

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร  
กรณีศึกษา : บริษัท คิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด

สารนิพนธ์  
ของ  
นางสาว มะลิ เผือกจิตร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
พฤศจิกายน 2545  
ลิขสิทธิ์เป็นของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

658.3/422

๒๒๗๑๓

๓๓

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร  
กรณีศึกษา : บริษัท คิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด

บทคัดย่อ

ของ

นางสาว มะลิ เผือกจิตร

11 ก.พ. 2546

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
พฤศจิกายน 2545

๓ 151172

มะลิ เมื่อกิจิตร. (2545). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์

การศึกษาครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท คิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ในด้านปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน และด้านความรับผิดชอบ และด้านปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย ด้านนโยบายของบริษัท ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านผลตอบแทน เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด จำนวน 200 คน โดยเก็บข้อมูลจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างง่าย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติต่างๆ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสำหรับประชากรสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และเปรียบเทียบเชิงซ้อนเพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับพอใจ
2. พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยเพศชายจะมีความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทนมากกว่าเพศหญิง แต่เพศหญิงจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าเพศชาย
3. พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จะมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น ๆ ในด้านนโยบายของบริษัท และการบังคับบัญชา
4. พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05
5. พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยพนักงานที่การศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจมากกว่าระดับปวช. และปวส. ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทน
6. พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยพนักงานที่มีระดับเงินเดือนน้อย

กว่า 10,000 บาท มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ในด้านการยอมรับ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

7. พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการและซูเปอร์ไวเซอร์มีความพึงพอใจมากกว่าระดับปฏิบัติการ ในด้านลักษณะงาน ด้านนโยบายบริษัท และด้านการบังคับบัญชา

8. พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 5 - 10 ปีมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในช่วงอื่นๆ ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทน

**Employee's job satisfaction towards working performance in the organization.**

**A case study of Kimberly-Clark Thailand Company Limited**

**AN ABSTRACT**

**BY**

**MISS MALI PHUAKCHIT**

**Presented in partial fulfillment of the requirements**

**for the Master of Business Administration degree in Management**

**at Srinakharinwirot University**

**November 2002**

Mali Phuakchit. (2002), *Employee's job satisfaction towards working performance in the organization.*

: *A case study of Kimberly-Clark Thailand Company Limited.* Master Project, X-MBA.

(Management) Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor : Associate Professor Sirivan Serirat .

The purposes of this research are to find out the degree of job satisfaction with working performance in the organization of the employees at Kimberly-Clark Thailand Limited according to motivation factors and hygiene factors. The motivation factors consist of job opportunity, recognition, working conditions and responsibilities. The hygiene factors consist of company policies, working environment, supervision, job security, interpersonal relations with co-workers and supervisor and compensations. To compare the job satisfaction as classified by gender, age, marital status, education level, salary, working position and working experience.

This research is an exploratory survey using the questionnaires to collect data on the population of the study. There are 200 members of employees in Kimberly-Clark Thailand Limited. The data collection is carried out through stratified simple random sampling. The data are analyzed by using percentage, mean, standard deviation, comparative mean of two independent population groups (t-test), One-Way Analysis of Variance (One-Way ANOVA or F-test), and the multiple comparison to test least significant difference (LSD).

The results of the research are as follows:

1. Based upon the responses received and analyzed as to employees opinions at Kimberly-Clark Thailand Limited, the employees have job satisfaction as a whole, as the motivation factors and as hygiene factors at a high level.
2. The members of employees at Kimberly-Clark Thailand Limited with different genders have job satisfaction with statistically significant difference at level of 0.05. Men have job satisfaction more than women in the areas of job opportunities, job security and compensation. But women have job satisfaction more than men in the area of working environment.
3. The members of employees at Kimberly-Clark Thailand Limited with different ages, have job satisfaction with statistically significant difference at level of 0.05. Employee's ages under 25 years old have job satisfaction more than other ages in the areas of company policies and supervision.
4. The members of employees at Kimberly-Clark Thailand Limited with different marital status, have job satisfaction with NO statistically significant difference at level of 0.05.
5. The members of employees at Kimberly-Clark Thailand Limited with different education levels, have job satisfaction with statistically significant difference at level of 0.05. Employees with

graduate and undergraduate degrees have job satisfaction more than vocational and higher vocational levels in the areas of working environment, supervision, job security and compensation.

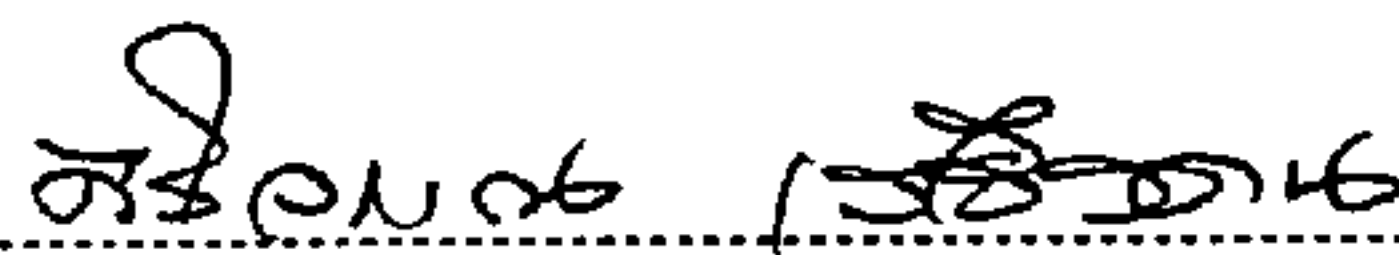
6. The members of employees at Kimberly-Clark Thailand Limited with different salaries, have job satisfaction with statistically significant difference at level of 0.05. Employees with salaries less than 10,000 baht have the least job satisfaction comparing to the other ranges of salaries in the areas of recognition, working conditions, and interpersonal relations with co-workers and supervisors.

7. The members of employees at Kimberly-Clark Thailand Limited with different working positions, have job satisfaction with statistically significant difference at level of 0.05. Employees with manager and supervisor levels have job satisfaction more than staff levels in the areas of working condition, company policies, and supervisions.

8. The members of employees at Kimberly-Clark Thailand Limited with different working experiences, have job satisfaction with statistically significant difference at level of 0.05. Employees with 5 – 10 working years have the most job satisfaction comparing to the other levels in the areas of working condition, company policies, and supervisions.

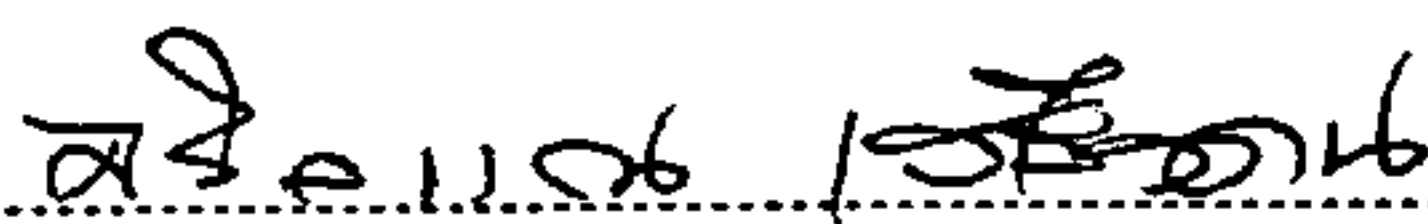
อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ ได้  
พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



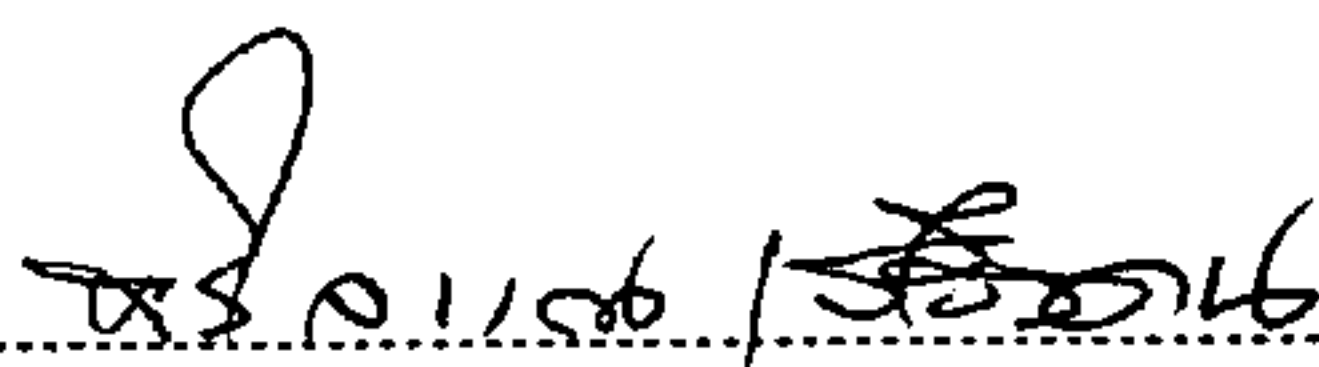
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร



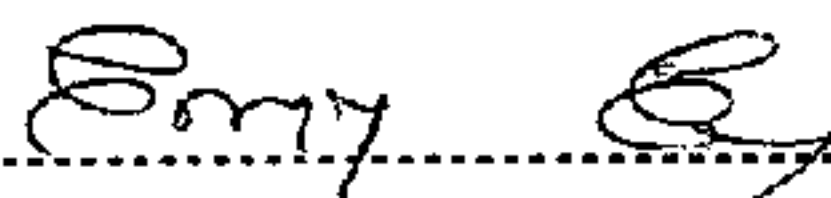
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ



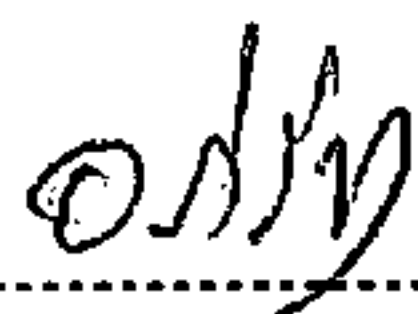
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

ประธาน



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

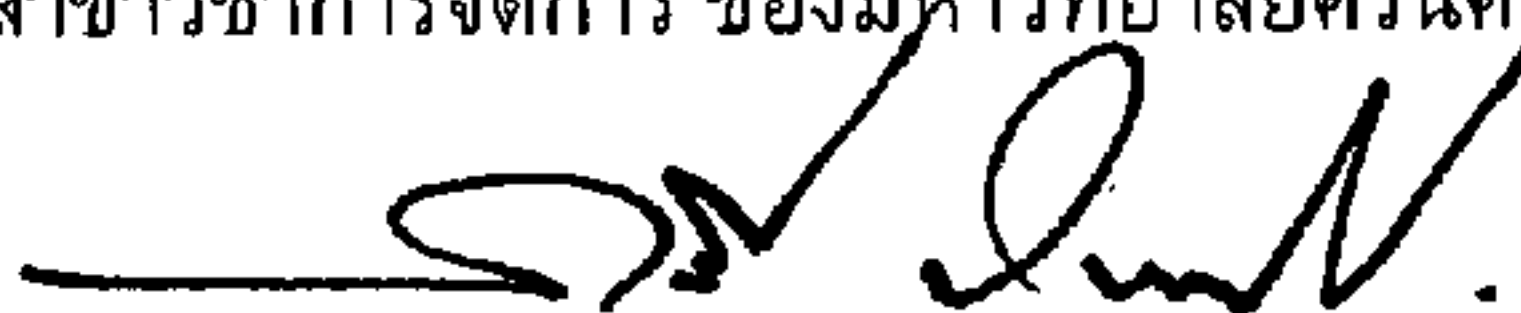
กรรมการ



(อาจารย์ ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจำง)

กรรมการ

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรกวิน)

คณบดีคณะสังคมศาสตร์

วันที่ 30 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2545

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถอย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ประธานกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำตรวจแก้ไขการเรียบเรียงและข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำวิจัยทุกขั้นตอน ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งยิ่งนัก จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา และอาจารย์วรินทร์า ศิริสุทธิกุล อาจารย์ภาควิชาสังคมศาสตร์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือและเป็นคณะกรรมการสอบปากเปล่าในการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ขึ้น

สุดท้ายขอขอบคุณ คุณทวี วุฒิวงศ์ปรีชา ที่สนับสนุนและส่งเสริมด้านการเรียน ช่วยเหลือ อดทน เข้าใจ คอยชี้แนะ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

ขอน้อมรำลึกพระคุณของคุณพ่อ คุณแม่ ซึ่งเป็นผู้สร้างชีวิตและทำให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสศึกษาในชั้นมหาบัณฑิต รวมทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีส่วนร่วมให้การสนับสนุน ช่วยเหลือในการให้ข้อมูลเพื่อการเรียนและการวิจัยครั้งนี้ และให้คำแนะนำในการจัดทำ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ

ประโยชน์ คุณค่า หรือคุณความดีแห่งสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขออุทิศแด่คุณพ่อ คุณแม่ และผู้มีพระคุณทุกท่านผู้ล่วงลับไปแล้ว

มะลิ เมื่อกิจิตร

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1	บทนำ
	ภูมิหลัง ..... 1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า ..... 3
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า ..... 3
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า ..... 3
	ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ..... 3
	ตัวแปรที่ศึกษา ..... 3
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ ..... 5
	กรอบความคิดในการศึกษาค้นคว้า ..... 7
	สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า ..... 7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
	ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน ..... 8
	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ..... 9
	ความสำคัญของความพึงพอใจ ..... 11
	การจูงใจ ..... 15
	แนวคิดและความหมายเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ..... 17
	ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ..... 20
	ทฤษฎีความต้องการของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ ..... 21
	ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ ..... 22
	ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ ..... 22
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 29
	เอกสารที่เกี่ยวข้องกับบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ..... 33
	ประวัติโดยสังเขปของบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ..... 33
	โครงสร้างตำแหน่งของบุคลากรในบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ..... 35
	หลักงานบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ..... 36
3	วิธีดำเนินการวิจัย
	การกำหนดประชากร ..... 45
	เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้า ..... 45
	การเก็บรวบรวมข้อมูล ..... 47
	การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ..... 47
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 48

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	53
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
5 สรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
ความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย .....	108
สรุปผลการวิจัย .....	111
อภิปรายผล .....	115
ข้อเสนอแนะ .....	120
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	121
บรรณานุกรม .....	122
ภาคผนวก .....	125
ภาคผนวก ก	
แบบสอบถาม เรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร”	
กรณีศึกษา : บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด .....	126
ภาคผนวก ข	
จดหมายเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม .....	133
การทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	134
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์ .....	137

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวน และร้อยละของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน .....	54
2 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน .....	57
3 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงานด้านการยอมรับนับถือ .....	58
4 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงานด้านลักษณะงาน .....	59
5 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงานด้านความรับผิดชอบ .....	60
6 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงานด้านนโยบายบริษัท .....	61
7 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน .....	62
8 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงานด้านการบังคับบัญชา .....	63
9 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน .....	64
10 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน .....	65
11 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงานด้านผลตอบแทน .....	66
12 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน .....	67
13 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามเพศ .....	69
14 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามอายุ .....	71
15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านนโยบายบริษัท ด้วยวิธี LSD จำแนกตามอายุ .....	74

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านการบังคับบัญชา ด้วยวิธี LSD จำแนกตามอายุ .....	75
17 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส .....	76
18 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา .....	79
19 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้วยวิธี LSD จำแนกตามระดับการศึกษา .....	81
20 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านการบังคับบัญชา ด้วยวิธี LSD จำแนกตามระดับการศึกษา .....	82
21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านความปลอดภัยในงาน ด้วยวิธี LSD จำแนกตามระดับการศึกษา .....	83
22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านผลตอบแทน ด้วยวิธี LSD จำแนกตามระดับการศึกษา .....	84
23 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามเงินเดือน .....	85
24 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านการยอมรับนับถือ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามเงินเดือน .....	87
25 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านลักษณะงาน ด้วยวิธี LSD จำแนกตามเงินเดือน .....	89
26 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านความรับผิดชอบ ด้วยวิธี LSD จำแนกตามเงินเดือน .....	90
27 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านการบังคับบัญชา ด้วยวิธี LSD จำแนกตามเงินเดือน .....	91
28 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้วยวิธี LSD จำแนกตามเงินเดือน .....	92
29 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านปัจจัยจูงใจโดยรวม ด้วยวิธี LSD จำแนกตามเงินเดือน .....	93
30 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน .....	95
31 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านลักษณะงาน ด้วยวิธี LSD จำแนกตามตำแหน่งงาน .....	97

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
32	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านนโยบายบริษัท ด้วยวิธี LSD จำแนกตามตำแหน่งงาน .....	98
33	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านการบังคับบัญชา ด้วยวิธี LSD จำแนกตามตำแหน่งงาน .....	99
34	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านปัจจัยจูงใจโดยรวม ด้วยวิธี LSD จำแนกตามตำแหน่งงาน .....	100
35	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านปัจจัยค้ำจุนโดยรวม ด้วยวิธี LSD จำแนกตามตำแหน่งงาน .....	101
36	ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน .....	102
37	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้วยวิธี LSD จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน .....	104
38	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้วยวิธี LSD จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน .....	106
39	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านผลตอบแทน ด้วยวิธี LSD จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน .....	107

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงกรอบแนวความคิดในการวิจัย .....	7
2 แสดงระดับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด .....	35
3 แสดงคณะกรรมการความปลอดภัยและชีวอนามัย .....	42
4 แสดงตารางจำนวนประชากรผู้ปฏิบัติงาน .....	45

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ปัจจุบัน องค์การธุรกิจต่างมีความเจริญเติบโตและมีความซับซ้อนขึ้นเป็นอย่างมาก จึงจำเป็นต้องมีผู้จัดการที่สามารถบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยเฉพาะกระบวนการโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ทำให้สิ่งต่างๆ ในโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการแข่งขันกันอย่างมากในวงการธุรกิจของตนเพื่อความอยู่รอด และมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง การที่จะสามารถดำเนินธุรกิจในภาวะที่มีการแข่งขันสูงได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานให้กับองค์การได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ ถือเป็นงานสำคัญและท้าทายสำหรับผู้บริหารทุกคน โดยพยายามสรรหาเทคนิคและวิธีต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการกระตุ้นและชักจูงให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็งและทุ่มเทให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ ดังนั้น ผู้บริหารสมควรต้องมีความรู้และเข้าใจถึงกลไกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของพนักงาน และความต้องการของพนักงาน เพื่อที่สามารถชักจูง กำกับหรือผลักดันให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมไปตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในช่วงปลายปี 2538 บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค คอร์ปอเรชั่น ได้มีการควบกิจการกับบริษัทกระดาษสก็อตต์ทั่วโลก ซึ่งรวมถึงในประเทศไทยด้วย จึงเป็นสาเหตุของการรวมธุรกิจจากหนึ่งกิจการ บวกกับอีกหนึ่งกิจการเป็นหนึ่งเดียวเท่านั้น อันหมายถึงการรวมการจัดการ การผลิต และการบริหารส่วนบุคคลของทั้งสององค์กรเข้าด้วยกัน ดังนั้น มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาการใช้วัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน ผลกระทบของการรวมกิจการ ทำให้มีจำนวนพนักงานมากขึ้น หลากหลายวัฒนธรรมและมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ในขณะที่บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค มีวัฒนธรรมหลักที่พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องต้องกันด้วยความคิด ความเชื่อ และค่านิยมและปฏิบัติตามในแนวทางเดียวกัน และเพื่อเป็นการหล่อหลอมความคิด ความเข้าใจให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้ที่ละเอียดถี่ถ้วน นับตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานในสิ่งแวดล้อมขององค์การใหม่ โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้น ยังได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ของหน่วยงาน และจากการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างาน ซึ่งต้องใช้เวลาในการสั่งสม ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับ และนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ต้องผ่านการเรียนรู้และแก้ไขร่วมกันนานพอสมควร ผลจากการเรียนรู้ทำให้รู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งจนสามารถเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ทำให้บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม บริษัทฯ อาจพยายามสร้างวัฒนธรรม โดยพนักงานแต่ละคนมีโอกาที่จะช่วยและทำให้เกิดความก้าวหน้าในองค์การ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องรู้ถึงปัจจัยที่สำคัญ เช่น การธำรงรักษาพนักงานเอาไว้ (Employee Retention) การจูงใจ (Motivation) และความก้าวหน้า (Advancement) ซึ่งจะต้องขึ้นอยู่กับวิธีการที่พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของบริษัทฯ การแข่งขันระดับโลกเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง และเป็นแรงกดดันที่จะทำให้เกิดการเพิ่มความต้องการที่จะปรับปรุงคุณภาพ ราคาการแข่งขัน และการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น เพราะปัจจัยเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของบริษัทฯ และวัฒนธรรมเองก็อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าบริษัทต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด (สมชาย หิรัญกิตติ : 2542

ในปี 2539 ได้เกิดสภาพวิกฤตทางเศรษฐกิจและส่งผลให้บริษัทประสบกับภาวะทางธุรกิจถดถอยลง พนักงานมีความรู้สึกในทางลบกับบริษัท การลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้น การให้สวัสดิการและผลตอบแทน ถูกจำกัดในระดับหนึ่ง พร้อมกับมีการหยุดการจ้างงานเพิ่มเพื่อมาทดแทนพนักงานที่ลาออก หลังจากนั้น ในช่วงปลายปี 2539 บริษัทได้มีการปรับลดจำนวนพนักงานเพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน ภายใน จึงส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบของทรัพยากรทาง การบริหาร "คน" (ชูชาติ เบ้าเจริญ. 2537 : 2) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นองค์ประกอบที่เข้าไป สอดแทรกร่วมอยู่ในเกือบทุกขั้นตอนของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานองค์กร การบริหารงานคลัง หรือการบริหารบุคคลก็ตาม ผู้บริหารองค์กรโดยเฉพาะผู้มีหน้าที่รับผิดชอบกับงานด้านบุคคล จะต้องคอย ควบคุมดูแลเอาใจใส่ ทำนุบำรุงให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมี ปริมาณพอเพียง การค้นคว้าของนักวิชาการได้พบว่าสิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นวิธีที่สำคัญวิธีหนึ่งที่จะจูงใจให้ บุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (ชูชาติ เบ้าเจริญ. 2537 : 2) การจัดระบบ สิ่งจูงใจ ถือว่าเป็นขบวนการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในองค์การ หน่วยงานในปัจจุบันต่างให้ความสนใจ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยพัฒนาการสร้างแรงจูงใจ โดยยึดถือแนวความคิด ทฤษฎีที่ แตกต่างกันไป นอกจากนี้ ความพึงพอใจก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานหรือบุคลากรส่งผลให้ การปฏิบัติงานดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ ดังที่ ภิญโญ สาร (พิศมัย เชื้อมีแรง. 2543 : 3-4) ได้ให้ ความเห็นว่า "ถ้าบุคคลในหน่วยงานขาดขวัญและกำลังใจ คือไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว การ ปฏิบัติงานนั้นก็ไม่สามารถดำเนินกิจการไปได้ตามวัตถุประสงค์และไม่ประสบผลสำเร็จ แม้ว่าหน่วยงานนั้นจะ มีวัสดุอุปกรณ์และบุคลากรเพียงพอ"

ดังนั้น จากปัญหาที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ อาจระบุได้ว่า หากบริษัทฯ ไม่พยายามค้นหาหนทางเพื่อ ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขโดยเร็ว อาจเกิดปัญหาภาพพจน์ขององค์กร ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นสาเหตุให้ ผู้วิจัย และในฐานะที่เป็นหนึ่งในจำนวนพนักงานของบริษัท ได้เล็งเห็นและคำนึงถึงความสำคัญของการ บริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีความสนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้าที่สร้างความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัท เพื่อให้เกิดความผูกพัน มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร พนักงานจำเป็นต้องมี ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย มีความจงรักภักดี ทุ่มเท และเสียสละ เพื่อ ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเพื่อการธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพและ สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและส่วนรวมต่อไป การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎี แรงจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Motivation Hygiene Theory) ซึ่งได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกศึกษาเฉพาะองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัททิมเบอร์รี่-คล้าค ประเทศไทย จำกัด คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การ งาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านนโยบาย บริษัท ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านผลตอบแทน

### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานของพนักงานในบริษัทคิมเบอร์ลีย์ - คลีค ประเทศไทย จำกัด ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายบริษัท ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านผลตอบแทน
2. เพื่อศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทคิมเบอร์ลีย์ - คลีค ประเทศไทย จำกัด

### ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงผลประโยชน์ตอบแทนที่บริษัทฯ มีให้กับพนักงานให้ดีขึ้น
2. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้อยู่ในแนวทางเดียวกันกับบริษัทฯ เอกชนข้ามชาติอื่นๆ
3. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะแก่องค์กรที่จะเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่พนักงาน

### ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากร
  - 1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด จำนวน 200 คน
  - 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด จำนวน 200 คน
  - 1.3 ขอบเขตเวลาในการศึกษา โดยทำการศึกษาในช่วงระยะเวลาเดือนมิถุนายน - กรกฎาคม 2545

### ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

#### 1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งเป็น

##### 1.1 เพศ

- 1.1.1 ชาย
- 1.1.2 หญิง

##### 1.2 อายุ

- 1.2.1 ต่ำกว่า 25 ปี
- 1.2.2 25-30 ปี
- 1.2.3 31-35 ปี
- 1.2.4 36-40 ปี
- 1.2.5 มากกว่า 40 ปีขึ้นไป

### 1.3 สถานภาพการสมรส

- 1.3.1 โสด
- 1.3.2 สมรส
- 1.3.3 แยกกันอยู่ / หย่า / หม้าย

### 1.4 ระดับการศึกษา

- 1.4.1 ปวช.
- 1.4.2 ปวส. / อนุปริญญา
- 1.4.3 ปริญญาตรี
- 1.4.4 สูงกว่าปริญญาตรี

### 1.5 เงินเดือน

- 1.5.1 ไม่เกิน 10,000 บาท
- 1.5.2 10,001-15,000 บาท
- 1.5.3 15,001-30,000 บาท
- 1.5.4 30,001-50,000 บาท
- 1.5.4 มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป

### 1.6 ตำแหน่งงาน

- 1.6.1 ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)
- 1.6.2 หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซุปเปอร์ไวเซอร์)
- 1.6.3 พนักงานทั่วไป

1.7 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ..... ปี ..... เดือน

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ในด้านต่างๆ ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

- 2.1 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
- 2.2 ด้านการยอมรับนับถือ
- 2.3 ด้านลักษณะงาน
- 2.4 ด้านความรับผิดชอบ

ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่

- 2.5 ด้านนโยบายบริษัท
- 2.6 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 2.7 ด้านการบังคับบัญชา
- 2.8 ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน
- 2.9 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- 2.10 ด้านผลตอบแทน

## คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมของบุคคลของพนักงานบริษัทบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขที่ได้จากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นเหมาะสม และทำให้บุคคลนั้นเกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การได้รับการพิจารณาความดี ความชอบประจำปี การเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน รวมถึงการได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์โดยอาจได้วุฒิเพิ่มขึ้นหรือไม่ก็ได้

ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับยกย่อง การได้รับการแสดงความยินดี หรือการยอมรับในความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา เมื่อได้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ

ด้านลักษณะงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ งานสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ไม่น่าเบื่อหน่าย งานที่ท้าทายใจให้ปฏิบัติงานจนสัมฤทธิ์ผล และมีความเป็นอิสระในการทำงาน

ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือตามที่กฎหมายกำหนดว่าได้รับมอบอำนาจในการพิจารณาสั่งการอย่างเต็มที่ และการปฏิบัติงานนั้นๆ มีอิสระเสรีภาพในการตัดสินใจ

ด้านนโยบายบริษัท หมายถึงระเบียบปฏิบัติที่บริษัทฯ ได้กำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นแบบอย่างให้พนักงานได้ยึดถือและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ไปในการปฏิบัติงาน อาคารสถานที่ ห้องทำงาน ห้องบริการต่างๆ มีความสะดวกสบาย วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และอัตราค่าจ้างคนมีเพียงพอสนับสนุนในการปฏิบัติงาน

ด้านการบังคับบัญชา หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ มีความสามารถในการบังคับบัญชา มีความยุติธรรม และมีความเป็นผู้นำที่ดี

ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน หมายถึงการที่บุคคลมีความมั่นคงต่อหน้าที่การงาน เกี่ยวกับความก้าวหน้า การได้รับความเป็นธรรมและปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา การมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ก้าวท้าวสิทธิของบุคคลอื่น การจัดการที่สามารถป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุ โรคภัยไข้เจ็บ ตลอดจนความปลอดภัยจากโจรผู้ร้ายคุกคาม

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึงการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี และมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

ด้านผลตอบแทน หมายถึง ระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรมตามผลงานที่ได้ปฏิบัติ ค่าตอบแทนนี้ในที่นี้อาจกำหนดทั้งในรูปแบบตัวเงิน เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมถึงสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

2. บริษัท หมายถึง บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด

3. พนักงาน หมายถึง ผู้ที่บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ตกกลงจ้างเข้าทำงานเป็นพนักงานปฏิบัติงานประจำ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

3.1 ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)

3.2 หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซุปเปอร์ไวเซอร์)

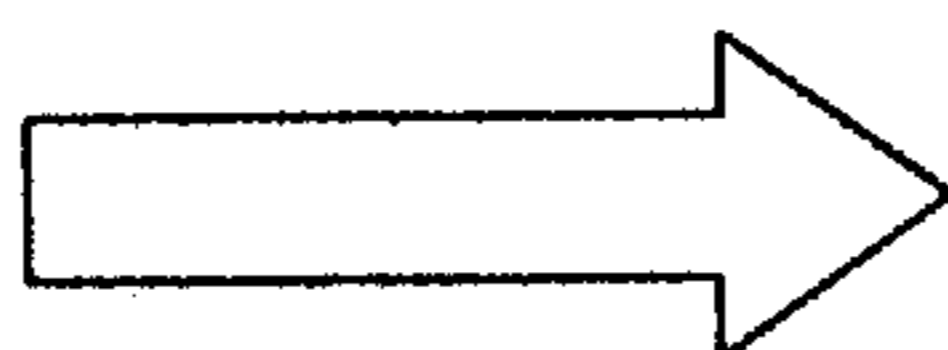
3.3 พนักงานทั่วไป

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด โดยเศษของ 6 เดือนขึ้นไป ให้นับเป็น 1 ปี

## กรอบความคิดในการวิจัย

## ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

สถานภาพของพนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม
เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราค่าจ้าง/เงินเดือน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน



## ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้าน
<u>ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)</u> 1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 2. ด้านการยอมรับนับถือ 3. ด้านลักษณะงาน 4. ด้านความรับผิดชอบ
<u>ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)</u> 1. ด้านนโยบายบริษัท 2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3. ด้านการบังคับบัญชา 4. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน 5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 6. ด้านผลตอบแทน

ภาพประกอบ 1 : แสดงกรอบความคิดในการวิจัย

## สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. เพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
2. อายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
3. สถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
4. ระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
5. อัตราค่าจ้าง/เงินเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
6. ตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
7. ระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของความพึงพอใจ (Job Satisfaction)
2. ความหมายของขวัญ (Morale)
3. ความหมายของแรงจูงใจ (Motivation)
4. แนวคิดและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขที่ได้จากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นเหมาะสม และทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมุ่งมั่นที่จะทำงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของคำว่า ความพึงพอใจ จากนักวิชาการหลายท่านดังต่อไปนี้

Morse (พละ ดลวิทยากุล. 2536 : 53) ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้งานให้น้อยลง ถ้าความตึงเครียดมีมาก จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และความเครียดดังกล่าวนี้ เป็นผลรวมมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนอง ความเครียดก็จะลดลง ซึ่งเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานตามมา

แห่งน้อย พงษ์สามารถ (2519 : 259) เห็นว่าความพึงพอใจในงานของมนุษย์คือ ทำที่ทั่วไปซึ่งมีผลมาจากทำที่ที่มีต่อสิ่งต่างๆ สามอย่าง คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ลักษณะของปัจเจกบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในสิ่งที่อยู่นอกเหนือหน้าที่การงาน นอกจากนี้ ยังได้สรุปในตอนท้ายว่า ความพึงพอใจในงานเป็นส่วนประกอบระหว่างทำที่ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลและขวัญกำลังใจ

จอมพล พิเศษกุล และนินนาท โอพารวรรุฒิ (2519 : 90) เห็นว่า ขวัญและความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด ในแง่ความคิดพื้นฐานของทัศนคติและการจูงใจ

การกระทำของบุคคลที่ใช้เหตุผลเป็นการกระทำที่มีจุดมุ่งหมาย บุคคลมักมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้ได้มาซึ่งปัจจัยที่จำเป็นตามความต้องการและแรงขับต่างๆ ซึ่งถ้าหากได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความพึงพอใจ และความพึงพอใจมีส่วนสำคัญในการทำงาน (Beach. 1970 : 456 อ้างใน อรนิติย์ ญาณศิริ) เมื่อบุคคลในองค์การได้ทำงานอย่างมีความสุขความสบายที่ได้จากสภาพการทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์การ การบริหารองค์การก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี องค์การก็เจริญก้าวหน้า ดังนั้น องค์การจึงต้องสร้างความพึงพอใจในการทำงาน รั้งงาน เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ให้เกิดขึ้นในบุคลากรขององค์การนั้นๆ (Applewhite. 1964 : 8)

นิวคัมเมอร์ (Newcomer. 1955 : 12) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารว่าเป็นการได้รับการตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และสิทธิพิเศษบางประการของตำแหน่งนั้น ๆ

เดรเวอร์ (Drever. 1972 : 256) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กู๊ด (Good. 1973 : 320) ให้นิยามความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นคุณภาพ สภาพ หรือระดับความรู้สึกที่เกิดจากความสนใจ หรือทัศนคติที่บุคคลมีต่องานของตนเอง

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลต่อคุณภาพของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ ความพึงพอใจจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความรักงานและมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานนั้นจนสำเร็จวัตถุประสงค์ขององค์การ และได้รับผลตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจของบุคคลเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาและสิ่งแวดล้อม

### แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

นพพร เจริญสุข (2540 : 9) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ มีความรักความสนใจ มีความกระตือรือร้น และมีความสุขที่ได้ทำงาน มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนทำ เป็นเจตคติของบุคคลที่ยึดถือต่องานและปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน

ในช่วงปลายทศวรรษ 1950 เฮร์ซเบิร์กและคณะ (Herzberg and Others. 1959 : 113-115) ได้สัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี 200 คน ที่ทำงานในเขตเมืองพิทสเบิร์ก เกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน และพบว่า มีสาเหตุอยู่ 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยที่กระตุ้นให้อยากทำงานจริงๆ หรือปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพึงพอใจ (Motivation Factors) มี 5 ชนิดคือ

- 1.1 ผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่ (Achievement)
- 1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.4 ลักษณะของงาน (Work Itself)
- 1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.6 ความก้าวหน้าในงาน (Advancement)

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรมิให้หย่อนประสิทธิภาพลง มี 11 ชนิด คือ

- 2.1 เงินเดือน (Salary)
- 2.2 การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า (Possibility of Growth)
- 2.3 ความสัมพันธ์ กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation with sub-ordinates)
- 2.4 สถานะอาชีพ (Status)
- 2.5 ความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation with superior)
- 2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Peers)
- 2.7 วิธีการปกครองและความสามารถในการปกครอง (Supervision Technical)

2.8 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration)

2.9 สภาพการทำงาน (Working Condition)

2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)

2.11 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security)

ปรีชาติ ดันดีวัฒน์ (2538 : 15) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานย่อมมีประสิทธิภาพของงานมากกว่าผู้ที่ขาดความพึงพอใจในการทำงาน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในการทำงานมิใช่เรื่องที่ย่างยาก เพราะความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน แต่สามารถคาดคะเนว่ามีหรือไม่มีจากพฤติกรรมของคน

การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน เริ่มต้นได้รับความสนใจศึกษาที่เมือง ฮอว์ธอร์น (Hawthorne) ในค.ศ. 1930 โดยการศึกษาค้นคว้าของเมโย (Mayo) และคนอื่นๆ ได้มีผู้ให้ความสนใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ในปลาย ค.ศ. 1950 และต้น ค.ศ. 1960 นักจิตวิทยาได้ศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเน้นความสนใจด้านแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน และระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงาน

### ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

#### 1. ปัจจัยด้านบุคคล

1. ประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละบุคคล จะทำให้พนักงานมีการเปรียบเทียบความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานแต่ละที่
2. เพศ จะเกี่ยวข้องกับความทะเยอทะยานในการทำงานและลักษณะความเหมาะสมของงาน
3. จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ และความปรองดองของสมาชิกในหน่วยงาน
4. อายุของพนักงาน
5. เวลาในการทำงานหรือชั่วโมงในการทำงาน
6. สติปัญญาของพนักงานจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานในด้านของความยากง่ายของงานที่ได้รับ
7. การศึกษาของพนักงานจะส่งผลต่อความคาดหวังในงานที่ได้รับ
8. บุคลิกภาพของพนักงานจะเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่กระทำและส่งผลให้เกิดความชอบหรือไม่ชอบงานนั้นๆ
9. ระดับเงินเดือน จะขึ้นอยู่กับความคาดหวังและการรับรู้ของแต่ละคน
10. ความสนใจในงาน
11. แรงจูงใจในการทำงานที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ประกอบด้วย การแข่งขัน ความรู้สึกถึงความมั่นคงปลอดภัย มีหลักประกันในการทำงาน ความรู้สึกก้าวหน้า การได้รู้ผลของงาน สถานะทางสังคมเมื่ออยู่ในกลุ่ม การได้รับรางวัลหรือการลงโทษ การได้งานที่เหมาะสม การรู้สึกว่างงานที่ตนทำมีความหมาย การลดความซ้ำซากจำเจ

2. ปัจจัยด้านงาน ที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย

1. ลักษณะของงานน่าสนใจในตัวเอง
2. ทักษะในการทำงาน ความชำนาญ
3. ฐานะทางวิชาชีพ
4. ขนาดของหน่วยงาน
5. ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน
6. สภาพทางภูมิศาสตร์
7. โครงสร้างของงาน ความชัดเจนของเป้าหมายของงาน

3. ปัจจัยด้านการจัดการ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย

1. ความมั่นคงในงาน
2. รายรับและปัจจัยทางเศรษฐกิจ
3. ผลประโยชน์ที่ได้รับ
4. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
5. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่เด่นชัด
6. สภาพการทำงาน
7. เพื่อนร่วมงาน
8. ความรับผิดชอบงาน
9. การนิเทศงาน หรือการจัดให้ความรู้แก่พนักงานเป็นระยะๆ
10. การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา
11. ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร
12. ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

ความสำคัญของความพึงพอใจ

นิรันดร์ เอื้อทวีทรัพย์ (2539 : 1) กล่าวว่า ในการทำงาน การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานทุกระดับมีความสำคัญต่อผลผลิต ซึ่งได้แก่สินค้าและบริการ การจำหน่ายและการขายบริการอันเป็นผลกำไรหรือผลประโยชน์ที่จะทำให้ธุรกิจมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคง จะดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้พนักงานทุกระดับปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การใช้จิตวิทยาจูงใจให้พนักงานทุกระดับปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ จะอำนวยความสะดวกให้การเจริญก้าวหน้าได้

ชูชาติ เบ้าเจริญ (2537 : 18) กล่าวว่า ความพึงพอใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ อันจะส่งผลไปยังหน่วยงานหรือองค์การให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารต้องพยายามหาทางปรับปรุงสมรรถภาพ และความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน โดยการสร้างคุณค่าในงานให้เกิดขึ้น มีขอบเขตกว้างขวาง เพื่อตอบสนองความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์การ โดยการสร้างงานให้มีลักษณะของความรับผิดชอบมากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า และสมาชิกเกิดความพึงพอใจในหน่วยงาน

การสร้างความพึงพอใจในการทำงานจึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาทุกคน พฤติกรรมทางการบริหารและเทคนิคการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไป

ประสิทธิภาพทางการบริหารของแต่ละผู้บริหารซึ่งมีความแตกต่างกัน และสามารถทดสอบให้เห็นได้ทั้งในเชิงประจักษ์และเชิงพฤติกรรม จากความสำคัญดังกล่าวของผู้บริหารในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ ร่วมแรง และเต็มใจที่จะทำงานขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ

### ขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน (Morale and Job Satisfaction at work)

ขวัญ (Morale) (ชูพงศ์ ปัญงะวัต. 2541 : 55-59) เป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า และความเชื่อมั่น

นพพร เจริญสุข (2540 : 9) กล่าวว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้นคือความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ ตั้งใจ และมีวิริยะอุตสาหะ อยู่ในระเบียบวินัย

ขวัญ แปลมาจากคำว่า Morale (วิวัฒน์ ปานชุ่มจิตร์. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรมนุษยสัมพันธ์และจิตวิทยาในการทำงาน : 2539 : 64-65) ซึ่งนักจิตวิทยาอเมริกัน Hilkard แห่งมหาวิทยาลัย Stanford ได้ให้คำจำกัดความว่า "ทัศนคติของแต่ละบุคคล แต่ละหมู่" หรืออาจกล่าวได้ว่า ขวัญ คือสภาพทางจิตใจ กำลังใจ หรือทัศนคติ หรือยอดรวมของทัศนคติที่ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่ต่อภาระงานของตน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา

หรือ ขวัญ หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่ หรือ ขวัญ หมายถึง สภาพที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่ม

จากคำจำกัดความ อาจสรุปได้ 2 กรณี คือ

- 1 ขวัญ เป็นทัศนคติของบุคคล ของแต่ละบุคคลในหมู่ที่มีต่อหมู่อันเป็นเรื่องส่วนบุคคล
- 2 ให้ความหมายของ "ขวัญ" โดยกล่าวถึงคนทั้งหมู่

Ralph C. Davis (ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธ์. 2517 : 39) ให้ความเห็นว่า ขวัญ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น การกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่นๆ

Dale Yoder (ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธ์. 2517 : 39) ให้ความเห็นในลักษณะที่เกี่ยวกับการทำงานว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอื่นๆ เป็นต้น

ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธ์ (2517 : 43-45) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดขวัญดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่วางอยู่บนรากฐานแห่งการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งก็คือหลักแห่งความร่วมมือซึ่งกันและกันนั่นเอง หรือจะพูดอีกนัยหนึ่งก็คือ สัมพันธภาพที่เป็นลักษณะประชาธิปไตย (Democracy) นั่นเอง หลักประชาธิปไตยที่ว่านี้จะมีหลักปฏิบัติสำคัญอยู่ 3 ประการคือ

1. ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น หมายความว่า จะต้องให้โอกาสคนอื่นได้แสดงความคิดเห็นเต็มที่ ซึ่งความคิดเห็นของคนอื่นจะดีหรือไม่อย่างไร จะถูกหรือไม่ถูกอย่างไร เราก็จะต้องรับฟังก่อน แต่การที่จะเชื่อหรือไม่เชื่อเป็นอีกเรื่องหนึ่ง เราจะต้องเคารพว่า นั่นคือความคิดเห็นของเขา ซึ่งอาจจะตรง

หรือไม่ตรงกับความคิดเห็นของเราก็ได้ นักปราชญ์ชาวฝรั่งเศสชื่อ Voltaire (1694-1778) กล่าวไว้ว่า "ข้าพเจ้าอาจจะไม่เชื่อในสิ่งที่ท่านพูด แต่ข้าพเจ้าจะต่อสู้จนสุดชีวิตเพื่อให้ท่านมีสิทธิที่จะพูด"

2. การเปิดโอกาสให้ทุกคนหรือทุกหมู่คณะเข้ามีส่วนร่วมในกิจการงาน หมายความว่า ในการที่จะดำเนินงานอย่างใดก็ตาม จะต้องให้โอกาสทุกฝ่ายทุกคณะได้เข้ามามีส่วนรู้เห็น ได้เข้ามามีส่วนร่วมงานด้วย เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบออกไปจากผู้บริหารสูงสุด การไม่กระจายอำนาจความรับผิดชอบไปให้คนอื่นเลยจะไม่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพแห่งความร่วมมือซึ่งกันและกันเลย

3. การใช้สติปัญญาไตร่ตรองให้รอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจ กล่าวคือ เมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและช่วยชี้ปัญหา และแก้ปัญหาด้วยสติปัญญา

**ขวัญ มีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการ คือ**

1. ในลักษณะ "ความเชื่อถือ" ของขวัญ ขวัญประกอบไปด้วยความเชื่อถือบางอย่างที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน เพื่อนร่วมงานและหน่วย คือ รู้สึกว่างานยากหรือง่าย เพื่อนร่วมงานเป็นอย่างไร ขยันขันแข็งจริงจัง ทำงานเอาหน้า สุขเอาเผากิน หน่วยของคนใหญ่หรือเล็ก กำลังเจริญเติบโต หรือกำลังเสื่อมลงทุกที่ อากาศร้อนแฉง

2. ทศนคติในฐานะที่เป็น "ภาวะ" ของความรู้สึก ในฐานะเป็นทศนคติแต่ละคนอาจจะชอบหรือไม่ชอบงานของตนก็ได้ อาจรู้สึกเป็นงานที่เวียนเหงา หรือสนุกสนานตื่นเต้น เป็นงานที่ทำทลายความสามารถ หรือเป็นงานที่ตายด้าน เป็นงานที่ทำให้เราเกิดอาการกระตือรือร้น หรืองานที่น่าเบื่อหน่าย น่ารังเกียจ หรือแต่ละคนอาจจะชอบหรือไม่ชอบเพื่อนร่วมงาน พอใจหรือไม่พอใจที่จะทำงานร่วมกัน และอาจเกี่ยวเนื่องไปถึงการที่ชอบหรือไม่ชอบหน่วยงานของตนเอง ซึ่งความรู้สึกนี้ คือ เป็นหัวใจของขวัญด้วย

3. ขวัญเกี่ยวกับการกระทำในลักษณะต่าง ๆ สำหรับข้อนี้ คือ ความโน้มเอียงของผู้ปฏิบัติงานกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในหน้าที่การงานของตน ต่อสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและกับหน่วยงาน ทั้งนี้โดยอาจขยันหรือเกียจคร้าน อาจว่องไวหรือเฉื่อยชา อาจหมกมุ่นกับงานอยู่เสมอ หรือปล่อยปละละเลยอยู่เป็นนิจ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อาจร่วมมือหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน

**องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดขวัญที่ดีในการทำงาน ได้แก่**

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานขององค์การ ทั้งของเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน ตลอดจนถึงการจัดองค์การและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี
5. สภาพของการทำงาน ควรจะถูกต้องตามสุขลักษณะ
6. สุขภาพทางกายและทางจิตของคนงาน
7. สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่คนงาน

### สภาพการณ์ที่ส่งผลต่อขวัญในการทำงาน

1. การติดต่อสื่อสาร ถ้าเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว ไม่มีการให้เกียรติกันและกัน หรือเป็นแบบตู่ถูกข่มขวัญ หรือข่มขู่ ย่อมทำให้ขวัญในการทำงานต่ำ
2. ชั่วโมงในการทำงานของบุคคล หากมากเกินไปจะทำให้เขาเหนื่อย และหมดแรงในการทำงาน
3. การแข่งขันที่ไม่สามารถเอาชนะได้ จะทำให้บุคคลรู้สึกท้อแท้ หมดกำลังใจที่จะต่อสู้ต่อไป เนื่องจากไม่เห็นหนทางที่จะประสบความสำเร็จ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้บุคคลมีความสุขในการทำงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจอันดับต้น
5. การได้รับความรู้ความเข้าใจจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าคนงาน
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยทางกายภาพที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคคล
7. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน รวมถึงการรับรู้ความรู้สึกของหัวหน้าที่มีต่อเรา
8. วิธีการบริหารของหัวหน้าว่าใช้รูปแบบใดในการปกครอง เหมาะสมกับหน่วยงานและสภาพการณ์หรือไม่
9. ความพึงพอใจในงานของคนงานแต่ละคน

### สิ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นเมื่อคนงานมีขวัญในการทำงานต่ำ

1. การขาดงาน มีแนวโน้มมากขึ้น
2. การมาสาย มีแนวโน้มมากขึ้น
3. ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง
4. มีการนัดหยุดงานเพื่อต่อต้านหรือเรียกร้องบางสิ่งบางอย่างจากฝ่ายบริหาร
5. อัตราการลาออกเพิ่มขึ้น
6. คนงานมีความเบื่อหน่ายในงาน

### วิธีการวัดขวัญในการทำงาน

1. ใช้วิธีการสังคมมิติ (Sociometry) ตัวอย่างของการใช้วิธีการนี้เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ของคนในกลุ่ม ทำได้โดยการให้พนักงานตอบคำถามว่า หากสามารถให้เลือกนั่งทำงานกับเพื่อนร่วมงานคนใด จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานว่าใครมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานคนใดบ้าง เป็นต้น
2. ใช้แบบสอบถาม (Descriptive Survey) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างอิสระ

### วิธีการเพิ่มขวัญในการทำงาน

1. การให้ความยุติธรรมแก่คนงานในการให้รางวัลหรือลงโทษอย่างเหมาะสม
2. ให้โอกาสสมาชิกที่ทำงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในเรื่องของงานที่ทำ
3. ปลุกฝังทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และหัวหน้าในหน่วยงานนั้นต้องทำเป็นตัวอย่างด้วย
4. ส่งเสริมความสัมพันธ์ต่างๆของคนในที่ทำงาน
5. จัดสนทนาการกับคนในที่ทำงาน เพื่อผ่อนคลายความเครียดและลดความขัดแย้ง
6. รับรู้และเข้าใจถึงปัญหาของคนงานในหน่วยงาน

7. จัดหาผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่างๆ เข้าเยี่ยมเยียนพนักงานเพื่อให้คำแนะนำในการทำงานเป็นระยะ
8. จัดการเรื่องการแบ่งผลประโยชน์ตอบแทนสิ่งที่คนงานปฏิบัติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ เช่น การให้โบนัส หรือให้คนงานถือหุ้นในราคาถูก
9. เปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อ และจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ ตลอดทั้งปี เพื่อเป็นการบำรุงและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่
10. ให้โอกาสพนักงานทุกคนได้พัฒนาและได้เข้าไปสู่ตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานได้

### การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ (มัลลิกา ต้นสอน. 2544 : 194-203) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Movere ซึ่งแปลว่าการเคลื่อนไหว เนื่องจากบุคคลที่มีการจูงใจจะมีแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา โดยเราจะกล่าวว่าการจูงใจเป็นศัพท์ที่จัดอยู่ในกลุ่มเดียวกับแรงขับ (Drive) ความอยาก (Desires) ความต้องการ (Needs) และความปรารถนา (Wishes)

การจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะดังนี้

1. มีเป้าหมายในการแสดงออก
2. มีพลังในการแสดงออก
3. มีความพยายามในการแสดงออก

ดังนั้นการจูงใจพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องพิจารณาถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ และทำการประยุกต์ โดยปรับเปลี่ยนวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของพนักงานอยู่เสมอ

นพพร เจริญสุข (2540 : 10) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้ประสบผลสำเร็จ หรืออาจหมายถึงรางวัลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์เพื่อให้ไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย

### ประโยชน์ของแรงจูงใจ

จิราภรณ์ ไทยกิ่ง (2541 : 13-14) ได้ระบุถึงประโยชน์ของแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานได้อย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่ช่วยเหลือกัน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งทำงานอย่างเต็มที่
5. สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 125-126) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์การและแก่หมู่คณะ เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างกำลังขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
5. ช่วยทำให้การควบคุมการดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ในองค์การ
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่หัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น
8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากแนวความคิดของ Negro (ซูชาติ เบ้าเจริญ. 2537 : 19) กล่าวว่า การจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นได้แก่ การบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม ส่งเสริมให้สภาพการทำงานที่ดี ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ให้ความมั่นคงในชีวิต และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เอาใจใส่ดูแลให้ความสนทนสนมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือภาวะผู้นำขององค์การ

การจูงใจ (Internet website : ([http://webindex.sanook.com/social\\_science/psychology](http://webindex.sanook.com/social_science/psychology) : ธันวาคม 2544) : (<http://topcool.arowa.com/master.htm>)

นับแต่โบราณมาจวบจนปัจจุบันก็มีนักคิดนักปราชญ์จำนวนมากพยายามชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการสร้างแรงบัลดาลใจ (Drives) ซึ่งจะกระตุ้นให้คนแสดงความสามารถออกมาเพราะเป็นธรรมชาติอยู่เองที่ว่า ถ้าคนเรารู้สึกว่าชีวิตมีให้ไว้มากด้วยคุณค่าเพียงไร ก็จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มพูนมากยิ่งขึ้นเพียงนั้น ดังจะเห็นได้ว่า การที่คนมีความรักในงานอาชีพสนใจในงานและอยากทำงานให้ มีประสิทธิภาพ กับการที่คนไม่รักงาน ไม่สนใจงาน และไม่อยากทำงานให้ตีมีประสิทธิภาพย่อมจะมีสาเหตุที่แตกต่างกันออกไป จึงเกิดคำถามขึ้นว่า “จะหาอะไรที่ทำให้คนเหล่านั้นรักงานอาชีพ สนใจงาน และอยากทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มศักยภาพที่เขามีอยู่” การน้อมนำจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เข้าร่วมงานให้เกิดการประสานงานสามัคคีกันเพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในอันที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ในเรื่องนี้ ศาสตราจารย์ธอมแมน ดริออ (Thomman Drior) ได้กล่าวว่าความแตกต่างของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนสารเคมีแต่ละอย่างที่มีอยู่ในห้องทดลองวิทยาศาสตร์ และนักบริหารหรือผู้เปรียบได้กับนักเคมีที่มีสารเคมีนานาชนิดอยู่ในห้องทดลองนั้นๆจะต้องรู้จักคิดปรุงแต่งให้บังเกิดสารผสมที่กลมกลืนเข้ากันได้ ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Individual Objective) และวัตถุประสงค์ขององค์การ (Organization Objectives) นักบริหารจึงต้องซาบซึ้งถึงคุณค่าแห่งความรู้ความสามารถ ตลอดจนนิสัยใจคอของผู้ร่วมงานแต่ละคนเสมือนดังนักเคมีที่ต้องรู้จักคุณสมบัติของสารเคมีทุกประเภท ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติพันธกิจ (Mission) บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย วิธีการที่นักบริหารหรือผู้นำจะผลานจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์การให้ลุล่วงไปได้นั้นมี

มากมายหลายวิธี แต่วิธีที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจกันมากในปัจจุบันนี้ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดในองค์กร การทำงานในองค์กรที่มีปริมาณและพนักงานในองค์กรมาก ต้องอาศัยการทำงานที่มีจุดหมายร่วมกัน นั่นคือการใช้กฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ เพื่อให้งานต่างๆ บรรลุจุดหมาย ส่วนพนักงานที่เข้ามารับหน้าที่ก็หวังที่จะรับผลตอบแทนที่เป็นความพอใจและทำงานอยู่ต่อไปสมตั้งใจ สำหรับความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงก็เป็นที่ปรารถนาของทุกองค์กร แต่การที่จะบรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้ ย่อมเกิดจากเหตุปัจจัยหลายประการ เหตุปัจจัยที่กล่าวถึงกันมากก็คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างเหมาะสม และให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทรัพยากรทางการบริหารองค์การประกอบไปด้วย 4 M's ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และวิธีการจัดการคนหรือเทคนิควิธีการทำงาน (Management) จะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นนับเป็นหนึ่งในทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ เพราะมนุษย์เป็นผู้ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามเป้าหมายเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพด้วยความประหยัด และในทางตรงกันข้ามมนุษย์ก็ก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์การได้เช่นกัน เพราะมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความต้องการ มีความคาดหวัง มีบุคลิกลักษณะ และมีความแตกต่างกัน การที่จะนำคนที่อยู่ในองค์การทำงานให้กับองค์การด้วยความกระตือรือร้น ทুমความสามารถให้กับองค์การอย่างเต็มที่นั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องสร้างภาวะกระตุ้นหรือตอบสนองความต้องการ และความพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้น ซึ่งก็คือ การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลในองค์การ ไม่ว่างานที่เราทำจะเป็นอะไรก็ตาม การใช้วิธีการจูงใจคนเป็นสิ่งจำเป็นในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้เงื่อนไขและนโยบายที่เป็นอยู่ และในความเป็นจริงแล้วการจูงใจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เรารู้ว่าหากคนมีเป้าหมายเดียวกัน และมีแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพดีแล้วละก็ คนเหล่านั้นก็จะสามารถผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ทั้งหมดดังคำพูด ".....ความสำเร็จของบริษัทเป็นเพราะคนของบริษัทนั่นเอง "

### แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ ตามพจนานุกรมการจัดการ (Dictionary of Management) ของทอส และคาร์โรลล์ (Toss and Carroll 1982 : 387) หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานให้สำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนดแนวทางเฉพาะใช้ในการบริหาร โดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานทำงานให้องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจ คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์กรจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัยนโยบายและการบริหารงาน ขององค์การ ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน เมื่อวิเคราะห์ดูแล้วก็จะพบว่าแรงจูงใจเหล่านี้เกิดขึ้นจากปฏิกิริยาพื้นฐานส่วนลึกของจิตใจภายใน (Subconscious) ซึ่งตามจิตศาสตร์นั้นถือได้ว่าเป็นสภาวะจิตใจที่ไม่อยู่ในความควบคุมของเรา เป็นที่รวมความคิดเพื่อการแสดงออกโดยเราไม่รู้ตัว หรือที่เรียกว่าจิตใต้สำนึกนั่นเอง ซึ่งจิตใต้สำนึกนี้บุคคลย่อมมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้วยกันทุกคน

กล่าวโดยสรุปแล้ว แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึงภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal

Drive) ที่แสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือการเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด (Goals) และเพื่อให้เกิดภาพนาย

พฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ 6 ลักษณะ

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร (Moderate Risk - Taking) ในเหตุการณ์ที่ต้องใช้ความสามารถโดยไม่ขึ้นอยู่กับโชคชะตาจะมีการตัดสินใจเด็ดเดี่ยว ไม่ลังเล บุคคลที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักไม่พอใจที่จะทำงานง่าย ๆ แต่ต้องการทำงานที่ยากลำบากพอสมควรเพราะมีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง เพราะการทำงานที่ยากให้ลุล่วงไปได้จะนำความพอใจมาสู่ตน
2. ขยันขันแข็ง (Energetic) หรือชอบการกระทำแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ ผู้มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงไม่จำเป็นต้องเป็นคนขยันในทุกกรณีไป แต่จะมานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทาย หรือช่วยความสามารถของตนและทำให้ตนเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญ ลุล่วงไปแล้ว ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักจะไม่ใช่ขยันขันแข็งในงานอันเป็นกิจวัตรประจำวัน แต่จะทำงานขยันขันแข็งเฉพาะงานที่ต้องใช้สมอง และเป็นงานที่ไม่ซ้ำแบบใคร หรือสามารถจะค้นคว้าหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไป
3. รับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักจะพยายามทำงานให้เร็วเพื่อความพึงพอใจในตนเอง มิใช่หวังให้คนอื่นยกย่อง มีความต้องการเสรีภาพในการคิดและการกระทำไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการ
4. ต้องการทราบแน่ชัดถึงผลการตัดสินใจของตนเอง (Knowledge of Result of Decision) โดยไม่ใช่เพียงการคาดคะเนเอาว่าจะต้องเป็นลักษณะอย่างนั้นอย่างนี้ นอกจากนี้ผู้ที่ต้องการความสัมฤทธิ์ผลสูงยังพยายามที่จะทำตัวให้ดีกว่าเดิมอีกเมื่อทราบว่าผลการกระทำของตัวเองเป็นอย่างไร
5. มีการทำนายหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Anticipation of Future Possibilities) ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักเป็นบุคคลที่มีแผนระยะยาว เพราะเล็งเห็นผลการณีกไกลกว่าผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ
6. มีทักษะในการจัดการระบบงาน (Organizational Skills) เป็นสิ่งที่แมคเคลินแลนด์เห็นว่าควรจะมี แต่ยังมีหลักฐานการค้นคว้ามาสนับสนุนได้ไม่เพียงพอ

แรงจูงใจพื้นฐานของบุคคล 3 ประการ ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) คือความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับเกณฑ์มาตรฐานอันดีเลิศ จะมีความรู้สึกเป็นทุกข์กังวลใจ ไม่สบายใจเมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลวหรืออุปสรรค



หน้าที่การงานความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นหรือกลุ่มคนที่เราเข้าไปเกี่ยวข้องกับ หรือมีความสัมพันธ์ด้วย รวมความกว้างออกไปอีกจนถึงการได้รับนับถือยกย่องให้เกียรติยศชื่อเสียงมากขึ้นๆ บากสาธาณชน จนกระทั่งได้ประสบความสำเร็จและความสมหวังในชีวิต ความต้องการทางจิตใจเป็นนามธรรมซึ่งจับต้องไม่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่มนุษย์ก็ยังมีความต้องการทางจิตใจต่อไปไม่สิ้นสุด

### ข้อสมมุติฐานทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจมนุษย์

1. มนุษย์มีความต้องการโดยธรรมชาติ ซึ่งความต้องการมีอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่หรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วการอื่นในลำดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับต่อมาจะเข้ามาแทนที่กระบวนการนี้ไม่มีสิ้นสุด โดยจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนตาย
2. ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม พบว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์
3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับความสำคัญ กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) (Maslow, 1954 : 80-91)

1. ความต้องการระดับต่ำสุดคือความต้องการทางกายภาพ (Basic Physical Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เช่นปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ น้ำดื่ม อากาศ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การพักผ่อนนอนหลับและสิ่งจำเป็นอื่น ๆ ที่ทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการพื้นฐานที่คนจะถูกจูงใจให้ทำทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อที่จะได้สิ่งจำเป็นเหล่านี้แต่เมื่อได้มาแล้วความต้องการเหล่านี้ก็ยุติที่จะเป็นตัวจูงใจหลัก (Prime Motivation) อีกต่อไป
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วจนเป็นที่พอใจ ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นอีก ประกอบด้วย ความต้องการความปลอดภัย ประารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่างๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น นอกจากนี้ยังหมายถึงความต้องการความมั่นคงในการทำงาน และมีบำเหน็จบำนาญความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยนี้เมื่อได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจของบุคคลแล้ว บุคคลก็จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไปอีกลำดับขั้น
3. ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและองค์การยอมรับและรักใคร่ (Belonging or Social Needs) เป็นความต้องการที่จะให้สังคมหรือองค์การยอมรับ และเห็นความสำคัญของเขาว่าเป็นสมาชิกขององค์การ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นชอบตนเป็นผู้มีความสำคัญต่อบุคคลอื่น ในขั้นนี้มนุษย์ต้องการเพื่อน ต้องการคบค้าสมาคม ต้องการมีครอบครัว มีความรัก และความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือในตัวเอง และจากบุคคลอื่น (Esteem and Status Needs) หมายรวมถึงความต้องการให้เกิดความเคารพตนเอง (Self-Respect) ความรู้สึกว่าตนเอง

เป็นผู้ประสบผลสำเร็จและได้รับการยอมรับเช่นนั้นจากบุคคลอื่น ต้องการสถานภาพ (Status) และความมีชื่อเสียงเกียรติยศ (Prestige) เป็นส่วนสำคัญของความต้องการยกย่องเคารพ การที่ความต้องการนี้ได้รับการตอบสนองนำมาซึ่งความรู้สึกเชื่อมั่นในตัวเองในความสามารถและรู้สึกว่าได้เป็นผู้มีประโยชน์ และมีความสำคัญในสังคม

5. ความต้องการบรรลุเป้าหมายและทำการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือความต้องการทางความสำเร็จ (Self-actualization and Fulfillment Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุด หมายถึงการที่บุคคลนั้นได้ใช้ความสามารถของตนเองในทุกด้านได้ และเป็นทุกอย่างที่เขาอยากจะเป็น ซึ่งแต่ละคนจะไม่เหมือนกันสุดแต่ความสามารถของแต่ละบุคคล และความต้องการของเขาเป็นความต้องการที่จะได้รับทุกสิ่งทีตนปรารถนาต้องการกระทำสิ่งที่เหมาะสมและดีที่สุดที่จะกระทำได้

ทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์กและคณะ (Herzberg and Others. 1959 : 113-115)

ในช่วงปลายทศวรรษ 1950 เฮร์ซเบิร์ก ได้สัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี 200 คน ที่ทำงานในเขตเมืองพิทสเบิร์ก เกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน และพบว่ามีสาเหตุอยู่ 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยที่กระตุ้นให้อยากทำงานจริงๆ หรือปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพึงพอใจ (Motivation Factors) มี 5 ชนิด คือ

- 1.3 ผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่ (Achievement)
- 1.4 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.7 ลักษณะของงาน (Work Itself)
- 1.8 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.9 ความก้าวหน้าในงาน (Advancement)

2. ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรมิให้หย่อนประสิทธิภาพลง มี 11 ชนิด คือ

- 2.1 เงินเดือน (Salary)
- 2.2 การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้า (Possibility of Growth)
- 2.3 ความสัมพันธ์ กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation with sub-ordinates)
- 2.4 สถานะอาชีพ (Status)
- 2.5 ความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation with superior)
- 2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Peers)
- 2.7 วิธีการปกครองและความสามารถในการปกครอง (Supervision Technical)
- 2.8 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration)
- 2.9 สภาพการทำงาน (Working Condition)
- 2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)
- 2.11 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security)

### ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory)

พนิดา สุขจิระ ปรานี พัฒนกำจรกิจ และพิทยา พรหมสิทธิ์ (2540 : 18) กล่าวว่า ในปี 1972 Alderfer ได้คิดทฤษฎีความต้องการที่เรียกว่า ทฤษฎี อีอาร์จี (ERG : Existence - Relatedness - Growth Theory) ได้แบ่งความต้องการของบุคคลเป็น 3 ประการ คือ

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่ตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกาย และความต้องการความปลอดภัย
2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย
3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับความยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

### ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory)

พนิดา สุขจิระ ปรานี พัฒนกำจรกิจ และพิทยา พรหมสิทธิ์ (2540 : 19) ได้อธิบายว่า ในปี 1938 Murray ได้กล่าวถึงความต้องการของบุคคลที่เป็นความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานมีอยู่ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี
2. ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
3. ความต้องการอิสระ เป็นความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง
4. ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

มัลลิกา ดันสอน (2544 : 198) กล่าวว่า การศึกษาในช่วงเวลาต่อมา พบว่าระดับความต้องการในขั้นสูงจะมีความสำคัญต่อการบริหารงาน โดยระดับความต้องการอาจเปลี่ยนแปลงตามสถานภาพ อาชีพ และที่ตั้งขององค์กร โดยเฉพาะมีผลการศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cross Culture) ของแต่ละประเทศกับการให้ความสำคัญกับความต้องการในขั้นต่างๆ เช่น ชาวญี่ปุ่นและกรีกจะให้ความสำคัญกับความต้องการความมั่นคงและปลอดภัยมากกว่าชาติตะวันตก เป็นต้น ถึงแม้ว่าแนวความคิดลำดับขั้นของ Maslow จะได้รับความนิยมในการใช้งานจนถึงปัจจุบัน แต่เขามักจะถูกวิจารณ์ถึงพื้นฐานของแนวคิดที่ว่าขาดการสนับสนุนทางวิทยาศาสตร์ อย่างไรก็ดี นักวิชาการต่างยอมรับว่าทฤษฎีของ Maslow ก็เป็นส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการศึกษาทฤษฎีการจูงใจสมัยใหม่

อรนิตย์ ญาณศิริ (2539 : 20-21) กล่าวว่า ในช่วงต้น ค.ศ. 1940 กลุ่มนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด คือแมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961 : 368) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ของบุคคลโดยใช้เครื่องมือเป็นชุดของภาพต่างๆ และให้ผู้ตอบเล่าเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับรูปภาพนั้น (Thematic Apperception Test) ผลการวิจัยพบว่า บุคคลที่คิดจะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น และต้องการสร้างสิ่งใหม่ๆ จะเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคคลจะมีทั้งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์อยู่ในคนทั้งสองอย่าง แต่จะเอนเอียงไปทางทิศใดทิศหนึ่ง แมคคลีแลนด์ สรุปว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มักจะนำความคิดของตนมาสู่การกระทำ มิใช่หนีฝัน มีความคิดหวังกับตนเองสูง มานะ บากบั่น เอาจริง และไม่เลือนลอย มีความกล้าเสี่ยงในระดับปานกลาง แต่ไม่ใช้การเสี่ยงอย่างสับสน เป็นการเสี่ยงที่ได้ไตร่ตรองไว้ก่อนแล้ว

ความสำเร็จจะนำมาซึ่งความพึงพอใจ มีความผูกพันในการทำงานให้สำเร็จแม้จะเป็นช่วงเวลานาน ทั้งพยายามหาข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินการกระทำของตนเองเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation Theory) ของแมคคลีแลนด์ ได้รับความสนใจ และมีการตรวจสอบอยู่เสมอ ดังเช่นงานวิจัยของแมคคลีแลนด์ (McClelland, 1962 : 42) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของประชากรกับอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของ 22 ประเทศ ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์กันในทางบวก ( $r = 0.53$ ) แมคคลีแลนด์ เห็นว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะสร้างบรรยากาศการเป็นผู้นำที่จะกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ขึ้นในบุคลากรขององค์การ

องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมี 2 ประเภท คือ

1. **ปัจจัยจูงใจ** เป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริงได้แก่

1.1 **ความสำเร็จของงาน** คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นนั้นคือ งานนั้นควรเป็นงานที่ทำ ทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่งคือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

1.2 **ความก้าวหน้า** แต่ละบุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

1.3 **การยอมรับนับถือ** เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อย ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.4 **ความรับผิดชอบ** เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขา จะช่วยทำให้เขารู้สึกผูกพัน บุคคลต้องมีโอกาสที่จะรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

1.5 **ลักษณะของงาน** ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วยลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติ จะต้องท้าทายความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจ และสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในอาชีพการงาน

2. **ปัจจัยค้ำจุน** บางครั้งอาจใช้คำว่าปัจจัยการธำรงรักษาเป็นตัวป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวที่มีความสำคัญน้อยมากเมื่อเทียบกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่

**เงินเดือนหรือค่าตอบแทน** หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบของค่าจ้าง เงินเดือนหรือสิ่งอื่น ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

**โอกาสก้าวหน้า** หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสได้รับแต่งตั้ง โยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งในหน่วยงานที่มีชั้นยศสูงขึ้น หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

**ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น** หมายถึงการปะทะสังสรรค์ของบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณที่แตกต่างกัน

สถานภาพ หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคณะอื่นหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้น ๆ อยู่ในฐานะตำแหน่งใดในองค์การ

การนิเทศ หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นิเทศสามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะ เป็นลักษณะอยู่ในขอบเขตหรือเป็นการทำงานอิสระก็ตาม

นโยบายและการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงานตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือสะดวกสบายในการทำงานรวมทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

สภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา

ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้รับทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุน ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้น เมื่อใดที่บุคคลได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้อย่างเพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจจะหมดไป แต่มิได้หมายความว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้น ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนอง หรืออีกนัยหนึ่งถ้าคนได้รับปัจจัยค้ำจุนเพียงพอ ไม่ได้หมายความว่าคนนั้นจะทำงานเต็มความสามารถของเขา เขาจะทำงานเต็มหรือไม่เต็มความสามารถ อยู่ที่ได้รับการตอบสนองปัจจัยจูงใจเท่านั้น ในบางครั้งจึงมีผู้เรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัย หรือ “ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยค้ำจุน” (Motivation - Hygiene Theory )

เครื่องมือในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัยและความสะดวกสบาย บุคคลทุกคนในองค์การต้องการมาตรฐานการครองชีพที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย มีความสะดวกสบายพอสมควร ต้องการปัจจัยที่ไม่ต้องวิตกกังวลเรื่องเงิน การมีสภาพเป็นพนักงานถาวร การให้คำรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วยและการมีประกันสุขภาพ สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้คนทำงานไม่ต้องดิ้นรน ทำงานด้วยความสุข
2. สภาพการทำงานที่น่าชื่นชมยินดี คุณภาพของสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น มีการจัดบริเวณร่มรื่น เครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ ทันสมัย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งเป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดความผ่อนคลายมีกำลังใจและความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ถ้าพนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ เขาจะผลิตสิ่งของดี มีความระมัดระวังเหมือนกับสิ่งนั้นเป็นของของตัวเอง องค์การควรสร้างให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มด้วยหลาย ๆ วิธี เช่น การให้โอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรม การให้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการวางแผนร่วมกัน เป็นต้น สิ่ง

เหล่านี้จะเสริมสร้างความรับผิดชอบงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ตลอดจนความเป็นกันเองในกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น

4. การปฏิบัติต่อกันอย่างเที่ยงธรรม ถ้าผู้บังคับบัญชามีการเล่นพรรคเล่นพวก หรือมีการจ่ายค่าตอบแทน มีการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน มีการแจกงานต่าง ๆ ที่เหลื่อมล้ำกัน จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ มีการแยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ยอมทำงานกับกลุ่มเป็นการสร้างความรู้สึกในแง่ที่ขาดความเที่ยงธรรม
5. ความรู้สึกสำเร็จผล พนักงานทุกคนต้องการให้งานของตนเองสัมฤทธิ์ผล ต้องการรู้ว่าเขามีความสามารถและได้ช่วยเหลือองค์กรอย่างแท้จริง ทำให้งานส่วนรวมเจริญก้าวหน้า ความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกดังกล่าวได้แก่ ความรู้สึกในความเชื่อมั่นความสามารถของตนเองที่ทำงานประสบความสำเร็จ
6. ความรู้สึกว่ามีความสำคัญ ทุกคนย่อมปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับหรือตระหนักในคุณค่ามีความสำคัญ ต้องการยอมรับว่างานของเขาได้ผลดี ต้องการคำชมเชย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความพอใจในงาน
7. การมีส่วนร่วมในงานนโยบาย การกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานจะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกพอใจในงานมากขึ้น เพราะแสดงถึงความเป็นประชาธิปไตยที่ผู้ใหญ่ฟังเสียงผู้น้อย การเข้าไปร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นการสนองแรงผลักดันพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการความเป็นอิสระเสรี
8. การนับถือตนเอง การที่พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงานอย่างเต็มที่นั้น งานนั้นจะช่วยให้คนทำงานรู้สึกเคารพนับถือตนเองโดยทุกคนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในงานด้วยความรู้สึกเท่าเทียมกันกับผู้อื่น เขาจะไม่รู้สึกเคารพตนเอง หากถูกติว่ามีปมด้อย การทำงานที่มีวินัยในตนเองและมีการนำตนเอง ขวัญในการทำงานจะสูง กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ก็มีน้อยลงได้

### สิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุข

1. แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุข ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้งานสำเร็จ แรงจูงใจในการทำงานมีดังต่อไปนี้

1. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความรัก ความศรัทธาในอาชีพ ความพึงพอใจในงานที่ทำงาน อาจเกิดจากค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ หรือเกิดจากความมุ่งหวังในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ตลอดจนความมั่นคงในอาชีพ บุคคลที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จและมีผลงานที่ดีด้วย
2. การเผยแพร่และการแสดงผลงาน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะจะทำให้บุคคลมีความภูมิใจ มั่นใจในความสามารถของตน ทั้งยังจะได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไปมีชื่อเสียงจากการเผยแพร่ผลงานที่ดีเด่น จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน ทำงานแล้วมีความสุข ดังนั้นทุกหน่วยงานควรมีการเผยแพร่ผลงานดีเด่นของทุกคนในหน่วยงาน เพื่อเสริมแรงจูงใจในการทำงานให้ดีขึ้น

3. ความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน เป็นแรงจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน กล่าวคือ ทั้งผู้บริหารและสมาชิกในหน่วยงานเข้าใจกันดี ไม่ลำบากใจ ไม่มีการบังคับขู่เข็ญ ทุกคนช่วยเหลือกันการทำงานก็จะมีความสุข

#### วิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีวิธีดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน มีการวางแผนงานร่วมกัน
2. มีมาตรฐานวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีเครื่องมือวัดผลงาน
3. ให้บำเหน็จค่าจ้างรางวัลอย่างคุ้มค่าเหมาะสม
4. ให้การยอมรับแก่สมาชิกโดยการสร้างความสัมพันธ์ฉันเพื่อนอยู่อย่างพี่น้อง
5. ให้ค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับผลงาน
6. จัดสวัสดิการที่ดี
7. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีการพบปะสังสรรค์ติดต่อสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ

#### สิ่งจูงใจให้คนพอใจในการทำงาน มี 5 ประการ ดังนี้

1. งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี
2. ถ้อยทีถ้อยอาศัย
3. สุขใจกับงานที่ปฏิบัติ
4. เริงร่าและรับผิดชอบ
5. ผลตอบแทนคือความก้าวหน้า

2. บรรยากาศในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. สถานที่ทำงาน สถานที่ทำงานเป็นสิ่งประกอบที่ทำให้การทำงานมีความสุข เพราะสถานที่ทำงานสามารถบ่งบอกถึงภารกิจและความมั่นคงของหน่วยงาน การจัดและตกแต่งสถานที่ทำงานให้สะอาดร่มรื่น สวยงาม จะเป็นการสร้างบรรยากาศ ให้คนในหน่วยงานมีความสุขสบายใจ อยากทำงาน โดยเฉพาะงานธุรกิจเอกชน มักจะเน้นหนักในเรื่องอาคารสำนักงาน เพราะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความมั่นคงอันดับแรกของหน่วยงาน ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการก็จะเกิดความมั่นใจและเต็มใจใช้บริการ สถานที่ทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเสริมบรรยากาศในหน่วยงาน

2. ภารกิจหรืองานที่ทำ ภารกิจหรืองานหลักของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างบรรยากาศ ในหน่วยงาน ลักษณะของงานที่ดีว่าเป็นบรรยากาศที่ดีในหน่วยงานมีลักษณะ ดังนี้

- 2.1 มีความชัดเจนในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งชัดเจนในผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลตอบแทนในเรื่องของกำไรหรือขาดทุน

- 2.2 มีความต่อเนื่อง หมายถึง งานที่ทำต้องต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วงตอน มีงานทำอย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้การทำงานมีชีวิตชีวา

2.3 มีความมั่นคงซึ่งเป็นหลักประกันให้บุคคลในหน่วยงานมีความรู้สึกกว้างงานอาชีพของเขาจะช่วยให้เขามีความสุขได้ตลอดชีวิต และเขาได้รับความเป็นธรรมจากงานที่เขาทำ

3. เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งประกอบที่สำคัญในการทำงานให้มีความสุข โดยเฉพาะบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน จะบ่งบอกถึงความสัมพันธ์อันดีหรือความขัดแย้ง ได้อย่างชัดเจน การสร้างบรรยากาศในหน่วยงานเรื่องของเพื่อนร่วมงานจึงควรมีวิธีการ ดังนี้

- 3.1 การจัดกิจกรรมนันทนาการ
- 3.2 การทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่
- 3.3 การเยี่ยมครอบครัว
- 3.4 การประชุมสัมมนา
- 3.5 กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
- 3.6 การสรุปผลงาน

4. เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นสิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงาน มีความสุข การทำงานจะมีความสะดวกรวดเร็ว ทนต่อเหตุการณ์ ในหน่วยงานทุกองค์กรควรมีเครื่องอำนวยความสะดวกดังต่อไปนี้

1. เครื่องทุ่นแรง หมายถึง เครื่องมือทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยผ่อนแรงในการทำงาน เช่น เครื่องจักรกล เครื่องใช้ในสำนักงาน เครื่องไฟฟ้าทุกชนิด
2. เครื่องอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน เช่น รถจักรยานยนต์ รถยนต์ วิทยุ มือถือ โทรศัพท์ โทรสาร ฯลฯ
3. เครื่องอำนวยความสะดวกด้านวิชาการ หมายถึง จัดให้มีเอกสาร แบบพิมพ์ที่เป็นความรู้ทางวิชาการ รวมถึงการจัดมุมหนังสือ ห้องสมุด ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ โดยจัดให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมทุกอย่าง เช่น คอมพิวเตอร์
4. เครื่องอำนวยความสะดวกด้านอื่น ๆ เช่น การจัดให้มีห้องน้ำสะอาด มีที่พักผ่อนหย่อนใจ ที่บริการน้ำดื่มและเครื่องดื่มที่จำเป็น รวมถึงที่จอดรถ การบริการด้านไปรษณีย์โทรเลข ธนาคาร ฯลฯ ตามความเหมาะสม

เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน หรือเครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของคนมากขึ้น เพราะความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ที่ไม่หยุดยั้ง ซึ่งเป็นผลผลิตจากพลังสมองของมนุษย์ งานทุกสาขาอาชีพทั้งภาครัฐและเอกชนจะเห็นความสำคัญของเครื่องอำนวยความสะดวกทุกด้าน ดังนั้น การทำงานให้ประสบความสำเร็จจะต้องใช้เครื่องอำนวยความสะดวกให้มากขึ้น

5. การรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน ในยุคปัจจุบันนี้เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร ใครมีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยย่อมได้เปรียบในการประกอบการงานทั้งปวง เพราะในอนาคตการแข่งขันทางการค้า การแย่งงานอาชีพจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ดังนั้น การรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน จึงมีความสำคัญยิ่งต่องานอาชีพของตน ซึ่งถือเป็นสิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุขและประสบความสำเร็จด้วยดี การรับทราบข้อมูลข่าวสารมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. รับทราบข่าวสารจากสื่อสารมวลชนทุกชนิด เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ โทรสาร และเครื่องมือโทรคมนาคมอื่น ๆ
2. รับทราบข่าวสารข้อมูลจากแหล่งข่าว หมายถึง การหาข่าวด้วยตนเอง หรือมอบหมายให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าไปดูข้อเท็จจริงในแต่ละเรื่องหรือแต่ละพื้นที่ ก็จะเป็นการได้ข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด มีประโยชน์มากสำหรับงานอาชีพของตน เช่น การสำรวจความต้องการของผู้บริโภค สำรวจแหล่งผลิตและจำหน่ายสินค้าแต่ละชนิด
3. การรับทราบข่าวสารจากการศึกษาค้นคว้าและการศึกษาดูงาน ก็จะเป็นประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานในอาชีพของตน เพราะจะได้ข้อเท็จจริงที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
4. การรับทราบข่าวสารข้อมูลในกลุ่มอาชีพ เช่น จากสมาคม ชมรม สหกรณ์ ตลาดหลักทรัพย์ จะมีประโยชน์สำหรับการรับทราบข่าวสารความเคลื่อนไหวที่ทันสมัยในงานอาชีพเดียวกัน ทั้งยังสามารถคาดการณ์แนวโน้มของปัจจุบันและอนาคตได้
5. การรับทราบข่าวสารข้อมูลจากหน่วยงานของทางราชการ ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะรัฐบาลจะพยายามส่งเสริมให้ประชาชนได้ประกอบอาชีพที่มีรายได้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในครอบครัว ก็จะตั้งหน่วยงานส่งเสริมงานอาชีพ ตามกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ครอบคลุมทุกอาชีพ ดังนั้น บุคคลที่จะประสบความสำเร็จในงานอาชีพของตนต้องติดต่อขอทราบข่าวสารจากส่วนราชการ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
6. การรู้จักการวิเคราะห์ข่าว เป็นขั้นตอนสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการกลั่นกรองข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาสรุปให้เกิดประโยชน์ต่องานอาชีพของตน โดยยึดหลักการสำคัญ ดังนี้
  - 6.1 ที่มาของข่าวหรือแหล่งข่าว มีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด
  - 6.2 วิธีการได้มาซึ่งข่าวสาร หมายถึง วิธีการเก็บข้อมูลหรือบุคคลให้ข่าว มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถน่าเชื่อถือหรือไม่
  - 6.3 ศึกษาแนวโน้ม คือ การดูข้อมูลย้อนหลังหลาย ๆ ปี เพื่อดูแนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
  - 6.4 ศึกษาความเป็นไปได้เพื่อการเลือกแนวทางหรือตัดสินใจนำสิ่งที่ดีมีประโยชน์ต่องานอาชีพของตนไปวางแผนในการทำงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ชูชาติ เป้าเจริญ (2537) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงานในสำนักงานใหญ่การประปาส่วนภูมิภาคในช่วงปี 2536 โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั้งหมดจำนวน 468 คน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานชายและพนักงานหญิง ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยกย่องนับถือ ลักษณะของงาน และความรับผิดชอบ โดยที่ความก้าวหน้าอยู่ในระดับน้อย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน และรายได้ ที่เหลืออีก 4 ด้านปรากฏอยู่ในระดับกลางได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน วิธีการบังคับบัญชา และสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งพนักงานที่มีประสบการณ์ 5 ปีหรือน้อยกว่า จะมีความไม่พอใจในระดับรายได้มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปีขึ้นไป

