้จริง และทำให้บุคคลภายนอกที่มีความเป็นมืออาชีพได้เข้ามามีบทบาทในการบริหารงาน เพราะการบริหารโดยบุคคลในครอบครัวเพียงอย่างเดียว โดยมิได้คำนึงถึงความสามารถนั้น เป็นการจำกัดความคิดใหม่ๆ การบริหารจัดการที่ดี และการมีทักษะที่ไม่เพียงพอ (Kasturi, Orlov & Roufagalas, 2006) แต่ทั้งนี้ ต้องไม่กระทบหรือทำให้คุณค่าแห่งความเป็นธุรกิจครอบครัวจางหายไป หากดำเนินการเช่นนี้แล้วจึงจะสามารถทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีความเข้มข้นในปัจจุบัน (บริษัท เฮย์กรุ๊ป จำกัด, 2558) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ การพยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ลักษณะภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการครอบครัว คณะกรรมการบริหาร และนโยบายการจัดการเชิงกลยุทธ์ ควบคู่กับการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น และการปฏิบัติตามคำสัญญาในทางธุรกิจ ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างจุดแข็งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจครอบครัว

หากพิจารณาในด้านบุคคลที่เข้ามามีบทบาทในการบริหารงาน หรือการเปลี่ยนผู้บริหาร ควรมีการแยกความเป็นเจ้าของ (Ownership) และการบริหารธุรกิจ(Control) โดยอาจมีการจัดตั้งคณะกรรมการ 2 ส่วน ได้แก่ คณะกรรมการครอบครัว ซึ่งเป็นผู้สร้าง และจัดการเกี่ยวกับ

ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว อาทิ การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในธุรกิจครอบครัว และคณะกรรมการบริหาร เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการนำไปปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) การดำเนินการลักษณะนี้ถือเป็นการเปลี่ยนถ่ายอำนาจ การออกแบบ และการกำหนดนโยบายการบริหาร เพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อวิวัฒนาการทางธุรกิจ แต่ยังคงให้ความสำคัญในคุณค่า และคุณลักษณะของความเป็นธุรกิจครอบครัว (Lansberg & Gersick, 2015)

2.1.2 ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัว

สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัวนั้น จะมีลักษณะที่แตกต่างจากบริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว (Kasturi, Orlov & Roufagalas, 2006) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อลักษณะการบริหารงาน รวมทั้งนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hofstede, 2001, as cited in Rodriguez & Gomez, 2009) กล่าวคือ ลักษณะการบริหารงานเป็นไปตามความคิด และการตัดสินใจของเจ้าของหรือบุคคลในครอบครัว การดำเนินงานจึงอยู่ภายใต้โครงสร้างนโยบายต่างๆ ที่มีความซับซ้อน มีเงื่อนไขมากมาย มีความคลุมเครือของหลักเกณฑ์สูง ไม่มีความเป็นระบบ และไม่เป็นทางการ ทำให้นโยบายต่างๆ มีความไม่ชัดเจนเท่าที่ควร จึงเป็นเรื่องยากในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารที่เป็นบุคคลในครอบครัว กับพนักงาน ทำให้เกิดการกีดกันความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาถึงผลการประกอบของธุรกิจ อาทิ กำไร จะพบว่า มีอัตราที่ต่ำกว่าบริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว (Richbell et al., 2010; Kasturi, Orlov & Roufagalas, 2006; Harris et al., 2004; Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997; Lansberg, 1983) นักวิชาการ นักวิจัยต่างๆ ได้กล่าวถึง ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัวในแต่ละด้านอย่างสอดคล้องกัน ดังนี้

2.1.2.1 ด้านการสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection)

ด้วยลักษณะการบริหารงานของธุรกิจครอบครัวนั้น เป็นการบริหารงานโดยบุคคลในครอบครัว และเงื่อนไขการบริหารงานของธุรกิจครอบครัว ต้องให้ความสำคัญต่อบุคคลในครอบครัว อันได้แก่เครือญาติที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร และเป็นการยากที่จะไม่เลือกกลุ่มคนเหล่านี้เข้ามาปฏิบัติงาน จึงเกิดความยากสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานระหว่างบุคคลในครอบครัว กับบุคคลภายนอกที่มีความเป็นมืออาชีพ จึงเกิดปัญหาการเล่นพรรคเล่นพวกขึ้น ทั้งยังส่งผลให้บุคคลในครอบครัวที่มีความรู้ความสามารถออกไปปฏิบัติกับบริษัทอื่นๆ และบุคคลภายนอกที่มีความเป็นมืออาชีพมักลาออกจากบริษัทไป แนวทางแก้ไขปัญหาคือ ความขัดแย้ง และการเลือกผู้บริหารระหว่างบุคคลในครอบครัวกับบุคคลภายนอกที่มีความเป็นมืออาชีพ

อาชีพ มักมีการแยกหน่วยงานของทั้งบุคคลสองกลุ่มออกจากกัน ซึ่งอีกหนึ่งปัญหาที่ตามมา คือ การแย่งชิงอำนาจ และการคุกคามระหว่างกัน (Lansberg, 1983)

ดังนั้น การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่จะมาเป็นพนักงานในบริษัท จึงเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของบุคคลเป็นสำคัญ โดยเน้นความสัมพันธ์กับบุคคลในครอบครัว และโดยเฉพาะในตำแหน่งการบริหารมักถูกจำกัด เป็นการเลือกบุคคลในครอบครัว และผู้ที่มีความสัมพันธ์อย่างไม่มีเงื่อนไข โดยไม่มีการพิจารณาเกี่ยวกับระดับการศึกษา สถาบันการศึกษาที่จบ แต่จะได้รับการแต่งตั้งเลย ทำให้โครงสร้างอายุของคนกลุ่มนี้จึงมักมีอายุน้อยมากขึ้น ซึ่งเป็นอันตรายอย่างมากต่อผลการดำเนินงานบริษัท และเป็นการจำกัดขอบเขตการแข่งขันของตลาดแรงงานในระดับผู้บริหาร (Hillier & McColgan, 2009)

2.1.2.2 ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)

การบริหารด้านค่าตอบแทนของธุรกิจครอบครัวเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันในองค์กร และความพึงพอใจในงาน (Farrington, Venter & Shsrp, 2014) และเป็นอีกหนึ่งด้านที่มีความยากในการบริหารค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนยังคงมุ่งเน้นจ่ายตามความต้องการสำหรับบุคคลในครอบครัวที่เข้ามาปฏิบัติงาน อีกทั้งยังละเลย และไม่คำนึงถึงความสำคัญในระยะยาวของการวางแผนระบบค่าตอบแทน ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายจำนวนมาก และไม่มีการควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม กล่าวคือ เป็นระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เน้นความเป็นอยู่ที่ดี และการเกื้อกูลพนักงานเป็นหลัก เน้นเรื่องของคน มากกว่าการให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนา อีกทั้ง การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคคลในครอบครัวนั้น มักเป็นไปตามอัตราตลาด โดยไม่ได้มีการพิจารณาถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นเรื่องที่ยากสำหรับผู้บริหารในการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลในครอบครัวได้ตามความเป็นจริง บ่อยครั้งที่ทำให้พนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรม (Lansberg, 1983)

สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานทุกระดับที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวของธุรกิจครอบครัว มักอยู่ในระดับต่ำกว่าบริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว (Reid & Adams, 2001) และพนักงานจะมีความพึงพอใจในระดับที่น้อยกว่ากลุ่มพนักงานที่เป็นบุคคลในครอบครัว ทั้งด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์ และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะรับรู้อย่างจำกัดและไม่ชัดเจน เพราะโอกาสส่วนใหญ่จะถูกสงวนไว้ให้กับบุคคลในครอบครัว (Farrington et al., 2014) กล่าวคือ อัตราการจ่ายค่าตอบแทน มักจะน้อยกว่าบริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวในอัตราร้อยละ 5 จึงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยตลาด แต่สิ่งที่น่าสนใจ คือ แม้การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานอยู่ในระดับที่ต่ำ แต่พบว่าระดับความผูกพันองค์กรสูง และมีความพึงพอใจในงาน เนื่องจากธุรกิจ

ครอบครัวเป็นบริษัทมักจะรับประกันความมั่นคงในงาน มีอัตราการเลิกจ้างต่ำ จึงถือเป็นจุดเด่นของบริษัทที่สามารถเสนอค่าตอบแทนในระดับที่ต่ำ เพื่อแลกกับความมั่นคงในงานได้ ปัจจัยที่ช่วยสร้างความมั่นใจเรื่องความมั่นคงในงาน คือ บริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัวมักมีความยั่งยืนกว่า เนื่องจากผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นบุคคลในครอบครัว ในการบริหารงานมักต้องคำนึงถึงความอยู่รอดของบริษัทและเน้นผลกำไรระยะยาวเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้ควรมีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนที่ดี โดยการพิจารณาถึงความสามารถ และผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จลุล่วงด้วย แต่ทั้งนี้ การลาออกของพนักงานเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะพนักงานที่ความรู้ ความสามารถสูง เนื่องจากบริษัทมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถที่พนักงานมี พนักงานกลุ่มนี้จึงเลือกที่จะไปทำงานกับบริษัทที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ทำให้บริษัทมีการคงอยู่ของพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถน้อย แต่เมื่อพนักงานกลุ่มนี้รับรู้ถึงความไม่มั่นคงในงาน และผู้บริหารไม่ใช่บุคคลในครอบครัวแล้ว ก็จะลาออกจากบริษัท (Bassanini, Breda, Caroli & Reberioux, 2013)

2.1.2.3 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

การฝึกอบรมและพัฒนา ถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD : Human Resource Development) ในกรณีของธุรกิจครอบครัว คือ การฝึกปฏิบัติจริง (On the job Training) โดยให้บุตรหลานเข้ามาช่วยงานตั้งแต่ยังเด็กในช่วงวันหยุด เสาร์-อาทิตย์หรือปิดเทอม ทำให้เกิดการซึมซับการเรียนรู้งานของครอบครัวตั้งแต่วัยเยาว์ และสร้างความรู้สึผูกพันได้ ลูกหลานในครอบครัวจะได้รับการศึกษาในระดับที่สูง ทั้งในและต่างประเทศ และคาดหวังให้มีความรู้ ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานในบริษัทของครอบครัว โดยมีการเสนอตำแหน่งงาน และมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดภายในบริษัท สำหรับด้านการฝึกอบรมและพัฒนาลูกหลานของครอบครัว เมื่อได้เข้ามาทำงานในบริษัท จะได้รับการสนับสนุนในการพัฒนา โดยเน้นตามความต้องการ และความสนใจของแต่ละบุคคล โดยไม่ได้คำนึงถึงการฝึกอบรมและพัฒนาตามหลักสูตรที่ช่วยพัฒนาความสามารถที่เป็นความจำเป็น (Training need) สำหรับในตำแหน่งงานนั้นๆ และการนำมาประกอบการปฏิบัติงาน เพื่อผลสำเร็จของบริษัท (Lansberg, 1983)

แต่สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวของธุรกิจครอบครัวนั้น ไม่ได้มีการกำหนดโครงสร้างระบบที่เป็นแบบแผนอย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดความจำเป็นการฝึกอบรม (Training need) เนื่องจากบริษัทยังไม่กล้าที่จะลงทุนด้วยเงินจำนวนมากกับพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว (Reid & Adams, 2001) ทั้งด้านการศึกษา และการฝึกอบรม เพราะเกรงว่า เมื่อพนักงานเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถมากแล้ว อาจจะลาออกจากบริษัท ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไป (กิตติยา ทศนะบรรจง, Miller and Marchant, 2009) ประกอบกับโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพของธุรกิจครอบครัวมีน้อยกว่าธุรกิจที่

ไม่ใช่ครอบครัว (Lansberg, 1983) ทำให้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถมีโอกาสที่จะลาออก และ บริษัทจะเหลือเพียงพนักงานที่มีความสามารถที่น้อยกว่า แต่พึงพอใจต่อความมั่นคงในการทำงานกับองค์กร ทำให้ผู้บริหารในธุรกิจครอบครัวไม่ยากที่จะลงทุนในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ส่งผลให้ภาพรวมของธุรกิจครอบครัวมีการกำหนดโครงสร้างการฝึกอบรมระดับที่น้อย พนักงานส่วนใหญ่ในบริษัทจึงขาดทักษะ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงาน (Richbell et al., 2010) อีกทั้ง ระดับสัดส่วนของค่าใช้จ่ายสำหรับการอบรมและพัฒนาของพนักงาน ซึ่งคำนวณจากอัตราร้อยละของรายได้สุทธิหรือระดับค่าตอบแทนของพนักงาน อยู่ในระดับที่ต่ำ การสนับสนุนการจัดอบรมและพัฒนาจึงอยู่ในระดับที่น้อยด้วย (กิตติยา ทศนะบรรจง และคณะ, 2009) และในที่สุดทำให้เกิดความล้มเหลวด้านการพัฒนาพนักงาน

2.1.2.4 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

สำหรับธุรกิจครอบครัวไม่มีการกำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่ชัดเจนหรือมีประสิทธิภาพมากพอ เมื่อมีการเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน ความก้าวหน้าทางอาชีพ จึงทำให้ผู้บริหาร และพนักงาน โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวรู้สึกถึงความลำเอียง ความไม่เป็นธรรม และปัญหาการเล่นพรรคเล่นพวกขึ้น ประกอบกับผู้บริหารไม่สามารถประเมินความสามารถของบุคคลในครอบครัวได้

ดังนั้น เพื่อเป็นการลดความลำเอียง และความรู้สึกว่าเกิดการเล่นพรรคเล่นพวกในบริษัท ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคคลในครอบครัว และที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวหรือบุคคลที่เป็นมีอาชีพอย่างเป็นทางการ ควบคู่กับการสร้างระบบประเมินผล และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างให้เกิดการประเมินในหลายมุมมอง ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร และการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ เพื่อให้เกิดความอยู่รอดของบริษัทในระยะยาว (Lansberg, 1983; Liu et al., 2015)

2.1.2.5 ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)

การรับรู้ถึงโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น (Azoury, Daou & Sliaty, 2013) สำหรับลักษณะการบริหารด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของธุรกิจครอบครัว มักเป็นการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคคลในครอบครัวเป็นสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้จากตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงมักดำรงโดยบุคคลในครอบครัว ทำให้พนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวไม่เกิดการรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุน

ความก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสความเติบโตของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวจึงอยู่ในระดับที่ต่ำ (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997) แต่ทั้งนี้ พนักงานกลุ่มดังกล่าวก็มีได้คาดหวัง และให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้น เพราะให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงานมากกว่า ซึ่งเห็นได้จากผลการวิจัยที่กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (Farrington et al., 2014; Bassanini et al., 2013) นอกจากนี้ ลักษณะของธุรกิจครอบครัวให้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้ความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานไม่มีการกำหนดอย่างชัดเจน การเลื่อนตำแหน่งงานไม่มีการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน พนักงานในบริษัทโดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่ใช่ บุคคลในครอบครัวจึงรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมได้ ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันความล้มเหลวในการ บริหารงาน ควรต้องมีการวางแผนทางอาชีพของบุคคลให้มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดการพัฒนา และ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นด้วย (Lansberg, 1983)

2.1.2.6 ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security)

ธุรกิจครอบครัวมักเน้นผลกำไรและความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว การ รักษาภาพลักษณ์ของธุรกิจครอบครัวที่ดีให้สืบทอดรุ่นต่อรุ่นได้ การดูแลพนักงานจึงมักปฏิบัติ เหมือนกับเป็นคนในครอบครัวด้วย โดยเน้นเรื่องความมั่นคงในงานมาก่อนผลกำไร พนักงานจะรับรู้ได้ จากการทำงานกับบริษัทว่า บริษัทรับประกันความมั่นคงในการจ้างงานไม่เล็ดออกตามภาวะเศรษฐกิจ แต่จะดูแลทุกข์สุขของพนักงานเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ซึ่งความมั่นคงในงานถือได้ว่ามี ความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ หากไม่มีความมั่นคงในงานจะส่งผลให้ ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับต่ำด้วย อีกทั้ง ความไม่มั่นคงในงานเป็นเหตุผลที่สำคัญ ที่ทำให้ พนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวลาออกจากบริษัท (Farrington, Venter & Sharp, 2014) ความ มั่นคงในงานถือว่าเป็นลักษณะเด่นของทุกบริษัทในธุรกิจครอบครัว พนักงานที่ไม่ใช่บุคคลใน ครอบครัวให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก พิจารณาได้จาก แม้ธุรกิจครอบครัวมีการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ ในระดับที่ต่ำกว่าตลาด แต่หากบริษัทสามารถมอบความมั่นคงในงานให้พนักงานได้นั้น พนักงานก็มี ความยินดีที่จะทำงานร่วมกับบริษัทต่อไป

นอกจากนี้ หากพิจารณาถึงระดับความผูกพันในองค์กรของธุรกิจ ครอบครัวถือว่าอยู่ในระดับที่สูง อัตราการลาออกอยู่ในระดับที่ต่ำมาก และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ที่ ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร ได้แก่ การบริหารค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าใน อาชีพ (Farrington et al., 2014) แต่ยังคงพบงานวิจัยที่มีความขัดแย้ง เนื่องจากผลการวิจัยที่กล่าว ว่า ความผูกพันขององค์กรจะสูงขึ้นเมื่อพนักงานรับรู้ถึงความชัดเจนของกฎระเบียบ มาตรฐาน วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กร และแนวทางการนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งทำให้พนักงานรับรู้ถึงความ รับผิดชอบของตน และการรับรู้ถึงโอกาสความก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับความยุติธรรม

การได้รับการสื่อสารที่สุภาพจากหัวหน้า ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวเป็นสิ่งที่ธุรกิจครอบครัวยังไม่สามารถกำหนด และนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ การที่ความผูกพันขององค์กรอยู่ในระดับที่สูง อาจเกิดจากความมั่นคงที่บริษัททำให้พนักงานสามารถรับรู้ได้มาก อีกทั้ง ปัจจุบันหลายบริษัทมีการพยายามสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ในการดึงดูด และสร้างความผูกพันองค์กร ด้วยการเพิ่มความรู้ให้กับพนักงาน และการสร้างความสมดุลในชีวิต (Work Life Balance) มากขึ้น (Azoury et al., 2013)

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัย พบว่า งานวิจัยต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวมีจำนวนมาก่างานวิจัยของประเทศไทย และส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเรื่องความแตกต่างของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว การสืบทอดตำแหน่งเจ้าของกิจการจากรุ่นสู่รุ่น และการศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับความผูกพันองค์กร ความมั่นคงในงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และค่าตอบแทน ซึ่งยังคงพบอยู่บ้าง สำหรับงานวิจัยของประเทศไทยส่วนมากเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่งของเจ้าของกิจการจากรุ่นสู่รุ่น แต่ยังไม่พบงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัว ซึ่งส่วนมากพบว่าเป็นการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทเอกชนทั่วไป และรัฐวิสาหกิจ **งานวิจัยนี้จึงเป็นงานวิจัยชิ้นแรกที่จะศึกษาลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่**

2.2 สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

2.2.1 อุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

จากข้อมูลการยื่นขอจดทะเบียนต่อกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม สหสมถึงปีพ.ศ. 2557 พบว่า ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มถือว่าผู้ผลิตเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ยื่นขออนุญาตจดทะเบียนจำนวน 134 ราย ซึ่งมักเป็นโรงงานที่มีขนาดใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการลดต้นทุนการผลิตจากการประหยัดต่อขนาด และถึงแม้จำนวนบริษัทที่ขอจดทะเบียนดังกล่าวจะไม่ได้มีจำนวนที่มากนัก แต่ใช้เงินลงทุนในจำนวนที่สูงกว่าอุตสาหกรรมผลิตเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558)

