

ภาคผนวก ค

เลขที่.....

## แบบสอบถาม

### คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยเหตุที่มีผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และอิทธิพลแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนาแบบจำลองความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ โดยข้อมูลที่ได้รับจากท่านเป็นประโยชน์และมีคุณค่าทางวิชาการอย่างยิ่งที่สามารถนำมาพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
2. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริง
3. รายการประเมินแบ่งออกเป็น 6 ส่วน จำนวน 8 หน้า ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร ส่วนที่ 3 กลยุทธ์ธุรกิจ ส่วนที่ 4 แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนที่ 5 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และส่วนที่ 6 ผลการดำเนินงานขององค์กร
4. ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ไม่มีการใช้ข้อมูลใดๆ ที่เปิดเผยเกี่ยวกับหน่วยงานของท่านในการรายงานข้อมูล และไม่มีการให้ข้อมูลดังกล่าวกับบุคคลภายนอกโดยไม่ได้รับการอนุญาตจากท่าน
5. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามทุกข้ออย่างถูกต้องครบถ้วน

ขอขอบพระคุณที่ให้ข้อมูลไว้ ณ โอกาสนี้

(นายพิชัย พันธุ์วัฒนา)

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรการจัดการคุุณภูมิบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ติดต่อโดยตรง: โทรศัพท์มือถือ 0858-200-123 Email: [josickkboy@gmail.com](mailto:josickkboy@gmail.com)

คำชี้แจงส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กรุณาทำเครื่องหมาย  ในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่านมากที่สุด

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ไม่เกิน 30 ปี  31 – 40 ปี  41 – 50 ปี  
 51 – 60 ปี  61 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์ในการทำงาน  ไม่เกิน 5 ปี  6 – 10 ปี  
 11 – 15 ปี  16 – 20 ปี  
 21 – 25 ปี  26 ปีขึ้นไป

คำชี้แจงส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรกรุณาทำเครื่องหมาย  ในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่านมากที่สุด

1. จำนวนพนักงานในองค์กร \_\_\_\_\_ คน
2. อายุขององค์กร \_\_\_\_\_ ปี
3. กลุ่มอุตสาหกรรม
 

<input type="checkbox"/> เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	<input type="checkbox"/> สินค้าอุตสาหกรรม
<input type="checkbox"/> เทคโนโลยี	<input type="checkbox"/> สินค้าอุปโภคบริโภค
<input type="checkbox"/> ทรัพยากร	<input type="checkbox"/> อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง
<input type="checkbox"/> ธุรกิจการเงิน	<input type="checkbox"/> หมาดบริษัทจดทะเบียนที่อยู่
<input type="checkbox"/> บริการ	ระหว่างฟื้นฟูการดำเนินการ

คำชี้แจงส่วนที่ 3 ข้อมูลสภาพการดำเนินงานที่แท้จริงเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร กรุณาทำเครื่องหมาย  ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>กลยุทธ์นวัตกรรม</b>					
1. องค์กรของท่านมีการพัฒนาสินค้าและบริการรวมทั้งเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
2. องค์กรของท่านลงทุนจำนวนมากเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตและการบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่					
3. องค์กรของท่านเป็นองค์กรแรกที่น่าเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่สุดตลาดเสมอ					
<b>กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ</b>					
4. องค์กรของท่านมีทีมงานควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ					
5. องค์กรของท่านมีการตั้งมาตรฐานในการผลิตและการให้บริการที่มีคุณภาพสูง					
6. องค์กรของท่านเคร่งครัดในกระบวนการจัดการคุณภาพเป็นอย่างยิ่ง					
<b>กลยุทธ์ลดต้นทุน</b>					
7. องค์กรของท่านมีมาตรการและกระบวนการลดค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน					
8. องค์กรของท่านสามารถตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง					
9. องค์กรของท่านเหนือกว่าคู่แข่งด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการหรือการลดต้นทุนในการผลิต					
10. องค์กรของท่านมีมาตรการควบคุมต้นทุนแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด					

**คำชี้แจงส่วนที่ 4** ข้อมูลสภาพการดำเนินงานที่แท้จริงเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กรุณาทำเครื่องหมาย  ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>การสรรหาและคัดเลือก</b>					
11. องค์กรของท่านให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อมาตรฐานกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน					
12. องค์กรของท่านมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน โดยให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม					
13. องค์กรของท่านคัดเลือกพนักงาน โดยเน้นเรื่องศักยภาพพนักงานในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น					
14. องค์กรของท่านมีระบบที่ผู้สมัครต้องผ่านการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Structured interview) ก่อนได้รับการจ้างงาน (คำถามเกี่ยวกับงาน ใช้กับผู้สมัครทุกคนและมีการให้คะแนนอย่างเป็นระบบ)					
15. องค์กรของท่านมีระบบที่ผู้สมัครต้องเข้าทดสอบที่เป็นทางการก่อนได้รับการจ้างงาน (แบบทดสอบหรือทดสอบตัวอย่างของงาน)					
16. องค์กรของท่านจ้างพนักงานใหม่ที่ผ่านมาคุณสมบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
17. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน (Promote from within) แก่พนักงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก					
<b>การฝึกอบรมและพัฒนา</b>					
18. พนักงานแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมตามงบประมาณที่กำหนดและแผนพัฒนาที่ตั้งไว้ทุก ๆ ปี					
19. องค์กรของท่านได้จัดโครงการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาครอบคลุม ตรงตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานจริงให้พนักงานแต่ละคน					
20. องค์กรของท่านมีโครงการฝึกอบรมเป็นทางการสำหรับสอนทักษะที่จำเป็นให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21. องค์กรของท่านมีการเสนอโครงการฝึกอบรมเป็นทางการให้พนักงานที่มีศักยภาพเพื่อเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร					
22. โครงการฝึกอบรมพนักงานมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน</b>					
23. องค์กรของท่านมีการวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน					
24. พนักงานมีแผนเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในองค์กร					
25. ผู้บังคับบัญชาทราบความต้องการการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน (Career aspiration)					
26. องค์กรของท่านมีระบบการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน โดยมีแนวทางที่มีความสอดคล้องกับศักยภาพของพนักงานมากกว่าหนึ่งตำแหน่ง					
<b>ผลตอบแทน</b>					
27. พนักงานแต่ละคนได้รับโบนัสบนพื้นฐานกำไรขององค์กร					
28. องค์กรของท่านขึ้นเงินเดือนของพนักงานโดยดูจากผลประเมินการปฏิบัติงาน					
29. พนักงานมีโอกาสได้รับผลประโยชน์จูงใจ (Incentive) หรือค่าคอมมิชชั่น (Commission) สำหรับผลผลิต ผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์อื่น ๆ จากการปฏิบัติงาน					
30. องค์กรของท่านให้การจูงใจที่ไม่เป็นเงินเช่น การยกย่องสรรเสริญ การเลื่อนระดับและการแสดงสถานภาพ การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถ กับพนักงานของท่าน					
<b>ความมั่นคงในการทำงาน</b>					
31. พนักงานคาดหวังที่จะอยู่กับองค์กรได้นานเท่าที่ต้องการ					
32. การไล่พนักงานออกขององค์กรท่านทำได้ยาก					
33. ความมั่นคงในงานเป็นสิ่งรับประกันได้สำหรับพนักงานในองค์กร					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
34. องค์กรของท่านพิจารณาพนักงานเป็นปัจจัยสุดท้ายในการลดขนาดองค์กรหากประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ					
<b>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
35. องค์กรของท่านตั้งเป้าหมายปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน					
36. องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการเป็นประจำ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)					
37. ผลการปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายสามารถวัดได้					
<b>การออกแบบงาน</b>					
38. องค์กรของท่านกำหนดหน้าที่ของงานไว้อย่างชัดเจน					
39. คำบรรยายลักษณะงานประกอบด้วยหน้าที่ทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องปฏิบัติ					
40. คำบรรยายลักษณะงานมีความเป็นปัจจุบันตลอดเวลา					
<b>การมีส่วนร่วม</b>					
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือ					
42. องค์กรของท่านมีโครงการการแบ่งปันข้อมูลเป็นทางการ					
43. ผู้บังคับบัญชาให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ่อยครั้ง					
44. ผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างในการสื่อสารกับพนักงาน					
45. องค์กรของท่านให้โอกาสพนักงานกำหนดการพัฒนาทักษะของตนเอง					
46. พนักงานในองค์กรของท่านได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ					
47. พนักงานในองค์กรของท่านได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่อง					
48. พนักงานในองค์กรของท่านได้รับโอกาสสำหรับเสนอข้อคิดเห็นในการพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
49. พนักงานในองค์กรของท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการที่เป็นทางการ เช่น การพัฒนาคุณภาพเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม การประชุม หรือระบบการเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาคุณภาพ และแก้ไขปัญหาในองค์กร					
50. องค์กรของท่านมีกระบวนการร้องเรียนที่เหมาะสมและเป็นธรรมสำหรับพนักงาน					