ประกาศ งามชมภู (บทคัดย่อ : 2531) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของสมาชิกคุรุสภาในจังหวัดอุดรธานีต่อการจัดสวัสดิการของคุรุสภา โดยสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกของคุรุสภาในจังหวัดอุดรธานีจำนวน 535 คน พบว่า สมาชิกคุรุสภาประเภทข้าราชการครูในจังหวัดอุดรธานี มีความพึงพอใจปานกลางต่อการจัดสวัสดิการของคุรุสภา แต่มีความพึงพอใจค่อนข้างมากต่อการจัดสวัสดิการสงเคราะห์ โดยสมาชิกคุรุสภาประเภทครูโรงเรียนเอกชนมีความพอใจค่อนข้างมากต่อการจัดสวัสดิการโดยรวมและรายได้ทุกด้าน สมาชิกคุรุสภาที่มีวุฒิต่ำกับสมาชิกวุฒิสภาที่มีวุฒิสอง มีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการของคุรุสภาแตกต่างกัน โดยสมาชิกที่มีวุฒิต่ำมีความพึงพอใจมากกว่า และสมาชิกที่มีวุฒิต่ำมีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการวิชาการและสวัสดิการสงเคราะห์แตกต่างกันกับสมาชิกที่มีวุฒิสอง สมาชิกที่มีรายได้ต่ำกับสมาชิกที่มีรายได้สูงมีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการของคุรุสภาแตกต่างกัน โดยสมาชิกที่มีรายได้ต่ำมีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการเพื่อการดำรงชีวิตพื้นฐานและสวัสดิการสงเคราะห์มากกว่าสมาชิกที่มีรายได้สูง แต่สมาชิกที่มีรายได้สูงมีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการเพื่อการดำรงชีวิตมาตรฐานมากกว่าสมาชิกที่มีรายได้ต่ำและแตกต่างกัน

วราภรณ์ สมประสงค์ (บทคัดย่อ: 2536) ศึกษาเรื่องปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เรื่องการสั่งงานที่ชัดเจนของผู้บังคับบัญชามีผลต่อกำลังใจ การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนเรื่องกับผู้บังคับบัญชามีความรอบรู้เรื่องต่างๆ จะทำให้งานสำเร็จได้ดี มีผู้เห็นด้วยน้อยที่สุด ด้านความพอใจในงานพบว่า ความพอใจในงาน ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องาน มีผู้เห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ ความพอใจในงาน ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ส่วนความพอใจเพื่อนร่วมงาน มีผู้เห็นด้วยน้อยที่สุด ด้านพัฒนาบุคลากรพบว่า งานจะสำเร็จได้ดีเมื่อเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ มีผู้เห็นด้วยมากที่สุด รองมาคือความต้องการได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์เพื่อปรับปรุงงาน ส่วนการสับเปลี่ยนหน้าที่ มีผู้เห็นด้วยน้อยที่สุด เรื่องพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการทำงานของทั้ง 3 ฝ่าย ผลปรากฏว่าฝ่ายบริการทั่วไป ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการเงินและพัสดุ เห็นด้วยอย่างมากต่อปัจจัยการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ ความพอใจในงาน และเห็นด้วยกับการพัฒนาบุคลากร เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการทั้ง 3 ฝ่าย ต่อปัจจัยเกี่ยวกับการทำงาน คือ ภาวะผู้นำ ความพอใจในงาน การพัฒนาบุคลากร ผลปรากฏว่าด้านภาวะผู้นำ ข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 1 มีความเห็นแตกต่างกันระหว่างฝ่ายบริการทั่วไปกับฝ่ายการเจ้าหน้าที่ในเรื่องความศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ทำงานอย่างทุ่มเท ด้านความพอใจในงานไม่พบความแตกต่าง ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรมีความเห็นแตกต่างกัน ระหว่างฝ่ายการเจ้าหน้าที่กับฝ่ายการเงินและพัสดุในเรื่องการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชาเป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรวิธีการหนึ่ง

จรรยา ไพลด้า (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจชุมชนสัมพันธ์ สังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของข้าราชการตำรวจอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง ค่าตอบแทนและการปกครองบังคับบัญชา ส่วนความพึงพอใจในการทำงานในระดับน้อย ได้แก่ นโยบายและการบริหารและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

พิรพรด หุ่นเจริญ (2525 : 175) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามสายงานวุฒิการศึกษา หน่วยงานที่ปฏิบัติ และระดับตำแหน่งแล้ว พบว่ามีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

อรนิตย์ ญาณศิริ (2539 : 75) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการคณะศึกษาศาสตร์ (บางเขน) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 78 คน พบว่า ความพึงพอใจมีลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการมีความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับต่ำและจัดอยู่ในอันดับต่ำสุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ

สุระ หีบโอสถ (2540) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริหารโครงการองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า บุคลากรในฝ่ายบริหารโครงการองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในด้านเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านความเป็นมิตรของเพื่อนร่วมงาน การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน และบุคลากรในองค์การต้องการให้ปรับปรุงในด้าน การสร้างขวัญ และกำลังใจ ในลำดับแรก คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเฉพาะการส่งเสริมเพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้ศึกษาดูงาน ความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติอยู่ เมื่อเปรียบเทียบกับสายงานอื่นๆ

อุทัยวรรณ ธีรบำรุง (2543) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรฝ่ายโภชนาการ โรงพยาบาลตากสิน สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่าอิทธิพลที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การมีดังนี้ ระบบสนับสนุนจากเครือญาติ ความคาดหวัง ที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความรู้สึกที่มีต่อองค์การ ความเป็นอิสระของพนักงาน การได้รับความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมในการได้รับรางวัล หรือการลงโทษ โอกาสความเจริญก้าวหน้า ผลตอบแทน โดยเรียงลำดับจากมากมาน้อยตามลำดับ นอกจากนี้ ยังพบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและความผูกพันได้รับอิทธิพลจากความพึงพอใจในการทำงาน

พิศมัย เชื้อมีแรง ( 2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี พบว่าสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านปัจจัยจูงใจซึ่งได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านค่าตอบแทนและเงินเดือน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านสภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ในการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่าเพศชายมีความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนมากกว่าเพศหญิง สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีอายุงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไปจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าสมาชิกที่มีอายุงานต่ำกว่า 2 ปี ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลบางคนยังขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รองลงมาได้แก่ขาดงบประมาณและต้องการเงินอุดหนุนจากรัฐบาล

### งานวิจัยในต่างประเทศ

แฮมเมอร์ (Hammer. 1971 : 3373-A อ้างใน พิศมัย เชื้อมีแรง. 2543 : 63) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูที่สอนพิเศษ (Special Class Teacher) ในรัฐไอโอวา พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้ครูพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แรนดอล (Randall. 1987 : 260-A อ้างใน พิศมัย เชื้อมีแรง. 2543 : 64) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจของหัวหน้างานในการปฏิบัติงานโครงการศึกษาครู พบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความพึงพอใจ ปัจจัยอนามัยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไม่พึงพอใจ ปัจจัยจูงใจส่งผลในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้ทำตามความสามารถ ได้รับงานที่ท้าทาย และการยอมรับนับถือ ความสำคัญของปัจจัยอนามัย ได้แก่ นโยบาย เพื่อนร่วมงาน ความรู้ความสามารถในงานของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ของผู้บริหาร เงื่อนไขของงาน

วิกสตรอม (Wickstrom. 1971 : 1249-A อ้างใน ชูชาติ เป้าเจริญ. 2537 : 39) ได้วิจัยเพื่อหาระดับและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานของครู และหาความสัมพันธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ และผู้ช่วยครูใหญ่ รวม 125 คน พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้ผู้บริหารพึงพอใจมาก ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบ เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน นโยบาย และการบริหารงาน

มาเรียน (Marion. 1977 : 4755-A อ้างใน ชูชาติ เป้าเจริญ. 2537 : 40) ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจ และความขัดแย้งในการทำงานของอาจารย์ พบว่า ถ้าเกิดสภาพความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะไม่เกี่ยวข้องกับสภาพความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา แต่ถ้ามีความขัดแย้งสูง ความรับผิดชอบในหน้าที่บกพร่องเล็กน้อย จะทำให้สภาพความพึงพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาน้อยลง ถ้าเป็นความขัดแย้งในระบบราชการจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในงานน้อยลง ถ้าเกิดสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงานแล้ว ผลที่เกิดขึ้นก็คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะยิ่งทำให้ขาดสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา แต่ไม่เกี่ยวกับสัมพันธภาพกับหน่วยงานอื่นๆ

จากงานวิจัยต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ได้รับความสนใจ และทำการศึกษากันอย่างกว้างขวางในหน่วยงานต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ หน่วยงาน และแสดงให้เห็นว่า ผู้วิจัยควรตระหนักถึงตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในการทำงาน เช่น อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทาง ในการวิจัยครั้งนี้

## ประวัติความเป็นมา บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด

บริษัท คิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2509 และเริ่มทำการผลิตสินค้าในปี 2513 โดยบริษัทแม่ นั่นคือ บริษัท คิมเบอร์ลีย์-คลีค คอร์ปอเรชั่น ตั้งอยู่ที่เมืองนินาห์ มลรัฐวิสคอนซิน ประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2415 เป็นผู้นำสินค้าระดับโลกภายใต้แบรนด์ต่างๆ ดังนี้ คลีเน็กซ์ เดลซี ทิสซ์ สก็อตต์ คิมพีส์ ฮักกี้ส์ โทเท็กซ์ วันเดอร์ซอฟ

บริษัท คิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีพนักงานทั้งสิ้นกว่า 600 คน มีโรงงานผลิตสินค้า ตั้งอยู่ที่ จ. ปทุมธานี และ จ. สมุทรปราการ ดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กระดาษทิชชูคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ของใช้ส่วนตัว และสินค้าอนามัยภัณฑ์เพื่อใช้ในครัวเรือน เพื่อการพาณิชย์ รวมทั้งผ้าอ้อมสำเร็จรูป ผ้าอนามัย กระดาษชำระ กระดาษเช็ดหน้า กระดาษเช็ดปาก และอื่นๆ บริษัทฯ มินโยบายกระจายสินค้าให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคทุกกลุ่ม โดยจำแนกผลิตภัณฑ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับดีและดีเยี่ยม ระดับกลาง และระดับประหยัด ซึ่งบริษัทฯ ได้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริโภคด้วยการจัดชั้นวางสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ตหรือดิสเคาน์สโตร์ที่เน้นความแตกต่างของสินค้าทั้ง 3 ระดับอย่างชัดเจน เพื่อผู้บริโภคสามารถแยกการตัดสินใจในการเลือกจับจ่ายซื้อตามความต้องการ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้ค้าปลีกสามารถบริหารการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กลุ่มต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลกำไรทวีมากยิ่งขึ้นด้วย โดยเพิ่มการโฆษณา และจัดรายการส่งเสริมการขาย

นอกจากการจัดจำหน่ายสินค้าในประเทศแล้ว บริษัทฯ ยังได้มีการส่งสินค้าไปขายยังต่างประเทศ โดยเฉพาะในประเทศเพื่อนบ้าน และประเทศอื่นๆ ในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิกด้วย

## บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด

### นิยามของบริษัท (Mission Statement)

- ผลิตและจำหน่ายสินค้าคุณภาพ
- มีความยุติธรรมต่อลูกค้า พนักงาน และซัพพลายเออร์
- มีทีมงานเป็นเลิศ ด้วยการพัฒนาในหน้าที่การทำงาน

### องค์ประกอบของงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด

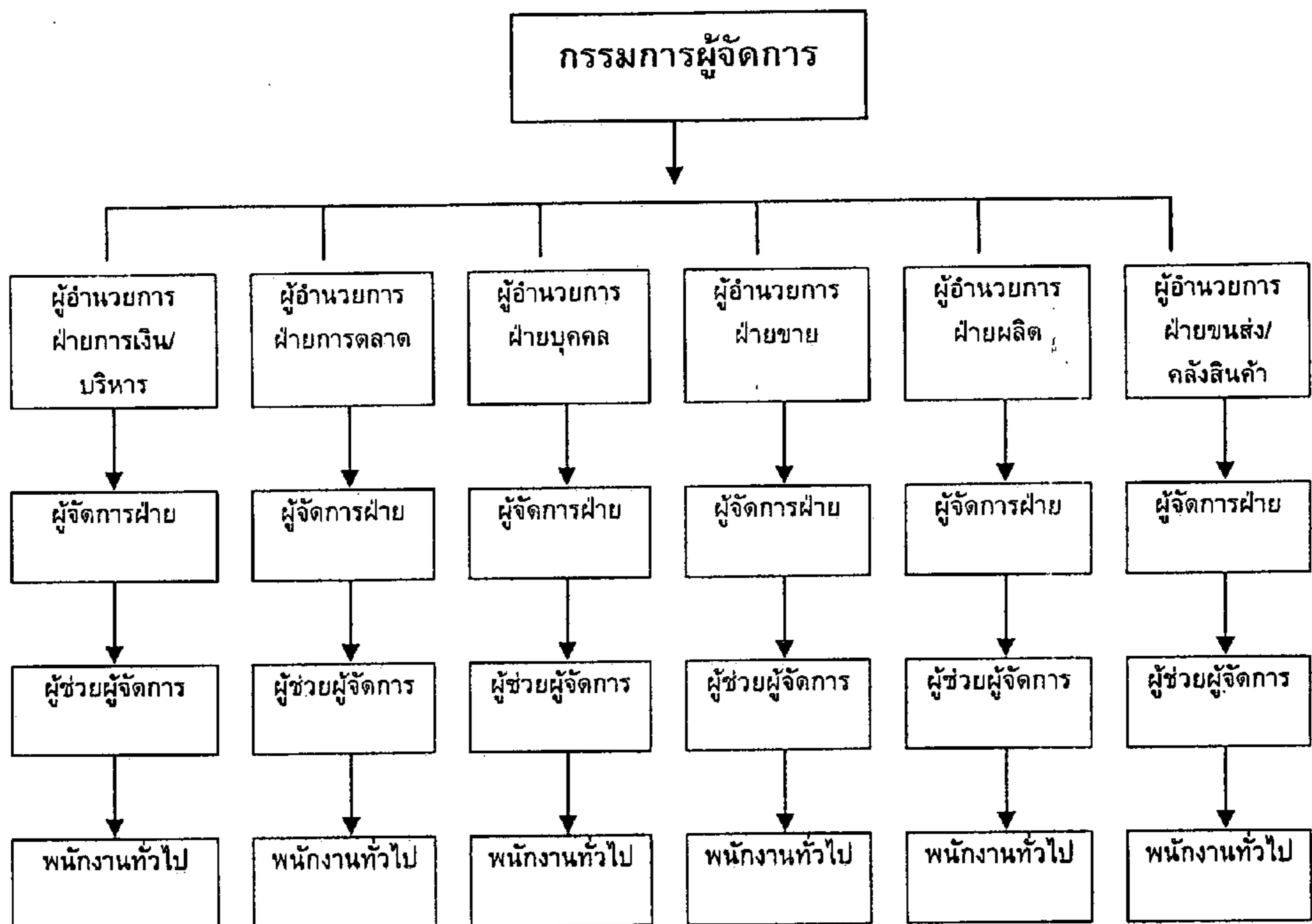
- การวางแผนกำลังคน และอัตรากำลังคนและงบประมาณกำลังคน
- การเตรียมกำลังคนล่วงหน้า การสรรหา คัดเลือกและควบคุมอัตรากำลังคน
- การจัดทำและบริหารค่าตอบแทนการทำงานและสวัสดิการ
- การบริหารพนักงานสัมพันธ์ และความปลอดภัยและกิจกรรม
- การบริหารทะเบียนประวัติ และการมาทำงาน
- การบริหารระบบการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจพนักงาน
- การพัฒนาฝึกอบรมและการส่งเสริมพนักงาน
- การบริหารงานธุรการ และงานบริการด้านต่างๆโดยส่วนกลาง

## โครงสร้างตำแหน่งของบุคลากรในบริษัทฯ

สำหรับโครงสร้างตำแหน่งนั้น บริษัทฯ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ให้เหมาะสมกับขนาด ธรรมชาติและ โครงสร้างขององค์กรในแต่ละองค์กรแต่ละประเภทธุรกิจ ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้

1. กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)
2. ผู้อำนวยการฝ่าย (Directors)
3. ผู้จัดการฝ่าย (Department Manager)
4. ผู้ช่วยผู้จัดการ / หัวหน้าหน่วย (Supervisor)
5. พนักงานทั่วไป (Staff)

## โครงสร้างตำแหน่งของบุคลากรในบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด



ภาพประกอบ 2 : แสดงระดับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด

บริษัทฯ เล็งเห็นความสำคัญในความมั่นคงของชีวิต ความปลอดภัย และสภาพการรองรับของพนักงานทุกคนของบริษัทฯ โดยเท่าเทียมกัน ก่อให้เกิดกำลังใจ แรงกระตุ้นในการทำงาน และใช้ชีวิตร่วมกัน อยู่ในสังคมองค์กรอย่างมีมาตรฐาน ยุติธรรมเสมอภาค ทันกับสภาพการแข่งขัน และความมั่นคงปลอดภัยของพนักงานและครอบครัวตามความจำเป็นและเหมาะสม

การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) เป็นกระบวนการจัดการกับทรัพยากรการจัดการของบริษัทโดยเฉพาะด้านคน หรือพนักงานตั้งแต่ก่อนเข้ามาทำงานจนกระทั่งเข้าร่วมงานและลาออกไปจากองค์กรหรือบริษัท ที่จะต้องจัดการใดๆให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มศักยภาพ ภายใต้ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจที่ดี และเกิดความก้าวหน้าทั้งคนและองค์กรอย่างไม่มีที่สิ้นสุดและองค์กรได้ประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีการรองรับการเจริญเติบโตทั้งในส่วนตัวของพนักงาน ความเป็นมืออาชีพ และความก้าวหน้าของบริษัท พนักงานทำงานกันเป็นทีมโดยอาศัยความไว้วางใจต่อกัน บริษัทประเมินผลพนักงานจากทักษะและความทุ่มเท ไม่ใช่จากสถานะหรือตำแหน่งหน้าที่ พนักงานทำงานอย่างรู้กาลเทศะ และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบของงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด

- การวางแผนกำลังคน และอัตรากำลังคนและงบประมาณกำลังคน
- การเตรียมกำลังคนล่วงหน้า การสรรหา คัดเลือกและควบคุมอัตรากำลังคน
- การจัดทำและบริหารค่าตอบแทนการทำงานและสวัสดิการ
- การบริหารพนักงานสัมพันธ์ และความปลอดภัย / กิจกรรม
- การบริหารทะเบียนประวัติ และการมาทำงาน
- การบริหารระบบการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจพนักงาน
- การพัฒนาฝึกอบรมและการส่งเสริมพนักงาน
- การบริหารงานธุรการ และงานบริการด้านต่างๆโดยส่วนกลาง

#### หลักงานบริหารทรัพยากรบุคคล

- ให้คำแนะนำปรึกษาหน่วยงานอื่น (Advise)
- ให้การบริการหน่วยงานอื่น (Service)
- ให้ความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น (Assist)
- สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาในการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning or Human Resource Planning)

การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดการณ์อัตรากำลังของบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์การในอนาคต ซึ่งมีความสำคัญเช่นเดียวกับการวางแผนการบริหารทางการเงินและทรัพยากรด้านอื่นๆ ขององค์การ โดยมีกรอบความคิดและแนวทางเป็นกรณีๆ ดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวางแผนกำลังคน

- เพื่อกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับความจำเป็นทางภารกิจตามแผนธุรกิจขององค์การในแต่ละช่วงเวลาในอนาคต
- เพื่อวางแผนดำเนินการสรรหาบุคลากรตามคุณสมบัติและจำนวนมีต้องการตามเป้าประสงค์
- เพื่อวางแผนดำเนินการในกรณีที่มีอัตราเกินความจำเป็น
- เพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### วิธีการวางแผนอัตรากำลังคน โดยยึดถือหลักปฏิบัติดังนี้

- คำนึงถึงเป้าหมายของแผนธุรกิจขององค์การทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว
- คำนึงถึงแผนปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ

- คำนึงถึงอัตรากำลังที่จะขาดหรือจะเกินมากน้อยเพียงใดในตำแหน่งและระดับชั้นใดบ้างและจากสาเหตุอะไร
- ดำเนินการคำนวณงบประมาณตามสภาพจากการวางแผนอัตรากำลัง
- มีการหารือร่วมกันกับทุกหน่วยงานทั้งสายงานหลัก (Line) และสายงานสนับสนุน (Staff)
- นำเสนอขออนุมัติต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจขององค์กร

#### การดำเนินการตามแผนอัตรากำลังคน

- แจ้งผลการวางแผนอัตรากำลังที่ได้รับการอนุมัติแล้วให้ทุกหน่วยงานรับทราบ เพื่อจะได้เกิดการยอมรับและความราบรื่นในการดำเนินการต่อไป
- ดำเนินการและประสานงานเพื่อการสรรหาคูคลองให้เป็นไปตามแผน โดยสรรหาจากภายนอกและภายในตามกรณี
- พิจารณามาตรการเพื่อดำเนินการด้วยความเหมาะสมและราบรื่นกับกรณีที่มีอัตรากำลังส่วนเกิน เช่น จัดโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด หรือการเลิกจ้างตามกฎหมาย

#### การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment & Selection)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เราต้องเริ่มต้นจากการวางแผนอัตรากำลังคนและการสรรหาคัดเลือกบุคลากร เพราะถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารธุรกิจที่จะต้องใช้คนมาจัดการ ปฏิบัติการกับทรัพยากรการบริหารขององค์กร ซึ่งถ้าเราสรรหาคนที่ไม่เหมาะสม มีพฤติกรรมหรือทัศนคติที่ไม่ดีที่ถูกปลูกฝังมาจากสังคมเดิมของเขามาเป็นเวลานาน แล้วก็ยากที่จะนำมาพัฒนา ฝึกอบรมและปรับพฤติกรรม ทัศนคติให้เปลี่ยนแปลงได้ภายในระยะเวลา 2-5 ปี เพราะมักฝังรากลึกในสมองและจิตใจของบุคคลนั้นแล้ว แม้จะใช้วิทยาการที่มีจิตวิทยาเป็นเลิศมาช่วยก็ตาม ก็ยังเป็นการยากที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น ในการพัฒนาฝึกอบรมนั้น จะต้องพัฒนาคนที่มีพื้นฐานเหมาะสม พร้อมทั้งจะปรับตัวเปลี่ยนแปลง และเป็นคนที่มาจากสังคมที่เหมาะสม และ สอดคล้องกับองค์กร จึงจะสามารถพัฒนาเขาได้ในระยะเวลาอันสั้น หากต้องใช้เวลาพัฒนากันนานนับ 10 ปี เพื่อปรับปรุงองค์กรที่อยู่ภายใต้การแข่งขันที่รวดเร็วและรุนแรงย่อมไม่ทันต่อเหตุการณ์ ฉะนั้นการสรรหาและการคัดเลือกจึงถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

“คน” เป็นทรัพยากรและทรัพย์สินที่มีค่าและความสำคัญยิ่งขององค์กร และยังเป็นปัจจัยในการผลิตและการบริการ ความสำเร็จและความล้มเหลวใดๆจะเกิดขึ้นต่อองค์กรนั้น ก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากคนทั้งสิ้น

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นการดำเนินการอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของบริษัท เนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณา และเสาะแสวงหาให้ได้มาซึ่ง “คน” ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานเพื่อเข้าปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ แต่ในปัจจุบันการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกมักจะประสบกับอุปสรรคและปัญหาต่างๆ บ้าง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องตั้งวัตถุประสงค์ และดำเนินเป็นขั้นตอน และใช้กำหนดวิธีการสรรหาและคัดเลือกตามความเหมาะสม

### วัตถุประสงค์ของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

- เพื่อเสาะแสวงหาและชักจูงผู้สมัครงานที่มีความรู้ ความสามารถสูง (High talent person) เข้าปฏิบัติงานกับบริษัท
- เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกเป็นระบบ มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างชัดเจน และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง
- เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานบริหารบุคคลของบริษัทและบริษัทในเครือ เป็นไปในทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ

### กลวิธีการดำเนินการของบริษัทฯ

- วิธีปฏิบัติและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างรัดกุมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของบริษัทฯ มีดังนี้
- ใช้สื่อต่าง ๆ ในการโฆษณาติดต่อ เช่น หนังสือพิมพ์
  - ใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นหลักในการเลือกคน โดยเลือกจากพนักงานภายในบริษัทเอง เช่นการปรับตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น
  - การติดต่อชักชวนจากเพื่อนพนักงานภายในบริษัทฯ
  - สรรหาจากภายนอกประเทศ โดยใช้โครงการเลือกนักเรียนไทยที่กำลังจะจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
  - รับข้อมูลการสมัครงานโดยส่งประวัติการศึกษา และประสบการณ์ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์เมลล์ (E-mail)
  - กำหนดลักษณะงานให้ดึงดูด น่าสนใจ ท้าทาย พร้อมทั้งทำแผนความรับผิดชอบในงานอย่างชัดเจน
  - กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่อยู่ในระดับมาตรฐานแข่งขันกับแรงงานธุรกิจประเภทเดียวกัน
  - สร้างภาพพจน์ และทัศนคติให้ผู้สมัครงานมีความเชื่อมั่นในความมั่นคงของบริษัทฯ
  - ใช้สำนักงานจัดหางานที่น่าเชื่อถือ สำหรับการสรรหาตำแหน่งงานโดยเฉพาะระดับผู้บริหารมืออาชีพ
  - สรรหาผู้สมัครจากสถานศึกษา
  - ผู้สมัครเดินเข้ามาสมัครเองที่บริษัทฯ

### แผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development)

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีส่วนสำคัญที่ทำให้คนขององค์กรเกิดการพัฒนาทั้งทักษะ จิตใจ ความคิดทัศนคติและพฤติกรรม บริษัทฯให้ความสำคัญกับการให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานอาชีพในหน้าที่และความรับผิดชอบ และในส่วนของภาษา โดยได้กำหนดงบประมาณและแผนการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาที่จะส่งเสริมและให้การสนับสนุนในอาชีพให้แก่พนักงานในแต่ละหน่วยงาน โดยปรากฏอยู่ในนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ซึ่งกล่าวไว้ว่า “ถ้าเราให้โอกาสเขาคงเราก็จะพยายามใช้ศักยภาพที่เขาอยู่ทั้งหมด และเขาจะมีแรงกระตุ้นอย่างเต็มที่ และเมื่อเขามองเห็นว่าการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายของบริษัทนั้น จะทำให้เขาบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลอีกด้วย”

การบริหารการปฏิบัติงานและการพัฒนาพนักงาน (Managing Performance and Development) (คู่มือการบริหารการปฏิบัติงานและการพัฒนา : 1996) ความต้องการและเป้าหมายทางธุรกิจมีลักษณะเดียวกับความสนใจทางการพัฒนาอาชีพของแต่ละบุคคลเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติต่างๆที่ใช้ในการปฏิบัติงานและผลที่คาดหวังต่างๆ จากงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจจะบรรลุเป้าหมายได้ก็โดยการทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจของพนักงานทั้งหมดผู้ซึ่งพร้อมที่จะทำงานเพื่อความเจริญต่อไปของปัจจุบันและอนาคต ด้วยการใช้ปฏิบัติดังนี้