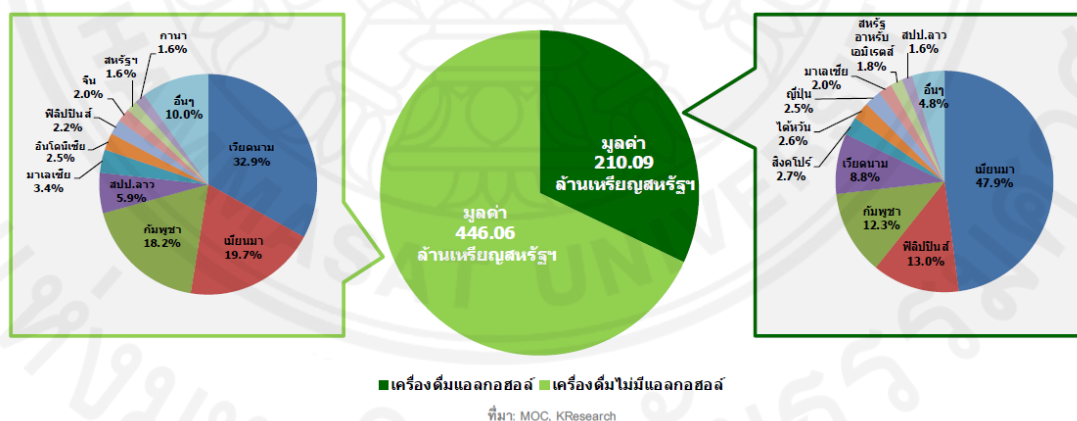
ตารางที่ 2.1

จำนวนโรงงานผลิต เงินลงทุน และจำนวนคนงาน ของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องตีแอลกอฮอล์สะสม
แยกตามประเภท ปี 2557

ประเภทเครื่องตีแอลกอฮอล์	จำนวน(ราย)	เงินลงทุน(ล้านบาท)	จำนวนคนงาน(คน)
ผลิตแอลกอฮอล์	40	49,345	3,379
กลั่น/ต้ม/ผสมสุรา	39	18,698	6,061
สุราผลไม้/สุราแช่(ไวน์)	28	1,240	616
ผลิตเบียร์/ผลิตมอลต์	27	22,636	4,188

หมายเหตุ. จาก กรมสรรพสามิต อ้างถึงใน ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558

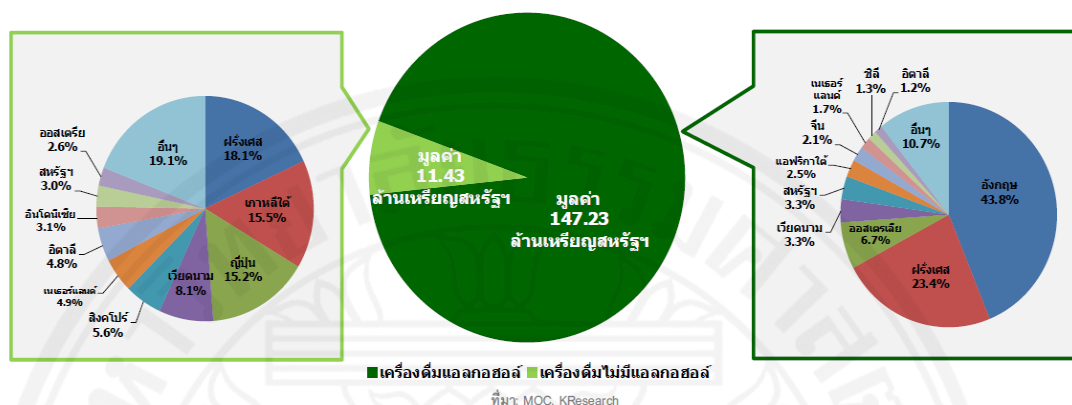
การส่งออกเครื่องตียังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสัดส่วนการส่งออกเครื่องตีแอลกอฮอล์เพียง 32% เมื่อเทียบกับการส่งออกเครื่องตีทั้งหมด แต่ก็มีมูลค่าสูงถึง 446.06 ล้านบาทหรือร้อยละ 47.9%



ภาพที่ 2.2 มูลค่าตลาดส่งออกเครื่องตีของไทยในช่วง 5 เดือนแรกของปี 2558 และตลาดส่งออกที่สำคัญ โดย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558

สำหรับด้านการนำเข้าเครื่องตีจากต่างประเทศ จากข้อมูลปีพ.ศ. 2557 พบว่าส่วนใหญ่เป็นเครื่องตีประเภทแอลกอฮอล์ สูงถึง 94% ของการนำเข้าเครื่องตีทั้งหมด คิดเป็นมูลค่า 412.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และส่วนใหญ่เป็นการนำเข้าจากประเทศยุโรป ทั้งในส่วนของวิสกี และไวน์ ทั้งนี้ คาดว่ามูลค่าการนำเข้าเครื่องตีมีแนวโน้มปรับเพิ่มสูงขึ้น ตามกำลังซื้อของภาคประชาชน

รวมทั้งการเจรจาเปิดเขตการค้าเสรีกับประเทศต่างๆ ซึ่งทำให้ต้นทุนภาชีนำเข้าปรับลดลง สินค้าประเภทเครื่องดื่มจากต่างประเทศจึงเข้ามาทำตลาดในประเทศไทยได้มากขึ้น



ภาพที่ 2.3 มูลค่าตลาดนำเข้าเครื่องดื่มของไทยในช่วง 5 เดือนแรกของปี 2558 และตลาดนำเข้าที่สำคัญ โดย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558

ทั้งนี้ จะให้ความสำคัญในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เป็นสำคัญ โดยเฉพาะในตลาดเบียร์ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการที่ได้รับอนุญาตให้ผลิตเบียร์เป็นรายแรกของประเทศไทย เป็นผู้ที่ต้องก้าวผ่านเหตุการณ์สำคัญต่างๆ ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของบริษัท อาทิ การทำธุรกิจอย่างผู้นำทางการตลาด ได้รับสัมปทานอนุญาตให้ผลิตเบียร์เพียงรายเดียว และต่อมาต้องก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการแข่งขันที่เริ่มมีคู่แข่ง การเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งทำให้เกิดการล้มลุกคลุกคลานที่ต้องฟันฝ่าอุปสรรคมาจนถึงปัจจุบัน

หากพิจารณาถึงผู้ผลิต และจัดจำหน่ายเบียร์รายใหญ่ในประเทศไทย มีจำนวน 5 ราย ได้แก่

บริษัทที่หนึ่ง คือ บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด ก่อตั้งโรงงานผลิตเบียร์โดยพระยาภิรมย์ภักดี ถือได้ว่าเป็นผู้ผลิตเบียร์รายแรกของประเทศไทย โดยได้ขออนุญาตในการก่อตั้ง และได้รับสัมปทานให้สามารถผลิตเบียร์ได้ในปีพ.ศ. 2476 และเริ่มนำสินค้าออกจำหน่าย ในปีพ.ศ. 2477 การได้รับสัมปทานให้ผลิตเบียร์นั้น ต้องได้รับอนุญาตจากพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งพระองค์เห็นด้วยกับการก่อตั้งโรงงานผลิตเบียร์ เพื่อจัดจำหน่ายภายในประเทศไทย เนื่องจากในขณะนั้นเบียร์ถือเป็นสินค้าที่ต่างประเทศนำเข้ามาจัดจำหน่ายมาอย่างยาวนาน ทำให้มีเงินไหลออกนอกประเทศไปมาก หากประเทศไทยสามารถที่จะผลิตเบียร์ได้เองจะเสมือนเป็นการป้องกันเงินไหลออกนอกประเทศได้ อีกทั้งเกิดการประหยัดต้นทุน ทำให้สามารถขายสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง เนื่องจากวัตถุดิบที่มีภายในประเทศ คือ ปลายข้าว สามารถนำมาใช้ผลิตแทนข้าวมอลต์(Malt) ได้ และยังเป็น

การส่งเสริมอาชีพให้แก่เกษตรกรไทยด้วย จากการได้รับสัมปทานอนุญาตให้ผลิตเบียร์ ถือเป็นพระบรมราชโองการที่แสดงถึงการส่งเสริมการลงทุนฉบับแรกของประเทศไทย และแม้ภายหลังไม่นานมีผู้ขออนุญาตในการก่อตั้งโรงงานผลิตเบียร์บ้าง แต่กลับไม่ได้รับอนุญาต เนื่องจากความกลัวการแข่งด้านราคา และจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการรายอื่นๆ (ปิยะ ภิรมย์ภักดี, 2541) ทำให้บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด ได้เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเบียร์เพียงรายเดียวในประเทศไทย

สำหรับในปัจจุบันมีการก่อตั้งโรงงานผลิตเบียร์ขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นบริษัทในเครือสำหรับการผลิตเบียร์โดยเฉพาะจำนวน 3 โรงงาน

บริษัทที่สอง คือ บริษัท บางกอกเบียร์ จำกัด ก่อตั้งโรงงานผลิตเบียร์ในปีพ.ศ. 2501 โดยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ และเริ่มดำเนินการผลิตในปีพ.ศ. 2506 ภายใต้ตราสินค้าพูนมาตราแผนที่ แต่เมื่อจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ถึงแก่อสัญกรรม ได้มีทายาทมารับช่วงในการดำเนินกิจการต่อ และได้มีการปรับเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท ไทยอมฤตบริวเวอรี่ จำกัด ในปีพ.ศ. 2509 และผลิตเบียร์ชื่อ เบียร์อมฤต มีตราสินค้ารูปพระอาทิตย์ทรงรถ เบียร์พัคฆ์ และเบียร์ขุนแผน เมื่อในปีพ.ศ. 2519 มีการยกเลิกการผลิตดังกล่าว และได้เปลี่ยนการผลิตเบียร์ AMARIT NB พร้อมทั้งได้รับลิขสิทธิ์เป็นผู้ผลิตเบียร์คอสเตอร์ (Kloster) และเบียร์เบคส์ (Becks) ในปีพ.ศ. 2539 ซึ่งเบียร์ทั้งสองอย่างเป็นเบียร์จากประเทศเยอรมนี

เมื่อปีพ.ศ. 2527 ปริมาณการบริโภคเบียร์เพิ่มขึ้น จากการได้รับความนิยมบริโภคที่สูงมากขึ้น ทำให้มีผู้ประกอบการหลายรายให้ความสนใจที่จะเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมตลาดเบียร์เพิ่มขึ้น ประกอบกับรัฐบาลมีความต้องการที่จะเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้นด้วยการจัดเก็บภาษีเบียร์ จึงได้ทบทวนนโยบายการขออนุญาตตั้งโรงงานเบียร์แห่งใหม่ได้ ทำให้ในปีพ.ศ. 2535 มีการอนุญาตให้มีการตั้งโรงงานผลิตเพิ่มขึ้นได้ ได้แก่

บริษัทที่สาม คือ บริษัท คาร์ลสเบิร์ก บริวเวอรี่ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ผลิตเบียร์ภายใต้ตราสินค้า คาร์ลสเบิร์ก (Carlsberg) ซึ่งเป็นเบียร์จากประเทศเดนมาร์ก

บริษัทที่สี่ คือ บริษัท เบียร์ไทย จำกัด เป็นผู้ผลิตเบียร์ภายใต้ตราสินค้า ช้าง

และ บริษัทที่ห้า คือ บริษัท ไทยเอเชีย แปซิฟิค บริวเวอรี่ จำกัด เป็นผู้ผลิตเบียร์ภายใต้ตราสินค้า ไฮเนเคน (Heineken) (“ผู้ผลิตเบียร์ในประเทศไทย”, 2556)

2.2.2 สถานะการแข่งขันทางธุรกิจในตลาดเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

อุตสาหกรรมเครื่องดื่มถือได้ว่าเป็นการแข่งขันที่สูง เนื่องจากมีปัจจัยสนับสนุนจำนวนมาก อาทิ ผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อ ปริมาณนักท่องเที่ยวจำนวนมากขึ้น ภูมิอากาศประเทศไทยที่ค่อนข้างร้อน รวมถึงการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด การโฆษณา ประชาสัมพันธ์กระตุ้นการซื้อของ

ผู้บริโภค แต่สำหรับเครื่องดื่มประเภทแอลกอฮอล์มีการเติบโตขึ้นเพียงเล็กน้อย เนื่องจากต้องเผชิญกับข้อจำกัดหลายปัจจัย อาทิ การปรับเปลี่ยนภาษีสรรพสามิตเฉลี่ยร้อยละ 7-8 ในช่วยเดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2556 ส่งผลให้ผู้ประกอบการปรับราคาเพิ่มสูงขึ้นเล็กน้อย

สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในตลาดสุราและเบียร์ ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด โดยการแบ่งประเภทของผลิตภัณฑ์เป็นหลายระดับ ทั้งระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบน เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย หรือลูกค้าได้ทุกกลุ่ม ทั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในความสนใจของผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก คือ กลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้ระดับปานกลางถึงระดับล่าง จะมีการแข่งขันที่สูงกว่าตลาดในระดับอื่น เนื่องจากกลุ่มผู้บริโภคระดับดังกล่าว มีความอ่อนไหวต่อปัจจัยด้านกำลังซื้อค่อนข้างง่าย แต่ด้วยข้อจำกัดทั้งจากนโยบายจากรัฐบาลที่มีการออกมาตรการต่างๆ ในการควบคุมที่เข้มงวด ทั้งข้อจำกัดจากการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย การกำหนดสถานที่วางจำหน่ายสินค้า การโฆษณาประชาสัมพันธ์ รวมทั้งองค์ประกอบเอกชนเองก็มีการรณรงค์ให้ภาคประชาชนปรับลดพฤติกรรมการดื่มแอลกอฮอล์ ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป มีการให้ความใส่ใจสุขภาพมากขึ้น ประกอบกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ของเครื่องดื่มแอลกอฮอล์นั้น เริ่มเติบโตในระดับที่ลดลง และเริ่มเข้าสู่ภาวะอิ่มตัว ผู้ประกอบการเครื่องดื่มแอลกอฮอล์รายใหญ่ มีการปรับกลยุทธ์ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นในการขยายสายการผลิตสินค้าให้กว้างมากขึ้น เพื่อคาดหวังที่จะครอบครองฐานลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนจากการที่กลุ่มผู้ประกอบการเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ขยายสายการผลิตเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ไปยังธุรกิจเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ และอุตสาหกรรมอื่นๆ เพิ่มมากขึ้น อาทิ ธุรกิจสังหาริมทรัพย์ เครื่องแต่งกาย ร้านอาหาร และโดยเฉพาะเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ อาทิ ชาพร้อมดื่ม และฟังก์ชันนอลดริงก์ (Functional Drink) ที่กำลังได้รับความนิยมค่อนข้างสูง (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558; แนวหน้า, 2556) กลยุทธ์การแข่งขันดังกล่าว เป็นความพยายามสร้างรายได้ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) และยังรวมถึงความพยายามในการขยายพื้นที่ผลิต และการจำหน่ายสินค้าออกไปยังต่างประเทศด้วย เพื่อเป็นการลดต้นทุนสินค้า และการเข้าถึงลูกค้าให้มีความหลากหลายมากขึ้น (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2557)

2.2.3 ข้อจำกัดการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

จากสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ โดยเฉพาะตลาดเบียร์ที่มีความรุนแรง แม้มีผู้แข่งขันในตลาดน้อยราย แต่ด้วยข้อจำกัดต่างๆ ในหลากหลายด้าน ส่งผลให้ผู้ประกอบการแต่ละรายพยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ ในการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) มาเป็นของตนให้ได้มากที่สุด

รวมทั้งการขยายสายการผลิตไปยังอุตสาหกรรมเครื่องตีไม่มีแอลกอฮอล์ และอุตสาหกรรมอื่นๆ ซึ่งข้อจำกัดที่ตลาดเบียร์ต้องเผชิญ ดังนี้

2.2.3.1 ข้อกฎหมาย และนโยบายของรัฐบาล

ข้อกฎหมาย นโยบายของรัฐบาล รวมถึงมาตรการสุศึกษา ได้มีการกำหนดขึ้น เพื่อการจำกัด ป้องกัน และการให้ข้อมูลเกี่ยวกับพิษภัยของเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยในการปรับเปลี่ยนบรรยากาศของสังคม (social climate) และเป็นการปรับทัศนคติของการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ (ทักษพล ธรรมรังสี, 2556) ซึ่งข้อกฎหมาย และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

(1) กระทรวงการคลังประกาศปรับอัตราภาษีเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ให้มีอัตราที่สูงขึ้น ในอัตราเฉลี่ย 7% - 8% โดยปรับในอัตราสูงสุด 15% (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2556) ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนสินค้าสูงขึ้น และมีข้อจำกัดทางการจัดการตลาด ทำให้ไม่สามารถปรับราคาสินค้าให้สูงขึ้นตามสัดส่วนต้นทุนที่เพิ่มขึ้นได้ ทำให้บริษัทได้รับกำไรสุทธิ(Net Profit) ในอัตราที่ลดลง ทั้งนี้ อัตราภาษีของเครื่องดื่มแอลกอฮอล์มีความสอดคล้องกับระดับเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ด้วย โดยมีการจัดเก็บภาษีที่สูงไปยังระดับที่น้อยตามลำดับ คือ ระดับสูง (Premium) ระดับปานกลาง (Standard) และระดับล่าง (Economy) (จิตรา ก่อนันทเกียรติ, 2552) เหตุผลที่ทำให้กรมสรรพสามิตทบทวนกฎหมาย และเสนอเกี่ยวกับการขอปรับภาษีเบียร์นั้น เนื่องจากในขณะนั้นการจัดเก็บภาษีถือว่าเต็มเพดานแล้ว และเบียร์ถือว่าเป็นสินค้าที่กรมสรรพสามิตไม่ได้สนับสนุนให้มีเกิดการบริโภค แต่ตลาดของสินค้าแอลกอฮอล์ประเภทเบียร์กลับยิ่งเติบโตมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลจากการที่กรมสรรพสามิตมีการปรับขึ้นภาษีสินค้าแอลกอฮอล์ประเภทสุรา ทำให้สุรามีราคาที่สูงมากขึ้น กลุ่มผู้บริโภคจึงหันมาดื่มเบียร์มากขึ้น (ณัฐชิตา เกิดแดง, 2555)

นอกจากนี้ ศูนย์วิจัยปัญหาสุราได้ประกาศหลักเกณฑ์การสนับสนุนทุนร่วมวิจัยเกี่ยวกับการควบคุมการบริโภคแอลกอฮอล์ศูนย์วิจัยปัญหาสุราประจำปีพ.ศ. 2559 ได้มีการกำหนดปรับเพิ่มค่าธรรมเนียมใบอนุญาต การกำหนดเงื่อนไขใบอนุญาต เพื่อเป็นการเพิ่มข้อจำกัดของผู้ประกอบการในการจัดตั้งสถานประกอบการโรงงานการผลิต (ศูนย์วิจัยปัญหาสุรา, 2558)

(2) กฎกระทรวง เรื่องกำหนดหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขการแสดงสัญลักษณ์เพื่อประกอบการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และประกาศคณะกรรมการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ว่าด้วยรูปแบบ และวิธีการแสดงข้อความค่าเตือนประกอบภาพสัญลักษณ์ของเครื่องดื่มแอลกอฮอล์หรือสัญลักษณ์ของบริษัทผู้ผลิตเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ทำให้เกิดการจำกัดการจัดการทางการตลาด ทั้งการงดการแสดงผลสัญลักษณ์บริษัท และสินค้า การโฆษณา หรือประชาสัมพันธ์เครื่องดื่มแอลกอฮอล์

(3) ประกาศของสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องกำหนดสถานที่หรือบริเวณห้ามบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์บนทาง เรื่องกำหนดสถานที่หรือบริเวณห้ามขายหรือห้ามบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นของรัฐ และเรื่องห้ามขายหรือห้ามบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในพื้นที่ประกอบกิจการโรงงาน ซึ่งเป็นการจำกัดการจัดการทางการตลาดด้านสถานที่จำหน่าย และดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ อาทิ สถานที่ของรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานรัฐ สถานที่ประกอบการโรงงาน เป็นต้น

(4) ประกาศของสำนักนายกรัฐมนตรี ที่จำกัดด้านการจำหน่ายสินค้าเป็นช่วงเวลาในระหว่างเวลา 11.00 - 14.00 น. และ 17.00 - 24.00 น.