**คำชี้แจงส่วนที่ 5** ข้อมูลสภาพที่แท้จริงเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กรุณาทำเครื่องหมาย  ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ องค์กรประกอบ ทุนมนุษย์ (5) หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงมากที่สุด (4) หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงมาก (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด องค์กรประกอบทัศนคติของพนักงาน (5) หมายถึง สูงมากที่สุด (4) หมายถึง สูงมาก (3) หมายถึง ปานกลาง (2) หมายถึง ต่ำมาก (1) หมายถึง ต่ำมากที่สุด องค์กรประกอบพฤติกรรมของพนักงานกรุณาเติมคำตอบตามความเป็นจริงในช่องว่าง

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ทุนมนุษย์</b>					
51. พนักงานในองค์กรของท่านมีทักษะในงานสูง					
52. พนักงานในองค์กรของท่านจัดว่าทักษะดีที่สุดในอุตสาหกรรม					
53. พนักงานในองค์กรของท่านมีความคิดสร้างสรรค์					
54. พนักงานในองค์กรของท่านมีความเชี่ยวชาญในงาน					
55. พนักงานในองค์กรของท่านมีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ					
<b>ทัศนคติของพนักงาน</b>					
56. พนักงานในองค์กรของท่านมีความพึงพอใจในงานที่ทำ					



ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
57. พนักงานในองค์กรของท่านมีแรงจูงใจในการทำงานสูง					
58. พนักงานในองค์กรของท่านมีความผูกพันต่อองค์กร					
<b>พฤติกรรมของพนักงาน</b>	<b>กรุณาเติมตัวเลขตามความเป็นจริงลงในช่องว่าง</b>				
59. อัตราการลาออกของพนักงานในองค์กรท่าน					
60. อัตราการขาดงานของพนักงานในองค์กรท่าน					

**คำชี้แจงส่วนที่ 6** ข้อมูลสภาพที่แท้จริงเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรท่าน กรุณาทำเครื่องหมาย  ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ องค์กรประกอบผลการดำเนินงานทางด้านตลาด และผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ (5) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรดีกว่าคู่แข่งมาก (4) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรดีกว่าคู่แข่ง (3) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรเท่ากับคู่แข่ง (2) หมายถึง ผลการดำเนินงานของคู่แข่งดีกว่า (1) หมายถึง ผลการดำเนินงานของคู่แข่งดีกว่ามาก ผลการดำเนินงานทางการเงินกรุณาเติมคำตอบตามความเป็นจริงในช่องว่าง ส่วนผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (5) หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงมากที่สุด (4) หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงมาก (3) หมายถึง ตรงกับ ความ เป็นจริงปานกลาง (2) หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงน้อย (1) หมายถึง ตรงกับความ เป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด</b>					
61. ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรท่านเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม					
62. การเติบโตของยอดขายขององค์กรท่านเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม					
63. การเติบโตของกำไรขององค์กรท่านเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
64. ส่วนแบ่งทางตลาดขององค์กรท่านเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม					
<b>ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ</b>					
65. คุณภาพของสินค้าหรือบริการขององค์กรท่าน					
66. การเพิ่มผลผลิตขององค์กรท่าน					
ข้อคำถาม	กรุณาเติมตัวเลขตามความเป็นจริงลงในช่องว่าง				
<b>ผลการดำเนินงานทางการเงิน</b>					
67. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)					
68. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)					
69. อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)					
ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม</b>					
70. องค์กรของท่านมีการลดของเสียและลดการปลดปล่อยมลภาวะจากการดำเนินงาน					
71. องค์กรของท่านมีการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากสินค้าหรือบริการ					
72. องค์กรของท่านมีการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยการสร้างพันธมิตร					
73. องค์กรของท่านมีการลดความเสี่ยงของการเกิดอุบัติเหตุการหก และปล่อยมลภาวะที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม					
74. องค์กรของท่านมีการลดการซื้อวัสดุ เคมีภัณฑ์ และส่วนประกอบที่ไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้					

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความกรุณาสละเวลาและความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้