1. หัวหน้าทีมและพนักงานตั้งเป้าหมายร่วมกันและกำหนดทักษะ รวมทั้งพฤติกรรมที่จะทำให้งานสำเร็จตามแผนที่กำหนดขึ้นมา
2. หัวหน้าทีมและพนักงานพิจารณาโอกาสต่างๆร่วมกันเพื่อให้หัวหน้าทีมได้สังเกตการปฏิบัติงานของแต่ละคน แล้วนำสิ่งที่สังเกตได้ไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่คาดหวัง หากมีข้อแตกต่างให้บันทึกไว้
3. หัวหน้าทีมและพนักงานจะต้องพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายอาชีพส่วนบุคคลของเขา การสนทนาให้มุ่งไปสู่การปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในงานปัจจุบันและการเตรียมตัวรับงานในตำแหน่งงานที่ต่างออกไปด้วย
4. หัวหน้าทีมให้โอกาสพนักงานฝึกและสร้างทักษะในด้านที่แสดงให้เห็นว่าจะต้องได้รับการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนาเช่นนี้มักจะทำให้มีการกำหนดเป้าหมายและสิ่งที่คาดหวังใหม่หรือไม่ต้องเปลี่ยนแปลงไป
5. หัวหน้าทีมต้องทบทวนการปฏิบัติงานของพนักงานกับที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างน้อยปีละครั้ง หลังจากทบทวนสรุปนี้แล้ว จะต้องตั้งเป้าหมายใหม่ ระดับการปฏิบัติงานที่ได้รับจะต้องนำไปใช้ในการพิจารณาเงินเดือนด้วย หัวหน้าทีมต้องสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และให้รางวัลการทุ่มเทกำลังกายกำลังใจของพนักงานแต่ละคน

#### กิจกรรมการพัฒนาของบริษัท (Development Activities)

โอกาสของการพัฒนาที่บริษัทใช้ปฏิบัติ มีดังต่อไปนี้

- การสอนในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the-job Coaching)
- การฝึกอบรมเพื่อปฏิบัติหน้าที่แทน (Understudy Training)
- มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน หรือให้รักษาการแทน (Acting or Delegating Authority)
- หมุนเวียนงาน/ย้ายไปสายงานข้างเคียง (Job Rotation/Lateral Transfer)
- การเข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุมผู้บริหาร (Involvement in Staff Meetings)
- การมอบหมายงาน (Task Force Assignment)
- เป็นผู้นำการประชุมหรือเป็นวิทยากร (Conference Leader or Instructor)
- การฝึกอบรมทักษะต่างๆ (Skills Training)

#### การประเมินผลการทำงานเพื่อการพัฒนา (Performance Appraisal System)

การประเมินผลการทำงาน เป็นการพิจารณาตัดสินให้ค่าหรือระดับของผลการทำงานผลผลิตและผลบริการที่ถูกกำหนดขึ้นตามหน้าที่และความรับผิดชอบต่างๆ ซึ่งองค์กรได้มอบหมายให้พนักงานแต่ละคน แต่ละตำแหน่งปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายของงานและหน้าที่ซึ่งองค์กรตั้งระดับมาตรฐานไว้ว่าจะอยู่ในระดับใด หรือค่าของผลงาน การกระทำ การประพฤติปฏิบัติขึ้นอยู่กับตรงไหน เมื่อนำผลการปฏิบัติจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

### วัตถุประสงค์ของการกำหนดระบบประเมินผลการทำงาน

- เพื่อให้รูปแบบการประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
- เพื่อให้ระบบการประเมินผลการทำงานมีความชัดเจน ถูกต้องและวัดผลได้จริง
- เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาคนดีที่มีฝีมือ และพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถและเหมาะสมยิ่งขึ้น
- เพื่อให้องค์กรได้พิจารณาปรับผลตอบแทนและพิจารณาความดีความชอบหรือใช้มาตรการทางวินัยได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องและเป็นธรรม
- เพื่อป้องกันปัญหาด้านพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations)

### ประเภทของการประเมินผลการทำงานและปัจจัยการประเมิน

พนักงานระดับหัวหน้างานหรือหัวหน้าแผนกขึ้นไป จะใช้ใบประเมินตามแบบฟอร์มที่แนบมา โดยมีปัจจัยการประเมินดังนี้

1. พนักงานระดับหัวหน้าหน่วย หัวหน้าแผนกขึ้นไป ให้ประเมินปัจจัยดังนี้
  - คุณภาพและปริมาณของงานและการบริการ
  - ความรับผิดชอบและไว้วางใจได้ในการทำงาน
  - ทักษะติดต่อบริษัทและความซื่อสัตย์
  - การรักษาระเบียบวินัยและการปฏิบัติตามนโยบาย
  - การพัฒนาตนเองและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  - การใช้ทรัพยากรการบริหารของบริษัทอย่างประหยัดคุ้มค่า
  - การประสานงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่น
  - การปกครองบังคับบัญชาและการควบคุมวินัยลูกน้อง
  - มนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารกับผู้อื่น
  - การวางแผน การมอบหมายและการติดตามงาน
2. ระดับผู้ช่วยผู้จัดการแผนกขึ้นไป ให้เพิ่มข้อมูลในการประเมินมากขึ้นไปอีกโดยใช้แบบฟอร์มเดียวกันตามหัวข้อต่อไปนี้
  - การสอนงานและพัฒนาลูกน้อง
  - การกระตุ้นและการ สร้างสรรค์ลูกน้องให้ทำงานเป็นทีม
  - ความเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับต่อลูกน้องให้ทำงานเป็นทีม
  - ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
  - ความสามารถในการสรุปผลงานและนำเสนอ

### โอกาสในการพัฒนาอาชีพบุคลากรทุกระดับ (Career Development)

มีการอบรมทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งดูงานแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถและเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาตัวบุคลากรเองและตัวสินค้าให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน

### ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Safety System)

บริษัทฯให้การส่งเสริมและสนับสนุนด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และจะดำเนินการอย่างเต็มที่ในการค้นหาแนวทางเพื่อจัดการบาดเจ็บอันเนื่องมาจากการทำงาน โดยมีนโยบายดังนี้

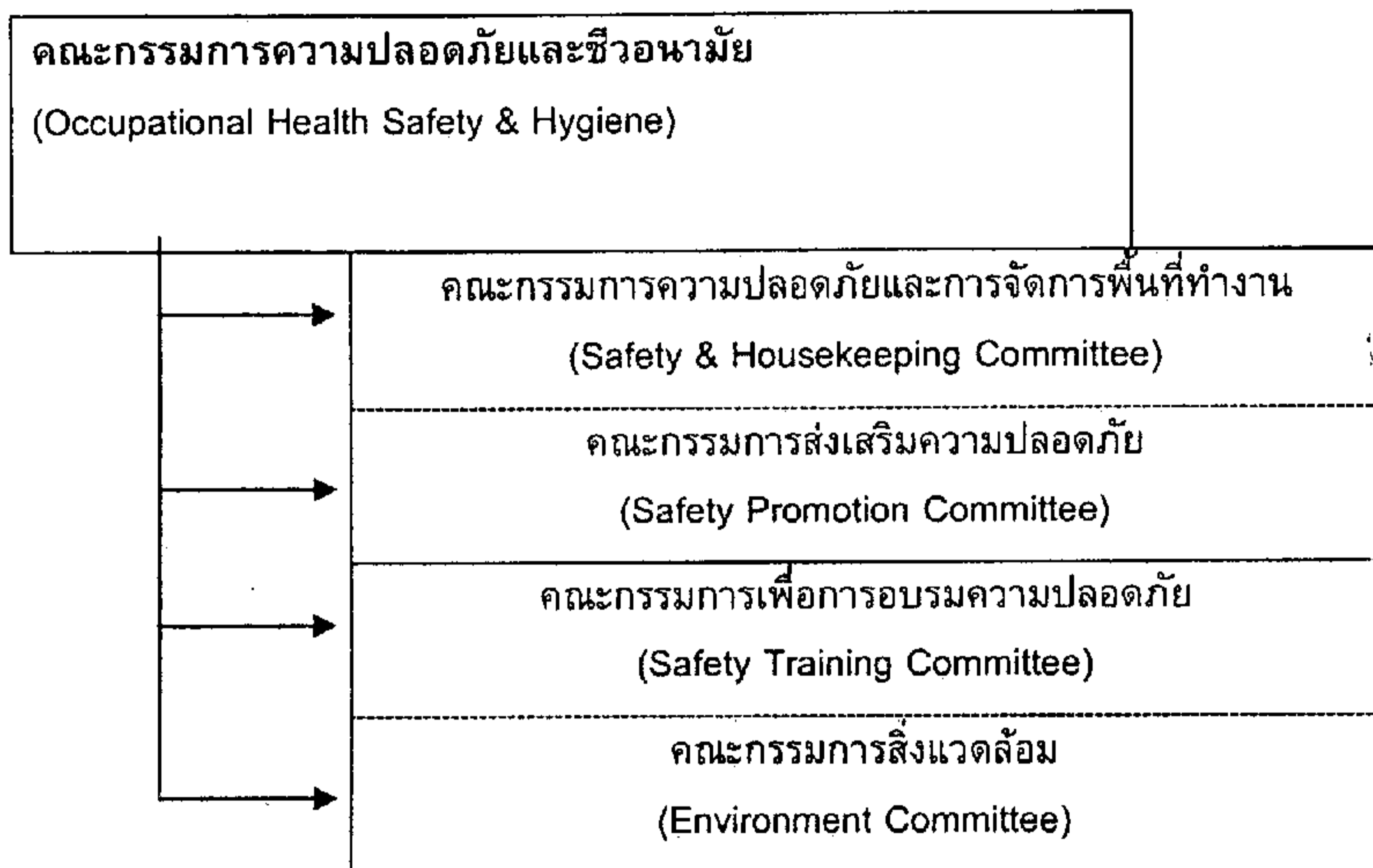
- เตรียมทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาแผนงานในการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ และการเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน
- จัดเตรียมสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงาน ข้อกำหนด ระเบียบและกฎหมายของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและสุขภาพ

บริษัทฯ ถือว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรอันมีค่ายิ่ง และจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งสุขภาพอนามัยของพนักงานของทุกคน เป้าหมายคือ อุบัติเหตุต้องเป็นศูนย์ และจัดให้มีการอบรมการทำงานด้วยการคำนึงถึงความปลอดภัยทั้งของตนเองและผู้อื่นเสมอ นอกจากนี้ บริษัทยังสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและวิธีปฏิบัติงานที่ปลอดภัย ตลอดจนการใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายที่เหมาะสม และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายความปลอดภัยและอาชีวอนามัย เพื่อควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในแต่ละปีบริษัทฯจะกำหนด “วันความปลอดภัย” หรือ “Safety Day” ขึ้นหนึ่งครั้งทั้งในส่วนของโรงงานฝ่ายผลิต ฝ่ายปฏิบัติการ และสำนักงานใหญ่ รวมไปถึงบริษัทในเครือทุกภูมิภาคทั่วโลก โดยการกำหนดให้มีการแข่งขันประกวดการทำกิจกรรม นิทรรศการ มีการแข่งขันชิงรางวัลสำหรับการทำสถิติของการทำงานที่ไร้อุบัติเหตุในแต่ละประเทศ โดยนำมาเปรียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายของมาตรฐานโลก (World Class) ซึ่งองค์กรตั้งระดับมาตรฐานไว้ว่าจะอยู่ในระดับใด เช่นประเทศไทยตั้งเป้าหมายไว้ที่ 1.5 เท่า แล้วนำมาเป็นเกณฑ์เฉลี่ยของการตัดสิน เมื่อทำได้ตามเป้าหมายก็จะได้รับการประกาศยกย่องชื่อเสียง เป็นที่น่ายินดีและได้รับเกียรติบัตรสูงส่ง ฉะนั้น จึงเป็นการเตือนสติว่าทุกคนต้องให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยทั้งในที่ทำงาน และครอบครัว เพราะอุบัติเหตุสามารถเกิดขึ้นได้ทุกหนทุกแห่ง และตลอดเวลา ในแต่ละปีนั้น จะมีค่าปราศรัยจากผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทฯแม่ในประเทศสหรัฐอเมริกาบันทึกไว้ที่สำนักงานบริษัทในเครือทั่วโลก โดยย้ำเตือนเสมอว่า “ไม่มีการบาดเจ็บและความสูญเสียที่คุ้มค่าเท่ากับ การดำเนินชีวิตที่ปลอดภัยไว้ก่อน” เพราะผู้ที่เสียใจที่สุดคือครอบครัว ญาติพี่น้องและเพื่อนร่วมงานของเราเอง อย่างไรก็ตามทุกคนต้องคำนึงและใช้ความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความปลอดภัยเสมอในชีวิตประจำวัน

### คณะกรรมการด้านความปลอดภัย (Safety Committee)

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมายและนโยบายของบริษัท ในการที่จะส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเต็มที่ในเรื่องของความปลอดภัยและอาชีวอนามัย บริษัท จึงได้กำหนดให้มีคณะกรรมการความปลอดภัยและอาชีวอนามัยขึ้นดังนี้



ภาพประกอบ 3 : แสดงคณะกรรมการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย

ทั้งนี้คณะกรรมการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น จะประกอบไปด้วยตัวแทนจากแผนกต่างๆ โดยเฉพาะคณะกรรมการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย จะประกอบไปด้วยตัวแทนจากฝ่ายจัดการและตัวแทนจากพนักงานร่วมประชุมหรือ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในสถานประกอบการ

### การฝึกซ้อมอพยพหนีไฟ (Fire Evacuation)

ในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉินหรือกรณีเกิดอัคคีภัยในสถานที่ทำงานเกิดขึ้น และเพื่อเป็นการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคม บริษัท ยังได้แต่งตั้ง คณะกรรมการความปลอดภัย (Safety Committee) และ ทีมงานพนักงานผจญเพลิง (Emergency Response Team) เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์เมื่อเกิดเพลิงไหม้ในสถานที่ทำงาน และจำลองสถานการณ์เพื่อให้พนักงานได้มีประสบการณ์ในการเผชิญและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที

นอกจากนั้น ในส่วนของโรงงาน บริษัทได้กำหนดให้มีทีมพยาบาล ตลอด 24 ชั่วโมง และในส่วนของโรงงานและสำนักงาน อีกทั้งจัดให้มีการอบรม การปฐมพยาบาลเบื้องต้น (First Aide) แก่ตัวแทนพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งวิทยากรผู้ดำเนินการมาอบรมแก่พนักงานจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิชาชีพมาให้ความรู้ทั้งทางวิชาการและการปฏิบัติ ทีมปฐมพยาบาลเบื้องต้นที่ได้รับการฝึกอบรมปฏิบัติการนี้จะได้รับเครื่องหมายเฉพาะ โดยพนักงานที่โรงงานจะได้รับแผ่นเครื่องหมายติดที่แขนเสื้อด้านซ้าย และพนักงานปฐมพยาบาลที่สำนักงานใหญ่ได้รับเครื่องหมายที่เป็นสติ๊กเกอร์ติดที่บัตรประจำตัวพนักงาน

หมายเลขโทรศัพท์ฉุกเฉิน จะเป็นข้อกำหนดที่พนักงานระดับหัวหน้าฝ่ายจะต้องมีไว้ประจำตัวเสมอ เพื่อสามารถติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท สถานีตำรวจ โรงพยาบาล สถานีดับเพลิงในแต่ละเขตท้องที่ของสำนักงานใหญ่และโรงงาน

#### สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน (Welfare & Fringe Benefit)

สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน เป็นสิ่งที่บริษัทจัดให้พนักงานเพิ่มเติมจากเงินเดือนและค่าจ้าง ในรูปของเงิน สิ่งของ หรือการช่วยเหลือต่างเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึก มีความมั่นคง ปลอดภัยตลอดชีวิต ที่ทำงานอยู่กับองค์กร ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน โดยปราศจากความกังวลในด้าน ค่าครองชีพ สุขภาพ และชีวิตความเป็นอยู่ทั้งของตนเองและครอบครัว ได้แก่

- การตรวจสุขภาพประจำปี
- ค่ารักษาพยาบาล และยารักษาโรค
- การประกันชีวิตและสุขภาพ
- การประกันสังคม
- กองทุนเงินทดแทน
- เงินสะสมจากส่วนของเงินสำรองเลี้ยงชีพ
- การกีฬา
- การท่องเที่ยว
- การจัดงานสังสรรค์ประจำปี
- การให้รถประจำตำแหน่ง
- การให้เครื่องแบบพนักงาน
- เงินช่วยเหลือกรณีต่างๆ
- เงินช่วยเหลือในการอบรมและเสริมความรู้ภาษาต่างประเทศ
- จัดรถ รับ - ส่ง
- การจ่ายเบี้ยขยัน
- ห้องน้ำ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
- น้ำดื่ม ชา กาแฟ
- แจกผลิตภัณฑ์ที่บริษัทฯผลิตเองเป็นรายเดือน
- สวัสดิการกู้เงินเพื่อที่อยู่อาศัยในอัตราดอกเบี้ยต่ำ
- สวัสดิการเงินกู้จากเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในอัตราดอกเบี้ยต่ำ
- การให้หุ้นของบริษัทแก่พนักงานเนื่องในโอกาสพิเศษครบรอบ 125 ปี ในปี 2540
- การแจกทุนการศึกษาแก่บุตรพนักงาน
- การร่วมโครงการแจกทุน AFS (American Field Service) แก่บุตรพนักงาน
- การให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานกับบริษัทฯ ครบจำนวน 10-20-30 ปี
- จัดบ้านพักให้พนักงานผู้บริหารชาวต่างชาติ

บริษัทฯ เล็งเห็นความสำคัญในความมั่นคงของชีวิต ความปลอดภัยและสภาพการรองรับของพนักงานทุกคนของบริษัทฯโดยเท่าเทียมกัน ก่อให้เกิดกำลังใจ แรงกระตุ้นในการทำงาน และใช้ชีวิตร่วมอยู่

ในสังคมองค์กรอย่างมีมาตรฐาน ยุติธรรมเสมอภาค ทันกับสภาพการแข่งขัน และความมั่นคงปลอดภัยของพนักงานและครอบครัวตามความจำเป็นและเหมาะสม

#### กองทุนเงินทดแทน

กองทุนเงินทดแทนเป็นกองทุนที่กฎหมายแรงงานกำหนดไว้แต่ดั้งเดิมให้บริษัทจ่ายค่าทดแทนให้กับพนักงานของตนที่บาดเจ็บ ล้มตาย หรือป่วยที่เกิดขึ้นภายในเวลาทำงานตามคำสั่งของบริษัท แต่จะไม่มีผลต่อการเจ็บป่วย หรือถึงแก่ความตายของพนักงานที่เกิดขึ้นนอกเวลาทำงานของบริษัท หรือนอกเหนือคำสั่งของบริษัท

กองทุนเงินทดแทนถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งของบริษัท แต่เป็นสวัสดิการที่กฎหมายของกระทรวงแรงงานได้ประกาศและบังคับใช้ เพื่อให้เป็นหลักประกันแก่พนักงานว่า จะได้รับความมั่นคงปลอดภัย มั่นใจต่อชีวิตและสุขภาพของตน และให้เกิดความมั่นคงต่อครอบครัวที่ไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนในระดับหนึ่ง อันที่จะเป็นปัญหาต่อสังคมและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง และให้เป็นหลักประกันต่อพนักงานในการได้รับเงินทดแทนเต็มตามสิทธิที่กฎหมายกำหนดด้วยความรวดเร็ว โดยการที่บริษัทจ่ายเงินสมทบให้กับกองทุนเงินทดแทนทุกๆ ปี เพื่อที่จะให้กองทุนดำเนินการจ่ายเงินทดแทนให้กับพนักงานแทนบริษัทในกรณีที่พนักงานบาดเจ็บ ป่วยไข้ ประสบอุบัติเหตุ หรือถึงแก่ความตายเนื่องมาจากการทำงานให้บริษัท

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร  
กรณีศึกษา : บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การกำหนดประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานประจำของ บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ณ วันที่ 30 มกราคม 2545 จำนวนทั้งสิ้น 200 คน

ลำดับที่	ระดับตำแหน่ง	จำนวน
1	ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)	28
2	หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซุปเปอร์ไวเซอร์)	45
3	พนักงานทั่วไป	127
	รวม	200

ที่มา : บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด แผนกทรัพยากรบุคคล (30 มกราคม 2545)

#### ภาพประกอบ 4 : แสดงตารางจำนวนประชากรผู้ปฏิบัติงาน

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานที่บริษัท คิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ) หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซุปเปอร์ไวเซอร์) และพนักงานทั่วไป รวม 200 คน (ไม่รวมผู้บริหาร)

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง จากประชากรในแต่ละกลุ่ม ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างง่าย (Stratified Simple Random Sampling) (Krejcie and Morgan. 1970 : 608)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจของพนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร โดยผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและทำการหาคุณภาพของเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้
2. ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตและประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อัตราค่าจ้าง/เงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเคมีเบอรัลลี่-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ตัวเลือก โดยสอบถามความคิดเห็นใน 10 ด้าน ดังนี้

#### ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

- |  |             |
|--|-------------|
| 2.1 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน | จำนวน 5 ข้อ |
| 2.2 ด้านการยอมรับนับถือ                    | จำนวน 4 ข้อ |
| 2.3 ด้านลักษณะงาน                          | จำนวน 7 ข้อ |
| 2.4 ด้านความรับผิดชอบ                      | จำนวน 3 ข้อ |

#### ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่

- |   |             |
|---|-------------|
| 2.5 ด้านนโยบายบริษัท                                      | จำนวน 5 ข้อ |
| 2.6 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน                             | จำนวน 6 ข้อ |
| 2.7 ด้านการบังคับบัญชา                                    | จำนวน 4 ข้อ |
| 2.8 ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน                            | จำนวน 6 ข้อ |
| 2.9 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน | จำนวน 5 ข้อ |
| 2.10 ด้านผลตอบแทน   | จำนวน 5 ข้อ |

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ แบบลิคเคอร์ต (Likert Scale) คือพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากมากไปหาน้อย ดังนี้

- |   |         |                 |
|---|---------|-----------------|
| 5 | หมายถึง | พอใจอย่างมาก    |
| 4 | หมายถึง | พอใจ            |
| 3 | หมายถึง | เฉยๆ            |
| 2 | หมายถึง | ไม่พอใจ         |
| 1 | หมายถึง | ไม่พอใจอย่างมาก |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อแสดงข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด

#### วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. เมื่อผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเสร็จแล้ว ได้นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และเสนอแนะเพิ่มเติม
2. แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
3. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง เพื่อตรวจสอบเนื้อหาและรูปแบบให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยอีกครั้งหนึ่ง
4. แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้
5. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 50 คน จากบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่สำนักงานใหญ่ ถนนสีลม
6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach Alpha Coefficient : 1984)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรรมการผู้จัดการ ของบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด
2. เมื่อได้รับการอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการ บริษัท ของ บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด แล้วผู้วิจัยประสานงานกับผู้บังคับบัญชาสูงสุดของทุกหน่วยงาน เพื่อนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจำนวน 200 ฉบับ ไปมอบให้กับกลุ่มประชากรที่เลือกไว้ด้วยตัวเอง โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 3 สัปดาห์ ในระหว่างเดือนมิถุนายน - กรกฎาคม 2545

#### การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมา ผู้วิจัยได้จัดกระทำและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบจำนวน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกฉบับ
2. แยกแบบสอบถามให้เป็นหมวดหมู่ ตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อัตราค่าจ้าง/เงินเดือนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้โดยแจกแจงในรูปแบบตาราง
3. การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี ผู้วิจัยกระทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC (Statistic / Package for the Social Science / Personal Computer Plus) โดยดำเนินการตามลำดับขั้น ดังนี้

- 3.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าร้อยละ

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และใช้เกณฑ์การจัดลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์. 2538 : 11 )

$$\begin{aligned} \text{ช่วงของระดับความพึงพอใจ} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่แบ่ง}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายช่วงของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนน 4.21– 5.00	หมายถึง	พอใจอย่างมาก
คะแนน 3.41 – 4.20	หมายถึง	พอใจ
คะแนน 2.61 – 3.40	หมายถึง	เฉยๆ
คะแนน 1.81 – 2.60	หมายถึง	ไม่พอใจ
คะแนน 1.00 – 1.80	หมายถึง	ไม่พอใจอย่างมาก

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. สถิติพื้นฐานเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้

1.1 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ของคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวเพื่อดูการกระจายของตัวแปร และเพื่อนำเสนอข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนคำตอบ} \times 100}{\text{จำนวนผู้ตอบทั้งหมด}}$$

#### 1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean) (Ferguson. 1981 : 49) โดยใช้สูตร

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ	$\bar{x}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	$n$	แทน	จำนวนประชากร

3. หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541 : 65) เพื่อแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้กับแบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อที่ 1 - 50 โดยใช้สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	$S.D.$	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	$n$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

4. หากคุณภาพค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยใช้ t-test (Dependent) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2538 : 125-126) โดยใช้สูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	$n$	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของค่าความแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ
	$S^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนแบบสอบถามทั้งฉบับ

4. สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม โดยใช้ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานลักษณะทางประชากรศาสตร์ (เพศ) ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในกรณีที่ทราบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม แบบกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระแก่กัน (Independent Samples) ณ ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติที่ร้อยละ 95 (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 178) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 โดยใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	$S_1^2$	=	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	$S_2^2$	=	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2
	$t$	=	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	$\bar{X}_1$	=	คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 1
	$\bar{X}_2$	=	คะแนนเฉลี่ยกลุ่มที่ 2
	$n_1$	=	จำนวนสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	$n_2$	=	จำนวนสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

5. ค่า ANOVA (One-Way Analysis of Variance) F-test ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบลักษณะทางประชากรศาสตร์อื่นๆ ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่มขึ้นไป (ยกเว้นเพศ) โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 266-268) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 - 7 โดยใช้สูตร

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	$F$	=	ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบนัยสำคัญ
	$MS_b$	=	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square Between Group)
	$MS_w$	=	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square Within Group)

$$MS_b = \frac{SS_b}{k - 1}$$

$$MS_w = \frac{SS_w}{N - k}$$

$SS_b$  = ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม

$SS_w$  = ผลรวมของกำลังสองภายในกลุ่ม

$k$  = จำนวนกลุ่ม

$n$  = จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

$(k - 1)$  = Degree of freedom สำหรับการผันแปรระหว่างกลุ่ม

$(N - k)$  = Degree of freedom สำหรับการผันแปรภายในกลุ่ม

6. Fisher Least Significant Difference (LSD) (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2544 : 316) เป็นการทดสอบค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม ใช้เมื่อผลของ ANOVA หรือ F-test นั้น significant กล่าวคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หรือยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่ว่า "ค่าเฉลี่ยของทุกกลุ่มไม่เท่ากันหมด หรือมีอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยต่างจากกลุ่มอื่นๆ"

สมมติฐาน	$H_0: \mu_i = \mu_j$
	$H_1: \mu_i \neq \mu_j$

วิธีการคือ

การเปรียบเทียบค่า  $(\bar{X}_i - \bar{X}_j)$  กับ  $(t_{\alpha, df} \cdot \sqrt{2(S_p^2) \left( \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)})$

เมื่อ	$\alpha$	คือ ระดับนัยสำคัญ
	df	คือ df ของความแตกต่างภายในกลุ่ม
	$S_p^2$	คือ MSW จากตาราง ANOVA
	$n_i, n_j$	คือ จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

ถ้าค่า  $(X_1 - X_2)$  มากกว่าค่าทางขวามือ แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และ ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) โดยจะทำการทดสอบระดับความพึงพอใจรายด้านเฉพาะคู่ที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนพนักงานในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานยกกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานยกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t - Distribution
F-Ratio	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F - Distribution
F-Prob., p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ซึ่งได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน และด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยที่สองได้แก่ ปัจจัยก้ำจุน ประกอบด้วย ด้านนโยบายของบริษัท ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านผลตอบแทน

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด

## การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ลักษณะทั่วไปของพนักงานบริษัททิมเบอร์ลิ้ง-คลีค ประเทศไทย จำกัด เกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงลักษณะข้อมูลทั่วไปของประชากร