(5) การรณรงค์ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ให้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามพระราชบัญญัติควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ พ.ศ.2551 ไม่ให้จำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ให้กับเยาวชนที่มีอายุไม่เกิน 20 ปี และประชาชนอายุต่ำกว่า 18 ปี ดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เนื่องจากประชาชนช่วยวันรุ่นมีอัตราการซื้อ และดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่สูงถึง 2.5 ล้านคน ทำให้จำนวนผู้บริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ลดลง (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), 2557)

2.2.3.2 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ของเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ของเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ถือได้ว่าอยู่ในขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity) ซึ่งเป็นขั้นที่ความเติบโตเริ่มลดลง และอยู่ในระดับที่คงที่ เห็นได้จากสถิติการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ของประชากรในช่วงอายุ 15 ปีขึ้นไปของสำนักงานสถิติแห่งชาติปีพ.ศ. 2547 - 2557 พบว่า อัตราการดื่มแอลกอฮอล์เทียบกับประชากรทั้งหมด ค่อนข้างทรงตัว คือ ในปีพ.ศ. 2547 มีผู้บริโภคร้อยละ 32.7 และลดลงเป็นร้อยละ 32.3 ในปีพ.ศ. 2557 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558)

2.2.3.3 การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค

จากการสำรวจและวิจัยพฤติกรรมคนไทย ปีพ.ศ. 2556 พบว่า คนไทยให้ความสำคัญกับกระแสการดูแลสุขภาพเป็นอย่างมาก จนกลายเป็นไลฟ์สไตล์ (lifestyle) ที่ถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตของคนไทยที่ขาดไม่ได้ (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2556) ส่งผลให้การบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่ถือเป็นเครื่องดื่มทำลายสุขภาพลดลง ผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อสุขภาพมากขึ้น ประกอบกับรายได้ของประชาชนอยู่ในระดับคงที่ แต่หนี้สินภาคครัวเรือนกลับสูงขึ้น ทำให้เกิดการลดการบริโภคสินค้าที่เป็นสินค้าฟุ่มเฟือย ซึ่งรวมถึงเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และมีแนวโน้มการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ อาทิ การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ด้วย แต่หากผู้บริโภคเลือกที่จะบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

มักจะเกิดการแข่งขันกันสูงในตลาดเครื่องตีระดับล่าง (Economy) เนื่องจากเป็นกลุ่มเครื่องตีที่เน้นการแข่งขันด้านราคาต่ำ จึงได้รับความนิยมมาก สำหรับตลาดเครื่องตีระดับปานกลาง (Standard) และระดับสูง (Premium) จึงเกิดอุปสรรคในการทำการตลาด และมีความยากลำบากมากขึ้น (ศุภชัยวิชัยศิริไทย, 2558)

2.3 ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมเครื่องตีแอลกอฮอล์

ธุรกิจครอบครัวที่เลือกมาเป็นกรณีศึกษาครั้งนี้ เป็นหนึ่งในบริษัทที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้มีหนี้สินจำนวนมาก การเปลี่ยนแปลงจากยุคของการได้รับสัมปทานให้ผลิตเบียร์ซึ่งมีคู่แข่งน้อยราย สู้อยู่ของการแข่งขัน ที่เริ่มมีคู่แข่งมากขึ้น และต้องเผชิญกับการแข่งขันทางการตลาดอย่างหนัก จากบริษัทที่เคยเป็นผู้นำ มีส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ที่สูงสุดถึง 83.20% ในปีพ.ศ. 2539 เมื่อเผชิญกับอุปสรรคต่างๆ กลับมีส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เหลือเพียง 24.86% ในปีพ.ศ. 2546 อีกทั้งการเผชิญกับข้อจำกัดการดำเนินธุรกิจแอลกอฮอล์จากนโยบายของรัฐบาลต่างๆ การดำเนินธุรกิจก็มีความยากมากขึ้น แต่ปัจจุบันบริษัทสามารถพลิกสถานการณ์กลับมาเป็นผู้นำทางการตลาดได้อีกครั้ง ส่วนหนึ่งเกิดจากนโยบายของผู้บริหารที่เริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เห็นได้จากการประกาศเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่มมีการสร้างการตระหนักรู้แก่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา มีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมทั้งเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบในการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การให้รางวัล การพิจารณาเสนอการเลื่อนตำแหน่งงาน การดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงาน อีกทั้ง การสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างให้ชัดเจน ซึ่งเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และมีการปรับปรุงนโยบายต่างๆ ตามความเหมาะสม (ผู้บริหาร, สัมภาษณ์ 5 พฤศจิกายน 2558) สำหรับปัจจุบัน ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ของธุรกิจครอบครัวที่เลือกเป็นกรณีศึกษามีลักษณะ ดังนี้

2.3.1 ด้านการสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection)

นโยบายการสรรหาและว่าจ้างพนักงานใหม่ จะให้ความสำคัญในเรื่องของการพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ด้วยวัตถุประสงค์ที่ต้องการว่าจ้างบุคคลภายนอก ซึ่งมีความเป็นมืออาชีพเข้ามาร่วมงานผ่านกระบวนการที่มีความเป็นธรรม โดยมีการเพิ่มช่องทางการสมัครงาน และการเข้าถึงผู้สมัครที่มีความรู้

ความสามารถได้ด้วยการใช้ระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุน จึงแสดงให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวในปัจจุบันให้การยอมรับบุคคลภายนอกครอบครัวที่มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น แต่ด้วยลักษณะของความเป็นธุรกิจครอบครัว บุคคลในครอบครัวยังคงมีความสำคัญมากกว่าบุคคลภายนอก เมื่อบุคคลทั้งสองกลุ่มมีความรู้ และความสามารถที่เทียบเท่ากัน ผู้บริหารมักเลือกที่จะมอบหมายตำแหน่งงานนั้นๆ ให้บุคคลในครอบครัวก่อน แต่หากบุคคลในครอบครัวมีความรู้ และความสามารถไม่เพียงพอ ย่อมมอบหมายตำแหน่งงานนั้น ให้กับบุคคลภายนอกที่มีความเป็นมืออาชีพ (จิตรา ก่อเนันทเกียรติ, 2552)

2.3.2 ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)

นโยบายการบริหารค่าตอบแทนได้รับความสำคัญมากขึ้น โดยมีการกำหนดโครงสร้างค่าจ้างที่มีความชัดเจน และมีการกำหนดอัตราค่าจ้าง และสวัสดิการต่างๆ ให้มีความเทียบเท่ากับค่าเฉลี่ยของบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้สามารถดึงดูด และรักษาผู้มีความรู้ความสามารถ ให้เข้ามาทำงาน และคงอยู่กับบริษัทไปได้อย่างยาวนาน ทั้งนี้ การพิจารณาปรับค่าจ้างประจำปีแก่พนักงาน มีการกำหนดให้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาด้วย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม

2.3.3 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

บริษัทมีการกำหนดนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อต้องการเพิ่มพูน และพัฒนา ความรู้ ความสามารถของพนักงานให้มากขึ้น เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องของทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยเชื่อว่าบริษัทมีความจำเป็นที่จะต้องมี คน ที่มีความรู้ ความสามารถ มาร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติงาน จึงมีการกำหนดนโยบายให้พนักงานในแต่ละระดับต้องได้รับการฝึกอบรมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และหากพนักงานต้องการพัฒนาตนเอง อาทิ การศึกษาต่อระดับปริญญาโท บริษัทก็มีการนโยบายสนับสนุนทุนการศึกษาเช่นกัน

2.3.4 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

บริษัทมีการกำหนดนโยบายการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกๆ ปี เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพิจารณาปรับค่าจ้าง การให้สวัสดิการ อาทิ โบนัส การปรับระดับ และการปรับตำแหน่ง ได้อย่างเหมาะสม และเป็นธรรม อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุง และพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้ส่งเสริมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.5 ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)

บริษัทมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางความก้าวหน้าของพนักงาน ซึ่งมีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาร่วมในการพิจารณา ทำให้เกิดความเป็นธรรมมากขึ้น

2.3.6 ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security)

บริษัทสามารถมอบความมั่นคงให้พนักงานในระดับที่สูง เนื่องจากการกำหนดนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การเน้นการสร้างความเป็นธรรมแก่พนักงาน การส่งเสริมและพัฒนาความรู้พนักงาน และไม่มีนโยบายไล่ออกหรือปลดพนักงานออกจากบริษัท

ดังนั้น จากลักษณะการบริหารธุรกิจแบบครอบครัว และความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจเกิดความสามารถทางการแข่งขันได้นั้น เป็นเรื่องท้าทายเพียงพอในการศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงาน และการไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่เข้มข้น ซึ่งบริษัทที่เลือกเป็นกรณีศึกษามีความเหมาะสมเป็นอย่างมาก นอกจากเป็นบริษัทที่มีลักษณะการบริหารแบบครอบครัวแล้ว ยังเป็นบริษัทที่เผชิญกับข้อจำกัดต่างๆ ทั้งจากนโยบายรัฐบาล การแข่งขันจากคู่แข่งในตลาด และการเติบโตจากบริษัทที่ได้รับสัมปทานให้ดำเนินธุรกิจเพียงรายเดียว จนปัจจุบันก้าวเข้าสู่ตลาดแห่งการแข่งขันที่มีคู่แข่งมากขึ้น ผลจากการศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ และเป็นแบบอย่างแก่บริษัทอื่นๆ สำหรับนำไปประยุกต์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้

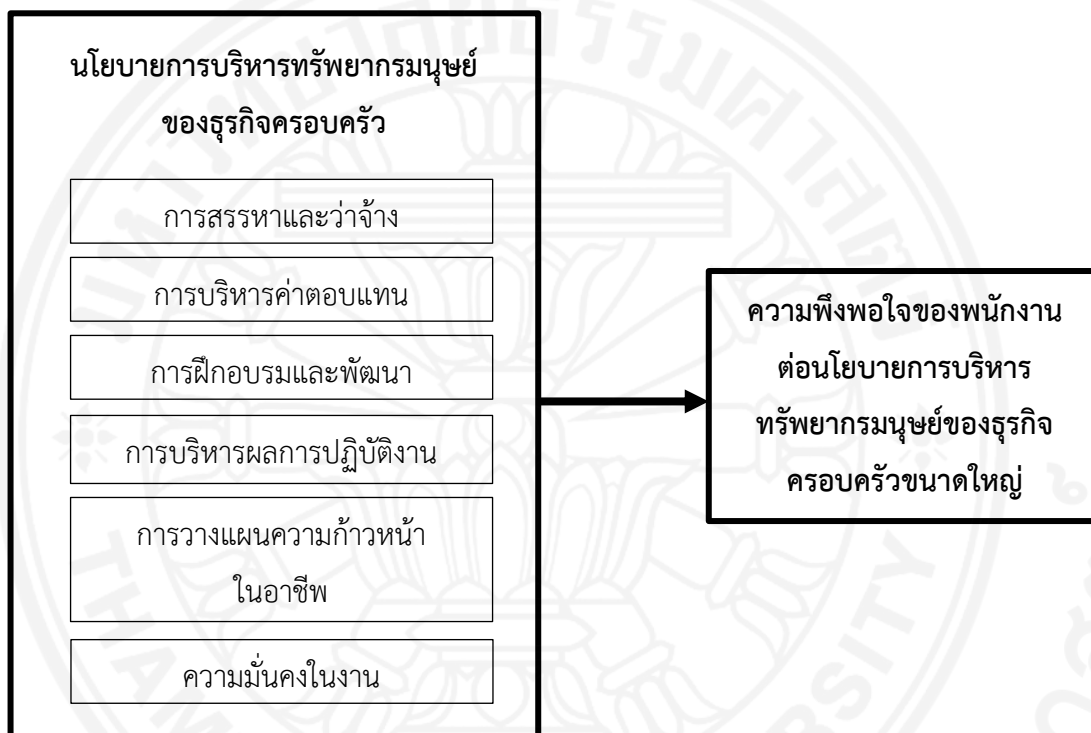
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จึงถือว่าเป็นสภาวะจิตใจ ทศนคติ อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดในทางบวก ที่เกิดขึ้นจากการเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ อาทิ งาน ประสบการณ์ ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงาน และการเรียนรู้เรื่องหนึ่งๆ รวมถึงการรับรู้ และการประเมินคุณค่าของงาน ซึ่งการรับรู้ของแต่ละบุคคล จะมีความแตกต่างกัน

ความพึงพอใจในงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการรักษา และดึงดูดให้พนักงานทำงานกับบริษัทไปได้อย่างยาวนาน ซึ่งการที่พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงานจะแสดงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน การร่วมมือ และประสานงานกันระหว่างสมาชิก ซึ่งทำให้พนักงานสามารถสร้างงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั้งองค์กรได้ หลายบริษัทจึงมีความพยายามที่จะโน้มน้าวจิตใจของพนักงานทุกคนให้มีความเต็มใจ และร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การดำเนินงานโดยรวมทั้งบริษัท ประสบผลสำเร็จ (Farrington et al., 2014; สุชานิติ นุกูลอึ้งอารี, 2555; ชัชวาล อรวงศ์ศุภพัทธ์, 2552; สุขใจ สารทรัพย์, 2549)

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม” ซึ่งจะดำเนินการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงการสำรวจ (Exploratory Study) แบบกรณีศึกษา เพื่อให้เกิดความแม่นยำที่สุด โดยใช้ลักษณะข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) และนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS เพื่อนำมาสรุปเป็นผลการวิจัย และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลในเชิงลึก โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัว ทั้งนี้ จะนำข้อมูลที่ได้จากทั้งสองแหล่งมาวิเคราะห์เปรียบเทียบร่วมกัน คือ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 นิยามศัพท์ และคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานบริหารระดับกลาง ของบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานหลักที่สำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำนวน 1,754 คน (สำรวจเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2558) และเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

3.1.2.1 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการแบ่งชั้นตามหน่วยงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่สำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานบริหารระดับกลาง 6 สายงาน ดังนี้

- (1) สายงานขาย
- (2) สายงานการตลาด
- (3) สายงานการผลิต และพัฒนาผลิตภัณฑ์
ได้แก่ สายงานวิศวกรรม และสายงานเทคโนโลยีและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- (4) สายงานบัญชีและการเงิน
- (5) สายงานจัดซื้อ
- (6) สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล

และในแต่ละชั้นภูมิหรือในแต่ละสายงานนั้น จะมีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan , 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงประกอบด้วย พนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานบริหารระดับกลาง จำนวน 1,754 คน กลุ่มตัวอย่างจึงค่าเท่ากับ 316 คน จากการคำนวณตามสูตร ดังนี้

สูตรการคำนวณของ Krejcie & Morgan (1970)

$$n = \frac{\chi^2 Np(1-p)}{e^2(N-1) + \chi^2 p(1-p)}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ระดับความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้
(ขนาดของความคาดเคลื่อน เท่ากับ 0.05)

X_2 = ค่าระดับความเชื่อมั่น (ที่ 95% หรือเท่ากับ 1.96) ซึ่งหมายถึง กำหนดให้ความเชื่อมั่นในการสุ่มไม่น้อยกว่าร้อยละ 95

p = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (กำหนดให้ $p = 0.5$)

แทนค่า

$$n = \frac{(1.96)^2 (1,754) (0.5) (1-0.5)}{(0.05)^2 (1,754-1) + (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)}$$

$$n = 315.29$$

เนื่องจากในขั้นตอนการดำเนินการเก็บข้อมูลอาจจะเก็บแบบสอบถาม กลับคืนมาได้ไม่ครบทั้งหมด ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนของแบบสอบถามที่ส่งออกไปยังกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นจำนวนแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จึงมีจำนวนรวมทั้งหมด 400 ชุด และสามารถจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสายงานดังที่แสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

จำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
พนักงานสายงานขาย	524	120
พนักงานสายงานการตลาด	767	175
พนักงานสายงานการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์	138	31
พนักงานสายงานบัญชีและการเงิน	219	50
พนักงานสายงานจัดซื้อ	37	8
พนักงานสายงานบริหารทรัพยากรบุคคล	69	16
รวมจำนวนพนักงานทั้งหมด	1,754	400

3.1.2.2 ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมดจำนวน 3 คน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัว แต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection), ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management), ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development), ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) และความมั่นคงในงาน (Job Security)

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้แบ่งตัวแปรที่ใช้เป็นตัวแปรต้น และตัวแปรตาม รายละเอียดดังนี้

3.2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.2.1.1 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัว

- (1) การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection)
- (2) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)
- (3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
- (4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- (5) การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)
- (6) ความมั่นคงในงาน (Job Security)

3.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.2.1 ความพึงพอใจต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัว

3.3 นิยามศัพท์ และคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

(1) การสรรหาและว่าจ้าง หมายถึง นโยบายเกี่ยวกับการในการสรรหา คัดเลือก และว่าจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน อาทิ การคัดเลือกข้อมูลผู้สมัคร กระบวนการสัมภาษณ์ การวางแผนกำลังคน เป็นต้น เพื่อให้สามารถรับพนักงานใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ เข้ามาทำงานกับบริษัทด้วยความเท่าเทียม และเป็นธรรม

(2) การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง นโยบายเกี่ยวกับสิ่งที่บริษัทมอบให้กับพนักงาน อย่างเป็นธรรม เพื่อเป็นการตอบแทนจากการที่พนักงานทำงานให้กับบริษัท ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่ารักษาพยาบาล กิจกรรมสันทนาการ เป็นต้น

(3) การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง นโยบายและแผนเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม และการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสม และช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน ทำให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้ง การกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาความรู้พนักงาน อาทิ การให้ทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาโท

(4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง นโยบายเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีมาตรฐาน และสามารถวัดผลงานได้อย่างชัดเจน และเที่ยงตรง ทำให้สามารถนำผลการประเมินงานมาเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ ได้อย่างเป็นธรรม อาทิ การปรับค่าตอบแทน การปรับตำแหน่งพนักงาน การพิจารณาจ่ายโบนัส การกำหนดเส้นทางอาชีพพนักงาน รวมทั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา

(5) การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง นโยบาย หลักเกณฑ์ และการสนับสนุน โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน และการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยมีการเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียม และเป็นธรรม

(6) ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นในงานหรือบริษัทที่ปฏิบัติงานว่าจะสามารถปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปได้ในอนาคต แม้ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน โดยได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และสวัสดิการที่เหมาะสม ตลอดจนการได้รับโอกาสความก้าวหน้า และการพัฒนาความรู้ ความสามารถ

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามปลายปิด (Close-ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบในตัวเลือกที่ตรงกับความต้องการ และ คำถามปลายเปิด (Open Ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม แบบสอบถามจะประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน และหน่วยงานที่พนักงานสังกัด โดยลักษณะของแบบสอบถามจะเป็นแบบตรวจรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ได้แก่ แบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Question) สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน และแบบสอบถามปลายปิด (Close-ended Question) เป็นการให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนในแต่ละข้อของแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นการประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 7 ส่วน แต่ละส่วนมีคำถามส่วนละ 5 ข้อ รวมมีคำถามทั้งสิ้น 35 ข้อ สำหรับคำถามในแบบสอบถามมีการพัฒนามาจากแบบสอบถามงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด และลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัว เพื่อให้เกิดคำถามที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ดังนี้

(1) แบบสอบถามด้านความพึงพอใจงาน (Job Satisfaction) พัฒนามาจากแบบสอบถามงานวิจัยต่างประเทศเรื่อง Extrinsic rewards in family businesses: Perspectives of nonfamily employees (Farrington, Venter & Shsrp, 2014)

(2) แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection Satisfaction) ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) และด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) ซึ่งมีการพัฒนามาจากแนวคิดและคุณลักษณะที่ได้อภิปรายไว้ในงานวิจัย ดังนี้ กัลป์ธเนศ ศรีภิรมย์ (2557), David Hillier & Patrick McColgan (2009), Ivan Lansberg S. (1983), Kitiya Thassanabanjong, Peter Miller & Teresa Marchant (2009) และ Andrea Bassanini, Thomas Breda, Eve Caroli & Antoine Reberioux (2013)

เกณฑ์การให้คะแนน

ลักษณะของคำถามในส่วนที่ 2 มีเกณฑ์การให้คะแนนเป็นแบบการประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังแสดงในตาราง 3.2

ตารางที่ 3.2

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม

ระดับความคิดเห็น	ค่าคะแนนของตัวเลือกตอบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ปานกลาง	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

เมื่อนำคะแนนที่ได้ในแต่ละด้านมารวมกัน เพื่อหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยนำมาแปลความหมายของระดับคะแนน โดยได้กำหนดความหมายด้วยเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแบ่ง ดังนี้

$$\frac{\text{ค่าเฉลี่ยสูงสุด} - \text{ค่าเฉลี่ยต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \text{ค่าเฉลี่ยแต่ละช่วง}$$

$$\frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ดังนั้น ความกว้างของอันตรภาคชั้น คือ 0.8 จึงสามารถจัดระดับ และแปลความหมาย ได้ดังแสดงตามตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3

แสดงการแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยเป็นช่วง

ระดับเฉลี่ย	ความหมายของระดับความคิดเห็นเฉลี่ย
4.24 – 5.00	ระดับสูงมาก
3.43 – 4.20	ระดับสูง
2.62 – 3.40	ระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ระดับต่ำ
1.00 – 1.80	ระดับต่ำมาก

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรง และทราบเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถอธิบายเกี่ยวกับนโยบายและลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในแต่ละด้านได้อย่างชัดเจน ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4

รายละเอียดของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล	ลักษณะข้อมูล
ผู้จัดการสำนักงานการบุคคลกลาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมในปัจจุบัน 2. การเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท รวมทั้ง สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง 3. ปัญหาหรืออุปสรรค การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 3.4

รายละเอียดของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ลักษณะข้อมูล
ผู้ช่วยผู้จัดการสำนักงานการบุคคลกลาง	นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและว่าจ้าง ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพในปัจจุบัน รวมทั้ง ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น
ผู้จัดการส่วนฝึกอบรมและพัฒนา	นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้ง ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น

3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการดำเนินการในการพัฒนา ปรับปรุง ทดสอบความน่าเชื่อถือ และความเที่ยงตรงของข้อคำถาม เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีคุณภาพมากที่สุด ดังนี้

3.5.1 ด้านความถูกต้องหรือความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม

3.5.1.1 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด และเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัว เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามให้มีความครอบคลุม และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5.1.2 การให้อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย อาจารย์ผู้เป็นกรรมการร่วมสอบการวิจัย ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทำงานวิจัยเชิงปริมาณ และผู้บริหารของบริษัท สำนักงานการบุคคลกลาง ร่วมกันพิจารณา เพื่อตรวจสอบถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรง ความเหมาะสมของเนื้อหาที่ใช้ และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (IOC : Index of Item - Objective Congruence) โดยให้คะแนนความคิดเห็นรายข้อคำถามในแบบสอบถาม ดังนี้

ค่า +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามในแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา และตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามในแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา และตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ค่า -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามในแบบสอบถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหา และตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

สูตรที่ใช้สำหรับคำนวณหาค่า IOC (Index of Item - Objective Congruence)

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

โดย ค่า R หมายถึง คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ค่า n หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดที่ร่วมพิจารณา

ทั้งนี้ ค่า IOC จะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 ซึ่งแบบสอบถามที่มีความถูกต้อง และเที่ยงตรงของเนื้อหาจะมีค่าเข้าใกล้ 1 และต้องไม่ต่ำกว่า 0.5 หากผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน และมีการคำนวณค่า IOC ได้คะแนนต่ำกว่า 0.5 ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องตัดคำถามดังกล่าวออก และมีการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจากการคำนวณค่า IOC จากคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญนั้น พบว่า มีค่ามากกว่า 0.5

3.5.2 ด้านความถูกต้องหรือความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Structure Validity) ของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องหรือความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ภายหลังจากการตรวจสอบความถูกต้องหรือความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นได้นำผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาความถูกต้องหรือความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของข้อคำถามว่าตรงตามทฤษฎีหรือไม่ โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ซึ่งเป็นการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรต้น เมื่อนำมาคำนวณ และทราบค่าแล้ว ผู้วิจัยจำนำตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ระดับที่สูงมารวมเป็นกลุ่มตัวแปรเดียว เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหากรณีตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) ได้ หากผลจากการตรวจสอบ พบว่า ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของข้อคำถาม

ทั้งหมดตรงตามกรอบแนวคิด ถือว่าข้อคำถามนั้น มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (ซัรวา ชื่นภักดี, 2557)

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้เก็บข้อมูลไว้มาจัดกลุ่ม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อดำเนินการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS : Statistic Package for the Social Science) เมื่อได้ค่า KMO จากการทำวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จะแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวแปรที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎี มีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรอิสระดังแสดงตามตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5

แสดงค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.936
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5261.440
	df	435
	Sig.	.000

จากตารางที่ 3.5 พบว่าค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรอิสระ จากผลการทดสอบมีค่าเท่ากับ .936 และค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งสามารถอ่านค่าที่คำนวณได้ว่า ตัวแปรอิสระมีการทดสอบมากกว่า 0.5 มีความเหมาะสมที่จะใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำวิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยใช้เทคนิคการหมุนแกนวิธี Vairmax มาใช้

ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยนำตัวแปรต้นมาประมวลผลด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อหาค่า Factor Loading ของแต่ละข้อคำถาม หากมีค่าที่ต่ำกว่า 0.5 ผู้วิจัยจะดำเนินการตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ออก เพื่อให้ได้ตัวแปรที่มีความน่าเชื่อถือ มีความสัมพันธ์ และสามารถอธิบายผลการวิจัยได้อย่างถูกต้อง ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) สามารถจัดกลุ่มคำถามได้เป็น 6 กลุ่ม โดยมีการตัดข้อคำถามออกจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ Compensation⁵ และ Performance¹ ดังแสดงตามตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6

วิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์วิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

กลุ่มตัวแปร	1	2	3	4	5	6	กลุ่มของตัวแปร
Recruitment1	.67						กลุ่มที่ 1
Recruitment2	.71						
Recruitment3	.76						
Recruitment4	.82						
Recruitment5	.64						
Compensation1				.72			กลุ่มที่ 2
Compensation2				.67			
Compensation3				.75			
Compensation4				.67			
Compensation5							ตัดข้อคำถามออก
Training&Development1		.73					กลุ่มที่ 3
Training&Development2		.77					
Training&Development3		.84					
Training&Development4		.85					
Training&Development5		.58					
Performance1							ตัดข้อคำถามออก
Performance2						.54	กลุ่มที่ 4
Performance3						.79	
Performance4						.53	
Performance5						.64	

ตารางที่ 3.6

วิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์วิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) (ต่อ)

กลุ่มตัวแปร	1	2	3	4	5	6	กลุ่มของตัวแปร
Career Planning1			.60				กลุ่มที่ 5
Career Planning2			.65				
Career Planning3			.67				
Career Planning4			.69				
Career Planning5			.61				
Job Security1					.68		กลุ่มที่ 6
Job Security2					.68		
Job Security3					.79		
Job Security4					.57		
Job Security5					.59		

จากตารางที่ 3.6 ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามในแบบสอบถามที่มีความสัมพันธ์กัน มา กำหนดให้เป็นตัวแปรต้นในกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับงานวิจัย ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คำถามในแบบสอบถามชื่อ ด้านการสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection) มีค่า Factor Loading เกิน 0.5 มีจำนวน 5 ข้อ ซึ่งค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.64 – 0.82

กลุ่มที่ 2 คำถามในแบบสอบถามชื่อ ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) มีค่า Factor Loading เกิน 0.5 มีจำนวน 4 ข้อ ซึ่งค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.67 – 0.75

กลุ่มที่ 3 คำถามในแบบสอบถามชื่อ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) มีค่า Factor Loading เกิน 0.5 มีจำนวน 5 ข้อ ซึ่งค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.58 – 0.85

กลุ่มที่ 4 คำถามในแบบสอบถามชื่อ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มีค่า Factor Loading เกิน 0.5 มีจำนวน 4 ข้อ ซึ่งค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.53 – 0.79

กลุ่มที่ 5 คำถามในแบบสอบถามชื่อ ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) มีค่า Factor Loading เกิน 0.5 มีจำนวน 5 ข้อ ซึ่งค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.60 – 0.69

กลุ่มที่ 6 คำถามในแบบสอบถามชื่อ ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security) มีค่า Factor Loading เกิน 0.5 มีจำนวน 5 ข้อ ซึ่งค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.57 – 0.79

ทั้งนี้ รวมคำถามที่เป็นตัวแปรต้นในแบบสอบถามสำหรับนำมาทดสอบค่าสถิติ สามารถใช้ได้จำนวน 28 ข้อ

3.5.3 ด้านความเชื่อมั่นหรือความเที่ยงตรง (Reliability) ของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำคำถามในแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α : Cronbach Alpha Coefficient) โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่สามารถยอมรับได้ต้องอยู่ในระดับ 0.70 ซึ่งผลจากการทดสอบพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของทุกตัวแปรอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.96 ทั้งนี้ หากดำเนินการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α : Cronbach Alpha Coefficient) ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ในแต่ละด้าน ภายหลังจากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) แล้ว จะค่าดังแสดงตามตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค
การสรรหาและว่าจ้าง	0.86
การบริหารค่าตอบแทน	0.83
การฝึกอบรมและพัฒนา	0.88
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	0.76
การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	0.75
ความมั่นคงในงาน	0.83

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ มีแนวทางดังต่อไปนี้

3.6.1 การศึกษาข้อมูลเชิงเอกสาร (Documentary Research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทุติยภูมิ (Secondary Data) จากบทความวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารของบริษัทที่เกี่ยวข้อง และมีความน่าเชื่อถือที่ได้รับการเผยแพร่ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งทำให้ได้ทราบถึงทฤษฎี แนวคิด และลักษณะเกี่ยวกับความพึงพอใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความมั่นคงในงาน

3.6.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้รับจาก 2 แหล่งข้อมูล ดังนี้

3.6.2.1 จากการตอบแบบสอบถามโดยตรงจากกลุ่มตัวอย่างของบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยจะดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างในหน่วยงานต่างๆ และดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนภายในช่วงเดือนมีนาคม 2559 ซึ่งในแบบสอบถามทุกชุดนั้นจะมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ในการวิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบว่าข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อผลการ

ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว จะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ทางสถิติ

3.6.2.2 จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviewing) แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยเป็นการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) การสอบถามเป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถอธิบายข้อมูลได้อย่างอิสระ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลได้อย่างละเอียด ทั้งนี้ จะใช้วิธีการจัดบันทึกข้อมูล ร่วมกับการบันทึกเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยจะทำการขออนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทำการบันทึกเสียง ซึ่งการบันทึกเสียงนั้นจะนำมาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในภายหลัง ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ได้นำไปวิเคราะห์ในทางสถิติ

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัว : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม ผู้วิจัยมีแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยวิธีการวิเคราะห์ผ่านโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS (Statistic Package for Social Sciences) ภายใต้กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.8

แสดงสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

แสดงสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์
การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน และหน่วยงานที่พนักงานสังกัด ซึ่งจะมีการนำเสนอรูปแบบ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การแจกแจงความถี่ - การแจกแจงค่าร้อยละ (Percentage) - การวัดการกระจาย คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 3.8

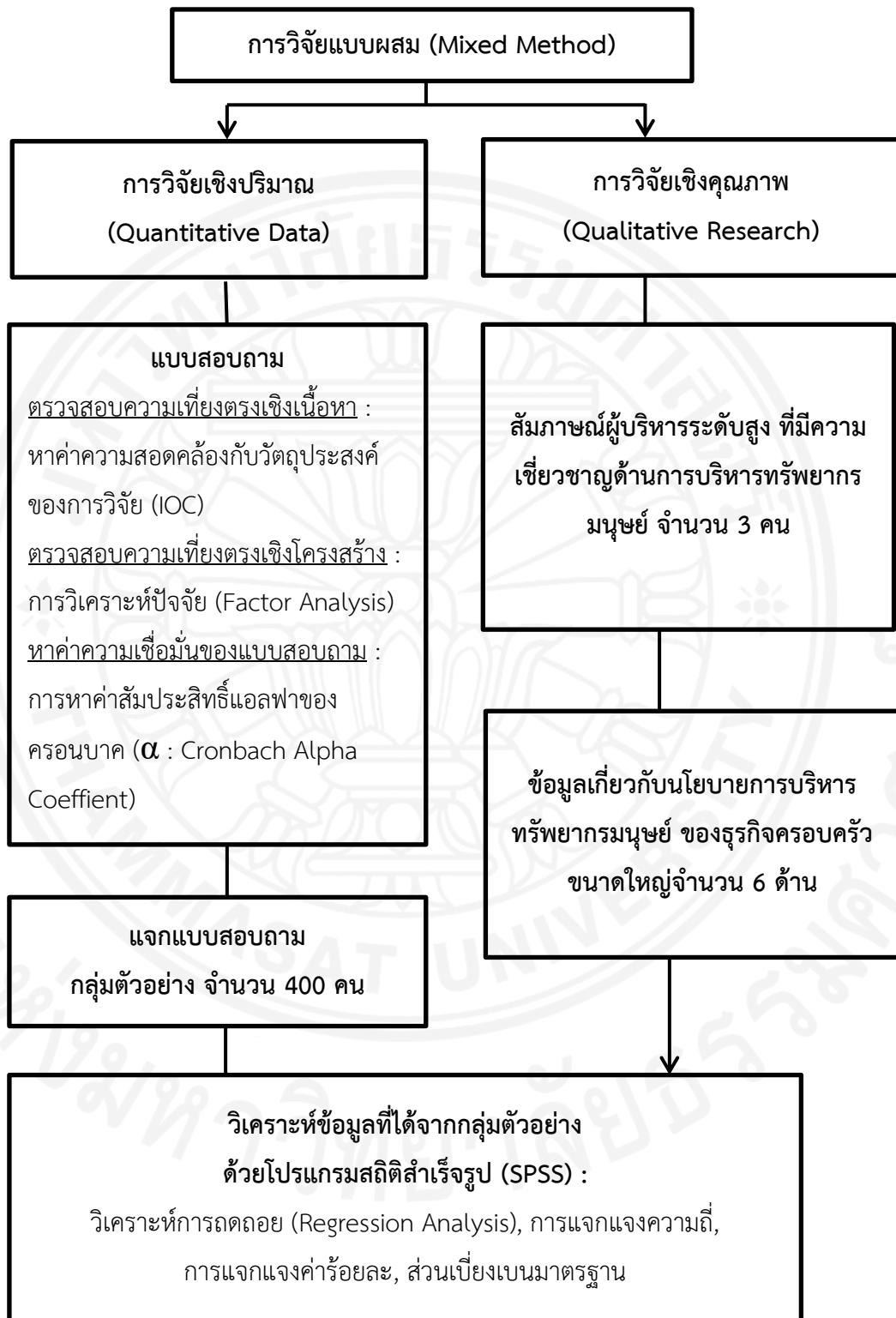
แสดงสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

แสดงสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์
การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)	การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อดำเนินการจัดกลุ่มปัจจัย เพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องต่อไป
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	<p>ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป(SPSS) คือ การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) เพื่อใช้ในการหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว - การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว - การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว - การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว - การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว - ความมั่นคงในงาน (Job Security) ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

สำหรับข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จะมีการดำเนินการถอดเทปสัมภาษณ์ และสรุป ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เพื่อนำมาวิเคราะห์ และ สังเคราะห์ร่วมกับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในแต่ละด้าน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ทางสถิติแล้ว ทำให้ทราบว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันสร้างความพึงพอใจกับพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวมากนักน้อยเพียงใด และการรับรู้ของพนักงานตรงตามนโยบายที่บริษัทต้องการเสนอให้พนักงานหรือไม่

ทั้งนี้ สามารถสรุปขั้นตอนการวิจัยได้ดังภาพที่ 3.1





ภาพที่ 3.1 แผนภาพแสดงวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method)

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทกรณีศึกษา และแบบสอบถามที่ให้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับบริหารระดับกลาง ถึงพนักงานระดับปฏิบัติงานจำนวน 400 ชุด พบว่าได้แบบสอบถามกลับคืนมาสมบูรณ์ครบทั้งจำนวน

การนำเสนอ และการวิเคราะห์ผลของข้อมูลที่ได้รับ ผู้วิจัยจะนำเสนอออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ เพื่อทดสอบสมมติฐาน
- 4.3 ข้อมูลที่รับจากการเสนอแนะของพนักงาน ที่ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในแบบสอบถาม
- 4.4. ข้อมูลที่รับจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	171	42.75
หญิง	229	57.25
รวม	400	100.00

ตารางที่ 4.1

จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
21 - 30 ปี	218	54.50
31 - 40 ปี	144	36.00
41 - 50 ปี	26	6.50
51 - 60 ปี	12	3.00
รวม	400	100.00
อายุงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	230	57.50
5 - 10 ปี	124	31.00
11 - 15 ปี	16	4.00
16 - 20 ปี	6	1.50
21 - 25 ปี	18	4.50
26 - 30 ปี	6	1.50
มากกว่า 30 ปี	0	0
รวม	400	100.00
สังกัด		
สายงานขาย	120	30.00
สายงานการตลาด	175	43.75
สายงานการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์	31	7.75
สายงานบัญชีและการเงิน	50	12.50
สายงานจัดซื้อ	8	2.00
สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล	16	4.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.25 และกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.50 มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.50 และส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดสายงานการตลาด คิดเป็นร้อยละ 43.75

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่

การวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความทัศนคติอย่างไรต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่จำนวน 6 ด้าน ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว สำหรับข้อมูลจากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของตัวแปรที่ใช้ในการทำวิจัย ซึ่งสามารถแยกเป็นรายด้านดังแสดงตามตารางที่ 4.2 - 4.7 และสำหรับข้อมูลจากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรโดยรวมที่ใช้ในการทำวิจัย ดังแสดงตามตารางที่ 4.8

ด้านที่ 1 การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection)

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อการสรรหาและว่าจ้าง

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
บริษัทมีการคัดเลือกพนักงานใหม่ โดยให้โอกาสบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเป็นมืออาชีพ อย่างเท่าเทียมกัน	3.50	.84	ระดับสูง
ข้าพเจ้าไม่รู้สึกรังเกียจการใช้เส้นสายในการรับพนักงานใหม่ในสัดส่วนที่มาก	3.08	.93	ระดับปานกลาง
ข้าพเจ้ารู้สึกว่าพนักงานใหม่ที่ผ่านการคัดเลือกมา เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ	3.37	.78	ระดับปานกลาง
กระบวนการคัดเลือกพนักงานใหม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ไม่เลือกปฏิบัติ	3.26	.80	ระดับปานกลาง
กระบวนการสรรหาและว่าจ้าง ช่วยดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานกับบริษัทได้	3.56	.78	ระดับสูง

ด้านที่ 2 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)

ตารางที่ 4.3

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อการบริหารค่าตอบแทน

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทเป็นธรรม และจ่ายตามผลงาน	3.67	.80	ระดับสูง
เงินเดือนที่ข้าพเจ้าได้รับอยู่ในระดับเดียวกับบุคคลอื่นที่มี ลักษณะงานเดียวกัน ในบริษัทผลิตและจัดจำหน่าย เครื่องดื่ม	3.51	.82	ระดับสูง
เงินเดือนที่ข้าพเจ้าได้รับสอดคล้องกับระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานของข้าพเจ้า	3.55	.86	ระดับสูง
ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการจ่ายค่าตอบแทนอื่นที่เป็นตัวเงิน (เช่น โบนัส commission ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าชดเชย พาหนะ) มีการจ่ายอยู่ในระดับที่เหมาะสม	3.81	.84	ระดับสูง
ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการสวัสดิการที่บริษัทจัดให้ (เช่น ค่ารักษาพยาบาล ของขวัญแจกปีใหม่ กิจกรรมสันทนา การ แหวนทองที่ระลึกทุนการศึกษาบุตร เป็นต้น) อยู่ใน ระดับที่สูงกว่าบริษัทอื่น และครอบคลุมถึงครอบครัว ข้าพเจ้า	3.76	.85	ระดับสูง

ด้านที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

ตารางที่ 4.4

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นบริษัทที่จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง	3.85	.71	ระดับสูง
หลักสูตรที่ข้าพเจ้าได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา มีความทันสมัย และตรงกับความต้องการ	3.70	.86	ระดับสูง
หลักสูตรที่ข้าพเจ้าได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง	3.71	.76	ระดับสูง
บริษัทมีการส่งเสริม และจัดหลักสูตรการฝึกอบรมภายใน ให้ข้าพเจ้าอย่างเหมาะสม	3.72	.80	ระดับสูง
บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้ข้าพเจ้าเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาจากหลักสูตรภายนอก รวมทั้ง การให้ทุนการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้	3.71	.77	ระดับสูง

ด้านที่ 4 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

ตารางที่ 4.5

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด	3.40	.89	ระดับสูง
แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถใช้วัดผลงานได้อย่างน่าเชื่อถือ	3.23	.96	ระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.5

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน	3.36	.96	ระดับปานกลาง
การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ข้าพเจ้าทราบ ถึงสิ่งที่ต้องพัฒนา และปรับปรุง	3.55	.93	ระดับสูง
บริษัทมีการใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการ เพิ่มค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่ง ได้อย่าง เหมาะสม และมีความเป็นธรรม	3.33	.90	ระดับปานกลาง

ด้านที่ 5 การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)

ตารางที่ 4.6

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ข้าพเจ้าสามารถมีส่วนร่วมวางแผนความก้าวหน้า ทางอาชีพได้ โดยบริษัทจะให้โอกาส และสนับสนุน ตามความเหมาะสม	3.49	1.68	ระดับสูง
ข้าพเจ้ามีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในตำแหน่ง ที่มุ่งมั่น และคาดหวังได้	3.46	.88	ระดับสูง
บริษัทมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับแผน ความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานแต่ละระดับ	3.33	.88	ระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.6

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (ต่อ)

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นการพิจารณาตามผลงานมากกว่าความอาวุโส	3.19	.94	ระดับปานกลาง
ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน มีความเป็นธรรม และเหมาะสม	3.21	.95	ระดับปานกลาง

ด้านที่ 6 ความมั่นคงในงาน (Job Security)

ตารางที่ 4.7

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อความมั่นคงในงาน

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ข้าพเจ้ารู้สึกถึงความมั่นคงต่อการทำงานกับบริษัทนี้	4.10	.75	ระดับสูง
ข้าพเจ้าไม่มีความกังวลใจต่ออนาคตการทำงาน	3.57	.84	ระดับสูง
ข้าพเจ้ามั่นใจต่อนโยบายการจ้างงานของบริษัทว่าจะไม่มีการให้พนักงานออกตามภาวะเศรษฐกิจ	3.81	.80	ระดับสูง
ข้าพเจ้ารับรู้ถึงความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ของการบริหารงานโดยรวมของบริษัท	3.56	.86	ระดับสูง
การทำงานกับบริษัท ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกถึงความสมดุลในชีวิต ระหว่างงานและครอบครัว	3.69	.91	ระดับสูง

สำหรับข้อมูลจากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของตัวแปรโดยรวมที่ใช้ในการทำวิจัย ดังแสดงตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ โดยรวม

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ ครอบครัวขนาดใหญ่	3.53	.53	ระดับสูง
การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection)	3.35	.66	ระดับปานกลาง
การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)	3.66	.62	ระดับสูง
การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)	3.74	.63	ระดับสูง
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	3.37	.79	ระดับปานกลาง
การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)	3.34	.81	ระดับปานกลาง
ความมั่นคงในงาน (Job Security)	3.75	.64	ระดับสูง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในภาพรวมของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.53 หากพิจารณานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่แต่ละด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับสูง และระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความมั่นคงในงาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.75 รองลงมา คือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74

4.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อเป็นการแสดงถึงความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งได้ค่าจากการคำนวณดังแสดงตามตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรความพึงพอใจของพนักงาน

ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
ความพึงพอใจของพนักงาน	3.80	.63	ระดับสูง
ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน	3.89	.75	ระดับสูง
ข้าพเจ้ารู้สึกสนุกกับการทำงาน	3.80	.76	ระดับสูง
ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และพร้อมที่จะทุ่มเทให้บริษัท	4.07	.73	ระดับสูง
ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการทำงานกับบริษัทเหมือนเป็นการเติมเต็มคุณค่าชีวิต	3.78	.83	ระดับสูง
ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในระบบการทำงานโดยรวมของบริษัท	3.46	.93	ระดับสูง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมของความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.80 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.63

4.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

4.2.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ Multiple Linear Regression แบบขั้นบันได (Stepwise Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ (X) คือ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ จำนวน 6 ด้าน ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Y) คือ ความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ดังแสดงตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10

แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
5	.664 ^e	.434	.46267

e = Predictor : (Constant) , Career Planning, Training and Development, Job Security, Compensation, Recruitment

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การฝึกอบรมและพัฒนา ความมั่นคงในงาน การบริหารค่าตอบแทน และการสรรหาและว่าจ้าง ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R Square) เท่ากับ 0.434 ซึ่งหมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ เป็นผลมาจากตัวแปรอิสระ (X) 43.40%

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ รวมทั้งพิจารณาค่าคงที่ (Constant) เพื่อนำมาพยากรณ์เชิงเส้นตรง ดังแสดงตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11

แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่

Variable	B	Beta	T	Sig
(Constant)	1.01	-	5.94	.00
การฝึกอบรมและพัฒนา	.23	.24	5.14	.00
ความมั่นคงในงาน	.19	.20	3.81	.00
การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	.16	.20	3.68	.00
การบริหารค่าตอบแทน	.10	.11	2.20	.03
การสรรหาและว่าจ้างพนักงาน	.09	.10	1.97	.05

จากตารางที่ 4.11 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ Multiple Linear Regression แบบขั้นบันได (Stepwise Regression) พบว่า นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่ปรากฏค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) เนื่องจากมีนัยสำคัญทางสถิติมากกว่า 0.05 จึงกล่าวได้ว่า ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน สำหรับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ความมั่นคงในงาน การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน และการสรรหาและว่าจ้างพนักงาน มีค่าเท่ากับ .24 .20 .20 .11 และ .10 ตามลำดับ โดยนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 5 ด้าน ช่วยในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ได้ร้อยละ 43.40% และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน เท่ากับ .46 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$Y = 0.24X_1 + 0.20X_2 + 0.20X_3 + 0.11X_4 + 0.10X_5$$

- โดย
- X_1 = การฝึกอบรมและพัฒนา
 - X_2 = ความมั่นคงในงาน
 - X_3 = การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ
 - X_4 = การบริหารค่าตอบแทน
 - X_5 = การสรรหาและว่าจ้างพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Multiple Regression ตามตารางที่ 4.11 โดยวิเคราะห์ตัวแปร X จำนวน 5 ตัวแปร ซึ่งสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

H_0 : การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ไม่ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

H_1 : การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ผลการทดสอบ พบว่า การสรรหาและว่าจ้าง มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.10 ดังแสดงตามตารางที่ 4.11 ซึ่งแสดงว่า นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

H_0 : การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ไม่ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

H_1 : การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ผลการทดสอบ พบว่า การบริหารค่าตอบแทน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.11 ดังแสดงตามตารางที่ 4.11 ซึ่งแสดงว่า การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

H_0 : การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ไม่ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

H_1 : การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ผลการทดสอบ พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.24 ดังแสดงตามตารางที่ 4.11 ซึ่งแสดงว่า การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

H_0 : การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ไม่ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

H_1 : การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ผลการทดสอบ พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน ไม่ปรากฏมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) แสดงว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ไม่ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

H_0 : การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ไม่ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

H_1 : การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ผลการทดสอบ พบว่า การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.20 ดังแสดงตามตารางที่ 4.11 ซึ่งแสดงว่า การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 ความมั่นคงในงาน (Job Security) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

H_0 : ความมั่นคงในงาน (Job Security) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ไม่ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

H_1 : ความมั่นคงในงาน (Job Security) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ผลการทดสอบ พบว่า ความมั่นคงในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.20 ดังแสดงตามตารางที่ 4.11 ซึ่งแสดงว่า ความมั่นคงในงาน (Job Security) ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผล ต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

4.3 ข้อมูลที่ได้รับจากการเสนอแนะของพนักงาน ที่ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในแบบสอบถาม

จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ จำนวน 400 คน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ในด้านต่างๆ ดังนี้

4.3.1 ด้านการสรรหาและว่าจ้าง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาและว่าจ้างว่า บริษัทมีการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์การสรรหาและว่าจ้างพนักงานไว้อย่างชัดเจน แต่ยังไม่สามารถดึงดูดผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานกับบริษัทได้ และไม่สามารถคัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทจึงควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือกระบวนการที่มีความเป็นสากลมากขึ้น และสามารถตอบสนองธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การจัดให้มีการทดสอบความรู้ ความสามารถผู้สมัคร เพื่อดูความเหมาะสมในตำแหน่งงานนั้นๆ การพิจารณาคะแนนการสอบวัดผลภาษาต่างประเทศ อีกทั้ง กระบวนการสัมภาษณ์ควรให้หัวหน้างานหรือผู้จัดการแผนกได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาผู้สมัครด้วย นอกจากนี้ ยังคงพบการรับพนักงานใหม่ด้วยการใช้เส้นสาย ใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิด ของบุคคลในครอบครัวหรือเจ้าของ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง อยู่บ้าง

4.3.2 ด้านการบริหารค่าตอบแทน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ว่า บริษัทมีการกำหนดโครงสร้างค่าจ้างอยู่ในระดับที่เทียบเท่า ถึง สูงกว่าบริษัทอื่นเพียงเล็กน้อย และการพิจารณาให้ค่าประสบการณ์การทำงานเพิ่มค่อนข้างต่ำ ซึ่งไม่ค่อยสอดคล้องกับอัตราเงินเฟ้อ อัตราค่าครองชีพเท่าที่ควร บริษัทมีนโยบายการปรับค่าจ้างที่ไม่จูงใจพนักงานมากนัก เพราะกระบวนการวัดผลงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่สามารถสร้างความเป็นธรรมได้ทั่วทั้งบริษัท อีกทั้ง ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติรู้สึกว่าคุณบริหารระดับสูงจะได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ในระดับที่สูงมาก ทำให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม

สำหรับด้านของสวัสดิการพนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าสวัสดิการโดยเฉพาะการจ่ายโบนัสอยู่ในระดับที่เหมาะสม แต่ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์จ่ายโบนัสแก่พนักงานด้วยความเป็นธรรม โดยการใช้กระบวนการวัดผลงานที่มีประสิทธิภาพ สำหรับสวัสดิการอื่นๆ นั้น ต้องมีการปรับปรุง เนื่องจากยังไม่มีครอบคลุม และไม่สามารถตอบสนองความต้องการพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การกำหนดสวัสดิการที่ครอบคลุมถึงบิดามารดา ซึ่งปัจจุบันกำหนดเพียงคู่สมรสและบุตรเท่านั้น การปรับปรุงค่าใช้จ่ายการไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ ทั้งค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ซึ่งปัจจุบันไม่มีความเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง

ดังนั้น บริษัทควรมีการพิจารณาปรับปรุงความเหมาะสมของค่าตอบแทน และสวัสดิการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การจ่ายอยู่ในระดับที่มีความเหมาะสม รวมทั้ง การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ อาทิ Internet Intranet ในการสื่อสารกับพนักงานถึงสวัสดิการต่างๆ ที่พนักงานมีสิทธิได้รับ รวมถึง กระบวนการเบิกค่าใช้จ่ายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ช่วยให้เกิดความคล่องตัว สะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น

4.3.3 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา ว่า ปัจจุบันหลักสูตรการฝึกอบรมมีจำนวนให้เลือกน้อย และรับจำนวนจำกัด ทำให้พนักงานหลายคนไม่สามารถเข้าร่วมหลักสูตรที่สนใจ และเหมาะสมได้ อีกทั้ง การจัดฝึกอบรมยังไม่ตรงตามความต้องการของพนักงานเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีการทำ Training Road Map, IDP ซึ่งช่วยให้พนักงานได้รับการพัฒนาที่ตรงตามความจำเป็น และแม้หัวหน้างานเป็นผู้คัดเลือกเข้าอบรมก็ตาม ยังพบว่า การฝึกอบรมยังไม่สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ และนำมาประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างเหมาะสม จึงควรสอบถามไปยังหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถสร้างหลักสูตรที่ตรงตามความจำเป็นของหน่วยงานนั้นๆ และเกิดการพัฒนาพนักงานอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามยังพอใจในเรื่องการพัฒนาศักยภาพพนักงานด้วยการให้การให้ทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาโท แต่การบริหารพนักงานที่ได้รับทุนการศึกษายังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพราะพนักงานกลุ่มนี้ไม่ได้แสดงศักยภาพ ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษา จากงานที่ได้รับมอบหมายไม่มีความท้าทาย และเหมาะสมกับความรูู้ ทำให้ไม่เกิดประโยชน์กับพนักงาน และบริษัท

4.3.4 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ว่า บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งบริษัท และมีการนำไปใช้พิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายโบนัส การปรับค่าจ้าง แต่ไม่อาจวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่มีการกำหนด KPI การปฏิบัติงาน การประเมินด้วยความพึงพอใจ และความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก จึงพบการใช้เส้นสาย และความใกล้ชิด อีกทั้ง หลักเกณฑ์การประเมินยังไม่ยุติธรรม เพราะมีการให้คะแนนหรือเกรด โดยการกำหนดช่วงคะแนนหรือการจำกัดจำนวนพนักงานในแต่ละเกรด และบางครั้งใช้การประเมินแบบประชังค์ว่า ทำให้ไม่เกิดการสร้างแรงจูงใจ อีกทั้งพนักงานมักไม่ได้รับการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาถึงผลการประเมินผลงาน จุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเอง

4.3.5 ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ว่า บริษัทมีการกำหนดนโยบาย และแผนความก้าวหน้าของพนักงานไว้อย่างชัดเจน แต่ยังไม่มีความหลากหลาย และไม่สามารถนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานไม่ได้ร่วมกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าตามที่ตนเองต้องการ และพนักงานที่มีความใกล้ชิดกับผู้บริหาร มักได้รับความก้าวหน้ามากกว่า การเลื่อนตำแหน่งงานเป็นการพิจารณาจากความอาวุโสมากกว่าผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และตั้งใจปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจ และรู้สึกไม่เป็นธรรม อีกทั้ง บางตำแหน่งโดยเฉพาะผู้บริหารมักเป็นการคัดเลือกจากภายนอก ทำให้พนักงานภายในไม่ได้รับความก้าวหน้า และต้องลาออกในที่สุด ทำให้บริษัทขาดคนที่มีความรู้ ความสามารถ

4.3.6 ด้านความมั่นคงในงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความมั่นคงในงาน ว่า บริษัทมีการดูแลพนักงานอย่างดี เป็นครอบครัว ไม่มีนโยบายไล่หรือปลดพนักงานออกตามภาวะเศรษฐกิจ แต่ยังคงมีความกังวลเรื่องของความมั่นคงในอนาคตอยู่บ้าง เนื่องจากสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญ และดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวังมากขึ้น

4.4. ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเป็นอย่างดี ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูล กล่าวถึงภาพรวมของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ว่า บริษัทมีการกำหนดเกี่ยวนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตามนโยบายของกรรมการบริษัท ที่ให้ความสำคัญของการบริหารคนมากยิ่งขึ้น ทั้งการเลือกใช้คนให้ถูกต้องตามความสามารถ การให้คำแนะนำ คำปรึกษา ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่ต้องเข้ามาดูแลพนักงานได้บังคับบัญชา และการกำหนดนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยดึงดูดคนเก่ง รักษาคนเก่ง และพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้ ภายใต้การแข่งขันทางธุรกิจที่มีมากขึ้น แต่ทั้งนี้ นโยบายดังกล่าวต้องสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงานด้วย เนื่องจากกรรมการบริษัทยังคงมองพนักงานเสมือนบุคคลในครอบครัว ดังนั้น จึงได้มีการปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านต่างๆ อาทิ

ด้านการสรรหาและว่าจ้างพนักงาน มีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน มุ่งเน้นหาคนที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีความเป็นมืออาชีพ ตรงตามตำแหน่งงานนั้นๆ แต่ก็ยังคงมีบ้างเรื่องการใช้เส้นสาย แต่ลดน้อยลงไปมาก เพราะอดีตหากผู้สมัครมีบุคคลในครอบครัวญาติ หรือคนรู้จักทำงานอยู่ในบริษัท ก็มักจะได้รับเลือกเข้าทำงานก่อน

ด้านการบริหารค่าตอบแทน มีการกำหนดโครงสร้างค่าจ้างที่มีความชัดเจน การกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาปรับค่าจ้าง การพิจารณาจ่ายโบนัส ที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเป็นธรรมให้กับพนักงานมากขึ้น ซึ่งในอดีตไม่ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ และโครงสร้างค่าจ้างไว้

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน มีการวางแผน การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกระดับ โดยการพิจารณารายละเอียดหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับงาน และตำแหน่ง ซึ่งช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงาน และนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ ซึ่งในอดีตไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามด้านต่างๆ ที่บริษัทกำหนดไว้ ทั้งด้านผลงาน และพฤติกรรม ซึ่งผลที่ได้จะนำไปพิจารณาเกี่ยวกับค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง

ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ มีการกำหนดแผนความก้าวหน้าในอาชีพไว้เป็นลำดับขั้น ซึ่งการเลื่อนสูงขึ้นไปจะมีการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งในอดีตจะเป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปเรื่อยๆ พิจารณาจากตำแหน่งที่ว่าง ความอาวุโส โดยไม่ได้พิจารณาถึงการปฏิบัติงานมากนัก

จะเห็นได้ว่า นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากบริษัทต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่มากขึ้น ต้องมีการพัฒนาการบริหารภายในให้มีความเป็นระบบ และเป็นสากลมากขึ้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน แม้หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุนของบริษัท แต่ก็ต้องมีการปรับตัวเองให้สามารถสนับสนุนบริษัทได้ตรงตามกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งการหาคนที่เก่ง เป็นมืออาชีพ การสร้างนโยบายค่าจ้างที่จูงใจ และเป็นธรรม การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น แต่บริษัทยังคงมีความเป็นธุรกิจครอบครัวสูง ยังคงต้องรับฟังการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญ บางครั้งก็ยังพบการใช้เส้นสาย การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ไม่เคร่งครัดมากนัก แต่ลดลงจากอดีตมาก

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในเชิงลึก เกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านการสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection)

การสรรหาและว่าจ้างถือเป็นกระบวนการที่บริษัทให้ความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากมองว่า คนหรือบุคลากรในบริษัทเปรียบเสมือนเมล็ดพันธุ์ทางความคิด ในอนาคตจะมีการเติบโต และสามารถนำเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานของบริษัทให้มีความเติบโต และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปัจจุบัน บริษัทจึงมีการปรับปรุงนโยบายหรือกระบวนการการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ให้มีความทันสมัย เพื่อให้สามารถคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงาน ทั้งกระบวนการสมัครงานที่ทำให้ผู้สมัครสามารถเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น อาทิ การเปิดให้สมัครงานผ่าน

ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในเว็บไซต์ของบริษัทที่มีการพัฒนาให้การใช้งานที่ง่าย แทนการเข้ามากรอกเอกสารการสมัครงานที่เป็นกระดาษ และเปิดโอกาสให้ผู้สมัครสามารถฝากประวัติกับเว็บไซต์ที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งทำให้ผู้สมัครเกิดความสะดวกในการสมัครงานมากขึ้น และยังคงมีการเข้าร่วมกิจกรรม Job Fair ตามมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง ทำให้บริษัทสามารถเข้าถึงผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่บริษัทต้องการได้มากขึ้นด้วย แต่ปัญหาเรื่องการสรรหาและว่าจ้างพนักงานยังคงเป็นปัญหาอยู่บ้าง บริษัทยังไม่สามารถสรรหาและว่าจ้างพนักงานได้ทันตามการขออัตรากำลังคน อาจเพราะบริษัทมีการขยายธุรกิจจากธุรกิจผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์ในอดีต เป็นการขยายธุรกิจ และสายผลิตภัณฑ์ออกไปอย่างจำนวนมาก ความต้องการด้านกำลังคนย่อมมีมากขึ้นด้วย

สำหรับการสรรหาและว่าจ้างพนักงานนั้นถือได้ว่ามีความรัดกุม และมีการเพิ่มประสิทธิภาพมาก เพราะคนที่ได้รับคัดเลือกต้องผ่านกระบวนการสัมภาษณ์ โดยผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 - 4 คน จึงมั่นใจได้ในระดับหนึ่งว่า พนักงานที่ได้รับการว่าจ้าง เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม แต่ด้วยลักษณะของธุรกิจเป็นแบบครอบครัว การใช้ความสัมพันธ์ หรือการใช้เส้นสาย ในการรับพนักงานเข้าทำงานนั้น ยังคงพบอยู่บ้าง แต่มีจำนวนลดลงจากอดีตมาก ลักษณะการใช้ความสัมพันธ์ หรือการใช้เส้นสาย มักเป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบการเป็นบุคคลในครอบครัวของเจ้าของบริษัท และไม่ใช่มิตรในครอบครัว แต่มีความสัมพันธ์ หรือรู้จักกับเจ้าของบริษัทหรือเครือญาติ บุคคลกลุ่มนี้จะได้รับการคัดเลือกให้เข้าสัมภาษณ์ตามกระบวนการ แต่มีแนวโน้มได้รับการคัดเลือกเข้ากระบวนการสัมภาษณ์ค่อนข้างมีความแน่นอน

ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)

การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นเรื่องสำคัญที่ใช้ในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถ ให้เข้ามาทำงาน และรักษาให้คนกลุ่มนี้คงอยู่กับบริษัทไปได้อย่างยาวนาน ซึ่งบริษัทมีการปรับปรุงนโยบายด้านค่าตอบแทน ทำให้ปัจจุบันมีโครงสร้างค่าจ้าง ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอยู่ในอัตราที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของตลาด และมีการกำหนดค่าตอบแทนที่จ่ายตามผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานในบางหน่วยงาน อาทิ incentive commission ของพนักงานสายการขาย เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ สำหรับสวัสดิการอื่นที่บริษัทกำหนดมีความหลากหลาย อาทิ โทรศัพท์มือถือสำหรับใช้งาน พิเศษสำหรับออกกำลังกาย ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลืองานศพ เงินยืมล่วงหน้า งานกีฬา ของขวัญเทศกาลปีใหม่ ของขวัญเมื่อทำงานกับบริษัทครบ 30 ปี ซึ่งสวัสดิการบางส่วนพนักงานได้รับทั้งบริษัท แต่บางส่วนเป็นการให้ตามตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ทั้งนี้ สวัสดิการบางส่วนยังครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัว ทั้งคู่สมรส และบุตร อาทิ ทุนการศึกษา บุตร ค่ารักษาพยาบาลสำหรับบุคคลในครอบครัว เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายการปรับค่าจ้างให้แก่พนักงานทุกๆ ปี ปีละ 1 ครั้ง โดยอัตราเป็นไปตามนโยบาย อัตราเงินเฟ้อ และผลประกอบการของบริษัท โดยการปรับค่าจ้างพนักงานขึ้นอยู่กับผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานในปีนั้นๆ พนักงานแต่ละคนจึงได้รับการปรับค่าจ้างที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการสร้างเป็นการสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้น

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ส่วนพัฒนาและฝึกอบรม จะเป็นผู้กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมล่วงหน้า ทั้งหลักสูตรเลือก และหลักสูตรบังคับ ซึ่งหลักสูตรบังคับเป็นการกำหนดหลักสูตรที่มีความแตกต่างกัน ตามระดับงาน และตำแหน่งของพนักงาน และสำหรับหลักสูตรเลือกจะมีการกำหนดไว้หลากหลาย ทั้งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน อาทิ Microsoft Excel การวางแผนการทำงานและการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการพูดต่อหน้าชุมชน การทำงานเชิงรุก เพื่อผลลัพธ์งานที่ดีกว่า Mind Map for Analytical Thinking เป็นต้น และการให้แง่คิดการดำรงชีวิต การปรับตัวเพื่อสร้างความสมดุลในชีวิต อาทิ คิดบวกชีวิตบวก การยศาสตร์กับการทำงาน เป็นต้น แต่ยังคงกำหนดตามระดับของพนักงานที่จะเข้าร่วมการอบรม เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า หลักสูตรที่มีการกำหนดขึ้น ทำให้พนักงานในระดับดังกล่าว สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ หากบางหลักสูตรที่มีความจำเป็นต่อพนักงานหรือมีผู้สนใจจำนวนมาก จะมีการกำหนดจัดจำนวนหลายรุ่น และบริษัทจะเชิญวิทยากรภายนอกที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหลักสูตรนั้นๆ เป็นผู้ถ่ายทอด เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ และการนำมาประยุกต์ใช้อย่างถูกต้อง

ปัจจุบัน กรรมการบริษัท ให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะมากขึ้น ด้วยเล็งเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรว่าเป็นผู้ที่จะช่วยผลักดันการดำเนินธุรกิจของบริษัทให้เติบโตต่อไปได้ ในปัจจุบันจึงมีการกำหนดหลักสูตรจำนวนมากมาย ทั้งที่ มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร และผู้ที่พร้อมจะเติบโตมาเป็นผู้บริหารในอนาคต อาทิ หลักสูตรSMP หลักสูตรTDP หลักสูตรMMP และสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการจะต้องได้รับการเข้าอบรมในหลักสูตรต่างๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร และเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนจะได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ บริษัทจึงมีการกำหนดจำนวนวันให้พนักงานทุกคนเข้ารับการฝึกอบรม อาทิ พนักงานปฏิบัติงาน ต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 2 วันต่อปี

นอกจากนี้ในด้านการพัฒนาพนักงาน บริษัทมีนโยบายให้ทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาโทแก่พนักงาน ซึ่งจำนวนผู้ที่ได้รับทุนการศึกษาขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละสายงานนั้นๆ โดยประมาณปีละ 5 คน ซึ่งการยื่นรับทุนการศึกษา พนักงานต้องสอบเข้ามหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงตามที่บริษัทมีการกำหนดไว้ อาทิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล และต้องเป็นการเข้าศึกษาต่อตามคณะมีบริษัทมีการกำหนดไว้ ตรงตามสายงานที่สังกัด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ความรู้ที่ได้จากการศึกษามานั้น จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ และพัฒนาการปฏิบัติงานได้ โดยพนักงานที่สามารถยื่นขอรับทุนดังกล่าวได้ ต้องเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีอายุงานครบตามที่บริษัทกำหนด และพนักงานกลุ่มนี้จะต้องปฏิบัติงานกับบริษัท เพื่อชดเชยกับค่าใช้จ่ายที่บริษัทได้ลงทุนตามระยะเวลาที่ศึกษาต่อจำนวน 2 เท่า

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

บริษัทมีความต้องการสร้างความเท่าเทียม และเป็นธรรมให้แก่พนักงานทุกคน จึงมีการกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การพิจารณาปรับค่าจ้าง การพิจารณาจ่ายโบนัสประจำปี การพิจารณาฝึกอบรมพนักงาน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งในอดีตไม่ได้ให้ความสำคัญในการวัดผลงานมากนัก

การวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัท จะมีการกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาต้องประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ปีละ 2 ครั้ง คือ เดือนมิถุนายน และเดือนธันวาคม ซึ่งเป็นการประเมินแบบทางเดียว คือ ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่างๆ อาทิ คุณภาพงาน การตัดสินใจแก้ไขปัญหา การเป็นที่ยอมรับ การปฏิบัติตามระเบียบบริษัท เป็นต้น ซึ่งมีการกำหนดคะแนนแต่ละข้อที่แตกต่างกัน ตามความสำคัญของด้านนั้น และด้านที่นำมาประเมินจะมีความแตกต่างกันตามระดับ หรือตำแหน่งงาน ทั้งนี้ เอกสารสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถเขียนข้อเสนอแนะ หรือข้อควรปรับปรุงของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ อีกทั้ง เป็นแนวทางในการนำไปพัฒนา และเข้าฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องนั้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยพนักงานจะต้องลงชื่อ เพื่อรับทราบผลการประเมินเมื่อผู้บังคับบัญชามีการชี้แจงเรียบร้อยแล้ว แต่ปัจจุบัน ยังคงพบพนักงานบางส่วนที่ไม่ได้ลงชื่อในเอกสารประเมินผล ผลที่ตามมา คือ พนักงานไม่ทราบผลการประเมิน เมื่อมีการนำไปพิจารณาการปรับค่าจ้าง การพิจารณาจ่ายโบนัสประจำปี จึงมักเกิดการถามถึงเหตุผลที่ได้รับพิจารณาในอัตราอื่นๆ

ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)

บริษัทมีการกำหนดแผนความก้าวหน้าของพนักงานที่ชัดเจน โดยมีการเลื่อนขึ้นเป็นระดับ(Job Level) และในแต่ละระดับมีการกำหนดจำนวนอายุงานที่ต้องอยู่ในระดับนั้น เมื่อพนักงานอยู่ในระดับนั้นๆ ครบตามเกณฑ์แล้ว จึงจะสามารถเลื่อนขึ้นไปยังอีกระดับหนึ่งได้ แต่ทั้งนี้ หากพนักงานได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับที่ดีมากติดต่อกัน ก็สามารถเลื่อนขึ้นไปยังระดับที่สูงขึ้นได้เร็วกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเรียกว่า Fast Track ขณะเดียวกันพนักงานที่ได้รับผลการประเมินการ

ปฏิบัติงานที่ไม่ดีนัก อาจอยู่ในระดับนั้นๆ นานกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเรียกว่า Slow Track ซึ่งนโยบายที่บริษัทได้กำหนดเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานนี้ ทำให้พนักงานสามารถพิจารณาถึงความเติบโตในบริษัทได้อย่างชัดเจน อีกทั้งเป็นแรงผลักดันให้พนักงานมุ่งสร้างผลงาน และการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อความเติบโตได้รวดเร็วกว่าเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด ในการพิจารณาปรับระดับนั้น เป็นการเสนอ และเห็นสมควรร่วมกัน ทั้ง ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารสำนักงานการบุคคลกลาง และคณะกรรมการที่ประชุมพิจารณาอนุมัติ

ในปัจจุบันไม่ได้มีการกำหนดแผนความก้าวหน้าทางอาชีพแบบข้ามสายงาน แต่ทั้งนี้หากพนักงานมีความประสงค์โอนย้ายข้ามสายงานนั้น ก็สามารถทำได้ แต่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารของสังกัดงานเดิม และสังกัดงานใหม่ พิจารณาร่วมกัน

ด้านความมั่นคงในงาน (Job Security)

ด้วยบริษัทถือว่าเป็นธุรกิจครอบครัว มีการบริหารแบบครอบครัว ซึ่งกรรมการบริษัทให้ความสำคัญเกี่ยวกับความกินดีอยู่ดี คุณภาพชีวิตของพนักงาน และใส่ใจกับพนักงานทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน การกำหนดเกี่ยวกับค่าจ้าง และสวัสดิการต่างๆ จึงให้พนักงานอย่างเต็มกำลังที่บริษัทสามารถให้ได้ และไม่มีนโยบายเกี่ยวกับการปลดพนักงาน แม้ต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจ และการแข่งขันที่สูง เพียงแต่ลดการจ่ายสวัสดิการที่เกินกำลังของบริษัท แทนการปลดพนักงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงการสำรวจ (Exploratory Study) แบบกรณีศึกษา โดยใช้ลักษณะข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลในเชิงลึก โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณลักษณะของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ และความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ในระดับปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ สายงานขาย สายงานการตลาด สายงานการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ สายงานบัญชีและการเงิน สายงานจัดซื้อ และสายงานบริหารทรัพยากรบุคคล ว่ามีความพึงพอใจต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ด้าน หรือไม่

ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งรูปแบบการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแบบสอบถามที่ได้มีการพัฒนาจากแนวคิด และคุณลักษณะจากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยคำถามลักษณะปลายปิด มีการกำหนดคะแนนเป็นแบบการประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบหาความถูกต้อง และเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถามด้วยการหาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (IOC : Index of Item - Objective Congruence) โดยผู้เชี่ยวชาญ และเข้าใจเกี่ยวกับงานวิจัยจำนวน 3 ท่าน จากนั้นได้นำแบบสอบถามที่ได้มีการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อดำเนินการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของเครื่องมือ (α : Cronbach Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.954 - 0.959 จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลโดยแจกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ใช้ระยะเวลาเก็บแบบสอบถามจำนวน 16 วัน (ตั้งแต่วันที่ 7 - 22 มีนาคม 2559) จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS : Statistic Package for the Social Science) เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์สมการพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) ซึ่งได้ผลจากการวิเคราะห์ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี มีอายุงานไม่เกิน 5 ปี และส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดสายงานการตลาด

5.1.2 ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ และความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ อยู่ในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 3.53 โดยมีระดับความคิดเห็นสูงในด้านการบริหารค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา และความมั่นคงในงาน และกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 3.80 ซึ่งตามแนวความคิดในผลการวิจัยของ S.M. Farrington, E. Venter and G.D. Sharp (2014) มีความสอดคล้องในเรื่องของความมั่นคงในงานในระดับที่สูง และความขัดแย้งในเรื่องของความพึงพอใจ การบริหารค่าตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ

5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการศึกษาได้ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 6 ด้าน ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม ซึ่งผลการศึกษา ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1, 2, 3, 5, 6 และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ดังแสดงตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 1 การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 5 การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 6 ความมั่นคงในงาน (Job Security) ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว	ยอมรับสมมติฐาน

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม สามารถตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ และทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

5.2.1 คุณลักษณะของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่

ใหญ่

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ทั้ง 6 ด้าน และความคิดเห็นของพนักงานพบว่า บริษัทถือเป็นธุรกิจที่มีการบริหารแบบครอบครัวอย่างมาก กรรมการบริษัททุกๆ รุ่น มักให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของพนักงานในทุกระดับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แต่เมื่อบริษัทต่อเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่มากขึ้น จากการโจมตีจากคู่แข่ง และการถูกจำกัดการดำเนินธุรกิจจากนโยบายรัฐบาล บริษัทจึงได้มีการปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นสากลมากขึ้น และเห็นความสำคัญของคนว่าช่วยผลักดันให้สามารถแข่งขันได้ ทั้งนี้ ได้มีการปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อสร้างมาตรฐานและความเป็นธรรมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านการสรรหาและว่าจ้างที่คัดเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นมืออาชีพ และเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ เข้ามาทำงาน โดยลดการใช้เส้นสาย และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ แต่จากความคิดเห็นของพนักงานบางส่วนเห็นว่า การสรรหาและว่าจ้างพนักงานยังพบการใช้เส้นสาย ผู้สมัครที่มีคนรู้จัก มีความสัมพันธ์ มักได้รับเลือกเข้ามาสัมภาษณ์ แต่พบน้อยกว่าอดีต แม้มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกไว้อย่างชัดเจน แต่ยังไม่เป็นสากล ไม่มีการทดสอบ เพื่อให้แน่ใจถึงความรู้ การรับพนักงานใหม่บางครั้งจึงไม่ตรงตามคุณสมบัติ และไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งเห็นได้ว่าไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ivan Lansberg S. (1983) และ David Hillier and Patrick McColgan (2009) ที่กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกพนักงานของธุรกิจครอบครัวมีการใช้เส้นสาย เล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งปัจจุบันมีรูปแบบการบริหารที่ต่างไปจากอดีตบ้าง เพื่อให้สามารถคัดเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานได้มากขึ้น

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ บริษัทได้กำหนดโครงสร้างค่าจ้างที่สูงกว่าตลาด เพื่อสร้างแรงดึงดูดผู้สมัคร ให้ความสำคัญกับการสร้างความเป็นธรรมของการปรับค่าจ้างตามผลการปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการให้พนักงานอย่างเต็มกำลังที่บริษัทสามารถจ่ายได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัว อาทิ การจ่ายโบนัส ค่ารักษาพยาบาล ทุนการศึกษาบุตร สันทนาการ แหวนทองคำสำหรับผู้ปฏิบัติงานครบ 30 ปี ซึ่งจากความคิดเห็นพนักงาน พบว่า การจัดสวัสดิการ และระดับค่าจ้างอยู่ในระดับที่น่าพอใจ แต่อัตราการปรับค่าจ้าง ค่าประสบการณ์ ค่าเบี้ยเลี้ยงปฏิบัติงานยังมีอัตราที่ต่ำ และการจัดสวัสดิการบางส่วนยังไม่ครอบคลุม และตรงตามความต้องการ อาทิ ค่ารักษาพยาบาลครอบคลุมถึงคู่สมรส และบุตร แต่พนักงานบางคนไม่มีการสมรส จึงต้องการค่ารักษาพยาบาลสำหรับบิดามารดามากกว่า ซึ่งเห็นได้ว่าไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ S.M. Farrington, E. Venter and G.D. Shsrp (2014) และ Andrea

Bassanini, Thomas Breda, Eve Caroli and Antoine Reberioux (2013) ที่กล่าวว่า การกำหนดระดับค่าตอบแทนพนักงานทุกระดับของธุรกิจครอบครัว มักอยู่ในอัตราที่ต่ำกว่าในธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว

ด้านการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน มีการกำหนดหลักสูตรที่มีความหลากหลายให้พนักงานทุกคนเลือกเข้าฝึกอบรมตามความจำเป็น รวมทั้งการให้โอกาสพนักงานได้พัฒนาตนเองด้วยการให้ทุนการศึกษาต่อในด้านที่เกี่ยวข้องการหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่พนักงานบางคนเห็นว่าแม้มีความหลากหลายแต่ยังไม่เพียงพอ และอาจไม่ตรงกับความต้องการมากนัก ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suzanne Richbell, Laszlo Szerb and Zsuzsanna Vitai (2010) ที่กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวจะมีการกำหนดโครงสร้างการฝึกอบรมที่น้อย และงานวิจัยของ Ivan Lansberg S. (1983) ที่กล่าวว่า มักให้การส่งเสริมกับบุคคลในครอบครัวเป็นสำคัญ

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหลักเกณฑ์อย่างชัดเจนมากขึ้น แต่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างเคร่งครัด ยังพบการประเมินจากความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาอยู่บ้าง ระบบการประเมินผลเป็นส่วนที่สำคัญต่อการนำไปบริหารงานด้านอื่น อาทิ การปรับค่าจ้าง การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งพนักงานเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก โดยไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lansberg S. (1983) และ Chengwei Liu; Dawn L. Eubanks and Nick Chater (2015) ที่กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวไม่มีการใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในครอบครัวได้ และมักเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก

ด้านการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพมีการกำหนดนโยบายการเติบโตของพนักงานไว้ในแต่ละระดับงานอย่างชัดเจน สำหรับพิจารณาประกอบการประเมินผลงานในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง พนักงานยังไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าตามที่ต้องการได้ และพนักงานบางส่วนเห็นว่ามักเป็นการเลื่อนตำแหน่งตามความอาวุโส ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. & Lansberg, I. (1997) และ Lansberg S. (1983) ที่กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพมักเป็นของบุคคลในครอบครัว ดังจะเห็นได้จากตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมักเป็นของบุคคลในครอบครัว

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความไม่สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต เนื่องจากเมื่อบริษัทเผชิญกับภาวะการแข่งขัน มักต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายให้สามารถเพิ่มการแข่งขัน และก้าวสู่ความเป็นสากลได้มากขึ้น ด้วยการมุ่งใจการปฏิบัติงาน และความต้องการร่วมงานกับผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นมืออาชีพ สำหรับด้านความมั่นคงในงาน บริษัทยังมีความเป็นครอบครัวสูง ไม่มีการไล่พนักงานออกหรือเลิกจ้างตามภาวะเศรษฐกิจ ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Farrington, S. M., Venter, E. & Sharp, G. D.. (2014) จึงถือได้ว่าความมั่นคงในงานเป็นลักษณะเด่นของการบริหารงานแบบครอบครัว

ทั้งนี้ สามารถสรุปความสอดคล้องของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวในอดีต และปัจจุบัน ดังแสดงตามตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2

สรุปนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวในอดีต และปัจจุบัน

ข้อมูลจากงานวิจัยในอดีต	สิ่งที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้	ข้อเสนอแนะจากพนักงาน
การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection)		
1) มีการใช้เส้นสาย และเล่นพรรคเล่นพวกมาก โดยไม่พิจารณาถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่ 2) ตำแหน่งผู้บริหารสงวนสิทธิให้บุคคลในครอบครัว	1) การใช้เส้นสายลดลง 2) การสรรหาและว่าจ้างมีความชัดเจน โดยผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานต้องผ่านการสัมภาษณ์ก่อนรับเข้าทำงาน 3) การให้ความสำคัญในการสรรหาบุคคลที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	1) ลดการใช้เส้นสาย 2) สร้างกระบวนการคัดเลือกให้มีความเป็นสากล อาทิ กำหนดให้มีการทดสอบความรู้ เพื่อให้สามารถคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน 3) การให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเข้าร่วมสัมภาษณ์ และพิจารณาคัดเลือกด้วย

ตารางที่ 5.2

สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวในอดีต และปัจจุบัน (ต่อ)

ข้อมูลจากงานวิจัยในอดีต	สิ่งที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้	คำแนะนำจากพนักงาน
การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)		
1) การจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในระดับต่ำกว่าตลาด	1) โครงสร้างค่าจ้างอยู่ในระดับเทียบเท่าตลาด 2) การจัดสวัสดิการครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัว	1) การเพิ่มค่าประสบการณ์ทำงาน ค่าเบี้ยเลี้ยง และค่าที่พัก กรณีเดินทางไปปฏิบัติงานต่างจังหวัด 2) การพิจารณาอัตราการปรับค่าจ้างให้เหมาะสมกับอัตราเงินเฟ้อ 3) การจัดสวัสดิการให้มีความยืดหยุ่นกับพนักงานทุกกลุ่ม 4) การเพิ่มใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารข้อมูล และการเบิกจ่ายสวัสดิการ
การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)		
1) การให้ความสำคัญพัฒนาความรู้ ความสามารถแก่บุคคลในครอบครัว 2) การกำหนดโครงสร้างการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวน้อย	1) การจัดหลักสูตร ทั้งหลักสูตรบังคับ และหลักสูตรเลือกให้พนักงานทุกคน ทุกระดับ 2) การให้ความสำคัญการพัฒนาพนักงาน ด้วยการสนับสนุนทุนการศึกษาระดับปริญญาโทแก่พนักงาน	1) การจัดหลักสูตรมีให้เลือกน้อย และรับจำนวนจำกัด จึงไม่เพียงพอต่อความต้องการ 2) การจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) และ Training Road Map 3) การให้ความสำคัญในการมอบหมายงานที่ท้าทาย และเหมาะสมกับความรู้ แก่พนักงานที่ได้ทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาโท

ตารางที่ 5.2

สรุปนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวในอดีต และปัจจุบัน (ต่อ)

ข้อมูลจากงานวิจัยในอดีต	สิ่งที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้	คำแนะนำจากพนักงาน
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)		
1) ไม่มีการสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2) การใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากการเล่นพรรคเล่นพวก และไม่สามารถประเมินความสามารถของบุคคลในครอบครัวได้	1) การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผล ทั้งด้านงาน และพฤติกรรมของพนักงานทุกคน ทุกระดับ 2) พบการประเมินผลงานตามความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา	1) การให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลงานเป็นสำคัญมากกว่าพิจารณาความอาวุโส และความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา 2) การสร้าง KPI การปฏิบัติงานสำหรับใช้พิจารณาการประเมินผลงาน 3) การไม่ใช่เกณฑ์ให้คะแนนประเมินผลแบบบั้งคั่ว และการจำกัดจำนวนพนักงานแต่ละระดับคะแนน 4) การให้ผู้บังคับบัญชาสื่อสารผลการประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)		
1) ความก้าวหน้าในอาชีพถูกสงวนสิทธิ์ให้บุคคลในครอบครัว	1) การกำหนดวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน 2) เปิดโอกาสให้พนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวได้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	1) การพิจารณาเลื่อนระดับจากผลการประเมิน มากกว่าความอาวุโส 2) เปิดโอกาสให้พนักงานดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมากกว่าการรับบุคคลจากภายนอก

ตารางที่ 5.2

สรุปนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวในอดีต และปัจจุบัน (ต่อ)

ข้อมูลจากงานวิจัยในอดีต	สิ่งที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้	คำแนะนำจากพนักงาน
ความมั่นคงในงาน (Job Security)		
1) รับประกันการจ้างงาน ไม่เลิกจ้าง แม้เผชิญกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ	1) รับประกันการจ้างงาน ไม่เลิกจ้าง แม้เผชิญกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ	1) การยึดมั่นในการรับประกันการจ้างงาน ไม่เลิกจ้าง แม้เผชิญกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ 2) การระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ ในยุคการแข่งขันที่รุนแรง

จะเห็นได้ว่า ในยุคการแข่งขัน ธุรกิจครอบครัวได้มีการปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ เพื่อให้มีความเป็นสากล แต่ก็ยังคงพบปัญหา และไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานอยู่บ้าง ซึ่งบริษัทมีความจำเป็นต้องปรับปรุง และพัฒนานโยบายต่อไป

5.2.2 ความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ที่มีต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวในยุคการแข่งขัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ผลการศึกษาพบว่า การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว อาจเป็นเพราะพนักงานมีความต้องการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง เพื่อช่วยกันสนับสนุนงานให้สำเร็จ เพราะการปฏิบัติงานเป็นแบบครอบครัวหรือเป็นทีม การสรรหาและว่าจ้างพนักงานจึงมีความสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุขใจ สารทรัพย์ (2549) และงานวิจัยของ ปิยาพร ห่องแสง และณัฏษ์ กุฬิสร์ (2554) ที่อภิปรายผลว่าการสรรหาและว่าจ้างพนักงานไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน แต่งานวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาจากกรณีศึกษาของโรงพยาบาล และธนาคารตามลำดับ

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ S.M. Farrington, E. Venter and G.D. Shsrp (2014) ที่อภิปรายว่า การบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงาน ร้อยละ 43 เนื่องจากค่าตอบแทนถือเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต หากมีความเพียงพอ และตอบสนองความต้องการได้ ย่อมทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น และเห็นได้ว่าความพึงพอใจของการบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับที่สูงด้วย ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของประเทศไทยที่ไม่ได้ศึกษาในธุรกิจครอบครัว ได้แก่ สุขใจ สารทรัพย์ (2549), เรณู สุขฤกษ์กิจ (2554) และ ปรีกมณ จินตนาพันธ์ และสุพาดา สิริกุดตา (2557)

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว เนื่องจากพนักงานมีความต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อสามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขใจ สารทรัพย์ (2549) ที่อภิปรายผลว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจ แต่งานวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาจากกรณีศึกษาของโรงพยาบาลจังหวัดอุดรธานี

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของธุรกิจครอบครัว ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว เนื่องจากพนักงานเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของธุรกิจครอบครัวเป็นไปตามความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ อีกทั้ง วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัว ย่อมมีการประเมินผลที่อาจไม่พิจารณาตามผลงาน และเป็นการประเมินตามความอาวุโส และหมุนเวียนกัน พนักงานจึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาความรู้ความสามารถ และความมั่นคงในงานมากกว่า ทั้งนี้ ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาความพึงพอใจต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานของธุรกิจครอบครัว แต่หากพิจารณางานวิจัยที่ไม่ได้ศึกษาของธุรกิจครอบครัว พบว่าไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขใจ สาร

ทรัพย์ (2549) ที่อภิปรายผลว่า ความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรรัฐบาลมุ่งเน้นด้านการประเมินผลงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) ของธุรกิจครอบครัว ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ S.M. Farrington, E. Venter and G.D. Shsrp (2014) ที่อภิปรายว่า ความก้าวหน้าทางอาชีพไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน เนื่องจากพนักงานมักรับรู้ถึงความก้าวหน้าทางอาชีพมักไม่ได้รับการสนับสนุน ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนมักเป็นบุคคลในครอบครัวหรือผู้ที่มีความใกล้ชิดกับเจ้าของ แต่ปัจจุบันพบว่าความพึงพอใจพนักงานมักมุ่งเน้นไปที่ความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้เกิดการสนับสนุนด้านตำแหน่ง หน้าที่งาน การปรับเงินเดือนที่สูงขึ้น ดังแสดงตามงานวิจัยของ สุขใจ สารทรัพย์ (2549) และปริกมณ จินตนา นนท์ และสุพาดา สิริกุตตา (2557)

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 ความมั่นคงในงาน (Job Security) ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว

ผลการศึกษาพบว่า ความมั่นคงในงาน (Job Security) ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ S.M. Farrington, E. Venter and G.D. Shsrp (2014) ที่อภิปรายว่า ความมั่นคงในงานส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงานในระดับสูง ร้อยละ 54 เนื่องจากธุรกิจเป็นของครอบครัว และบริหารงานโดยบุคคลในครอบครัว พนักงานมักมั่นใจว่า การบริหารงานย่อมมีความระมัดระวัง เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ และแม้เผชิญกับภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ มักไม่มีนโยบายไล่พนักงานออก ทั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยที่ไม่ได้ศึกษาของธุรกิจครอบครัวของ เรณู สุขฤกษ์กิจ (2554) และปริกมณ จินตนา นนท์ และสุพาดา สิริกุตตา (2557)

นอกจากนี้ หากพิจารณาเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อาจวิเคราะห์จากสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Y = 0.24X_1 + 0.20X_2 + 0.20X_3 + 0.11X_4 + 0.10X_5$$

โดย X_1 = การฝึกอบรมและพัฒนา

X_2 = ความมั่นคงในงาน

X_3 = การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

- X_4 = การบริหารค่าตอบแทน
 X_5 = การสรรหาและว่าจ้างพนักงาน

จากสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปร ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ หากบริษัทต้องการให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ อาจให้ความสำคัญต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านตัวแปร X_1 , X_2 , X_3 มากกว่า X_4 และ X_5

5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ที่ก้าวเข้าสู่การดำเนินธุรกิจภายใต้ภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น แรงกดดันจากภาครัฐ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ผลการวิจัยทำให้ทราบว่าธุรกิจครอบครัวไม่สามารถใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบอุปถัมภ์ได้อีกต่อไป จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป โดยกำหนดนโยบายให้มีความชัดเจน และเป็นสากลมากขึ้น ลดการบริหารแบบใช้เส้นสาย เน้นผู้ที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจด้วยระบบค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา และความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อจูงใจให้พนักงานทุ่มเททำงานให้กับบริษัท และผลักดันให้บริษัทสามารถรับมือกับอุปสรรคทางธุรกิจ และอยู่รอดได้

2. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ด้านการสรรหาและว่าจ้าง ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านความมั่นคงในงาน ซึ่งมีความแตกต่างจากงานวิจัยธุรกิจครอบครัวของต่างประเทศที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามแม้ธุรกิจครอบครัวในกรณีศึกษาได้ปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ครั้งใหญ่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมในหลายเรื่องแล้วก็ตาม ในประเด็นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานยังคงต้องปรับปรุงให้มีความโปร่งใส และได้รับการยอมรับจากพนักงานมากขึ้นต่อไป

5.4 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

จากผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่านโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการสรรหาและว่าจ้างพนักงาน ตามลำดับ และไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น หากบริษัทต้องการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน ควรให้ความสำคัญในการบริหารนโยบายด้านต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา บริษัทมีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความหลากหลาย ทั้งด้านการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิต และบางหลักสูตรที่น่าสนใจมีการจัดจำนวนรุ่นที่น้อย ไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน ทั้งนี้การจัดหลักสูตรยังไม่ครอบคลุมมากนัก ควรมีการจัดหลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยอาจมีการขอความคิดเห็นจากหน่วยงานต่างๆ ว่าต้องการให้จัดหลักสูตรใดเพิ่มเติม เพื่อช่วยเพิ่มความรู้ ความสามารถ ของพนักงานในหน่วยงานโดยตรง และควรต้องมีการสนับสนุนการจัดทำแผนการฝึกอบรมรายบุคคล (IDP : Individual Development Program) เพื่อให้เกิดการพัฒนาได้ตรงกับจุดอ่อนของพนักงาน จึงจะเกิดประโยชน์ และการนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง
2. ด้านความมั่นคงในงาน บริษัทถือว่ามี การดูแลพนักงานในระดับที่ดี แม้ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ประสบปัญหาผลตอบแทนตกต่ำ ก็ไม่มีนโยบายไล่พนักงานออกจากงาน
3. ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ บริษัทมีการกำหนดแผนความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานไว้อย่างชัดเจน ว่าต้องการก้าวหน้าไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นต้องใช้ระยะเวลาการทำงานกี่ปีในแต่ละระดับ แต่ควรพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานมากกว่าความอาวุโส และพนักงานยังไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในการร่วมกำหนดความเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง การโอนย้ายข้ามสายงานจึงเป็นเรื่องยาก อีกทั้ง ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงยังคงพบการสรรหาบุคคลจากภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานแทนการสรรหาจากภายในอยู่บ้าง ทำให้พนักงานบางส่วนไม่เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้น บริษัทจำเป็นต้องมีการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการก้าวหน้าไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย

4. ด้านการบริหารค่าตอบแทน บริษัทมีการกำหนดโครงสร้างค่าจ้าง และนโยบายเกี่ยวกับค่าจ้างและสวัสดิการไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม แต่นโยบายบางส่วน โดยเฉพาะค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก กรณีเดินทางไปปฏิบัติงาน ค่าประสบการณ์การทำงาน ควรมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้อยู่ในอัตราที่เทียบเท่าตลาด และจูงใจพนักงาน ทั้งนี้ ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่างๆ ของพนักงาน โดยอาจใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อความเข้าใจ รวมทั้ง ใช้เป็นช่องทางในการเบิกจ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

5. ด้านการสรรหาและว่าจ้าง บริษัทให้ความสำคัญมีการคัดเลือกพนักงานใหม่ ที่ให้โอกาสผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งแม้บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน แต่ก็ยังไม่สามารถรับพนักงานใหม่ได้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และไม่มั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้จริง บริษัทจึงควรมีการปรับวิธีการคัดเลือก โดยเพิ่มการทดสอบหรือการวัดผลอื่นๆ ที่วัดความรู้ได้ตรงกับงานในตำแหน่งนั้นๆ นอกเหนือจากการสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว แม้ว่ายังพบการใช้เส้นสายในการคัดเลือกผู้สมัครเข้ามาผ่านกระบวนการสัมภาษณ์ ก็ควรพิจารณาอย่างตรงไปตรงมาถึงความรู้ ความสามารถ ว่าเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นหรือไม่ และในกระบวนการสัมภาษณ์ควรให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเข้าร่วมพิจารณาการรับเข้าทำงานด้วย

6. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ระดับปานกลาง เนื่องจากรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบระบบอาวุโส และมีการหมุนเวียนกัน แต่พนักงานไม่ได้ให้ความสำคัญในด้านดังกล่าวมากนัก เพราะการบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านของความก้าวหน้าทางอาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง มีการกำหนดแผนการเติบโตไว้อย่างชัดเจนตามอายุงาน และอัตราการการปรับค่าจ้างจะหมุนเวียนตามการประเมินผลงาน พนักงานจึงให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความมั่นคงในงานมากกว่า แต่บริษัทก็ควรมีการปรับปรุงนโยบายด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี ได้รับการสนับสนุนทั้งด้านการเติบโตในอาชีพ และการบริหารค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม และเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง และเกิดการยอมรับ ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผลการประเมินผลงาน เหตุผล จุดแข็ง จุดอ่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

ดังนั้น บริษัทควรให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ อยู่ตลอด ให้มีความเป็นสากล มีความเป็นธรรม เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจของพนักงานได้ และเกิดการสนับสนุนงาน เพื่อความสำเร็จของบริษัทต่อไป

5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ของกลุ่มผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มแห่งหนึ่งเท่านั้น ประเทศไทยยังมีธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่อีกจำนวนมากที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่นๆ ซึ่งอาจทำให้ได้รับข้อมูลความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ที่แตกต่างกัน

2. การเก็บข้อมูลใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานบริหารระดับกลาง ซึ่งปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานครเท่านั้น หากศึกษากลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารระดับสูง หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานต่างจังหวัดด้วย อาจทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

5.6 ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ของกลุ่มผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มเพียงแห่งเดียว จึงควรมีการศึกษาธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อให้พบมุมมองอื่นๆ และสามารถเปรียบเทียบลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวที่แตกต่างกันได้

2. การวิจัยครั้งต่อไป อาจมีการวิเคราะห์ เปรียบเทียบนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ตามข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน อาทิ เพศ ระดับพนักงาน หน่วยงานที่สังกัด เป็นต้น

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความ

- จิตรรา ก่อฉันทเกียรติ. (2552). *แพ้แล้วกลับมาชนะได้อย่างไรplusความรู้จากสิงห์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- ทักษพล ธรรมรังสี. (2556). *สถานการณ์การบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และผลกระทบต่อประเทศไทย ปี 2556*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยปัญหาสุรา สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ กระทรวงสาธารณสุข.
- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). *ทุนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- เนตรนภา ไหวทย์เลิศศักดิ์. (2549). *กลุ่มทุน-ธุรกิจครอบครัวไทยก่อนและหลังวิกฤต 2540*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์ยูเรก้า จำกัด.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิทยานิพนธ์

- กัลปเณศ ศรีภิรมย์. (2557). *เครื่องมือทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างแบรนด์ภายใน บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- ชัชวรา ชื่นภักดี. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านความผูกพันใจของพนักงาน (Employee engagement) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational citizenship behavior) กรณีศึกษาบริษัทค้าปลีกชั้นนำ แห่งหนึ่งในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี.

ธัญญ์นรี ภูวศิริภินันท์. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการของธุรกิจ ครอบครัวในกลุ่มกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.*

(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

ปริกมณ จินตนา นนท์ และสุพาดา สิริกุดตา (2557). *ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม.*

(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะสังคมศาสตร์.

ปิยาพร ห่องแสง และณัฏช์ กุลิสร์. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขา ธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร.*

(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะสังคมศาสตร์.

เรณู สุขฤกษ์กิจ. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด(มหาชน).* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี-ราชมงคลธัญบุรี. คณะบริหารธุรกิจ.

สุขใจ สารทรัพย์. (2549). *ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โรงพยาบาลเอกอุดร จังหวัดอุดรธานี.* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.

สุธานี นุศลอึ้งอารี. (2555). *การศึกษาความพึงพอใจในงาน ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กรณีพนักงานบริษัทการบินไทยฯ สำนักงานใหญ่.* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์.

อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.* (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สาขารัฐประศาสนศาสตร์.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กสิกรไทยฯ หนุนธุรกิจครอบครัวส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น. (สิงหาคม 2558). อีคอนนิวส์. สืบค้นจาก

<http://www.econnews.co.th>.

ขึ้นภาษีเหล้า-เบียร์ 8% วันนี้. (4 กันยายน 2556). *กรุงเทพธุรกิจออนไลน์*. สืบค้นจาก

<http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/527514>.

เครื่องดื่มแอลกอฮอล์แข่งดู เรมี่เน้นกลยุทธ์เชิงรุกดันยอดขายครึ่งปีหลัง. (26 สิงหาคม 2556).

แนวหน้า. สืบค้นจาก <http://www.naewna.com/business/65835>.

ซัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. (13 มี.ค. 2552). เกิดความรู้ เพื่อเป็นมนุษย์งานมืออาชีพ HR Contribution.

WRITER. สืบค้นจาก

http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1333&read=true&count=true

ณัฐรัชิตา เกิดแดง. (3 ธันวาคม 2555). ขึ้นภาษีเหล้านอกจุกเบียร์ผงาด. *คมชัดลึกออนไลน์*. สืบค้น

จาก<http://www.komchadluek.net/detail/20121203/146259/%E0%B8%82%E0%B8%B6%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%A9%E0%B8%B5%E0%B9%80%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%88%E0%B8%B8%E0%B8%81%E0%B9%80%E0%B8%9A%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%A3%E0%B9%8C%E0%B8%9C%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%94.html>.

ต่ำกว่า 20 ปี ไม่ขายสุราให้. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). (26 กันยายน

2557). สืบค้นจาก <http://www.thaihealth.or.th/Content/25907->.

ไทยเบฟ ปูพรมรุกเอเชีย. (2557). *กรุงเทพธุรกิจออนไลน์*. สืบค้นจาก

<http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/614903>.

ประกาศหลักเกณฑ์การสนับสนุนทุนร่วมวิจัยเกี่ยวกับการควบคุมการบริโภคแอลกอฮอล์ศูนย์วิจัย

ปัญหาสุราประจำปี พ.ศ. 2559. ศูนย์วิจัยปัญหาสุรา. (10 พฤศจิกายน 2558).

สืบค้นจาก <http://cas.or.th/2015/700>.

ปิยะ ภิรมย์ภักดี. (2541). ประวัติการผลิตเบียร์ในประเทศไทย. *สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน พ.ศ.*

2541 เล่ม 23. สืบค้นจาก

<http://kanchanapisek.or.th/kp6/sub/book/book.php?book=23&chap=10&page=t23-10-infodetail04.html>

ผู้ผลิตเบียร์ในประเทศไทย. (26 พฤศจิกายน 2556). *sanook guru*. สืบค้นจาก

<http://guru.sanook.com/914/>.

พฤติกรรมคนไทยนิยม'สวยตัวน' ดันสินค้าสุขภาพ'พุ่ง'. (25 มกราคม 2556). *กรุงเทพธุรกิจออนไลน์*.

สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/487284>.

สถาพร จิรนธิสกุล. (2 มีนาคม 2558). เปิดประวัติเบียร์ลีโอ พลิกจากเบียร์ผู้ว่ามาเป็นเช็ทซี่เบียร์ โดย

นักการตลาดมือทอง. *Thaventure*. สืบค้นจาก

<http://www.thaventure.com/2015/03/ leo-beer-history/>.

อดุจตุอ่อน “ธุรกิจครอบครัว” ไขกลยุทธ์สร้างความยั่งยืน. (24 มีนาคม 2557). *เฮย์ กรุ๊ป*. สืบค้นจาก

<http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=43537>.

อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม (Foods and Beverages). (24 สิงหาคม 2558). *ศูนย์วิจัย*

กสิกรไทย. สืบค้นจาก <http://www.kasikornbank.com/SME/Documents/KSME>

Analysis /IndustrySolution_FoodsAndBeverages_2015.pdf.

Book

Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. & Lansberg, I.. (1997). *Generation to generation life cycles of the family business*. The United States of America : Library of congress cataloging-in-publication data

Articles

กิตติยา ทักษะบรรจง, Miller, M. & Marchant, T.. (2009). *Training in Thai SMEs*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 16(4) : 678 – 693. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/14626>.

Azoury, A., Daou, L. & Sliaty, F.. (2013). *Employee engagement in family and non-family firms*. *International strategic management review*1. 11–29.

Carlson, D.S., Upton, N. & Seaman, S.. (2006). *The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance : An Analysis of Family-Owned SMEs*. *Journal of small business management*. *Journal of Small Business Management*. 44(4) : 531–543.

- Farrington, S. M., Venter, E. & Sharp, G. D.. (2014). *Extrinsic rewards in family businesses: Perspectives of nonfamily employees*. Department of Business Management, Nelson Mandela Metropolitan University. 45(3) : 67-79.
- Harris, R.I.D., Reid, R.S. & McAdam, R.. (2004). *Employee involvement in family and non-family-owned business in Great Britain*. Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 10(1/2) : 49 – 58. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/13552550410521371>.
- Hillier, D. & McColgan, P.. (2009). Firm Performance and *Managerial Succession in Family Managed Firms*. Journal of Business Finance & Accounting. 36(3) & (4) : 461–484.
- Kasturi, P., Orlov, A.G. & Roufagalas, J.. (2006). *HRM SYSTEMS ARCHITECTURE AND FIRM PERFORMANCE:EVIDENCE FROM SMEs IN A DEVELOPING COUNTRY*. International Journal of Commerce and Management. 16(3/4) : 178 – 196. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/10569210680000216>.
- Lansberg, I. & Gersick, K.. (2015). *Educating Family Business Owners : The Fundamental Intervention*. Academy of Management Learning & Education, 14(3) : 400–413. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2014.0254>.
- Lansberg, I.S.. (1983). *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*. American Management Associations. 12(1) : 39-46.
- Liu, L., Eubanks, L. & Chater, N.. (2015). *The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business*. The Leadership Quarterly . 26 : 419–435.
- Reid, R.S. & Adams, J.S.. (2001). *Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms*. Journal of European Industrial Training. 25(6) : 310 – 320. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/03090590110401782>.

Rodriguez, J.K. & Gomez, C.F.. (2009). *HRM in Chile: the impact of organisational culture*, *Employee Relations*. 31(3) : 276 – 294. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/01425450910946479>.





ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

เรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องตีม ”

วัตถุประสงค์ :

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งในงานวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยแบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา “ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องตีม

คำชี้แจง : แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่

การตอบแบบสอบถามของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาในครั้งนี้ ทางผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลา และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

นางสาววิภาพร อุปลัมชาติ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- 21 – 30 ปี 31 – 40 ปี
 41 – 50 ปี 51 – 60 ปี

3. อายุงาน

- ไม่เกิน 5 ปี 5 – 10 ปี
 11 – 15 ปี 16 – 20 ปี
 21 – 25 ปี 26 – 30 ปี
 มากกว่า 30 ปี

4. สังกัด

- สายงานขาย
 สายงานการตลาด
 สายงานการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์
 (ได้แก่ สายงานวิศวกรรม และสายงานเทคโนโลยีและพัฒนาผลิตภัณฑ์)
 สายงานบัญชีและการเงิน
 สายงานจัดซื้อ
 สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
ธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
ระดับความคิดเห็น : 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย
และ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความพึงพอใจงาน (Job Satisfaction)					
1. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน					
2. ข้าพเจ้ารู้สึกสนุกกับการทำงาน					
3. ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และพร้อมที่จะทุ่มเทให้บริษัท					
4. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการทำงานกับบริษัทเหมือนเป็นการเติมเต็มคุณค่าชีวิต					
5. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในระบบการทำงานโดยรวมของบริษัท					
ด้านการสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection Satisfaction)					
1. บริษัทมีการคัดเลือกพนักงานใหม่ โดยให้โอกาสบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเป็นมืออาชีพอย่างเท่าเทียมกัน					
2. ข้าพเจ้าไม่รู้สึกถึงการใช้เส้นสายในการรับพนักงานใหม่ในสัดส่วนที่มาก					
3. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าพนักงานใหม่ที่ผ่านการคัดเลือกมา เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ					
4. การคัดเลือกพนักงานใหม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ไม่เลือกปฏิบัติ					
5. การสรรหาและว่าจ้าง ช่วยดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานกับบริษัทได้					

ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการสรรหาและว่าจ้าง					
.....					
.....					
.....					
.....					
ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)					
1. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทเป็นธรรม และจ่ายตามผลงาน					
2. เงินเดือนที่ข้าพเจ้าได้รับอยู่ในระดับเดียวกับบุคคลอื่นที่มีลักษณะงานเดียวกัน ในบริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม					
3. เงินเดือนที่ข้าพเจ้าได้รับสอดคล้องกับระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานของข้าพเจ้า					
4. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าค่าตอบแทนอื่นที่เป็นตัวเงิน (เช่น โบนัส commission ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าชดเชยพาหนะ) มีการจ่ายอยู่ในระดับที่เหมาะสม					
5. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าสวัสดิการที่บริษัทจัดให้ (เช่น ค่ารักษาพยาบาล ของขวัญแจกปีใหม่ กิจกรรมสันทนาการ แหวนทองที่ระลึกทุนการศึกษาบุตร เป็นต้น) อยู่ในระดับที่สูงกว่าบริษัทอื่น และครอบคลุมถึงครอบครัวข้าพเจ้า					

ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน 					
ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)					
1. ข้าพเจ้ารู้สึกว่ายบริษัทจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง					
2. หลักสูตรที่ข้าพเจ้าได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา มีความทันสมัย และตรงกับความต้องการ					
3. หลักสูตรที่ข้าพเจ้าได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง					
4. บริษัทมีการส่งเสริม และจัดหลักสูตรการฝึกอบรมภายในให้ข้าพเจ้าอย่างเหมาะสม					
5. บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้ข้าพเจ้าเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาจากหลักสูตรภายนอก รวมทั้งการให้ทุนการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้					
ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา 					

ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)					
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับ ตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด					
2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถใช้วัดผลงานได้อย่าง น่าเชื่อถือ					
3. บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน					
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ข้าพเจ้าทราบถึงสิ่งที่ ต้องพัฒนา และปรับปรุง					
5. บริษัทมีการใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการเพิ่ม ค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่ง ได้อย่างเหมาะสม และมีความเป็นธรรม					
ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน					
.....					
.....					
.....					
.....					
ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)					
1. ข้าพเจ้าสามารถมีส่วนร่วมวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้ โดยบริษัทจะให้โอกาส และสนับสนุนตามความเหมาะสม					

ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)					
2. ข้าพเจ้ามีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในตำแหน่งที่มุ่งมั่น และคาดหวังได้					
3. บริษัทมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับแผนความก้าวหน้าทาง อาชีพของพนักงานแต่ละระดับ					
4. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นการพิจารณา ตามผลงานมากกว่าความอาวุโส					
5. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน มี ความเป็นธรรม และเหมาะสม					
ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ					
.....					
.....					
.....					
.....					
ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความมั่นคงในงาน (Job Security)					
1. ข้าพเจ้ารู้สึกถึงความมั่นคงต่อการทำงานกับบริษัทนี้					
2. ข้าพเจ้าไม่มีความกังวลใจต่ออนาคตการทำงาน					
3. ข้าพเจ้ามั่นใจต่อนโยบายการจ้างงานของบริษัทว่าจะไม่มี การให้พนักงานออกตามภาวะเศรษฐกิจ					
4. ข้าพเจ้ารับรู้ถึงความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ของการ บริหารงานโดยรวมของบริษัท					

ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความมั่นคงในงาน (Job Security)					
5. การทำงานกับบริษัท ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกถึงความสมดุลในชีวิต ระหว่างงานและครอบครัว					
ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความมั่นคงในงาน <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)

ตารางที่ ข.1

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)

ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง			
	1	2	3	ค่าเฉลี่ย
ความพึงพอใจงาน (Job Satisfaction)				
1. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน	1	1	1	1
2. ข้าพเจ้ารู้สึกสนุกกับการทำงาน	1	1	1	1
3. ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และพร้อมที่จะทุ่มเทให้บริษัท	1	1	1	1
4. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการทำงานกับบริษัทเหมือนเป็นการเติมเต็มคุณค่าชีวิต	1	1	1	1
5. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในระบบการทำงานโดยรวมของบริษัท	1	1	1	1
ด้านการสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection Satisfaction)				
1. บริษัทมีการคัดเลือกพนักงานใหม่ โดยให้โอกาสบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเป็นมืออาชีพอย่างเท่าเทียมกัน	1	1	1	1
2. ข้าพเจ้าไม่รู้สึกถึงการใช้เส้นสายในการรับพนักงานใหม่ในสัดส่วนที่มาก	1	1	1	1
3. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าพนักงานใหม่ที่ผ่านการคัดเลือกมา เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ	1	1	1	1
4. กระบวนการคัดเลือกพนักงานใหม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ไม่เลือกปฏิบัติ	1	1	1	1

ตารางที่ ข.1

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) (ต่อ)

ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง			
	1	2	3	ค่าเฉลี่ย
ด้านการสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment and Selection Satisfaction)				
5. การสรรหาและว่าจ้าง ช่วยดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมาทำงานกับบริษัทได้	1	1	1	1
ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)				
1. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทเป็นธรรม และ จ่ายตามผลงาน	1	1	1	1
2. เงินเดือนที่ข้าพเจ้าได้รับอยู่ในระดับเดียวกับบุคคลอื่นที่มี ลักษณะงานเดียวกัน ในบริษัทผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม	1	1	1	1
3. เงินเดือนที่ข้าพเจ้าได้รับสอดคล้องกับระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ทำงานของข้าพเจ้า	1	1	1	1
4. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการจ่ายค่าตอบแทนอื่นที่เป็นตัวเงิน (เช่น โบนัส commission ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าชดเชยพาหนะ) มีการจ่ายอยู่ในระดับที่เหมาะสม	1	1	1	1
5. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการสวัสดิการที่บริษัทจัดให้ (เช่น ค่ารักษาพยาบาล ของขวัญแจกปีใหม่ กิจกรรมสันทนาการ แหวนทองที่ระลึก ทุนการศึกษาบุตร เป็นต้น) อยู่ในระดับที่ สูงกว่าบริษัทอื่น และครอบคลุมถึงครอบครัวข้าพเจ้า	1	0	1	0.67
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)				
1. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1
2. หลักสูตรที่ข้าพเจ้าได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา มีความ ทันสมัย และตรงกับความต้องการ	1	1	1	1

ตารางที่ ข.1

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) (ต่อ)

ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง			
	1	2	3	ค่าเฉลี่ย
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)				
3. หลักสูตรที่ข้าพเจ้าได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง	1	1	1	1
4. บริษัทมีการส่งเสริม และจัดหลักสูตรการฝึกอบรมภายในให้ข้าพเจ้าอย่างเหมาะสม	1	1	1	1
5. บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้ข้าพเจ้าเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาจากหลักสูตรภายนอก รวมทั้งการให้ทุนการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้	1	1	1	1
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)				
1. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด	1	1	1	1
2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถใช้วัดผลงานได้อย่างน่าเชื่อถือ	1	1	1	1
3. บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน	1	1	1	1
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ข้าพเจ้าทราบถึงสิ่งที่ต้องพัฒนา และปรับปรุง	1	1	1	1
5. บริษัทมีการใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการเพิ่มค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่ง ได้อย่างเหมาะสม และมีความเป็นธรรม	1	1	1	1

ตารางที่ ข.1

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) (ต่อ)

ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง			
	1	2	3	ค่าเฉลี่ย
ด้านการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)				
1. ข้าพเจ้าสามารถมีส่วนร่วมวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ ได้ โดยบริษัทจะให้โอกาส และสนับสนุนตามความเหมาะสม	1	1	1	1
2. ข้าพเจ้ามีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในตำแหน่งที่มุ่งมั่น และคาดหวังได้	1	1	1	1
3. บริษัทมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับแผนความก้าวหน้าทาง อาชีพของพนักงานแต่ละระดับ	1	1	1	1
4. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นการพิจารณา ตามผลงานมากกว่าความอาวุโส	1	1	1	1
5. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน มี ความเป็นธรรม และเหมาะสม	1	1	1	1
ความมั่นคงในงาน (Job Security)				
1. ข้าพเจ้ารู้สึกถึงความมั่นคงต่อการทำงานกับบริษัทนี้	1	1	1	1
2. ข้าพเจ้าไม่มีความกังวลใจต่ออนาคตการทำงาน	1	1	1	1
3. ข้าพเจ้ามั่นใจต่อนโยบายการจ้างงานของบริษัทว่าจะไม่มี การให้พนักงานออกตามภาวะเศรษฐกิจ	1	1	1	1
4. ข้าพเจ้ารับรู้ถึงความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ของการ บริหารงานโดยรวมของบริษัท	1	1	1	1
5. การทำงานกับบริษัท ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกถึงความสมดุลใน ชีวิต ระหว่างงานและครอบครัว	1	1	1	1

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาว วิภาพร อุลัมชาติ
วันเดือนปีเกิด	21 กันยายน 2530
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2551 : บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บุคคล บริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องมือตีแม่เหล็ก
ประสบการณ์ทำงาน	2552 – ปัจจุบัน : เจ้าหน้าที่บุคคล บริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องมือตีแม่เหล็ก