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	98	49.0
หญิง	102	51.0
รวม	200	100.0
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	13	6.5
25 – 30 ปี	58	29.0
31 – 35 ปี	67	33.5
36 – 40 ปี	31	15.5
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	31	15.5
รวม	200	100.0
<b>3. สถานภาพสมรส</b>		
โสด	88	44.0
สมรส	105	52.5
แยกกันอยู่ / หย่า / หม้าย	7	3.5
รวม	200	100.0
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ปวช.	46	23.0
ปวส. / อนุปริญญา	40	20.0
ปริญญาตรี	85	42.5
สูงกว่าปริญญาตรี	29	14.5
รวม	200	100.0

ตาราง 1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>5. เงินเดือน</b>		
ไม่เกิน 10,000 บาท	15	7.5
10,001 – 15,000 บาท	48	24.0
15,001 – 30,000 บาท	64	32.0
30,001 – 50,000 บาท	52	26.0
มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป	21	10.5
รวม	200	100.0
<b>6. ตำแหน่ง</b>		
ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)	28	14.0
หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ/ซูเปอร์ไวเซอร์)	45	22.5
พนักงานทั่วไป	127	63.5
รวม	200	100.0
<b>7. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	90	45.0
5 – 10 ปี	88	44.0
11 – 15 ปี	16	8.0
มากกว่า 15 ปี	6	3.0
รวม	200	100.0

จากตาราง 1 สามารถอธิบายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

เพศ พนักงานบริษัทเคมีเบอร์ลี-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง มีจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 51.0 และเพศชาย มีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 49.0

อายุ พนักงานบริษัทเคมีเบอร์ลี-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 อายุ 25 – 30 ปี มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0 อายุ 31 – 35 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 อายุ 36 – 40 ปี และมากกว่า 40 ปี มีเท่ากัน คือ มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 โดยพนักงานส่วนใหญ่จะมีอายุ 31 – 35 ปี รองลงมาคืออายุ 26 – 30 ปี อายุ 36 – 40 ปี และมากกว่า 40 ปี และอายุต่ำกว่า 25 ปี ตามลำดับ

สถานภาพสมรส พนักงานบริษัทเคมีเบอร์ลี-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 44.0 สถานภาพสมรส มีจำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 และสถานภาพแยกกันอยู่ / หย่า / หม้าย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส รองลงมาคือสถานภาพโสด และมีสถานภาพแยกกันอยู่/หย่า/หม้าย ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามในด้าน วุฒิการศึกษาระดับปวช. จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 วุฒิการศึกษาระดับป.ว.ส. มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา มีระดับการศึกษา ป.ว.ช. ระดับการศึกษา ป.ว.ส. และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด ตามลำดับ

เงินเดือน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมีเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 เงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 เงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท มีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 เงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท จำนวน 52 คิดเป็นร้อยละ 26.0 และเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท รองลงมา มีเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท เงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท เงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป และเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมีระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ) จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 ตำแหน่งหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซุปเปอร์ไวเซอร์) จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 และตำแหน่งพนักงานทั่วไป มีจำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 63.5 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานทั่วไป รองลงมา มีตำแหน่งหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซุปเปอร์ไวเซอร์) และระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ) ตามลำดับ

ระยะเวลาปฏิบัติงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0 ระยะเวลา 5 – 10 ปี มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 44.0 ระยะเวลา 10 – 15 ปี มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 และมากกว่า 15 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี รองลงมา มี 5 – 10 ปี 10 -- 15 ปี และ มากกว่า 15 ปี ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานซึ่งได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน และด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยที่สองได้แก่ ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย ด้านนโยบายของบริษัท ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านผลตอบแทน ดังตารางที่ 2 ถึงตารางที่ 12

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ระดับความพึงพอใจ (N=200)		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.55	0.78	พอใจ
2. การยอมรับผลการทำงานของท่านจากผู้บังคับบัญชา	3.88	0.63	พอใจ
3. การได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.96	0.69	พอใจอย่างมาก
4. โอกาสเปลี่ยนแปลงโยกย้ายและสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน	3.38	0.76	เฉย ๆ
5. การประเมินผลงานรายปีมีมาตรฐานเชื่อถือได้	3.54	0.83	พอใจ
รวม	3.66	0.54	พอใจ

จากตาราง 2 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ข้อที่อยู่ในระดับพึงพอใจอย่างมากมีเพียง 1 ข้อ คือ ข้อที่ 3 การได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 รองลงมาคือ การยอมรับผลการทำงานของท่านจากผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการประเมินผลงานรายปีมีมาตรฐานเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88, 3.55 และ 3.54 ตามลำดับ ยกเว้นข้อ 4 คือ โอกาสเปลี่ยนแปลงโยกย้ายและสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจในข้อดังกล่าวในระดับเฉย ๆ

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ	ระดับความพึงพอใจ (N=200)		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา	4.02	0.60	พอใจ
2. การยกย่องนับถือจากเพื่อนร่วมงาน	3.87	0.58	พอใจ
3. ความคิดเห็นของท่านได้รับการยอมรับนำไปใช้จริง	3.77	0.63	พอใจ
4. การยอมรับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน	3.93	0.55	พอใจ
รวม	3.90	0.44	พอใจ

จากตาราง 3 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีฟ ประเทศไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือจากเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02, 3.93 และ 3.87 ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นของท่านได้รับการยอมรับนำไปใช้จริง พบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน	ระดับความพึงพอใจ (N=200)		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. การใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญสัมพันธ์กับสภาพการทำงาน	3.99	0.63	พอใจ
2. อีสาระในการแสดงความคิดเห็น	3.84	0.72	พอใจ
3. ปริมาณงานกับบุคลากรสอดคล้องกัน	3.30	0.94	เฉย ๆ
4. ท่านรู้สึกภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน	3.92	0.74	พอใจ
5. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้สำเร็จลุล่วงโดยดี	4.36	0.58	พอใจอย่างมาก
6. งานที่ท่านปฏิบัติในขณะนี้มีความท้าทายให้ทำต่อไป	3.95	0.73	พอใจ
7. ลักษณะงานมีความสอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้	3.78	0.80	พอใจ
รวม	3.87	0.52	พอใจ

จากตาราง 4 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าท่านตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้สำเร็จลุล่วงโดยดี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับพอใจอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 รองลงมา คือ การใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญสัมพันธ์กับสภาพการทำงาน งานที่ท่านปฏิบัติในขณะนี้มีความท้าทายให้ทำต่อไป ท่านรู้สึกภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน อีสาระในการแสดงความคิดเห็น พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.95, 3.92 และ 3.84 ตามลำดับ ส่วนปริมาณงานกับบุคลากรสอดคล้องกัน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานในระดับเฉย ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ	ระดับความพึงพอใจ (N=200)		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. บุคลากรของบริษัทได้รับการมอบหมายงานตามความเหมาะสม	3.65	0.79	พอใจ
2. ลักษณะงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน	3.94	0.65	พอใจ
3. วุฒิการศึกษาของท่านเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ	3.80	0.65	พอใจ
รวม	3.80	0.54	พอใจ

จากตาราง 5 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลาลัค ประเทศไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลักษณะงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับพอใจสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมาคือ วุฒิการศึกษาของท่านเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และบุคลากรของบริษัทได้รับการมอบหมายงานตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และ 3.65 ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายบริษัท

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายบริษัท	ระดับความพึงพอใจ (N=200)		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. นโยบายของบริษัทมีความชัดเจน	3.64	0.88	พอใจ
2. ความยุติธรรมต่อพนักงาน	3.54	0.91	พอใจ
3. คุณวุฒิทางการศึกษามีส่วนในการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การงาน	3.47	0.82	พอใจ
4. การจัดฝึกอบรมทักษะทางวิชาชีพให้พนักงาน	3.71	0.87	พอใจ
5. การสื่อสารข้อมูลภายในบริษัทมีความชัดเจนและครบถ้วน	3.41	0.88	พอใจ
รวม	3.55	0.64	พอใจ

จากตาราง 6 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายบริษัทของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดฝึกอบรมทักษะทางวิชาชีพให้พนักงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับพอใจสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 รองลงมาคือ นโยบายของบริษัทมีความชัดเจน ความยุติธรรมต่อพนักงาน คุณวุฒิทางการศึกษามีส่วนในการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การงาน การสื่อสารข้อมูลภายในบริษัทมีความชัดเจนและครบถ้วน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64, 3.54, 3.47 และ 3.41 ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ (N=200)		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ความเพียงพอของอุปกรณ์สำนักงาน	4.03	0.76	พอใจ
2. ประสิทธิภาพของเครื่องมือสื่อสาร	4.08	0.80	พอใจ
3. อาคารสำนักงานอยู่ในตำแหน่งที่สะดวกต่อการคมนาคม	4.08	0.76	พอใจ
4. ความเพียงพอของการบริการน้ำดื่ม	4.18	0.82	พอใจ
5. ความสะอาดของห้องน้ำ	4.26	0.70	พอใจอย่างมาก
6. บรรยากาศในการทำงานมีความปลอดภัย	4.24	0.67	พอใจอย่างมาก
<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.57</b>	<b>พอใจ</b>

จากตาราง 7 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสะอาดของห้องน้ำ และบรรยากาศในการทำงานมีความปลอดภัย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับพอใจอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 และ 4.24 ตามลำดับ รองลงมาคือ ความเพียงพอของการบริการน้ำดื่ม ประสิทธิภาพของเครื่องมือสื่อสาร อาคารสำนักงานอยู่ในตำแหน่งที่สะดวกต่อการคมนาคม และความเพียงพอของอุปกรณ์สำนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18, 4.08, 4.08, และ 4.03 ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชา	ระดับความพึงพอใจ (N=200)		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพนับถือหัวหน้าตามสมควร	3.89	0.61	พอใจ
2. ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ	3.91	0.75	พอใจ
3. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีของลูกน้อง	3.80	0.85	พอใจ
4. หัวหน้าปกป้องและช่วยเหลือลูกน้อง	3.77	0.92	พอใจ
รวม	3.84	0.65	พอใจ

จากตาราง 8 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชาของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีลัด ประเทศไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับพอใจสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมาคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพนับถือหัวหน้าตามสมควร ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีของลูกน้อง และหัวหน้าปกป้องและช่วยเหลือลูกน้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89, 3.80 และ 3.77 ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงปลอดภัย ในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจ (N=200)		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ความภูมิใจที่ได้ทำงานในบริษัทนี้	4.25	0.67	พอใจอย่างมาก
2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทสร้างความเชื่อมั่นใน ศักยภาพของการดำเนินงานของบริษัท	3.96	0.80	พอใจ
3. ความมั่นคงทางการเงินของบริษัท	4.27	0.70	พอใจอย่างมาก
4.สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลของพนักงาน	4.14	0.76	พอใจ
5. ความคุ้มครองของประกันชีวิตพนักงาน	4.14	0.96	พอใจ
6. ระบบรักษาความปลอดภัยในการทำงาน	4.05	0.70	พอใจ
รวม	4.13	0.56	พอใจ

จากตาราง 9 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลี๊ด ประเทศไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความมั่นคงทางการเงินของบริษัท และความภูมิใจที่ได้ทำงานในบริษัทนี้ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับพอใจอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และ 4.25 รองลงมาคือสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลของพนักงาน ความคุ้มครองของประกันชีวิตพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.14 ส่วนระบบรักษาความปลอดภัยในการทำงาน และ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของการดำเนินงานของบริษัท มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และ 3.96 ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	ระดับความพึงพอใจ (N=200)		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. การได้รับมอบหมายให้ทำงานพิเศษที่นอกเหนือจากงานประจำ	3.73	0.63	พอใจ
2. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อท่าน	3.83	0.71	พอใจ
3. ความรู้สึกสะดวกใจในการเข้าพบผู้บังคับบัญชา	3.61	0.77	พอใจ
4. ผู้บังคับบัญชามีความศรัทธาในตัวท่าน	3.73	0.73	พอใจ
5. การร่วมงานกับเพื่อนต่างแผนก	3.83	0.70	พอใจ
รวม	3.75	0.51	พอใจ

จากตาราง 10 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อท่าน และการร่วมงานกับเพื่อนต่างแผนก มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับพอใจเท่ากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 รองลงมาคือ การได้รับมอบหมายให้ทำงานพิเศษที่นอกเหนือจากงานประจำ และการร่วมงานกับเพื่อนต่างแผนก มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเท่ากัน คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ส่วนความรู้สึกสะดวกใจในการเข้าพบผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทน	ระดับความพึงพอใจ (N=200)		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. สวัสดิการเงินกู้	3.34	0.72	เฉยๆ
2. การจ่ายโบนัสประจำปี	3.59	0.78	พอใจ
3. อัตราเงินเดือน	3.36	0.94	เฉยๆ
4. จำนวนวันหยุดพักผ่อนประจำปี	3.95	0.67	พอใจ
5. การจัดงานกิจกรรมสังสรรค์ประจำปี	3.34	0.71	เฉยๆ
รวม	3.51	0.50	พอใจ

จากตาราง 11 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทนของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า จำนวนวันหยุดพักผ่อนประจำปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับพอใจสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมาคือ การจ่ายโบนัสประจำปี อัตราเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และ 3.36 ส่วนสวัสดิการเงินกู้ และการจัดงานกิจกรรมสังสรรค์ประจำปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเท่ากัน คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน

	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพอใจ
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>			
1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.66	0.5453	พอใจ
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.90	0.4415	พอใจ
3. ด้านลักษณะงาน	3.87	0.5163	พอใจ
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.80	0.5447	พอใจ
รวม	3.81	0.4162	พอใจ
<b>ปัจจัยค้ำจุน</b>			
1. ด้านนโยบายของบริษัท	3.55	0.6439	พอใจ
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.14	0.5747	พอใจ
3. ด้านการบังคับบัญชา	3.84	0.6515	พอใจ
4. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน	4.13	0.5584	พอใจ
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.75	0.5103	พอใจ
6. ด้านผลตอบแทน	3.51	0.4958	พอใจ
รวม	3.82	0.4258	พอใจ
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>3.81</b>	<b>0.3963</b>	<b>พอใจ</b>

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81) ถ้าพิจารณาตามปัจจัยพบว่า ด้านปัจจัยจูงใจ พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81) ส่วนปัจจัยค้ำจุน พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านของปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับพอใจทุกด้าน

### ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด 7 ข้อ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์โดยใช้การหาค่า Independent T-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way Analysis of Variance : One Way ANOVA ซึ่งจะแสดงการทดสอบสมมติฐานรายชื่อ ดังนี้

- 3.1 เพศที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
- 3.2 อายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
- 3.3 สถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
- 3.4 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
- 3.5 เงินเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
- 3.6 ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
- 3.7 ระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน

3.1 สมมติฐานข้อที่ 1 เพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$  : เพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent T-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐาน แสดงดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านของพนักงาน จำแนกตามเพศ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ของพนักงาน	T-test for Equality of Means					
	เพศ	$\bar{X}$	S.D.	t	df	p
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>						
1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ชาย	3.75	0.52	2.290*	198	0.023
	หญิง	3.57	0.56			
2. ด้านการยอมรับนับถือ	ชาย	3.90	0.46	-0.026	198	0.979
	หญิง	3.90	0.43			
3. ด้านลักษณะงาน	ชาย	3.90	0.53	0.634	198	0.527
	หญิง	3.85	0.50			
4. ด้านความรับผิดชอบ	ชาย	3.82	0.53	0.715	198	0.475
	หญิง	3.77	0.56			
รวมปัจจัยจูงใจ	ชาย	3.84	0.43	1.166	198	0.245
	หญิง	3.77	0.40			
<b>ปัจจัยค้ำจุน</b>						
1. ด้านนโยบายบริษัท	ชาย	3.57	0.65	0.330	198	0.742
	หญิง	3.54	0.64			
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ชาย	4.04	0.59	-2.548*	198	0.012
	หญิง	4.24	0.54			
3. ด้านการบังคับบัญชา	ชาย	3.80	0.64	-0.830	198	0.408
	หญิง	3.88	0.66			
4. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน	ชาย	4.23	0.55	2.507*	198	0.013
	หญิง	4.04	0.55			
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	ชาย	3.79	0.48	1.303	198	0.194
	หญิง	3.70	0.53			
6. ด้านผลตอบแทน	ชาย	3.60	0.47	2.463*	198	0.015
	หญิง	3.43	0.50			
รวมปัจจัยค้ำจุน	ชาย	3.84	0.43	0.574	198	0.567
	หญิง	3.80	0.42			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบเพศของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด โดยใช้สถิติ Independent Samples T-test ในการทดสอบ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ข้อที่ 1 ในส่วนของปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และข้อที่ 2, 4 และ 6 ของปัจจัย คำจูง ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทน ที่มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.023, 0.012, 0.013 และ 0.015 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า เพศแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทน ที่แตกต่างกัน

3.2 สมมติฐานข้อที่ 2 อายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$  : อายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : อายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยวิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามอายุ

	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob. (Sig.)
<b>ปัจจัยงใจ</b>						
1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	1.350	.337	1.142	0.338
	ภายในกลุ่ม	195	57.610	.295		
	รวม	199	58.960			
2. ด้านการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	4	.530	.133	.676	.609
	ภายในกลุ่ม	195	38.254	1.96		
	รวม	199	38.785			
3. ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	1.063	.266	.997	.410
	ภายในกลุ่ม	195	51.990	.267		
	รวม	199	53.053			
4. ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	4	2.263	.566	1.943	.105
	ภายในกลุ่ม	195	56.776	.291		
	รวม	199	59.039			
รวมปัจจัยงใจ	ระหว่างกลุ่ม	4	.601	.150	.866	.486
	ภายในกลุ่ม	195	33.875	.174		
	รวม	199	34.476			

ตาราง 14 (ต่อ)

	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob. (Sig.)
<b>ปัจจัยค่าจูน</b>						
1. ด้านนโยบายบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	4	4.635	1.159	2.902*	0.023
	ภายในกลุ่ม	195	77.864	.399		
	รวม	199	82.499			
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	1.149	.287	.868	.484
	ภายในกลุ่ม	195	64.575	.331		
	รวม	199	65.724			
3. ด้านการบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	4	4.683	1.171	2.861*	0.025
	ภายในกลุ่ม	195	79.786	.409		
	รวม	199	84.469			
4. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	2.689	.672	2.208	0.070
	ภายในกลุ่ม	195	59.367	.304		
	รวม	199	62.056			
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	.767	.192	.732	0.571
	ภายในกลุ่ม	195	51.050	.262		
	รวม	199	51.817			
6. ด้านผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	4	2.276	.569	2.379	0.053
	ภายในกลุ่ม	195	46.650	.239		
	รวม	199	48.926			
รวมปัจจัยค่าจูน	ระหว่างกลุ่ม	4	1.562	.391	2.178	0.073
	ภายในกลุ่ม	195	34.973	.179		
	รวม	199	36.535			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีลัด ประเทศไทย จำกัด ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค่าจูน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว One-Way Analysis of Variance : One Way ANOVA พบว่าปัจจัยค่า

จุดข้อที่ 1 และ 3 มีค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายของบริษัท และด้านการบังคับบัญชา ที่มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.023 และ เท่ากับ 0.025 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ตามลำดับ ผลปรากฏดังตาราง 15 – 16 ต่อไปนี้

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าด ประเทศไทย จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายบริษัท

อายุ		ต่ำกว่า 25 ปี	25 – 30 ปี	31 – 35 ปี	36 – 40 ปี	มากกว่า 40 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.06	3.50	3.55	3.37	3.62
ต่ำกว่า 25 ปี	4.06		.558*	0.515*	0.687*	.442*
			(0.004)	(0.008)	(0.001)	(0.035)
25 – 30 ปี	3.50			.043	0.129	0.116
				(0.706)	(0.359)	(0.411)
31 – 35 ปี	3.55				.129	.172
					(0.359)	(0.211)
36 – 40 ปี	3.37					0.245
						(0.128)
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	3.62					

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 15 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุ 25 -- 30 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 25 – 30 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายบริษัท ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .558

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุ 31 – 35 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายบริษัท ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .515

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุ 36 – 40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายบริษัท ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .687

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.035 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายบริษัท ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .442

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชา

อายุ		ต่ำกว่า 25 ปี	25 – 30 ปี	31 – 35 ปี	36 – 40 ปี	มากกว่า 40 ปีขึ้นไป
	$\bar{x}$	4.33	3.75	3.91	3.69	3.78
ต่ำกว่า 25 ปี	4.33		.573*	0.417*	0.641*	.545*
			(0.004)	(0.033)	(0.003)	(0.011)
25 – 30 ปี	3.75			.156	0.069	0.028
				(0.175)	(0.629)	(0.845)
31 – 35 ปี	3.91				.225	.128
					(0.107)	(0.357)
36 – 40 ปี	3.69					0.097
						(0.552)
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	3.78					

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 16 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุ 25 – 30 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 25 – 30 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .573

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุ 31 – 35 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.033 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .417

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุ 36 – 40 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .641

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ

มากกว่า 40 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .545

3.3 สมมติฐานข้อที่ 3 สถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$  : สถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : สถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใด ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยวิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตาราง 17 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพสมรสแตกต่างกัน

	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob. (Sig.)
<b>ปัจจัยจุดใจ</b>						
1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.604	.802	2.755	0.066
	ภายในกลุ่ม	197	57.356	.291		
	รวม	199	58.960			
2. ด้านการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	2	.399	.199	1.023	0.361
	ภายในกลุ่ม	197	38.386	.195		
	รวม	199	38.785			
3. ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.338	.169	.632	0.533
	ภายในกลุ่ม	197	52.714	.268		
	รวม	199	53.053			
4. ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	.151	.076	.253	0.777
	ภายในกลุ่ม	197	58.888	.299		
	รวม	199	59.039			

ตาราง 17 (ต่อ)

	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob. (Sig.)
<b>ปัจจัยคำจูน</b>						
1. ด้านนโยบายบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	2	2.126	1.063	2.605	0.076
	ภายในกลุ่ม	197	80.373	.408		
	รวม	199	82.499			
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.385	.193	0.581	0.560
	ภายในกลุ่ม	197	65.339	.332		
	รวม	199	65.724			
3. ด้านการบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.668	.834	1.985	0.140
	ภายในกลุ่ม	197	82.800	.420		
	รวม	199	84.469			
4. ด้านความมั่นคงปลอดภัยใน งาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.317	.158	.505	0.604
	ภายในกลุ่ม	197	61.739	.313		
	รวม	199	62.056			
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.87	.043	.165	0.848
	ภายในกลุ่ม	197	51.730	.263		
	รวม	199	51.817			
6. ด้านผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	2	.269	.134	.544	0.581
	ภายในกลุ่ม	197	48.657	.247		
	รวม	199	48.926			
<b>รวมปัจจัยคำจูน</b>	ระหว่างกลุ่ม	2	.268	.134	.728	0.484
	ภายในกลุ่ม	197	36.267	.184		
	รวม	199	36.535			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสถานภาพสมรรถของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยคำจูน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว One-Way Analysis of Variance : One Way ANOVA

พบว่า การทดสอบความแตกต่างระหว่างสถานภาพสมรสกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีค่า F-Prob. มากกว่า 0.05 ทุกข้อ นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หมายความว่า สถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.4 สมมติฐานข้อที่ 4 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$  : ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใด ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยวิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตาราง 18 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob. (Sig.)
<b>ปัจจัยงูใจ</b>						
1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.648	.216	.726	0.537
	ภายในกลุ่ม	196	58.312	.298		
	รวม	199	58.960			
2. ด้านการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.182	.394	2.054	0.108
	ภายในกลุ่ม	196	37.602	.192		
	รวม	199	38.785			
3. ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.408	.136	.507	0.678
	ภายในกลุ่ม	196	52.644	.269		
	รวม	199	53.053			
4. ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.092	.364	1.232	0.299
	ภายในกลุ่ม	196	57.947	.296		
	รวม	199	59.039			
<b>รวมปัจจัยงูใจ</b>	ระหว่างกลุ่ม	3	.160	.053	.305	0.822
	ภายในกลุ่ม	196	34.316	.175		
	รวม	199	34.476			

ตาราง 18 (ต่อ)

	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob. (Sig.)
<b>ปัจจัยค่าจูน</b>						
1. ด้านนโยบายบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	3	.383	.128	.305	.822
	ภายในกลุ่ม	196	82.116	.419		
	รวม	199	82.499			
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.252	1.084	3.400*	0.019
	ภายในกลุ่ม	196	62.473	.319		
	รวม	199	65.724			
3. ด้านการบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3	3.930	1.310	3.188*	0.025
	ภายในกลุ่ม	196	80.539	.411		
	รวม	199	54.469			
4. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	4.381	1.460	4.963*	0.002
	ภายในกลุ่ม	196	57.675	.294		
	รวม	199	62.056			
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.833	.278	1.067	0.364
	ภายในกลุ่ม	196	50.984	.260		
	รวม	199	51.817			
6. ด้านผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.503	.834	3.523*	0.016
	ภายในกลุ่ม	196	46.423	.237		
	รวม	199	48.926			
<b>รวมปัจจัยค่าจูน</b>	ระหว่างกลุ่ม	3	.888	.296	1.627	0.184
	ภายในกลุ่ม	196	35.647	.182		
	รวม	199	36.535			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค่าจูน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว One-Way Analysis of Variance : One Way ANOVA

พบว่าปัจจัยจำแนกข้อที่ 2, 3, 4 และ มีค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทน ที่มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.019, 0.025, 0.002 และ 0.016 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การศึกษา		ปวช.	ปวส. / อนุปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญา ตรี
	$\bar{x}$	4.08	3.93	4.26	4.20
ปวช.	4.08		.151 (0.219)	.179 (0.085)	.124 (0.365)
ปวส. / อนุปริญญา	3.93			.330* (0.003)	.272 (0.050)
ปริญญาตรี	4.26				0.058 (0.635)
สูงกว่าปริญญาตรี	4.20				

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 19 แสดงว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับ ปวส. / อนุปริญญา กับระดับปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับ ปวส. / อนุปริญญา แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานกับระดับปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ .330

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัททิมเบอร์ลิค-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชา

การศึกษา		ปวช.	ปวส. / อนุปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญา ตรี
	$\bar{x}$	3.73	3.75	4.00	3.66
ปวช.	3.73		.016 (0.906)	.263* (0.026)	.079 (0.606)
ปวส. / อนุปริญญา	3.75			.247* (0.046)	.095 (0.545)
ปริญญาตรี	4.00				0.342* (0.014)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.66				

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 20 แสดงว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปวช. กับระดับปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.026 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .263

พนักงานที่มีที่มีการศึกษาระดับปวส. / อนุปริญญา กับระดับปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.046 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปวส. / อนุปริญญา แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .247

พนักงานที่มีที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี กับระดับสูงกว่าปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .342

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน

การศึกษา	ปวช.	ปวส. / อนุปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญา ตรี	
	$\bar{x}$	4.35	4.10	4.13	3.86
ปวช.	4.35	.244*	.222*	.492*	
		(0.039)	(0.026)	(0.000)	
ปวส. / อนุปริญญา	4.10		.021	.248	
			(0.838)	(0.063)	
ปริญญาตรี	4.13			0.270*	
				(0.022)	
สูงกว่าปริญญาตรี	3.86				

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 21 แสดงว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปวช. กับระดับปวส. / อนุปริญญา จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.039 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับปวส. / อนุปริญญา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .244

พนักงานที่มีที่มีการศึกษาระดับปวช. กับระดับปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.026 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .222

พนักงานที่มีที่มีการศึกษาระดับปวช. กับระดับสูงกว่าปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .492

พนักงานที่มีที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี กับระดับสูงกว่าปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.022 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .270

ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทน

การศึกษา		ปวช.	ปวส. / อนุปริญญา	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญา ตรี
	$\bar{x}$	3.60	3.62	3.50	3.27
ปวช.	3.60		.015 (0.887)	.099 (0.269)	.331* (0.005)
ปวส. / อนุปริญญา	3.62			.114 (0.224)	.346* (0.004)
ปริญญาตรี	3.50				0.232* (0.028)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.27				

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 22 แสดงว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปวช. กับสูงกว่าปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปวช. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .331

พนักงานที่มีที่มีการศึกษาระดับปวส. / อนุปริญญา กับระดับสูงกว่าปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปวส. / อนุปริญญา แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .346

พนักงานที่มีที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี กับระดับสูงกว่าปริญญาตรี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.028 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .232

3.5 สมมติฐานข้อที่ 5 ระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$  : ระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใด ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยวิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตาราง 23 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับเงินเดือน

	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob. (Sig.)
<b>ปัจจัยงูใจ</b>						
1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	2.383	.596	2.053	0.088
	ภายในกลุ่ม	195	56.577	.290		
	รวม	199	58.960			
2. ด้านการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	4	4.904	1.226	7.057*	0.000
	ภายในกลุ่ม	195	33.881	.174		
	รวม	199	38.785			
3. ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	4.343	1.086	4.346*	0.002
	ภายในกลุ่ม	195	48.710	.250		
	รวม	199	53.053			
4. ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	4	3.046	.762	2.652*	0.034
	ภายในกลุ่ม	195	55.993	.287		
	รวม	199	59.039			
รวมปัจจัยงูใจ	ระหว่างกลุ่ม	4	3.408	.852	5.347*	0.000
	ภายในกลุ่ม	195	31.068	.159		
	รวม	199	34.476			

ตาราง 23 (ต่อ)

	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob. (Sig.)
<b>ปัจจัยค่าจูน</b>						
3. ด้านการบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	4	4.159	1.040	2.525*	0.042
	ภายในกลุ่ม	195	80.310	.412		
	รวม	199	84.469			
4. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	1.371	.343	1.102	0.357
	ภายในกลุ่ม	195	60.684	.311		
	รวม	199	62.056			
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	4	3.985	.996	4.061*	0.003
	ภายในกลุ่ม	195	47.832	.245		
	รวม	199	51.817			
6. ด้านผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	4	1.695	.424	1.749	0.141
	ภายในกลุ่ม	195	47.232	.242		
	รวม	199	48.926			
<b>รวมปัจจัยค่าจูน</b>	ระหว่างกลุ่ม	4	1.109	.277	1.527	0.196
	ภายในกลุ่ม	195	35.426	.182		
	รวม	199	36.535			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับเงินเดือนของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค่าจูน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว One-Way Analysis of Variance : One Way ANOVA เป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับเงินเดือนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่าปัจจัยจูงใจ ข้อที่ 2, 3, 4 ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยจูงใจโดยรวม และปัจจัยค่าจูนข้อที่ 3 และ 4 ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.000, 0.002, 0.034 และ 0.000, 0.042 และ 0.003 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผล

การวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตาราง 24 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ

เงินเดือน		ไม่เกิน 10,000	10,001 – 15,000	15,001 – 30,000	30,001 – 50,000	มากกว่า 50,000
	$\bar{x}$	3.55	3.77	3.89	4.00	4.18
ไม่เกิน 10,000 บาท	3.55		.216 (0.082)	.345* (0.004)	.455* (0.000)	.629* (0.000)
10,001 – 15,000 บาท	3.77			.129 (0.107)	.240* (0.005)	.413* (0.000)
15,001 – 30,000 บาท	3.89				.110 (0.158)	.284* (0.007)
30,001 – 50,000 บาท	4.00					.174 (0.109)
มากกว่า 50,000 บาท	4.18					

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 24 แสดงว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .345

พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .455

พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .629

พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท กับระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือน

10,001 – 15,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .413

พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท กับระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .284

ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน

รายได้		ไม่เกิน 10,000	10,001 – 15,000	15,001 – 30,000	30,001 – 50,000	มากกว่า 50,000
	$\bar{x}$	3.49	3.76	3.91	3.96	4.09
ไม่เกิน 10,000 บาท	3.49		.270 (0.069)	.427* (0.003)	.470* (0.002)	.603* (0.000)
10,001 – 15,000 บาท	3.76			.157 (0.102)	.200* (0.047)	.333* (0.012)
15,001 – 30,000 บาท	3.91				.043 (0.645)	.176 (0.164)
30,001 – 50,000 บาท	3.96					.132 (0.307)
มากกว่า 50,000 บาท	4.09					

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 25 แสดงว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .427

พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .470

พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .603

พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท กับระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.047 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .200

พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท กับระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือน

10,001 – 15,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .333

ตาราง 26 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ

รายได้	ไม่เกิน	10,001 –	15,001 –	30,001 –	มากกว่า	
	10,000	15,000	30,000	50,000	50,000	
	$\bar{x}$	3.42	3.74	3.86	3.80	3.95
ไม่เกิน 10,000 บาท	3.42	.321*	.442*	.379*	.530*	
		(0.044)	(0.004)	(0.017)	(0.004)	
10,001 – 15,000 บาท	3.74		.122	.058	.209	
			(0.236)	(0.588)	(0.137)	
15,001 – 30,000 บาท	3.86			.063	.088	
				(0.528)	(0.515)	
30,001 – 50,000 บาท	3.80				.151	
					(0.277)	
มากกว่า 50,000 บาท	3.95					

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 26 แสดงว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.044 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .321

พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .442

พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.017 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .379

พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .530

ตาราง 27 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัททิมเบอร์ลิค-คลาส ประเทศไทย จำกัด ที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชา

รายได้		ไม่เกิน 10,000	10,001 – 15,000	15,001 – 30,000	30,001 – 50,000	มากกว่า 50,000
	$\bar{x}$	3.60	3.76	3.83	3.84	4.21
ไม่เกิน 10,000 บาท	3.60		.155 (0.415)	.228 (0.217)	.241 (0.201)	.614* (0.005)
10,001 – 15,000 บาท	3.76			.073 (0.552)	.086 (0.503)	.459* (0.007)
15,001 – 30,000 บาท	3.83				.013 (0.912)	.386* (0.018)
30,001 – 50,000 บาท	3.84					.373* (0.026)
มากกว่า 50,000 บาท	4.21					

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 27 แสดงว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .614

พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท กับระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .459

พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท กับระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .386

พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท กับระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.026 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .373

ตาราง 28 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

รายได้		ไม่เกิน 10,000	10,001 – 15,000	15,001 – 30,000	30,001 – 50,000	มากกว่า 50,000
	$\bar{x}$	3.33	3.70	3.73	3.88	3.88
ไม่เกิน 10,000 บาท	3.33		.367* (0.013)	.392 (0.006)	.547 (0.000)	.543* (0.001)
10,001 – 15,000 บาท	3.70			.025 (0.792)	.181 (0.070)	.176 (0.175)
15,001 – 30,000 บาท	3.73				.159 (0.094)	.151 (0.226)
30,001 – 50,000 บาท	3.88					.005 (0.972)
มากกว่า 50,000 บาท	3.88					

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 28 แสดงว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .367

พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .543

ตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีเงินเดือนแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจโดยรวม

รายได้		ไม่เกิน 10,000	10,001 – 15,000	15,001 – 30,000	30,001 – 50,000	มากกว่า 50,000
	$\bar{x}$	3.47	3.70	3.84	3.88	4.01
ไม่เกิน 10,000 บาท	3.47		.236* (0.047)	.371* (0.001)	.407* (0.001)	.542* (0.000)
10,001 – 15,000 บาท	3.70			.136 (0.077)	.172* (0.033)	.306* (0.004)
15,001 – 30,000 บาท	3.84				.036 (0.629)	.171 (0.091)
30,001 – 50,000 บาท	3.88					.135 (0.194)
มากกว่า 50,000 บาท	4.01					

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 29 แสดงว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.047 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .236

พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .371

พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .407

พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท กับระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .542

พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท กับระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.033 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,001 – 15,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .172

พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท กับระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,001 – 15,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .306

3.6 สมมติฐานข้อที่ 6 ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$  : ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใด ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยวิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตาราง 30 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob. (Sig.)
<b>ปัจจัยงูใจ</b>						
1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.530	.765	2.624	0.075
	ภายในกลุ่ม	197	57.430	.292		
	รวม	199	58.960			
2. ด้านการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.067	.533	2.786	0.064
	ภายในกลุ่ม	197	37.718	.191		
	รวม	199	38.785			
3. ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	4.179	2.089	8.421*	0.000
	ภายในกลุ่ม	197	48.874	.248		
	รวม	199	53.053			
4. ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.626	.813	2.790	0.064
	ภายในกลุ่ม	197	57.413	.291		
	รวม	199	59.039			
รวมปัจจัยงูใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.924	.962	5.822*	0.003
	ภายในกลุ่ม	197	32.552	.165		
	รวม	199	34.476			

ตาราง 30 (ต่อ)

	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob. (Sig.)
<b>ปัจจัยค่าจูน</b>						
1. ด้านนโยบายบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	2	3.117	1.559	3.868*	0.022
	ภายในกลุ่ม	197	79.382	.403		
	รวม	199	82.499			
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.379	.189	.571	0.566
	ภายในกลุ่ม	197	65.346	.332		
	รวม	199	65.724			
3. ด้านการบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	3.335	1.667	4.049*	0.019
	ภายในกลุ่ม	197	81.134	.412		
	รวม	199	84.469			
4. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.543	.272	.870	0.421
	ภายในกลุ่ม	197	61.512	.312		
	รวม	199	62.056			
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.338	.669	2.610	0.076
	ภายในกลุ่ม	197	50.479	.256		
	รวม	199	51.817			
6. ด้านผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	2	.410	.205	.832	.437
	ภายในกลุ่ม	197	48.516	.246		
	รวม	199	48.926			
<b>รวมปัจจัยค่าจูน</b>	ระหว่างกลุ่ม	2	1.109	.554	3.083*	0.048
	ภายในกลุ่ม	197	35.427	.180		
	รวม	199	36.535			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 30 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตำแหน่งงานของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค่าจูน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว One-Way Analysis of Variance : One Way ANOVA

พบว่า ปัจจัยจูงใจ ข้อที่ 3 ด้านลักษณะงาน และปัจจัยจูงใจโดยรวม กับปัจจัยค่าจูงใจข้อที่ 1, 3 ด้านนโยบายบริษัท ด้านการบังคับบัญชา และปัจจัยค่าจูงใจโดยรวม มีค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.000, 0.003, และ 0.022 0.019 และ 0.048 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตาราง 31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีตำแหน่งงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน

ตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)	หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์)	พนักงานทั่วไป	
	$\bar{x}$	4.09	4.04	3.76
ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)	4.09	.047 (0.693)	.328* (0.002)	
หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์)	4.04		.281* (0.001)	
พนักงานทั่วไป	3.76			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 31 แสดงว่า พนักงานที่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ) กับระดับพนักงานทั่วไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ) แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานทั่วไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .328

พนักงานที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์) กับระดับพนักงานทั่วไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานระดับหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์) แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานทั่วไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .281

ตาราง 32 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีตำแหน่งงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายบริษัท

ตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)	หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ/ ซูเปอร์ไวเซอร์)	พนักงานทั่วไป	
	$\bar{x}$	3.68	3.74	3.46
ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)	3.68	.059 (0.699)	.220 (0.098)	
หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ/ ซูเปอร์ไวเซอร์)	3.74		.280* (0.012)	
พนักงานทั่วไป	3.46			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 32 แสดงว่า พนักงานที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์) กับระดับพนักงานทั่วไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานระดับหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์) แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานทั่วไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายบริษัท ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .280

ตาราง 33 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีตำแหน่งงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชา

ตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)	หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์)	พนักงานทั่วไป	
	$\bar{x}$	4.04	3.99	3.74
ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)	4.04	.047 (0.762)	.296* (0.029)	
หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์)	3.99		.249* (0.027)	
พนักงานทั่วไป	3.74			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 33 แสดงว่า พนักงานที่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ) กับระดับพนักงานทั่วไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.029 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ) แตกต่างเป็นรายคู่กับระดับพนักงานทั่วไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .296

พนักงานที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์) กับระดับพนักงานทั่วไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.027 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานระดับหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์) แตกต่างเป็นรายคู่กับระดับพนักงานทั่วไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบังคับบัญชา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .249

ตาราง 34 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีตำแหน่งงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจโดยรวม

ตำแหน่งงาน		ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)	หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์)	พนักงานทั่วไป
	$\bar{x}$	3.95	3.93	3.73
ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)	3.95		.017 (0.862)	.214* (0.012)
หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ/ ซูเปอร์ไวเซอร์)	3.93			.197* (0.006)
พนักงานทั่วไป	3.73			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 34 แสดงว่า พนักงานที่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ) กับระดับพนักงานทั่วไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ) แตกต่างเป็นรายคู่กับระดับพนักงานทั่วไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .214

พนักงานที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์) กับระดับพนักงานทั่วไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานระดับหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์) แตกต่างเป็นรายคู่กับระดับพนักงานทั่วไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .197

ตาราง 35 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีตำแหน่งงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยคำจูนโดยรวม

ตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)	หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์)	พนักงานทั่วไป	
	$\bar{x}$	3.88	3.94	3.73
ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)	3.88	.066 (0.519)	.109 (0.221)	
หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์)	3.94		.177* (0.019)	
พนักงานทั่วไป	3.73			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 35 แสดงว่า พนักงานที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์) กับระดับพนักงานทั่วไป จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.019 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานระดับหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซูเปอร์ไวเซอร์) แตกต่างเป็นรายคู่กับระดับพนักงานทั่วไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยคำจูนโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .177

3.7 สมมติฐานข้อที่ 7 ระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$  : ระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยวิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตาราง 36 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน

	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob. (Sig.)
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>						
1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.332	.111	.370	0.775
	ภายในกลุ่ม	196	58.628	.299		
	รวม	199	58.960			
2. ด้านการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	3	.393	.131	.669	0.572
	ภายในกลุ่ม	196	38.392	.196		
	รวม	199	38.785			
3. ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.774	.258	.968	0.409
	ภายในกลุ่ม	196	52.278	.267		
	รวม	199	53.053			
4. ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	3	.707	.236	.792	0.500
	ภายในกลุ่ม	196	58.332	.298		
	รวม	199	59.039			
<b>รวมปัจจัยจูงใจ</b>	ระหว่างกลุ่ม	3	.075	.025	.142	0.935
	ภายในกลุ่ม	196	34.401	.176		
	รวม	199	34.476			

ตาราง 36 (ต่อ)

	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob. (Sig.)
<b>ปัจจัยคำจูน</b>						
1. ด้านนโยบายบริษัท	ระหว่างกลุ่ม	3	1.081	.360	.867	0.459
	ภายในกลุ่ม	196	81.418	.415		
	รวม	199	82.499			
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	5.895	1.965	6.438*	0.000
	ภายในกลุ่ม	196	59.829	.305		
	รวม	199	65.724			
3. ด้านการบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3	2.332	.777	1.855	0.139
	ภายในกลุ่ม	196	82.137	.419		
	รวม	199	84.469			
4. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.584	.861	2.839*	0.039
	ภายในกลุ่ม	196	59.471	.303		
	รวม	199	62.056			
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	.310	.103	.393	.758
	ภายในกลุ่ม	196	51.507	.263		
	รวม	199	51.817			
6. ด้านผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.341	.780	3.284*	0.022
	ภายในกลุ่ม	196	46.585	.238		
	รวม	199	48.926			
รวมปัจจัยคำจูน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.187	.396	2.193	0.090
	ภายในกลุ่ม	196	35.349	.180		
	รวม	199	36.535			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 36 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยคำจูน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว One-Way Analysis of Variance : One Way ANOVA พบว่า ปัจจัยคำจูน ข้อที่ 2, 4, และ 6 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย

ในงาน และด้านผลตอบแทน มีค่า F-Prob. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.000, 0.039 และ 0.022 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตาราง 37 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ระยะเวลา		ต่ำกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
	$\bar{x}$	4.19	4.21	3.76	3.44
ต่ำกว่า 5 ปี	4.19		.021 (0.797)	.430* (0.005)	.746* (0.002)
5 – 10 ปี	4.21			.452* (0.003)	.768* (0.001)
11 – 15 ปี	3.76				.316 (0.234)
มากกว่า 15 ปี	3.44				

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ ตาราง 37 แสดงว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาดำกว่า 5 ปี กับปฏิบัติงานระยะเวลา 11 – 15 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาดำกว่า 5 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับปฏิบัติงานระยะเวลา 11 – 15 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .430

พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาดำกว่า 5 ปี กับปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาดำกว่า 5 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับปฏิบัติงานระยะเวลามากกว่า 15 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .746

พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 5 – 10 ปี กับปฏิบัติงาน 11 – 15 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 5 – 10 ปี

แตกต่างกันรายคู่กับปฏิบัติงานระยะเวลา 11 – 15 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .452

พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 5 – 10 ปี กับปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 5 – 10 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับปฏิบัติงานระยะเวลามากกว่า 15 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .768

ตาราง 38 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการทำงาน

ระยะเวลา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
		3.90	3.84	3.48	3.79
ต่ำกว่า 5 ปี	3.90		.208*	.111	.091
			(0.013)	(0.460)	(0.696)
5 – 10 ปี	3.84			.318*	.117
				(0.035)	(0.616)
11 – 15 ปี	3.48				.201
					(0.446)
มากกว่า 15 ปี	3.79				

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ ตาราง 38 แสดงว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาดำกว่า 5 ปี กับปฏิบัติงานระยะเวลา 5 – 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาดำกว่า 5 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับปฏิบัติงานระยะเวลา 5 – 10 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .208

พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 5 – 10 ปี กับปฏิบัติงาน 11 – 15 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.035 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 5 – 10 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับปฏิบัติงานระยะเวลา 11 – 15 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .318

ตาราง 39 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทน

ระยะเวลา	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
		3.41	3.63	3.41	3.67
ต่ำกว่า 5 ปี	3.41		.214* (0.004)	.001 (0.992)	.256 (0.215)
5 - 10 ปี	3.63			.213 (0.110)	.042 (0.840)
11 - 15 ปี	3.41				.254 (0.277)
มากกว่า 15 ปี	3.67				

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ ตาราง 39 แสดงว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี กับปฏิบัติงานระยะเวลา 5 - 10 ปี จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับปฏิบัติงานระยะเวลา 5 - 10 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านด้านผลตอบแทน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .214

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยได้สรุปผลของการวิจัยดังนี้

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทคิมเบอร์ลีย์ - คลีค ประเทศไทย จำกัด ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายบริษัท ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านผลตอบแทน
2. เพื่อศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทคิมเบอร์ลีย์ - คลีค ประเทศไทย จำกัด

#### ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงผลประโยชน์ตอบแทนที่บริษัทฯ มีให้กับพนักงานให้ดีขึ้น
2. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้อยู่ในแนวทางเดียวกันกับบริษัทฯ เอกชนข้ามชาติอื่นๆ
3. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะแก่องค์กรที่จะเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่พนักงาน

#### สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. เพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
2. อายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
3. สถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
4. ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
5. อัตราค่าจ้าง/เงินเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
6. ตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน
7. ระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละด้านแตกต่างกัน

#### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานประจำของบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 200 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด (ไม่รวมระดับผู้บริหาร)

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง จากประชากรในแต่ละกลุ่ม ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างง่าย (Stratified Simple Random Sampling) (Krejcie and Morgan. 1970 – 608)

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจของพนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ในด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน โดยผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและทำการหาคุณภาพของเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้
2. ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตและประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเคมเบอร์ลี่-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ช่วง ระดับของลิคเคอร์ต (Likert) โดยสอบถามความคิดเห็นในด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน รวม 10 ด้าน ดังนี้

#### 1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

- |  |             |
|--|-------------|
| 1.1 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน | จำนวน 5 ข้อ |
| 1.2 ด้านการยอมรับนับถือ                    | จำนวน 4 ข้อ |
| 1.3 ด้านลักษณะงาน                          | จำนวน 7 ข้อ |
| 1.4 ด้านความรับผิดชอบ                      | จำนวน 3 ข้อ |

#### 2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

- |   |             |
|---|-------------|
| 2.1 ด้านนโยบายบริษัท                                      | จำนวน 5 ข้อ |
| 2.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน                             | จำนวน 6 ข้อ |
| 2.3 ด้านการบังคับบัญชา                                    | จำนวน 4 ข้อ |
| 2.4 ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน                            | จำนวน 6 ข้อ |
| 2.5 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน | จำนวน 5 ข้อ |
| 2.6 ด้านผลตอบแทน  | จำนวน 5 ข้อ |

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ คือพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากมากไปหาน้อย ดังนี้

5	หมายถึง	พอใจอย่างมาก
4	หมายถึง	พอใจ
3	หมายถึง	เฉยๆ
2	หมายถึง	ไม่พอใจ
1	หมายถึง	ไม่พอใจอย่างมาก

## การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมา ผู้วิจัยได้จัดกระทำและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบจำนวน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกฉบับ
2. แยกแบบสอบถามให้เป็นหมวดหมู่ ตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้โดยแจกแจงในรูปแบบตาราง
3. การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี ผู้วิจัยกระทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC (Statistic / Package for the Social Science / Personal Computer Plus) โดยดำเนินการตามลำดับขั้น ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าร้อยละ

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ต่อโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และใช้เกณฑ์การจัดลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงของระดับความพึงพอใจ} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่แบ่ง}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายช่วงของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนน 4.21– 5.00	หมายถึง	พอใจอย่างมาก
คะแนน 3.41 – 4.20	หมายถึง	พอใจ
คะแนน 2.61 – 3.40	หมายถึง	เฉยๆ
คะแนน 1.81 – 2.60	หมายถึง	ไม่พอใจ
คะแนน 1.00 – 1.80	หมายถึง	ไม่พอใจอย่างมาก

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อแสดงข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด

แบบสอบถามฉบับนี้ ได้ทำการทดลอง และได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9651

## การดำเนินการวิจัย

เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ดำเนินการแจกแบบสอบถามตามจำนวนที่กำหนดจากกลุ่มตัวอย่างในบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด
2. เก็บรวบรวมแบบสอบถามพร้อมทั้งแจกเพิ่มเพื่อให้ครบจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่สร้างขึ้น จำนวน 210 ฉบับ ไปมอบให้กับกลุ่มประชากรที่เลือกไว้ โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 6 สัปดาห์ ในระหว่างเดือนมิถุนายน – กรกฎาคม 2545 ปรากฏว่าได้แบบสอบถามกลับคืนมาในวันที่ 21 กรกฎาคม 2545 เป็นจำนวน 200 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.23

- นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมแบบสอบถามเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทคิมเบอร์ลีย์ - คลีค ประเทศไทย จำกัด มาวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมา ผู้วิจัยได้จัดกระทำและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- ตรวจสอบจำนวน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกฉบับ
- แยกแบบสอบถามให้เป็นหมวดหมู่ตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้โดยแจกแจงในรูปแบบตาราง
- การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี ผู้วิจัยกระทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC (Statistic / Package for the Social Science / Personal Computer Plus) เพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติต่างๆ โดยดำเนินการตามลำดับขั้น ดังนี้
  - วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าร้อยละ
  - วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ต่อโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้ t-test และกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA: F-test)
  - วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ครั้งนี้ พบว่าข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 200 คน ผลการวิจัยสรุปว่าพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาตามปัจจัย พบว่าพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สามารถอธิบายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง มีจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 51.0 และเพศชาย มีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 49.0

อายุ พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 อายุ 25 – 30 ปี มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0 อายุ 31 – 35 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 อายุ 36 – 40 ปี และมากกว่า 40 ปี มีเท่ากัน คือ มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 โดยพนักงานส่วนใหญ่จะมีอายุ 31 – 35 ปี รองลงมาคืออายุ 26 – 30 ปี อายุ 36 – 40 ปี และมากกว่า 40 ปี และอายุต่ำกว่า 25 ปี ตามลำดับ

สถานภาพสมรส พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 44.0 สถานภาพสมรส มีจำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 และสถานภาพแยกกันอยู่ / หย่าร้าง / หม้าย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส รองลงมาคือมีสถานภาพโสด และมีสถานภาพแยกกันอยู่ / หย่า / หม้าย ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามในด้านวุฒิ การศึกษาระดับปวช. จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 วุฒิการศึกษาระดับป.ว.ส. มีจำนวน 40 คน คิดเป็น ร้อยละ 20.0 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 และระดับการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา มี ระดับการศึกษา ป.ว.ช. ระดับการศึกษา ป.ว.ส. และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด ตามลำดับ

ระดับเงินเดือน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมีเงินเดือนไม่ เกิน 10,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 เงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 48 คน คิดเป็น ร้อยละ 24.0 เงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท มีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 เงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท จำนวน 52 คิดเป็นร้อยละ 26.0 และเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท รองลงมา มีเงินเดือน 30,001 – 50,000 บาท เงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท เงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป และเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมีระดับ ปฏิบัติการ (ผู้จัดการ) จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 ตำแหน่งหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ/ซูเปอร์ไว เซอร์) จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 และตำแหน่งพนักงานทั่วไป มีจำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 63.5 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานทั่วไป รองลงมา มีตำแหน่งหัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ/ซูเปอร์ไว เซอร์) และระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ) ตามลำดับ

ระยะเวลาปฏิบัติงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามมี ระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0 ระยะเวลา 5 – 10 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็น ร้อยละ 44.0 ระยะเวลา 10 – 15 ปี มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 และระยะเวลามากกว่า 15 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี รองลงมา มี 5 – 10 ปี 10 – 15 ปี และ มากกว่า 15 ปี ตามลำดับ

ผลการวิจัยสรุปความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีดังต่อไปนี้

1. พนักงานบริษัทมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81) ถ้า พิจารณาตามปัจจัยพบว่า ด้านปัจจัยจูงใจ พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81) ส่วนด้านปัจจัยค้ำจุน พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด จำแนก ได้ดังนี้

#### ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

- 1.1 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66
- 1.2 ด้านการยอมรับนับถือ พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90
- 1.3 ด้านลักษณะงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87
- 1.4 ด้านความรับผิดชอบ พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

#### ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่

- 1.5 ด้านนโยบายบริษัท พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55
- 1.6 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14
- 1.7 ด้านการบังคับบัญชา พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84
- 1.8 ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13
- 1.9 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75
- 1.10 ด้านผลตอบแทน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

2. เปรียบเทียบ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ตามตัวแปร เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังนี้

2.1 พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด เพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เพศชาย และเพศหญิงจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศชายจะมีความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทนมากกว่าเพศหญิง แต่เพศหญิงจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าเพศชาย

2.2 พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจในด้านนโยบายของบริษัท และการบังคับบัญชา มากกว่าพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ที่มีอายุในช่วงอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.3 พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพต่างกันจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในทุกด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.4 พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่การศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจมากกว่าระดับปวช. และปวส. ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงและปลอดภัย และด้านผลตอบแทน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.5 พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมด้านปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมด้านปัจจัยจูงใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท มีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านการยอมรับ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.6 พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมด้านปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมด้านปัจจัยจูงใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการและซูเปอร์ไวเซอร์มีความพึงพอใจมากกว่าระดับปฏิบัติการ ในด้านลักษณะงาน ด้านนโยบายบริษัท และด้านการบังคับบัญชา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.7 พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 5 – 10 ปีมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในช่วงอื่นๆ ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด ปรากฏผลดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะที่มีความถี่สูงสุด คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ได้แก่

3.1.1 เพิ่มวงเงินค่ารักษาพยาบาลของตัวเองพนักงานเองและครอบคลุมถึงครอบครัวด้วย

3.1.2 สวัสดิการเงินกู้ยืมเพื่อแบ่งเบาภาระในด้านค่าครองชีพ อีกทั้งยังช่วยเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3.1.3 มีความต้องการให้บริษัทช่วยเหลือสนับสนุนให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมในสายงานวิชาชีพ และเพื่อโอกาสในการศึกษาต่อ

3.1.4 พิจารณาแจกทุนการศึกษาบุตรพนักงานจากระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรด้วย นอกเหนือจากเพียงพิจารณาจากการเล่าเรียนดีของบุตรพนักงานเท่านั้น

3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานคือ ความสามัคคีในการทำงานเป็นทีม พนักงานต้องการทำงานอย่างมีส่วนร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความกลมเกลียวกันอย่างเหนียวแน่นทั้งในการปฏิบัติงานและทำกิจกรรมร่วมกันทุกระดับ

3.3 พนักงานต้องการให้บริษัทใช้นโยบายการแจกรางวัลพนักงานดีเด่นรายปี โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และชี้แจงนโยบายในการปรับเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นแรงจูงใจและส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

3.4 พนักงานต้องการให้บริษัทจัดสรรสถานที่พักผ่อน และการออกกำลังกาย ระหว่างพักกลางวัน และหลังเลิกงาน รวมทั้งการจัดสรรรถและการท่องเที่ยวนอกสถานที่ปีละครั้ง

3.5 พนักงานต้องการให้บริษัทจัดสรรที่จอดรถที่เป็นสัดส่วนให้กับพนักงาน

## อภิปรายผล

จากการวิจัยพบว่า เรื่องความพึงพอใจของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. พนักงานในหน่วยงาน มีเพศหญิงและเพศชายในปริมาณร้อยละ 51 และร้อยละ 49 ตามลำดับ ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31 - 35 ปี สถานภาพสมรสแล้ว การศึกษาระดับปริญญาตรี มีเงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง 15,001 – 30,000 บาท มากที่สุด มีตำแหน่งงานระดับพนักงานทั่วไป และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรต่ำกว่า 5 ปี เป็นส่วนใหญ่

2. ผลการตรวจสอบสมมติฐาน จำนวน 7 สมมติฐาน โดยสมมติฐานข้อที่ 1, 2, 4, 5, 6, และ 7 ส่วนใหญ่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นสมมติฐานข้อที่ 3 สถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน และสามารถอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 เพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เพศชาย และเพศหญิงจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศชายจะมีความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทนมากกว่าเพศหญิง แต่เพศหญิงจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าเพศชาย

2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 อายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความพึงพอใจในด้านนโยบายของบริษัท และการบังคับบัญชา มากกว่าพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ที่มีอายุในช่วงอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 สถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพต่างกันจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในทุกด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.4 สมมติฐานข้อที่ 4 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่การศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจมากกว่าระดับปวช. และปวส. ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงและปลอดภัย และด้านผลตอบแทน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.5 สมมติฐานข้อที่ 5 ระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมด้านปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมด้านปัจจัยจูงใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท มีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านการยอมรับ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกัน

2.6 สมมติฐานข้อที่ 6 ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมด้านปัจจัยค่าจ้าง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมด้านปัจจัยจูงใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการและซูเปอร์ไวเซอร์มีความพึงพอใจมากกว่าระดับปฏิบัติการ ในด้านลักษณะงาน ด้านนโยบายบริษัท และด้านการบังคับบัญชา แตกต่างกัน

2.7 สมมติฐานข้อที่ 7 ระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค่าจ้าง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 5 - 10 ปีมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในช่วงอื่นๆ ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทน แตกต่างกัน

### 3. เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แบ่งการวิเคราะห์ได้ดังนี้

3.1 ด้านปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ

3.1.1 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีลัค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ส่วนโอกาสเปลี่ยนแปลงโยกย้ายและสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน พนักงานมีความพึงพอใจในระดับเฉยๆ (ปานกลาง) มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของวิกสตรอม (Wickstrom. 1971: 1249-A) ที่ศึกษาวิจัยเพื่อหาระดับและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู และหาความสัมพันธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของแฮมเมอร์ (Hammer. 1971 : 3373-A) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูที่สอนพิเศษในรัฐไอโอวา พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้ครูพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่ การบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3.1.2 ด้านการยอมรับนับถือ พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีลัค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 พบว่าพนักงานได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในอัตราสูง เห็นได้จากการที่พนักงานได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบที่นอกเหนือรายละเอียดของคำอธิบายลักษณะงานส่วนตัวของพนักงาน (Job Description) ซึ่งพนักงานมีความยินดีที่จะช่วยเหลือและให้ความร่วมมือให้งานสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้ด้วยดี

3.1.3 ด้านลักษณะงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีลัค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และพบว่าด้านปริมาณงานสอดคล้องกัน พนักงานมีความพึงพอใจในระดับเฉยๆ (ปานกลาง) เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจค่อนข้างสูง จึงมีส่วนผลักดันที่ทำให้การดำเนินงานและต้องการการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่องค์กรก็ต้องมีการวางแผนในการประหยัด

ต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ การตัดทอนขั้นตอนของการดำเนินงานและบุคลากร จึงเป็นไปอย่างมีความระมัดระวัง ดังจะเห็นได้ว่า พนักงานแต่ละคนจะมีความรับผิดชอบงานในปริมาณที่มากพอสมควร

3.1.4 ด้านความรับผิดชอบ พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 พบว่าพนักงานปฏิบัติงานเหมาะสมกับลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย (right man on the right job) รวมถึงวุฒิการศึกษาที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ

3.2 ด้านปัจจัยคำจูงใจ ได้แก่ ด้านนโยบายบริษัท ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านผลตอบแทน

3.2.1 ด้านนโยบายบริษัท พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 พบว่าพนักงานต้องการให้มีการปรับปรุงและชี้แจงรายละเอียดของนโยบายของบริษัทอย่างชัดเจนกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อีกทั้งการสื่อสารข้อมูลภายในบริษัทมีความชัดเจน แต่ไม่ค่อยครบถ้วนถึงพนักงานทั่วไป

3.2.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พอใจสูงสุด พบว่ามีความปลอดภัยในการทำงานมาก มีการฝึกอบรมและเตือนให้พนักงานมีความสำนึก ใส่ใจอย่างสม่ำเสมอ โดยมีกิจกรรมสัปดาห์ความปลอดภัยปีละครั้ง และเตรียมความพร้อมในด้านการซ้อมอพยพดับเพลิง และซักซ้อมการหนีไฟพร้อมกับการปฐมพยาบาลเบื้องต้นอย่างน้อยปีละสองครั้ง สำหรับความสะอาดของห้องน้ำพนักงานมีความพึงพอใจเป็นอย่างมาก เพราะมีลักษณะถูกสุขอนามัย สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์สุขอนามัยของบริษัท

3.2.3 ด้านการบังคับบัญชา พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพนับถือหัวหน้าตามสมควร และประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำมีอัตราที่พอใจเป็นส่วนใหญ่

3.2.4 ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 พบว่า ความภูมิใจที่ได้ทำงานกับบริษัทนี้ และความมั่นคงทางด้านการเงินของบริษัทนั้น พนักงานมีความพึงพอใจอย่างมาก เพราะบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมดจำนวน 100 % ดังนั้นเมื่อเกิดภาวะวิกฤตใดๆ ทางด้านเศรษฐกิจ ก็จะได้รับ การสนับสนุนทางด้านการเงินจากสำนักงานใหญ่ ในขณะที่สำนักงานภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกตั้งอยู่ในประเทศไทยเช่นเดียวกัน จึงสามารถสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพทางด้านการเงินของบริษัทได้

3.2.5 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 พบว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อท่าน และการร่วมงานกับเพื่อนต่างแผนก พนักงานมีความพึงพอใจในอัตราสูง การบริหารงาน วิธีการดำเนินงาน และระเบียบการทำงานในบริษัทเป็นสังคมแบบอเมริกัน ไม่แบ่งแยกเพศ และวัยของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ของบริษัทในปัจจุบันเป็นเพศหญิง คุณภาพของงานไม่ด้อยไปกว่าเพศชายเลย ซึ่งพิสูจน์ให้เห็นว่าในโลกยุคปัจจุบันนี้ เพศไม่ได้เป็นอุปสรรคในการทำงานในประเทศไทยอีกต่อไป และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.6 ด้านผลตอบแทน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ความพึงพอใจของพนักงานด้านผลตอบแทน โดยจำแนกเป็นรายข้อ ได้แก่ สวัสดิการเงินกู้ อัตราเงินเดือน และการจัดกิจกรรมสันทนาการที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับเฉยๆ (ปานกลาง) นั้น บริษัทควรให้ความสำคัญให้มากขึ้นและควรมีการปรับปรุงเพื่อให้เกิดการตื่นตัวและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัยวรรณ ธีรบำรุง (2543) ที่ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรฝ่ายโภชนาการโรงพยาบาลตากสิน สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน เป็นกระบวนการเคลื่อนย้ายพนักงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งเพื่อที่จะทำให้เกิดความหลากหลายในการทำงาน และมีโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์มากขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2540 : 400) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นทฤษฎีของนักจิตวิทยาชื่อ Frederick Herzberg (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 64) กล่าวว่า วิธีที่ดีที่สุดที่จะจูงใจพนักงาน คือการสร้างโอกาส (Build opportunities) สำหรับการท้าทายและการประสบความสำเร็จในงาน โดยการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job enrichment) เป็นวิธีการสร้างสิ่งจูงใจในงาน โดยการทำให้งานน่าสนใจและมีความท้าทาย การจัดโครงสร้างของสถานการณ์การทำงานให้พนักงานสามารถได้รับโอกาสในการหาประสบการณ์ และมีความรู้สึกร่วมในการสร้างผลิตภัณฑ์ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า และการยอมรับได้โดยการทำงานให้ดี

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้พนักงานเกิดความพอใจและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 71) พนักงานซึ่งทำงานในองค์กรที่มีระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะมีโอกาสดีกว่าในการวางแผนงานอาชีพของตน สามารถมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนั้นพนักงานจะมีความรู้สึกว่าสติปัญญาของเขามีความสำคัญต่อนายจ้าง และมีโอกาสดีกว่าในการใช้ระดับสติปัญญาอย่างเต็มที่ สถานการณ์เหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดความพอใจมากขึ้น ผลที่ได้รับ คือ ทำให้พนักงานขาดงานน้อยลง การออกจากงานน้อยลง อุบัติเหตุลดลง และคุณภาพการทำงานสูงขึ้น

การช่วยพนักงานให้เกิดความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 241) Helping employees to self-actualize) พนักงานอาจถามตัวเองว่าเขาได้ประสบความสำเร็จทั้งหมดในงานที่เขาทำหรือไม่ เช่น ทักษะ ความฝัน หรือความสามารถพิเศษในงาน และยังมีอะไรในบริษัทที่เขาไม่สามารถทำได้หรือไม่ประสบความสำเร็จเต็มที่ ซึ่งบริษัทจะต้องให้ความสนใจกับความต้องการของพนักงาน มิฉะนั้น บริษัทอาจต้องสูญเสียพนักงานที่ดีไปได้ เนื่องจาก พนักงานไม่มีความรู้สึกผูกพันกับบริษัท นักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow กล่าวว่า ความต้องการสุดท้ายของคนเราคือ ความปรารถนาที่จะเป็นผู้มีความสามารถ และความสำเร็จในชีวิต (Self actualization) ซึ่ง Maslow จะหมายถึง "สิ่งที่คนเราสามารถจะเป็น ต้องเป็น" นั่นคือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self fulfillment) เป็นความต้องการซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการมีส่วนร่วม สิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับบริษัทก็คือ การช่วยให้พนักงานเกิดความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว

ปัจจุบัน บริษัทต่างๆ มีการบริหารงานด้วยการปรับปรุงคุณภาพของทีมงานและการสร้างพนักงานให้เกิดข้อผูกพัน (Commitment) มีการใช้สิ่งจูงใจด้านเงิน โดยสร้างเป็นแผนงานการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเป็นทีม (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 267) มีเหตุผลหลายประการที่ใช้แผนจูงใจเป็นทีม เพราะมีงานหลายอย่างที่ต้องทำงานสัมพันธ์กัน เช่นงานที่ทำเป็นโครงการ ผลการปฏิบัติงานจะสะท้อนให้เห็นความพยายามของตนเองและของผู้ร่วมงานด้วย ดังนั้น จึงต้องใช้สิ่งจูงใจเป็นทีมและยังสามารถใช้ในการเสริมแรงการวางแผนกลุ่ม การแก้ปัญหาและช่วยให้เกิดการร่วมมือกัน และเป็นการกระตุ้นความรู้สึกของการร่วมมือนอกจากนี้ แผนจูงใจกลุ่มยังสะดวกในการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับงานที่ทำ สมาชิกกลุ่มจะสนใจการสอนงานสมาชิกใหม่ให้ทำงานได้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

ในการที่จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานด้วยกัน รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ ที่พนักงานพึงจะได้รับตามความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับกับมาตรฐานของบริษัทเอกชนต่างชาติอื่นๆ ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตจากประสบการณ์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรนี้มาเป็นช่วงระยะเวลาที่นานพอสมควร จึงขอเสนอแนะว่า บริษัทฯ ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะในสิ่งละอันพันละน้อย ที่จะทำให้เกิดการสร้างสรรคและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมต่อไป

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ โดยภาพรวมแล้วพบว่า พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กรในระดับสูง ยกเว้น ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านลักษณะงาน และด้านผลตอบแทน บริษัทฯ สามารถจัดดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อยกระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า โอกาสเปลี่ยนแปลงโยกย้ายและสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในระดับหนึ่ง สันนิษฐานว่า มีสาเหตุมาจากการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้นโดยบริษัทพิจารณาที่วุฒิการศึกษาของพนักงานแต่ละคน ประกอบกับความรู้ความสามารถเฉพาะบุคคลของพนักงานที่มีส่วนผลักดันและส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้เติบโตในสายงานและทักษะที่ตนเองถนัด ซึ่งสอดคล้องกับจำนวนพนักงานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี จึงขอเสนอแนะให้บริษัทฯ มีส่วนช่วยเหลือพนักงานให้มีโอกาสศึกษาต่อ และสนับสนุนในด้านการเงิน ซึ่งอาจเป็นในรูปแบบของโครงการสวัสดิการกู้ยืมเพื่อการศึกษา หรือสอบชิงทุนการศึกษาโดยกำหนดให้มีงบประมาณของบริษัทฯ เพื่อส่งผลต่อความผูกพันและสำนึกในความเอื้อเฟื้อของบริษัทฯ ที่มีต่อพนักงาน

ด้านลักษณะงาน พบว่า พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในระดับหนึ่งในหัวข้อปริมาณงานกับบุคลากรสอดคล้องกัน และเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด โดยรวมแล้วพนักงานส่วนใหญ่มีความตั้งใจปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ในขณะที่บริษัทฯ มีนโยบายชะลอการจ้างงานนับตั้งแต่ช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2538 ส่งผลให้มีการปลดพนักงานเป็นจำนวนมาก และลดจำนวนอีกครั้งในปี 2544 จึงเป็นสาเหตุให้พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ต้องรับภาระกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นด้วย จึงขอเสนอแนะพิจารณาการจ้างงานในปริมาณที่เหมาะสม

ด้านผลตอบแทน พบว่า สวัสดิการเงินกู้ อัตรารายเดือน และกิจกรรมสังสรรค์ประจำปี พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในระดับหนึ่ง เนื่องจาก บริษัทฯ ได้ทำการสำรวจเพื่อประเมินค่าจ้างร่วมกับกลุ่มบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคข้ามชาติอื่นๆ ในประเทศไทย ในด้านสวัสดิการต่างๆ ที่พนักงานทุกระดับพึงได้รับ เพื่อให้เกิดการแข่งขันและมีความเท่าเทียมอยู่ในระดับเดียวกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของกฎหมายแรงงาน จะเห็นได้ว่า พนักงานบริษัทฯ จะไม่มีความกังวลใจหรือกระตือรือร้นที่จะร้องเรียกสิ่งอื่นใดที่นอกเหนือจากที่บริษัทฯ มอบให้อยู่แล้ว จากสภาพทางด้านเศรษฐกิจที่มีความอ่อนไหว การว่างงานของประชาชนเป็นจำนวนมาก ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจกับสภาวะที่ตนเองได้รับอยู่ อย่างไรก็ตาม ขอเสนอแนะว่า บริษัทฯ พิจารณาปรับปรุงสวัสดิการเงินกู้ อัตรารายเดือน และการจัดกิจกรรมสังสรรค์ประจำปี รวมทั้งค่าครองชีพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและการธำรงรักษาพนักงานไว้ในองค์กร
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด ที่ปฏิบัติงานในโรงงานโดยระบุแผนกของสายการผลิตแต่ละตัวผลิตภัณฑ์ของบริษัท เช่น แผนกแปรรูปกระดาษ แผนกผ้าอ้อมเด็ก ผ้าอนามัย เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนผลักดันให้ชาวต่างประเทศเข้ามาปฏิบัติงาน ในบริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ที่ประเทศไทยอันสืบเนื่องมาจากผลตอบแทนที่แตกต่างจากพนักงานที่ได้รับการจ้างงานภายในประเทศ
4. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ และการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). การวิเคราะห์สถิติ สถิติเพื่อการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราภรณ์ ไทยกิ่ง. (2541). ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). สถิติเพื่อผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ซี เค แอนด์ โฟโตสตูดิโอ.
- ชูชาติ เป้าเจริญ. (2538). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ของพยาบาลประจำการในกรุงเทพมหานคร สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ชูพงศ์ ปัญจมะวัต. (2541). มนุษย์สัมพันธ์ : ศิลปะในการทำงานร่วมกัน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เอส. ดี. เพรส.
- ชูศรี วงศ์รัตน. (2541). การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2544). การบริหารยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บริษัทเอ็กซ์เพอร์เน็ท จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2538). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุวีรียาสาสน์.
- ปรีชาติ ดันดิวัฒน์. (2537). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงานในสำนักงานใหญ่การประปาส่วนภูมิภาค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธ์. (2517). การบริหารงานบุคคลในด้านกระบวนการทางสังคม. มหาสารคาม : วิทยาลัยวิชาการศึกษา มหาสารคาม.
- นพพร เจริญสุข. (2540). ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานที่หัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกัน ในหน่วยงานภาคเอกชน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- นิรันนธ์ เอื้อทวีทรัพย์. (2539). ตัวแปรทางจิตวิทยาบางประการที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พนิดา สุขจิระ ปรามณี พัฒนกำจรกิจ และพิทยา พรหมสิทธิ์. (2540). ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิศมัย เชื้อมีแรง. (2543). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2538). วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์.
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). การจัดการยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บริษัทเอ็กซ์เพอร์เน็ท จำกัด.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2538). ค่าเฉลี่ยกับการแบ่งความหมาย. : เรื่องง่ายๆที่บางครั้งก็พลาดได้.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2540). จิตวิทยาการจัดการองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุคแบงก์.

- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2521). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- สมยศ นาวิการ. (2533). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สุชา จันท์เอม และ สุรางค์ จันท์เอม. (2520). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.
- สุพัตรา สุภาพ. (2541). *จับใจคน จับใจงาน เล่ม 4*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- สุระ ทีบโอสถ . (2540). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริหารโครงการองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *การวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บริษัทเอ เอ็น การพิมพ์ จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทธรรมสาร จำกัด.
- อรนิตย์ ญาณศิริ. (2539). *ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการคณะศึกษาศาสตร์ (บางเขน)*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร. *มนุษย์สัมพันธ์และจิตวิทยาในการทำงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.
- Best, John. (1977). *Likert Method, Research in Education*. Fourth Edition : Eaglewood Cliffs, Prentice Hall, Inc.
- Cherrington, D.T. (1991). *The Management of Human Resources*. Third Edition : Boston : A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Dessler, Gary. (1998). *Management*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Green, P.A. (1989, August). *Job Satisfaction : A Factor Analytic Study*. Dissertation Abstracts International. 50B. : 3753-A.
- Hammer, Michael and James Champy. (1993). *Reengineering the corporation : a manifest for business revolution*. New York : Harper Collins Publisher.
- Hornby, A.S., Gatenby E.V. and Wakefield, H. (1968). *The Advanced Lerner's Dictionary of Current English*. Second Edition : London Oxford University Press.
- Sekaran, Usma. (1992). *Research Method for Business*. Second Edition : John Wiley & Son, Inc., New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore.
- Wehrich Heinz and Harold Koontz. (1993). *Management : a global perspective*. Tenth Edition : New York : McGraw-Hill, Inc.
- Zadrozny, John Thomas. (1959). *Dictionary of Social Science*. Washington D.C. : Public Affairs Press.
- Zikmund, William G. (2000). *Business Research*. Sixth Edition : Harcourt College Publisher.
- [http://webindex.sanook.com/social\\_science/psychology](http://webindex.sanook.com/social_science/psychology) : December 2001.

ภาคผนวก ก

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

**ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร”**  
กรณีศึกษา : บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด

### คำชี้แจงเบื้องต้น

แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ในการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเท่านั้น มิได้มุ่งที่จะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใดโดยเฉพาะ ดังนั้น ผลการวิจัยที่ปรากฏออกมาจะไม่กระทบกระเทือนต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาและความร่วมมือในการอ่านและตอบตามที่เป็นจริง โดยไม่ต้องลงชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงเท่านั้นที่จะช่วยให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ข้อมูลหรือคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยถือว่าเป็นความลับ จะนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์หาผลรวมสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร
- ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของพนักงานในองค์กร

โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ มิฉะนั้นแบบสอบถามจะไม่สมบูรณ์

ขอขอบคุณ ในความร่วมมืออย่างสูง

มะลิ เผือกจิตร

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
กรุณาทำเครื่องหมาย X ลงในช่อง

1. เพศ  1. ชาย  2. หญิง
2. อายุ  1. ต่ำกว่า 25 ปี  2. 25-30 ปี  
 3. 31-35 ปี  4. 36-40 ปี  
 5. มากกว่า 40 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพการสมรส  1. โสด  2. สมรส  
 3. แยกกันอยู่ / หย่า / หม้าย
4. ระดับการศึกษา  1. ปวช.  2. ปวส. / อนุปริญญา  
 3. ปริญญาตรี  4. สูงกว่าปริญญาตรี
5. เงินเดือน  1. ไม่เกิน 10,000 บาท  2. 10,001-15,000 บาท  
 3. 15,001-30,000 บาท  4. 30,001-50,000 บาท  
 5. มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป
6. ตำแหน่งงาน  1. ระดับปฏิบัติการ (ผู้จัดการ)  2. หัวหน้าหน่วย (ผู้ช่วยผู้จัดการ / ซุปเปอร์ไวเซอร์)  
 3. พนักงานทั่วไป
- 7.ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ..... ปี ..... เดือน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร  
กรณีศึกษา : บริษัทคิมเบอร์ลีย์-คล้าค ประเทศไทย จำกัด

โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่องว่างที่ตรงกับความพึงพอใจของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ระดับความพึงพอใจ				
	พอใจ อย่างมาก	พอใจ	เฉยๆ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ อย่างมาก
1. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
2. การยอมรับผลการทำงานของท่านจาก ผู้บังคับบัญชา					
3. การได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาใน การปฏิบัติงาน					
4. โอกาสเปลี่ยนแปลงโยกย้ายและสับเปลี่ยน หน้าที่การงาน					
5. การประเมินผลงานรายปีมีมาตรฐานเชื่อถือได้					

ด้านนโยบายบริษัท	พอใจ อย่างมาก	พอใจ	เฉยๆ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ อย่างมาก
6. ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา					
7. การยกย่องนับถือจากเพื่อนร่วมงาน					
8. การยอมรับความคิดเห็นของท่านได้รับในการ นำไปใช้จริง					
9. การยอมรับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน					

ด้านลักษณะของงาน	พอใจ อย่างมาก	พอใจ	เฉยๆ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ อย่างมาก
10. การใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญสัมพันธ์กับสภาพ การทำงาน					
11. อิสระในการแสดงความคิดเห็น					
12. ปริมาณงานกับบุคลากรสอดคล้องกัน					

13. ท่านรู้สึกภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน					
14. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้สำเร็จลุล่วงโดยดี					
15. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในขณะนี้มีความท้าทายให้ทำต่อไป					
16. ลักษณะงานมีความสอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้					

ด้านความรับผิดชอบ	พอใจ อย่างมาก	พอใจ	เฉยๆ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ อย่างมาก
17. บุคลากรของบริษัทได้รับการมอบหมายงานตามความเหมาะสม					
18. ลักษณะงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน					
19. วุฒิการศึกษาของท่านเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ					
20. นโยบายของบริษัทมีความชัดเจน					
21. ความยุติธรรมต่อพนักงาน					
22. คุณวุฒิทางการศึกษามีส่วนในการปรับเปลี่ยนโยกย้ายในหน้าที่การงาน					
23. การจัดฝึกอบรมทักษะทางวิชาชีพให้พนักงาน					
24. การสื่อสารข้อมูลภายในบริษัทมีความชัดเจนและครบถ้วน					

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	พอใจ อย่างมาก	พอใจ	เฉยๆ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ อย่างมาก
25. ความเพียงพอของอุปกรณ์สำนักงาน					
26. ประสิทธิภาพของเครื่องมือสื่อสาร					
27. อาคารสำนักงานอยู่ในตำแหน่งที่สะดวกต่อการคมนาคม					

28. ความเพียงพอของการบริการน้ำดื่ม					
29. ความสะอาดของห้องน้ำ					
30. บรรยากาศในการทำงานมีความปลอดภัย					

ด้านการบังคับบัญชา	พอใจ อย่างมาก	พอใจ	เฉยๆ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ อย่างมาก
31. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพนับถือหัวหน้าตามสมควร					
32. ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้หน้า					
33. ผู้หน้าเป็นตัวอย่างที่ดีของลูกน้อง					
34. หัวหน้าปกป้องและช่วยเหลือลูกน้อง					

ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	พอใจ อย่างมาก	พอใจ	เฉยๆ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ อย่างมาก
35. ความภูมิใจที่ได้ทำงานในบริษัทนี้					
36. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของการดำเนินงานของบริษัท					
37. ความมั่นคงทางการเงินของบริษัท					
38. สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลของพนักงาน					
39. ความคุ้มครองของประกันชีวิตพนักงาน					
40. ระบบรักษาความปลอดภัยในการทำงาน					

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	พอใจอย่างมาก	พอใจ	เฉยๆ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจอย่างมาก
41. การได้รับมอบหมายให้ทำงานพิเศษที่นอกเหนือจากงานประจำ					
42. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อท่าน					
43. ความรู้สึกสะดวกใจในการเข้าพบผู้บังคับบัญชา					
44. ผู้บังคับบัญชามีความศรัทธาในตัวของท่าน					
45. การร่วมงานกับเพื่อนต่างแผนก					

ด้านผลตอบแทน	พอใจอย่างมาก	พอใจ	เฉยๆ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจอย่างมาก
46. สวัสดิการเงินกู้					
47. การจ่ายโบนัสประจำปี					
48. อัตราเงินเดือน					
49. จำนวนวันหยุดพักผ่อนประจำปี					
50. การจัดงานกิจกรรมสร้างสรรค์ประจำปี					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่นๆ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ    บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5726, 5644

ที่ ทม 1012/ 1640

วันที่ 1 พฤษภาคม 2545

เรื่อง    ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน    คณะบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวมะลิ เผือกจิตร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท คิมเบอร์ลีย์ – คล๊าก ประเทศไทย จำกัด สำนักงานใหญ่” โดยมี รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา และ อาจารย์วรินทรา ศิริสุทธิกุล เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท คิมเบอร์ลีย์ – คล๊าก ประเทศไทย จำกัด สำนักงานใหญ่

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวมะลิ เผือกจิตร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

### การทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

#### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 5

Alpha = .8222

#### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

ด้านการยอมรับนับถือ

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 4

Alpha = .6725

#### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

ด้านลักษณะของงาน

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 7

Alpha = .8553

#### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

ด้านความรับผิดชอบ

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 3

Alpha = .7564

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

ด้านนโยบายบริษัท

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 5

Alpha = .8661

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 6

Alpha = .8601

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

ด้านการบังคับบัญชา

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 4

Alpha = .8412

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 6

Alpha = .9059

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 5

Alpha = .8461

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

ด้านผลตอบแทน

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 5

Alpha = .7542

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

ทั้งหมด

Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 50

Alpha = .9651

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ - สกุล	นางสาว มะลิ เผือกจิตร
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 4 มกราคม 2502
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 23 หมู่ 9 ถนนวิภาวดีรังสิต 13 ต. ลาดยาว อ. จตุจักร กรุงเทพฯ ๙ 10900
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2518	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียน เซนต์จอห์น กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2520	มัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียน ดรุณพิทยา กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2524	ครุศาสตร์บัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) วิทยาลัยครูจันทรเกษม กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2529	Certificate in Secretarial Practice, Pitman Central College, London, England
พ.ศ. 2545	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร