

ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน  
ของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มิถุนายน 2555

ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน  
ของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มิถุนายน 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน  
ของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มิถุนายน 2555

วิภาดา รัตนวราภรณ์. (2555). *ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อาจารย์ดร.มนู ลีนะวงศ์

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ในด้านระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ อันได้แก่ หุ่นส่วนทางกลยุทธ์, ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร, ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงานและ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย การเลือกกลุ่มตัวอย่างตามโควตา และการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่าง ใช้การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การเปรียบเทียบเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) วิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ Dunnett T3 และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า

พนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 21 - 30 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี และมีเงินเดือนตั้งแต่ 10,001 - 20,000 บาท มีระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่โดยรวม ซึ่งประเมินโดยพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง และจากการวัดระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรสและระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน และปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ได้แก่ หุ่นส่วนทางกลยุทธ์, ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร, ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงานและ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

THE NEW ROLES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AFFECTING EMPLOYEE  
SATISFICATION OF PRIVATE COMPANIES' STAFF  
IN BANGKOK METROPOLITAN AREA



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Business Administration Degree in Management  
at Srinakharinwirot University

June 2012

Wipada Rattanawaraporn. (2012). *The new roles of human resource management affecting employee satisfaction of Private Companies' staff in Bangkok Metropolitan Area*. Master thesis, M.B.A.(Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr. Manu Leenawong

The purpose of this research was to study demographic characteristics of private companies staff in Bangkok Metropolitan Area in terms of level of performance of The new roles of human resource management factors was Strategic Partner, Administrative Expert, Employee Champions and Change Agent ; and the relationship between new roles of human resource management factors with employees satisfaction of private companies' staff in Bangkok Metropolitan Area. The sample are 400 employees of private companies in Bangkok Metropolitan Area, using the method of Sample random sampling, Quota sampling and Convenience sampling. Data was collected through questionnaire and were analyzed by various statistical methods including percentage, frequency, mean and standard deviation. Hypotheses were tested by Independent Sample t-test, One-way Analysis of Variance, Least Significant Difference (LSD), Dunnett T3 and Pearson Product Moment Correlation Coefficient. Research findings were as follows:

Demographic Data: Most of employees are female, age between 21-30 years old, single, holding a Bachelor degree, work for less than or equal 3 years and earning monthly income 10,001-20,000 baht. Overall of level of performance of the new roles of human resource management factors was at moderate level. Employee satisfaction of private companies' staff in Bangkok Metropolitan Area was at high level.

The findings about the correlation between demographic and employee satisfaction, and between the new roles of human resource management factors and employee satisfaction at significant level of 0.05 demonstrated that in terms of demographic factors, marital status and working periods had the significant correlation with employee satisfaction. In addition, on the aspect of the new roles of human resource management factors, which were strategic partner, administrative expert, employee champions and change agent, also had the significant correlation with employee satisfaction.

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเนื่องจากผู้วิจัยได้รับความเมตตาและกรุณาจาก ท่านอาจารย์ ดร. มนุ สีนะวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อนำมาปรับปรุงให้ ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร. พินิต กุลศิริ และรองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา ที่ได้ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยและคณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ทุกท่าน ทำให้ผู้ วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำงานวิจัยและรู้ถึงคุณค่าของงานวิจัยที่จะช่วยให้การทำงานในการ พัฒนาความรู้ทางด้านการจัดการเป็นไปอย่างมีคุณค่ามากขึ้น รวมถึงคณาจารย์คณะสังคมศาสตร์ ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้แก่ผู้วิจัยอีกทั้งให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทุกท่าน และคณาจารย์พิเศษจากภายนอกที่ได้ ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และปลุกฝังความคิดดี ๆ ตลอดจนจบการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัย ทุกท่าน ตลอดจนผู้มีส่วนสำเร็จต่องานวิจัยทุกท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณพ่อ คุณแม่ คุณป้าและน้องสาว ผู้ซึ่งเป็นกำลังใจ ห่วงใย ให้ความ รัก อบรมสั่งสอน เป็นแรงบันดาลใจ และสนับสนุนผู้วิจัยมาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอขอบคุณ เพื่อน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่น่ารัก และเพื่อนนิสิต คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รุ่น12 ทุก คน ที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และให้คำแนะนำ ในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มาโดยตลอด ตลอดจนผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ในงานวิจัย ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็น เครื่องบูชาพระคุณของบิดา มารดา บรรพบุรุษ ญาติพี่น้อง บุรพคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรม สั่งสอน ชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่าตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

วิภาดา รัตนวราภรณ์

## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	3
ตัวแปรที่ศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
สมมติฐานในการวิจัย.....	8
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	9
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (บทบาตเดิม).....	9
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (บทบาตใหม่).....	14
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน.....	18
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
<b>3 วิธีการดำเนินการวิจัย</b> .....	40
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	40
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46
การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ.....	79
สังเขปความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และข้อเสนอแนะ.....	79
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	79
ขอบเขตของการวิจัย.....	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	83
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	83
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	84
อภิปรายผล.....	89
ข้อเสนอแนะ.....	93
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	95
บรรณานุกรม.....	96
ภาคผนวก.....	102
ภาคผนวก ก.....	103
ภาคผนวก ข.....	110
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	112

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 กลุ่มเขตการปกครองกรุงเทพมหานคร.....	42
2 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และเงินเดือน.....	55
3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของอายุ สถานภาพสมรส และเงินเดือน ที่จัดกลุ่มใหม่.....	57
4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.....	59
5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	63
6 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของเพศกับความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	64
7 แสดงการทดสอบความแตกต่างความพึงพอใจในการทำงานพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ.....	65
8 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของอายุกับความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	66
9 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ F-test.....	66
10 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของสถานภาพสมรสกับความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	67
11 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	68
12 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของระดับการศึกษากับความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	69
13 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe.....	69

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
14 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	71
15 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe.....	71
16 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้สถิติ Dunnett's T3.....	72
17 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของเงินเดือนกับความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	73
18 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างเงินเดือนกับความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ F-test.....	74
19 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหุ่นส่วนทางกลยุทธ์กับความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	75
20 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกับความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	76
21 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	77
22 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	78
23 กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร 12 กลุ่มเขต.....	81

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2	บทบาทใหม่ของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	16
3	กระบวนการเสริมแรงเชิงบวกของสกินเนอร์.....	30
4	เปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์กับทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอริซเบอร์ก.....	33



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันต่างต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอก ได้แก่ การเมือง วัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจและสังคม สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ วิธีการปฏิบัติงาน รูปแบบสินค้าและบริการ ผู้บริหาร บรรยากาศในที่ทำงาน และทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการเตรียมพร้อมป้องกัน หาแนวทาง ตลอดจนการปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่รอดและแข่งขันได้ ซึ่งองค์กรใดจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในสถานการณ์การแข่งขันนี้ได้ จะต้องมีความวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น รวมทั้งสามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม

ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้ อย่างไรก็ตามอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมีผลทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยแนวทางดังกล่าวสามารถเรียกว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ซึ่งผู้บริหารหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนและให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังถือเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ตลอดจนมีส่วนร่วมในการผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น รวมทั้งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) (พิชิต เทพวรรณ 2554: 16)

จากความสำคัญดังกล่าว ส่งผลทำให้บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนไปเป็นลักษณะเชิงรุกมากขึ้น (Ulrich, 1998 Cited in Armstrong, 2009b) โดยอุลริคและบร็อคแบง (Ulrich and Brockbank, 2005) และ โน, โฮลเลนเบค, เจอร์ฮาร์ดและไรต์ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright, 2006) กล่าวถึงบทบาทใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรเอกชนในประเทศไทยได้มีการตื่นตัวและนำทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทบาทใหม่นี้มาปรับใช้กับองค์กรของตน ซึ่ง 4 บทบาทสำคัญของทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ได้แก่

1. หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) คือ ผู้ที่ช่วยพัฒนาให้พนักงานมีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) คือ ผู้ที่มีความสามารถในการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้าง (Restructure) การเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Reengineering) หรือการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) เป็นต้น

3. ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) คือ ผู้ที่สามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานทั้งในเรื่องส่วนตัว (ที่เกี่ยวข้องกับงาน) และปัญหาในเรื่องงาน จนเป็นที่รักและชื่นชมของพนักงาน

4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือ ผู้ริเริ่มและนำนวัตกรรมด้านการบริหารงานบุคคลรูปแบบใหม่ๆ มาปรับใช้ในองค์กรตลอดเวลา (สุกัญญา รัตมิธรรมโชติ 2551:15)

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นงานสำคัญที่องค์กรต่างๆ ต้องให้ความสนใจหลังจากที่ได้จัดการองค์กรและโครงสร้างขององค์กรแล้ว ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผน ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและรักษาไว้ซึ่งด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ จัดหาคนที่มีความสามารถและเต็มใจทำงานบรรจุให้เข้าทำงานที่สัมพันธ์กับความสามารถและความสนใจ พัฒนาเขาโดยให้การศึกษาและอบรมเพื่อให้เข้าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ประการสุดท้ายคือ พยายามทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน (ธงชัย สันติวงศ์ 2535:95) ในทางกลับกันถ้าหากบุคคลในองค์กรขาดความพอใจในงานก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวคือตัวบุคคลทุกคนต่างมีพื้นฐานส่วนตัวที่เป็นของตนเอง และมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ในเวลาเดียวกันสภาพแวดล้อมขององค์กรที่จัดไว้ก็มีลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งแง่ของลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในงาน กฎเกณฑ์ ระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจได้

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการนำปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยในครั้งนี้ จะนำเสนอต่อฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการในการปฏิบัติงาน เงินเดือน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน หากมีการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่มาใช้ภายในองค์กร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

## ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าเพื่อจัดทำงานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้ศึกษามีความประสงค์ให้องค์กรต่าง ๆ ผู้ที่สนใจและผู้เกี่ยวข้องทุกท่านได้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาปริญญาโทฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และเพื่อสะดวกในการศึกษาค้นคว้า หรือ อ่านเพิ่มเติม ผู้ศึกษาได้รวบรวมรายชื่อ หนังสือ วารสาร งานวิจัยและสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ 4 บทบาทซึ่งได้แก่ 1. หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ 2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร 3. ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน 4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้้องค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่สนใจได้นำการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ไปปรับใช้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแก่พนักงานภายในองค์กร และกระตุ้นให้้องค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น

## ขอบเขตการวิจัย

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร แต่เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงทำการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยสูตรในการคำนวณของยามาเน แบบไม่ทราบจำนวนประชากร (Yamane. 1967:5919; อ้างอิงจาก ฐัฐกานต์ พันธุ์เจริญ. 2547: 4) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 385 คน และเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงได้ทำการสำรองกลุ่มตัวอย่างไว้ประมาณ 4% เท่ากับ 15 คน รวมเป็นขนาดตัวอย่างทั้งหมด 400 คน การสุ่มตัวอย่างมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างออกมา 1 เขต จากกลุ่มเขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร ซึ่งปัจจุบันกรุงเทพมหานคร ได้แบ่งเขตการปกครองตามการบริหารงาน ออกเป็น 12 กลุ่มเขต (แผนที่แสดงการแบ่งกลุ่มเขตเพื่อการบริหารจัดการเมือง. 2548: 86-87) ดังนั้น จะได้เขตที่ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 12 เขต เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 2 การเลือกกลุ่มตัวอย่างตามโควตา (Quota sampling) จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน เพื่อให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเขตเท่ากัน โดยแบ่งเป็นเขตละประมาณ 34 คน

ขั้นตอนที่ 3 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) โดยการแจกแบบสอบถามตามสถานที่ทำงานในเขตต่างๆ ที่จับสลากได้ในขั้นตอนที่ 1 จนครบตามจำนวนที่ต้องการ คือ 400 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่
  - 1.1 เพศ
    - 1.1.1 เพศชาย
    - 1.1.2 เพศหญิง
  - 1.2 อายุ
    - 1.2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี
    - 1.2.2 21-30 ปี
    - 1.2.3 31-40 ปี
    - 1.2.4 41-50 ปี
    - 1.2.5 51-60 ปี
  - 1.3 สถานภาพ
    - 1.3.1 โสด
    - 1.3.2 สมรส
    - 1.3.3 หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่
  - 1.4 ระดับการศึกษา
    - 1.4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
    - 1.4.2 ปริญญาตรี
    - 1.4.3 สูงกว่าปริญญาตรี
  - 1.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
    - 1.5.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี

- 1.5.2 4-6 ปี
- 1.5.3 7-9 ปี
- 1.5.4 10 ปีขึ้นไป

#### 1.6 เงินเดือน

- 1.6.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท
- 1.6.2 10,001-20,000 บาท
- 1.6.3 20,001-30,000 บาท
- 1.6.4 30,001-40,000 บาท
- 1.6.5 40,000 บาทขึ้นไป

#### 1.7 การจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่

- 1.7.1 หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners)
- 1.7.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert)
- 1.7.3 ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน(Employee Champions)
- 1.7.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

## 2. ตัวแปรตาม

### 2.1 ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขต

กรุงเทพมหานคร

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**1. ความพึงพอใจในการทำงาน** หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมในการทำงานในองค์กรของตน เป็นการตัดสินใจความพึงพอใจในการทำงานจากประสบการณ์โดยใช้สิ่งใดเป็นอยู่ในขณะนั้นเป็นเกณฑ์ ซึ่งพนักงานจะเกิดความรักและภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่เขาปฏิบัติอยู่ พนักงานจะรู้สึกว่า องค์กร เปรียบเสมือนเป็นครอบครัว จึงใช้ความรู้ความสามารถ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานที่ได้มอบหมายประสบความสำเร็จ หากเมื่อเพื่อนร่วมงานไม่อยู่หรือไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ พนักงานจะยินดีปฏิบัติงานแทนอย่างเต็มที่ อีกทั้งให้ความสำคัญกับปัญหาต่างๆในองค์กรซึ่งถือว่าเป็นปัญหาที่ต้องร่วมกันแก้ไข และไม่คิดลาออกหรือเปลี่ยนสถานที่ทำงาน

**2. การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่** หมายถึง ทฤษฎีบทบาทใหม่ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (New Roles of Human Resource Management) ของ Dave Ulrich ประกอบด้วย 4 บทบาท คือ

**2.1 หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)** หมายถึง บทบาทในการร่วมคิดร่วมวางแผนการตัดสินใจในการจัดการระดับสูงขององค์กร มีบทบาทในเป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ เป็นนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นผู้จัดการและเป็นที่ปรึกษาด้านความรู้ ตลอดจนต้องมีความ

เข้าใจว่ากลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานคือกลยุทธ์ใด ให้ความช่วยเหลือแก่ Line Manager ในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่สำคัญๆ ของโลก และสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการด้าน HR ให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันเวลา

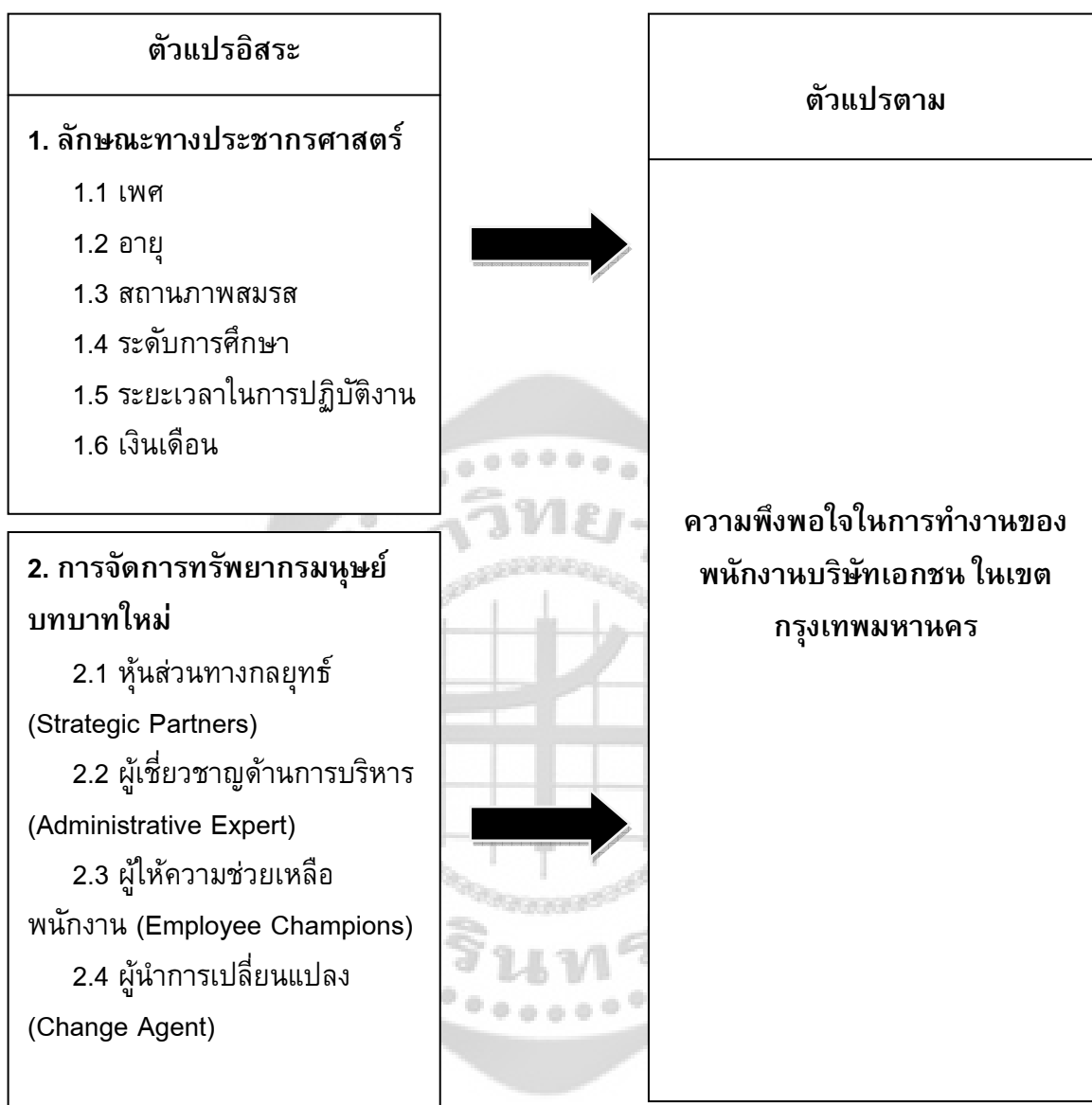
**2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert)** หมายถึง บทบาทที่หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงบทบาทในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ กล่าวคือ เป็นการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการวางแผน จัดระบบ ระเบียบ หรือนโยบายขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการ “คน” ขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด กำหนดกิจกรรมการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนให้ดีขึ้น หรือเป็นไปตามเป้าหมายและคอยติดตามความก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนำความรู้นั้น มาปรับปรุงกฎ ระเบียบ หรือนโยบาย ขององค์กรให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์

**2.3 ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions)** หมายถึง บทบาทในการจัดการให้พนักงานขององค์กรเกิดความผูกพัน อุทิศตน และทุ่มเทความพยายามให้ องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้อาจดำเนินการได้โดยการรับฟัง เข้าใจ และทราบถึงความจำเป็น และความต้องการของพนักงานในการทำงาน ตลอดจนเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน เป็นฝ่ายคอยให้ คำปรึกษาหารือ เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของพนักงานเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ สามารถสร้าง “ความเชื่อถือ” และ “การยอมรับ” จากหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

**2.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)** หมายถึง บทบาทที่หน่วยงานจัดการ ทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในการเผชิญกับสภาวะของการแข่งขัน เนื่องจากในโลกของการแข่งขันปัจจุบัน หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องผลักดันและ จูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อช่วยส่งเสริมให้กลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรบรรลุผล ติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อนำมากำหนดหรือวางแผนการเปลี่ยนแปลง องค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์และให้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้ม (Trends) การ เปลี่ยนแปลงของงานด้าน HR ที่มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจขององค์กรแก่พนักงานทุกระดับใน องค์กรอย่างต่อเนื่อง

**3. พนักงาน** หมายถึง บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมติฐานการวิจัย

1. ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ได้แก่ หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ตลอดจนงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (บทบาทเดิม)
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (บทบาทใหม่)
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (บทบาทเดิม)

##### ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

หากถามว่าระหว่างการบริหารงานกับการบริหารคนนั้น อะไรยากกว่ากัน พบว่าโดยส่วนใหญ่คำตอบที่ได้รับก็คือ “การบริหารคนยากกว่าการบริหารงาน” เนื่องจากคนมีการรับรู้และทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป อีกทั้งยังเป็นปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมและการแสดงออกให้เป็นไปตามที่ใจปรารถนาได้ ดังนั้นองค์การจึงต้องจัดให้มีการบริหารจัดการคนให้ถูกต้องเหมาะสม และมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังต่อไปนี้

เสนาะ ตีเขารัว (2535: 7) กล่าวว่าไว้ว่าการบริหารงานบุคคล คือ การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมถึงการดำเนินการต่างๆอันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนั้น

จตุรงค์ เกียรติกำจาย (2537: 7) การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการจัดการคนงานในที่ทำงาน ในทางปฏิบัติสามารถสรุปลักษณะของการจัดการบุคคล โดยประกอบด้วยบุคคลที่ดำเนินงานได้หลายระดับ องค์การส่วนใหญ่ตั้งแผนกบุคคลขึ้นโดยเฉพาะเพื่อให้การสนับสนุนแก่ผู้บริหาร, การใช้เทคนิคการบริหารเฉพาะอย่างหลายรูปแบบในงานบุคคลากร, ข้อปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลขององค์การหนึ่งอาจแตกต่างจากอีกองค์การหนึ่งมาก

อวยชัย ชบา และคณะ (2540: 5) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

อำนาจ แสงสว่าง (2540: 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดการบุคลากรในองค์การโดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคนและต้องทำให้บุคลากรเหล่านั้นได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นจะต้องเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความต้องการทั้งหลายของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานจะก่อให้เกิดผลสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์การ

ไอวานชีวิช. (สมชาย หิรัญกิตติ 2542: 9; อ้างอิงจาก Ivancevich. 1998. Human Resource Management. P.708) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542: 3) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และ/หรือบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

Gram, H.T. and Bennett R (1995: 147) กล่าวว่า การจัดการบุคคล หมายถึง การจัดการส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคคล ความสัมพันธ์ในองค์การ จุดมุ่งหมาย คือ การพัฒนาคนไม่ว่าจะเป็นชายหรือหญิงซึ่งมีส่วนในการยกระดับขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานคนเดียวหรือการทำงานเป็นทีม โดยได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายให้ประสบความสำเร็จ

Harris Michael (1997: 3) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นการกำหนดนโยบาย ลักษณะการจัดการงานในองค์การ เช่น การอบรมพนักงานให้มีความรู้ในงาน พัฒนาพนักงานให้มีทักษะมากขึ้น การให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม รวมถึงสวัสดิการต่างๆ เช่น การประกันภัย หรือเงินชดเชยเมื่อเลิกจ้างซึ่งในองค์การใหญ่จะมีแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ในองค์การเล็กๆจะไม่มี

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัย สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ กรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

### วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

พยอม วงศ์สารศรี (2537: 8) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์อยู่ 3 ประการ คือ

1. สสนองความต้องการทางสังคม (Society's requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management's expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึง คือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แสวงหาวิธีการที่ดีคัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาในองค์การ

3. สสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่เข้าใจในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้ายคือ ความเจริญเติบโตขององค์การ

อำนาจ แสงสว่าง (2540:4) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางปฏิบัติหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Societal Objectives) องค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรับผิดชอบด้านคุณธรรมและสังคม ขจัดและระงับการดำเนินกิจกรรมที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

2. วัตถุประสงค์ด้านองค์การ (Organizational Objectives) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นเพื่อ ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยสร้างองค์การตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้องค์การ

3. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objectives) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่วยรักษาระดับการตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างเหมาะสม จะพบว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่างไม่รอบคอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ ก็จะเกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย จึงเป็นหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์

4. วัตถุประสงค์ด้านบุคคล (Personal Objectives) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล ในระยะยาวความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรทุกคนจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร การทำให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการชี้แจงและสงวนรักษาบุคลากรที่ดีไว้ โดยการให้มีการจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มิฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของบุคลากรจะมีแต่ลดลงอยู่ตลอดเวลา ในที่สุดบุคลากรก็จะต้องลาออกจากองค์กรไปสมัครเข้าทำงานกับองค์กรอื่นที่ดีกว่าอย่างแน่นอน

#### กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธ์ เฆจรันท์ (2542: 9) กล่าวถึง หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล งานของทรัพยากรบุคคลสามารถจำแนก ได้ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนมีส่วนช่วยสะท้อนภาพอนาคต เพื่อให้เกิดแนวทางและความกระฉ่างแก่ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์
2. การจ้างงาน การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุดให้เข้าร่วมงานกับองค์กร เป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล
3. การจัดการด้านตำแหน่งงาน เมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์กร หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องดำเนินการรับและบรรจุบุคคลให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนด
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา ปัจจุบันการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตอย่างมั่นคง มีการพัฒนาที่ยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
5. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ หน่วยงานต้องทำการประเมินค่า ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม
6. การธำรงรักษา การที่องค์กรจะสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรแต่ละคนจนมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรไปก่อนระยะเวลาที่สมควรนับเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น ดังนั้น หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องมีหน้าที่สำคัญที่ต้องธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลานาน
7. ระเบียบวินัย หน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่รักษากฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนด

8. แรงงานสัมพันธ์ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลต้องจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร พนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรตั้งแต่ รัฐบาล สมาคมวิชาชีพ สมาคมแรงงาน และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปอย่างราบรื่น

9. กิจกรรมอื่น การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง ดังนั้น นอกจากหน้าที่ต่างๆแล้ว หน่วยงานทรัพยากรบุคคลอาจต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นๆ เช่น การให้คำปรึกษา แนะนำ หรือบริการพิเศษแก่บุคลากร การให้บริการสังคม เป็นต้น

สมชาย หิรัญกิตติ (2542:10) กล่าวถึงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็น การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต ดังนี้ (1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน (3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มที่มาสสมัคร

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน การทำให้พนักงานมีความรู้มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

4. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ของบริษัท

5. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพ เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

6. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงานเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานหรือ

ลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และ นายจ้าง (ฝ่ายจัดการ)

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการ ประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหาร โดยตรงและพนักงาน

จะเห็นได้ว่าจากความหมาย วัตถุประสงค์และกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในบทบาทเดิมนั้นจะเป็นการทำงานในเชิงรับ โดยการทำงานตามที่หัวหน้าสายงานต่าง ๆ ร้องขอ เน้น การทำงานด้านเอกสาร การติดต่อประสานงาน การติดตามงาน และควบคุมการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดขึ้น ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้หน่วยงานอื่นๆ พุดถึงหน่วยงานบุคคลว่า เป็น “ผู้คุมกฎ” แต่ในปัจจุบันบทบาทของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนเป็นเชิงรุกมากขึ้น เพื่อให้ทันต่อวิวัฒนาการของธุรกิจและโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึง การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ต่อไป

## 2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (บทบาทใหม่)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีวิวัฒนาการและเปลี่ยนแปลง พัฒนาอยู่ตลอดเวลา มี นักวิชาการหลายท่านที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรต่างๆ ได้นำไปปรับใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แนวคิดที่สำคัญแนวคิดหนึ่งและเป็นแนวคิดที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา คือ 4 Role's of Human Resource Management โดย Dave Ulrich and Brockbank

อุลริคและบร็อคแบง (พิชิต เทพวรรณ. 2554: 41-43; อ้างอิงจาก Ulrich and Brockbank, 2005) ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (New Role's of Human Resource Management) ไว้ว่า

เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นการแข่งขันที่องค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรต่างๆ ล้วนเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้นและเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร” มากขึ้นทั้งนี้เพื่อผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กรสามารถเพิ่มมูลค่า (Value Added) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กรได้อย่างสูงสุด

จากความสำคัญดังกล่าว ส่งผลให้บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นลักษณะบทบาทเชิงรุกมากขึ้น (Ulrich, 1998 Cited in Armstrong, 2009b) โดยอุลริคและบร็อคแบง (Ulrich and Brockbank, 2005) และ โน, โฮลเลนเบค, เจอร์ฮาร์ดและไรต์ (Noe, Hollenbenk, Gerhart and Wright, 2006) กล่าวถึงบทบาทใหม่ดังกล่าว

โดยสามารถแสดงได้ตามภาพประกอบ 2 ซึ่งมีรายละเอียดที่ด้านแกนนอนแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยกระบวนการทำงานอยู่ทางด้านซ้าย และกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์อยู่ทางด้านขวา และสำหรับด้านแกนตั้งแสดงให้เห็นถึงจุดเน้นอนาคตหรือกลยุทธ์อยู่ด้านบน และจุดเน้นการดำเนินงานหรืองานประจำที่อยู่ด้านล่าง สำหรับบทบาทดังกล่าว ได้แก่

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Management of Strategic Human Resource) หรืออาจเรียกว่าเป็น หุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทที่สำคัญมากบทบาทหนึ่งของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เนื่องจากจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเป็นหุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการร่วมคิดรวมนวางแผนการตัดสินใจในการจัดการระดับสูงขององค์กร มีบทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ ตลอดจนต้องมีความเข้าใจว่ากลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานคือกลยุทธ์ใด

2. การจัดการงานพื้นฐานขององค์กร (Management of Firm Infrastructure) หรือ เรียกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) เป็นบทบาทที่หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงบทบาทในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางแห่งคุณค่า มีการปฏิบัติโดยอยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ เป็นการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการออกแบบและส่งมอบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์และวิธีปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงกระบวนการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้รางวัลกับพนักงานด้วย

3. การจัดการการอุทิศตนของพนักงาน (Management of Employee Contribution) หรือเดิมเรียกว่า ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champion) เป็นบทบาทในการจัดการให้พนักงานขององค์กรเกิดความผูกพัน อุทิศตน และทุ่มเทความมานะพยายามให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้อาจดำเนินการได้โดยการรับฟัง เข้าใจ และทราบถึงความจำเป็นและความต้องการของพนักงานในการทำงาน ตลอดจนเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน เป็นฝ่ายคอยให้คำปรึกษาหารือ เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของพนักงานเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

4. การจัดการการแปลงโฉมและเปลี่ยนแปลง (Management of Transformation and change) หรืออาจเรียกได้ว่าเป็น ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทที่หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในการเผชิญกับสภาวะของการแข่งขัน เนื่องจากโลกของการแข่งขันในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องช่วยระบุถึงเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับวิธีการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน หรือวัฒนธรรมขององค์กร

สำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศไทยพบว่าผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นได้แสดงบทบาทใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถเรียงลำดับตามบทบาทที่สำคัญ

ได้แก่ การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner), ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent), ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champion) และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) (พิชิต, 2553) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหรือองค์กรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกมากขึ้น ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์ของธุรกิจ ปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันตลอดจนมีความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงธุรกิจภายใต้บริบทและสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่เกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม อุลริคและบร็อกแบง (Ulrich and Brockbank, 2005) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมบทบาทใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้คือ

1. การเป็นนักพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) ในบทบาทของการเป็นนักพัฒนาทุนมนุษย์นั้น เป็นการเตรียมพนักงานที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและเพื่อความสำเร็จในอนาคต
2. การเป็นผู้นำ (Leader) มีความสามารถในการเป็นผู้นำในงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่อื่นๆ ตลอดจนให้ความเป็นผู้นำแก่พนักงานด้วยการกำหนดและส่งเสริมมาตรฐานสำหรับการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร



ภาพประกอบ 2 บทบาทใหม่ของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Ulrich, D. (1997)

Andrew Brown, Chris Fords and David Spencer (2008: หน้า 237-256) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์(HRM) และความพึงพอใจในการทำงาน ระหว่างปี2541-2547: อ้างอิงข้อมูลจากการสำรวจความสัมพันธ์ในการจ้างงานในสถานที่ทำงาน พบว่า ในระหว่างปี2541-2547 เกิดความตกต่ำของการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบที่เป็นทางการ มีความเข้มงวด ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคนงาน ในแง่ของความรู้สึกในการจะบรรลุผลสำเร็จของงาน ด้านความปลอดภัยในการทำงาน และ ความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

ได้มีนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มความสนใจในเรื่องของระดับความพึงพอใจกับงานที่พวกเขาทำ โดยทั่วไปพบว่า เป็นเรื่องของความเป็นอยู่ที่ดีในสถานที่ทำงานและจำนวนจากการศึกษาล่าสุด รายงานว่า หากการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีทิศทางในเชิงบวก จะเป็นการเพิ่มผลผลิตของงาน(Marks, 2006)

จากการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการปฏิบัติงานของHR ได้ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม ซึ่งขึ้นอยู่กับคนงานที่กำลังทำงานด้วยกัน และสมาชิกในทีมได้มีการตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดวิธีการทำงาน และสมาชิกในทีมมีการคัดเลือกหัวหน้าทีมด้วยตนเอง
2. ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ให้มีการฝึกอบรมที่หลากหลายเพื่อจะได้ทำงานนอกจากงานของตนเอง
3. กลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน ในที่ทำงานจะต้องมีการแจ้งให้กับพนักงานทราบเกี่ยวกับผลงานทุกๆเดือนเป็นอย่างน้อย และควรใส่ใจสอบถามคำถาม ปัญหา จากพนักงานในระหว่างการทำงาน
4. การเปิดเผยข้อมูล มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของบริษัทให้กับหุ้นส่วนตัวแทน และพนักงานในองค์กรทราบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในความมั่นคงขององค์กร
5. การฝึกอบรมเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ จัดให้มีการอบรมในรอบ12เดือนครอบคลุมถึงเรื่องการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสารของพนักงาน หรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ
6. ตลาดแรงงานภายใน มีการจัดให้มีการรับสมัครงานจากคนภายในองค์กร หรือความสมัครใจในการย้ายตำแหน่งงานของบุคคลภายในมากกว่าภายนอก หรือสิ่งอื่นๆอย่างเท่าเทียมกัน
7. ความปลอดภัยในการทำงาน มีนโยบายรับประกันเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานหรือไม่มีการบังคับที่มากเกินไปสำหรับคนทำงานบางกลุ่ม
8. การมีส่วนร่วมทางการเงิน ให้มีการแสดงความคิดเห็นเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน หากเห็นว่าไม่เป็นธรรม

จากการศึกษาวิจัยของ Andrew Brown, Chris Fords and David Spencer ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจที่จะสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำมาใช้สำรวจ คือ บทบาทใหม่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาทที่ได้กล่าวมาข้างต้นที่จะเน้นเชิงรุกมากขึ้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าหากหน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆในประเทศไทยได้นำมาปรับใช้ก็จะได้รับประโยชน์และทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคนในองค์กร ซึ่งทำให้คนในองค์กรมีแรงผลักดัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถนั่นเอง

### 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

#### ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

องค์ประกอบที่สำคัญในการนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศได้แก่ บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและทำด้วยความเต็มใจ ความพึงพอใจในการทำงานนั้นได้รับความสนใจที่จะศึกษาอย่างกว้างขวางและมีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

มอร์ส (อชิปไตย ไกรราช. 2539; อ้างอิงจาก Morse. 1995: 27) ให้ความหมายถึงความพึงพอใจในเชิงจิตวิทยาว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของพนักงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนองของความเครียดนั้นจะลดลง หรือหมดไปทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

ก๊อต (สุวัฒนา ไบเจริญ. 2540; อ้างอิงจาก Good. n.d.:320) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจหมายถึง สภาพ คุณภาพ หรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่างๆและทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งที่ทำอยู่

บลัมและเนย์เลอร์ (ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544: 12; อ้างอิงจาก Blum and Naylor. 1968: 364) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นทัศนคติต่างๆ เช่น ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นใจในการประกอบอาชีพ สภาพของงาน โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ความเหมาะสมของปริมาณงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน

เฟลด์แมน และอาร์โนลด์ (ณัฐนิชา ปานศักดิ์. 2544: 13; อ้างอิงจาก Feldman and Arnold. 1983: 192) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือ สิ่งที่แสดงออก หรือความรู้สึกในทางบวกที่มีอยู่ทั้งหมดที่บุคคลมีต่องานที่เขาปฏิบัติ

สุพรรณิ รอดบุญธรรม (2538: 23) ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรที่มีคุณภาพและสถานภาพของงาน เป็นความพึงพอใจซึ่งทำให้บุคลากรทำงานด้วยความรักงาน และมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานนั้นจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การและได้รับผลตอบแทนทั้งคน วัตถุ และจิตใจ

ปรีชาติ ตันติวัฒน์ (2538: 17) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความรู้สึกของบุคคลต่องานอันเป็นผลจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆในการทำงาน เพื่อสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจได้อย่างเหมาะสม

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัย สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่กำลังปฏิบัติ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น ค่าจ้าง โบนัส การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ฯลฯ พนักงานจะเกิดความรักและภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่เขาปฏิบัติอยู่ พนักงานจะรู้สึกว่า องค์กร เปรียบเสมือนเป็นครอบครัว จึงใช้ความรู้ความสามารถและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานที่ได้มอบหมายประสบความสำเร็จ หากเมื่อเพื่อนร่วมงานไม่อยู่หรือไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ พนักงานจะยินดีปฏิบัติงานแทนอย่างเต็มที่ อีกทั้งให้ความสำคัญกับปัญหาต่างๆในองค์กรซึ่งถือว่าเป็นปัญหาที่ต้องร่วมกันแก้ไข และไม่คิดลาออกหรือเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ซึ่งจากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบสอบถามต่อไป

### ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ การที่บุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสิ่งจูงใจที่เป็นองค์ประกอบ และมีอยู่ในหน่วยงานนั้น ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีผู้บริหารที่มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารงานบุคคลอย่างดี ประกอบกับมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก หากมีเครื่องจูงใจมากบุคลากรในองค์กรย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงานมาก การจูงใจในการทำงานคือ การสร้างส่วนประกอบในการทำงานเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน(Motivation) จะเกิดได้ต้องอาศัยสิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นเครื่องล่อ

บาร์นาร์ด (พวงทิพย์ นวลขาว. ม.ป.ป.: 46; อ้างอิงจาก Barnard. 1968: 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารหรือหน่วยงานใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal Non-Material Opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น เกียรติยศ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Idea Beneficiations) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเอง และผู้อื่น และการแสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. การดึงดูดใจในสังคม (Association Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตร ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (The Conditions of Communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม ทำให้รู้สึกมีหลักประกัน และความมั่นคงในการทำงาน

วิัจงใจของบาร์นาร์ดตั้งที่กล่าวมาแล้วนั้นตอบสนองความต้องการทุกลำดับขั้นตามทฤษฎีของ มาสโลว์ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป เริ่มต้นตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อต้องการยังชีพ โดยให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งของ และการจัดสิ่งแวดลอมในการทำงานที่ดี เป็นการตอบสนองความต้องการทางกายให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมความเท่าเทียมกัน การให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถ โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน เป็นการตอบสนองความต้องการในจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้นวิัจงใจของบาร์นาร์ดจึงเป็นวิัจงใจที่จัดว่าสมบูรณ์ในแง่สนองความต้องการของบุคคล

กิลเมอร์ (อิธิปไตย ไกรราช. 2539: 11-12; อ้างอิงจาก Gilmer. 1966: 380-384) มีความสนใจและได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลต่างๆ ได้สรุปองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐานความรู้น้อย หรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่า ไม่มีความสำคัญนัก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งการงานสูงขึ้น การมีโอกาสนก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงานยอมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน

4. ค่าจ้าง (Wage) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานของรัฐ

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจ

6. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ย้ายงานและลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีระดับการศึกษาสูง กระบวนการวิธีการทำงานและบุคคลระดับต่างๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงาน โดยงานที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการวิธีการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงาน

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

10. สิ่งตอบแทน หรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จ ตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการ และการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

ทึฟฟิน และแมคคอร์มิก (เปล่งศรี อิงคินันท์. 2526: 31-32; อ้างอิงจาก Tiffin and McCormick. 1996: 339) ศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจ และได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานโดยเฉพาะงานของเอกชน เช่น โรงงาน และบริษัทต่างๆดังนี้

1. สภาพการทำงาน
2. บริษัท และการจัดการ
3. ค่าจ้าง
4. ชั่วโมงในการทำงาน
5. เพื่อนร่วมงาน
6. ลักษณะของงาน
7. การนิเทศงาน
8. การเลื่อนตำแหน่ง

ฮาร์เรลล์ (Harrell. 1972: 260-274) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือบ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ปัจจัย คือ

#### 1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors) ได้แก่

1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพอใจในงานของบุคคลที่ทำงานจนมีความรู้ ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

1.2 เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วย ควรเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับของความทะเยอทะยาน และความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าเพศชาย

1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้านและความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงานก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

1.4 อายุ แม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุเกี่ยวข้องกับระยะเวลาประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมาก มักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและประสบการณ์ในการทำงานด้วย

1.5 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ทำในเวลาบุคคลอื่นไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

1.6 เชาว์ปัญญา ปัญหาเรื่องเชาว์ปัญญากับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ ซึ่งพบว่า ผู้ที่มีเชาว์ปัญญาสูง ถ้ารับผิดชอบงานที่ทำเป็นประจำจะเกิดความเบื่อหน่ายได้ง่ายและมีเจตคติที่ไม่ดีต่องาน

1.7 การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก จากการวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของเขาหรือไม่

1.8 บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับเครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้มีความไม่เที่ยงตรงเท่าที่ควร

1.9 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรน

มากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีพด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.10 แรงจูงใจในการทำงาน เป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเอง ก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1.11 ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน และได้ทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจ จะมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

## 2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job) ได้แก่

2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้ และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ ทำทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงาน

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำมักจะพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ฐานะทางวิชาชีพ การศึกษาวิจัยพบว่า ตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่กับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบด้วย ทั้งนี้เพราะฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านไปความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพที่เปลี่ยนไปด้วย

2.4 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ได้ง่ายกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านห่างไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามีรถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่อยู่จังหวัดหนึ่ง แต่ต้องเดินทางไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่ง สภาพของท้องถิ่นความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่คุ้นเคยในการทำงานเนื่องจากการปรับตัวและการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้เวลา

2.6 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นแต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.7 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบาย ชี้แจง เป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงาน ชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ ยังพบว่างานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไร และดำเนินการอย่างไร สภาพการควบคุมจะง่ายขึ้น

### 3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management) ได้แก่

3.1 ความมั่นคงในงาน จากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอน มั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจน้อยลงก็ตาม ความมั่นคงในงาน ถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในวันที่พ้นจากการทำงานแล้ว และเป็นความต้องการของพนักงาน

3.2 รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่า รายรับที่ดีของพนักงาน จะเยียวยาโรคไม่พอใจในงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่า รายรับมาทีหลังความมั่นคงในการ ทำงาน ลักษณะของงานและความก้าวหน้าของงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูง รายรับอาจมีความสำคัญเป็นอันดับแรก

3.3 ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ การได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชย ก็สร้างความพึงพอใจในงานได้

3.4 โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพ หลายอาชีพ จากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่ยัง วัย

3.5 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่าง มีอำนาจตามตำแหน่งที่ชัดเจน งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานได้ยาก และอึดอัด อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3.6 สภาพการทำงาน พนักงานที่ทำงานในสำนักงานให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

3.7 เพื่อนร่วมงาน เป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าไปเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้คนเรามีความสุขในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.8 ความรับผิดชอบ จากการศึกษาพบว่า ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ ระหว่างความรับผิดชอบกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

3.9 การนิเทศงาน จากการศึกษาพบว่า ขวัญและเจตคติของพนักงานขึ้นอยู่กับ ความสัมพันธ์ของผู้นิเทศงาน การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงานและพนักงานจะเกิด บรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา จากการศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ชาวสารจากบริษัท หน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความหมายและมีความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.11 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นผลทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วยความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

3.12 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงาน

สมยศ นาวิการ (2535: 434-445) ได้กล่าวถึงปัจจัยเบื้องต้นที่จูงใจบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

1. โอกาสของความก้าวหน้า
2. เงิน
3. ความท้าทายของงาน
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน
5. การยกย่อง
6. ความรับผิดชอบและอำนาจ
7. ความมั่นคงในอาชีพ
8. ความเป็นอิสระในการทำงาน
9. โอกาสของความเติบโตส่วนบุคคล
10. สภาพแวดล้อมของการทำงานดี

ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน หรือองค์การจะสำเร็จผลได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วย 1. คน (Man) 2. เงิน (Money) 3. วัสดุ (Material) 4. การจัดการ (Management) ปัจจัยที่กล่าวมาทั้ง 4 นั้น “คน” นับเป็นปัจจัยนำเข้าที่มีค่ามากที่สุด เพราะคนเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์การหรือหน่วยงานมีความเคลื่อนไหวดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งขึ้น กล่าวคือ คนเป็นผู้ใช้ปัจจัยทางการบริหารอื่นๆให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นองค์การหรือหน่วยงานจะต้องพิจารณาด้านกำลังคนเป็นประการสำคัญ ว่าทำอย่างไรจึงจะได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ และรักษาคนดีที่ได้มานั้นให้อยู่กับองค์การ หรือหน่วยงานได้นานที่สุด อีกทั้งทำอย่างไรเพื่อที่จะชักจูงใจให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน อยากทำงานโดยทุ่มเท แรงกาย แรงใจ และใช้กำลังความคิดให้เต็มความสามารถในงานที่ทำเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพอีกทั้งสนองตอบต่อเป้าหมายของสังคมส่วนรวม ฉะนั้นการจูงใจ (Motivation) ให้

ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปในทางที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการนั้นต้องอาศัยสิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นเครื่องล่อใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 320-321) ได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่เห็นได้ง่ายและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจประเภทนี้มีสองชนิดคือ สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง และสิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ และ ค่ารักษาพยาบาล

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มักจะสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในงาน

ดังนั้น การสร้างสิ่งจูงใจให้คนอยากทำงานนั้น อาจกระทำได้ทั้งในรูปตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน และหากต้องการจะให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นแล้ว ต้องหาทางให้ตัวงานนั้นเป็นสิ่งจูงใจให้อยากทำงาน ถึงแม้บุคคลเลือกแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในการทำงานนั้น เป็นไปตามพลังจูงใจหรือแรงจูงใจภายในตัวเขาเอง

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีอยู่หลายประการประกอบด้วย ลักษณะของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงปลอดภัยในงาน การติดต่อสื่อสารปริมาณงานและชั่วโมงการทำงาน นอกจากนั้นแล้ว แรงจูงใจหรือการจูงใจ เช่น การจูงใจด้วยงานผลตอบแทนทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่เงิน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและสวัสดิการอื่น ๆ ก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

### 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคคลมีหลายทฤษฎีที่ถูกนำมาใช้ แต่ก็ไม่มีทฤษฎีใดที่สมบูรณ์ เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปรากฏการณ์ทางจิต อันเกิดจากสาเหตุที่ซับซ้อน และมีองค์ประกอบหลายอย่างที่จะเป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งชาญวิทย์ โทณะคุณ(2536: 14) ได้จำแนกองค์ประกอบของกระบวนการจูงใจตามทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจของนักจิตวิทยาต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 กลุ่มที่มุ่งให้ความสนใจกับตัวบุคคลในองค์กรเป็นหลัก
- 3.2 กลุ่มที่มุ่งให้ความสนใจกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกตัวบุคคลเป็นหลัก
- 3.3 กลุ่มที่ให้ความสนใจทั้งตัวบุคคลในองค์กรและสภาพแวดล้อมในองค์กร

### 3.1 กลุ่มที่มุ่งให้ความสนใจกับตัวบุคคลในองค์การเป็นหลัก

ทฤษฎีการจูงใจที่นักวิชาการในกลุ่มนี้ตั้งขึ้น ให้ความสนใจกับตัวบุคคลในองค์การเป็นหลัก นักวิชาการกลุ่มนี้ได้แก่ มาสโลว์(Maslow) วรูม(Vroom) อัลเดอร์เฟอร์(Alderfer) และแมคเคลแลนด์(McClelland)

**ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)** ซึ่งเสนอโดย Abraham H. Maslow เขาได้พยายามศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการกระตุ้นจูงใจให้มีพฤติกรรมที่พึงปรารถนา โดยยึดหลัก 3 ประการคือ (พวงทิพย์ นวลขาว. ม.ป.ป.: 54-56)

1. มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการ ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการบำบัดให้เป็นที่พอใจเท่านั้นที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรม ส่วนที่ได้รับการบำบัดแล้วจะไม่มีอิทธิพลต่อไป
2. ความต้องการของมนุษย์ สามารถลำดับชั้นความสำคัญได้เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการบำบัดเป็นที่พอใจ ความต้องการอีกอันหนึ่งก็จะเกิดขึ้นและต้องการให้ได้รับการบำบัด
3. ความต้องการของมนุษย์จะซ้ำซ้อนกัน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจจะยังไม่ทั้งหมดไป ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมา

ตามแนวความคิด Maslow ได้จัดลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย หรือความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น ในกรณีที่มนุษย์ขาดสิ่งต่าง ๆ ทุกอย่างแล้ว การตอบสนองความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่จะใช้จูงใจมนุษย์ได้ มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปก็ต่อเมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ เช่น ปรารถนาจะได้รับความคุ้มครองให้พ้นจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่มีต่อร่างกาย นอกจากนี้ยังหมายถึง ความต้องการมีความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ภายหลังจากที่ความต้องการสองขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านสังคม เช่น ความต้องการเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ การคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น ๆ ตลอดจนได้รับการมีมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ ความภาคภูมิใจ สถานภาพ และความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดทั้งฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ เป็นต้น
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-Actualization Needs) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 4 ชั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์จะมี

ความต้องการในระดับสูงสุด คือ ความต้องการที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนใฝ่ฝันไว้ แต่เป็นสิ่งที่ยากจะแสวงหาได้ ความต้องการชนิดนี้มีลักษณะกว้างขวางมากและแตกต่างกันในคนแต่ละคน

ตามทฤษฎีของ Maslow สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร เพื่อให้ทราบลำดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาบำบัดความต้องการที่ยังไม่ได้รับการบำบัดให้พอใจตามลำดับความสำคัญที่ตั้งไว้ ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการบำบัดความต้องการก็จะพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีกำลังใจในการทำงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom, 1970: 91-103)** เป็นทฤษฎีที่เชื่อเกี่ยวกับการอธิบายวิธีการที่บุคคลได้รับการกระตุ้น ซึ่งถือว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นให้กระทำสิ่งซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย ถ้าเชื่อในคุณค่าของเป้าหมายและทุกสิ่งที่ได้กระทำไป เป็นการกระทำด้วยความคาดหวัง

วรูม ได้ศึกษาถึงจิตวิทยาของบุคคลในองค์กรและพบว่าคนที่บุคคลจะกระทำสิ่งใดก็ตามจะขึ้นอยู่กับตัวแปร 4 ตัว ได้แก่

1. ผลตอบแทนที่จะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทที่ครอบครองอยู่เพียงใด
2. ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ
3. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว เชื่อว่า ตนจะต้องได้รับผลตอบแทนอันนั้น
4. มีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังหรือได้รับล่วงหน้า

ความพอใจต่อสิ่งเหล่านี้จะเพิ่มขึ้น เมื่อบุคคลได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น และจะลดลงหากได้รับผลตอบแทนลดลง แต่ถ้าบุคคลใดไม่สนใจต่อผลตอบแทน ความสัมพันธ์ทั้งหมดนี้จะหายไป และถ้าบุคคลไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่ได้ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางตรงกันข้าม

การศึกษาจิตวิทยาของบุคคลในองค์กรของวรูมนี้ เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติของบุคคลในองค์กร ซึ่งวรูมได้เสนอไว้ว่า การที่บุคคลจะเลือกปฏิบัติอย่างไร เมื่อเกิดความต้องการพร้อมๆกันหลายสิ่ง ซึ่งจะมีการพิจารณาอยู่ 2 ประการ คือ

1. พิจารณาว่า เป้าหมายที่จะไปสู่นั้น มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด (Valence)
2. พิจารณาว่า สิ่งที่จะทำนั้น สามารถคาดหวังให้ไปถึงจุดมุ่งหมายได้เพียงใด

(Expectancy)

ความสัมพันธ์ทั้ง 2 ประการนี้ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการที่จะเลือกกระทำหรือไม่เลือกกระทำ กล่าวโดยสรุปทฤษฎีความคาดหวังของวรูม เชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาอยากได้ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นๆ และผู้ปฏิบัติงานยังมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานอันนั้นได้สำเร็จ โดยเชื่อว่าตนเองได้รางวัลตอบแทน

### ทฤษฎีการจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer ERG Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539: 242) เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นความต้องการระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วย

1. Existence Needs (E) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัยซึ่งสามารถพิสูจน์ได้หรือความต้องการในการอยู่รอด

2. Relate Needs (R) หรือความต้องการความสัมพันธ์ มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการด้านสังคม บวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความต้องการยกย่อง

3. Growth Needs (G) หรือความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของอัลเดอร์เฟอร์ และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่อง และบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จ

### ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Acquired-needs Theory)

ความต้องการที่แสวงหาของแมคเคลแลนด์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539: 245) เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าความต้องการที่จะแสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิต และการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่าง มากกว่าความต้องการอื่นๆ จำแนกความต้องการพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการอำนาจ (Power Needs) คนที่มีความต้องการอำนาจสูงมักชอบที่จะเป็นผู้ควบคุมดูแลคนอื่น หรือทำตัวมีอิทธิพลเหนือคนอื่น บุคคลเหล่านี้จะพยายามไต่หาตำแหน่งต่างๆ เช่น เป็นหัวหน้าและบุคคลพวกนี้มักจะเป็นคนคุยเก่ง มีข้อโต้แย้งบ่อยๆ มีบุคลิกเข้มแข็ง เป็นคนเปิดเผยดูตรงไปตรงมา พูดจริงทำจริง เอาการเอางาน ชอบที่จะสอนคนอื่นและชอบพูดในที่ประชุม

2. ความต้องการความผูกพัน (Affiliation Needs) บุคคลที่มีความต้องการความผูกพันสูง มักจะพอใจในที่ได้รับความรัก ความอบอุ่นจากผู้อื่น และพยายามที่จะหลบเลี่ยงความเจ็บปวด หรือการถูกกลุ่มไม่ยอมรับตน บุคคลเหล่านี้ชอบที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดีกับคนอื่นๆ อยากรู้อยากเห็น มีความคุ้นเคยสนิทสนม และมีความเข้าใจดีกับคนอื่นๆ พร้อมทั้งจะปลอบใจและช่วยเหลือผู้อื่นที่ได้รับความลำบาก และชอบที่จะคบหาสมาคมหรือพบปะกับคนอื่นๆ

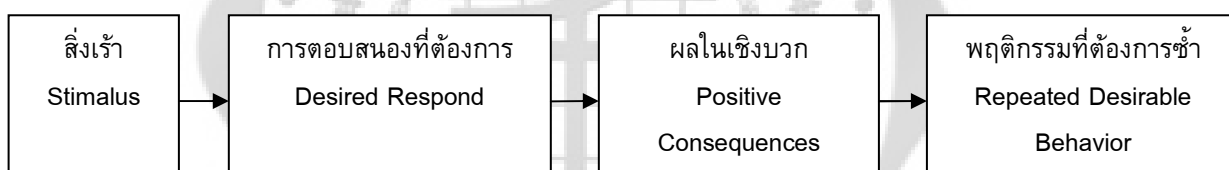
3. ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs) คนที่มีความต้องการได้รับความสำเร็จสูง มักจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จเท่าๆกับที่กลัวอย่างมาก ต่อความล้มเหลว ชอบงานที่ท้าทาย ตั้งเป้าหมายให้ตัวเองสูง กล้าต่อการเสี่ยง แต่มักจะไม่ชอบเป็นนักการพนัน ชอบให้บอกผลการทำงานอย่างตรงไปตรงมาและทันที เป็นคนไม่ชอบอยู่นิ่งๆ ทำงาน

แบบไม่มีเวลาหยุดพัก ชอบทำงานหนักและถ้าเกิดความล้าเพลวขึ้นก็ไม่ถือเป็นเรื่องวิตกกังวล และชอบที่จะดูแลกำกับการด้วยตนเอง

### 3.2 กลุ่มที่มุ่งให้ความสนใจกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกตัวบุคคลเป็นหลัก

#### ทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์ (Reinforcement Theory)

สกินเนอร์ (Skinner. 1971: 45) มีความเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกตัวบุคคลโดยส่วนรวมเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก ไม่ใช่ความต้องการภายใน หรือตัณหา นอกจากนั้นการเสริมแรงในเชิงบวก (Positive Reinforcement) อันได้แก่ สิ่งเร้า (Stimulus) จะเสริมสร้างแนวโน้มให้เกิดการตอบสนองที่ต้องการในเชิงบวก (Positive Consequences) และมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเรื่อยๆ ส่วนการตอบสนองที่จะนำไปสู่ผลเชิงลบ (Negative Consequences) มีแนวโน้มที่จะหยุดไป ดังนั้น ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องเลือกการเสริมแรง (Reinforces) ที่มีพลังไปในทางที่จะส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น โดยการให้เงินเดือน และพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม หรือมอบหมายงานที่น่าสนใจ กระบวนการของการเสริมแรงจะเป็นดังนี้



ภาพประกอบ 3 กระบวนการเสริมแรงเชิงบวกของสกินเนอร์

### 3.3 กลุ่มที่สนใจทั้งตัวบุคคลในองค์การและสภาพแวดล้อมในองค์การ

นักวิชาการในกลุ่มนี้ ได้แก่ แอลตัน เมโย และเฟรดเดอริกต์ เฮอส์ชเบอร์ก (Elton Mayo and Frederick Herzberg)

#### การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies)

เมโย (Mayo. 1963: 156-160) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมในการทำงานในโรงงานผลิตเครื่องไฟฟ้าของ The Western Electric Company ที่เมือง ฮอว์ธอร์น (Hawthorne) ระหว่างปี ค.ศ.1927-1932 ซึ่งผลการศึกษาแม้จะยังไม่มียลักษณะเป็นทฤษฎี เช่น ผลการศึกษาของนักวิชาการท่านอื่นๆ แต่ก็นับว่าเป็นนิมิตใหม่ของการบริหารงานซึ่งให้ความสำคัญแก่ตัวคนงานทั้งงานด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ตลอดจนทัศนคติที่มีต่องาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา อันเป็นก้าวแรกของวิชา มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ซึ่งได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ผลการศึกษาของเมโยสรุปได้ ดังนี้

1. บุคคลจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความรู้สึกของคนที่มีความต้องการที่ทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งสนใจในความเป็นไปของบุคคลนั้น
2. การหยุดพักในระหว่างชั่วโมงทำงาน การลดชั่วโมงการทำงาน การบริการเครื่องเต็ม แม้ไม่มีส่วนช่วยเพิ่มผลผลิตของคณงานมากนัก ก็มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในทางจิตใจเกี่ยวกับทัศนคติและอารมณ์ของคณงาน ซึ่งจะมีส่วนต่อผลผลิตเป็นอย่างมาก
3. เมื่อทำงานเป็นกลุ่ม บุคคลจะทำงานได้ผลผลิตมากกว่าการทำงานคนเดียว และพบว่าเงินค่าจ้างแต่เพียงอย่างเดียวมิใช่เครื่องกำหนดว่าจะได้ผลงานเท่านั้นเท่านี้ แต่คณงานจะยอมอุทิศเพื่อทำงานให้ได้ผลผลิตมากขึ้นในกลุ่มที่ยอมรับตน
4. วิธีการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเท่าๆกัน หรือมากกว่าการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือเครื่องมือในการทำงาน

### ทฤษฎีปัจจัยสองปัจจัยของ เฮอริชเบอร์ก(Herzberg's Two – Factors Theory or Motivation-Hygiene Theory )

เฮอริชเบอร์ก เป็นศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยาซึ่งได้อุทิศเวลาหลายปีในการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเฮอริชเบอร์ก มาสเนอร์ และซินเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Synderman. 1959: 113-115) ได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีประมาณ 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในบริเวณเมืองพิตสเบิร์ก (Pittsburg) รัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถามคณงานแต่ละคน เพื่อหาคำตอบว่า “อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงาน” ตลอดจนหาเหตุผลจากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เฮอริชเบอร์กและคณะ ได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประเภทที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว เฮอริชเบอร์ก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor)

ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มี 5 ประการคือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็น

ถึงการยอมรับในความสามารถ ซึ่งเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่เพียงผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือการควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานนี้ ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้คือ

1. เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and Welfare) เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Inter-personal Relations with Superior, Subordinate, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยค้ำจุน ไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮอริชเบอร์เกอร์ คือ ปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยค้ำจุนนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ปัจจัยค้ำจุนย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยค้ำจุนอยู่ แต่ถ้ามีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ ปัจจัยค้ำจุนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่เป็นปัจจัยที่กระตุ้น หรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้น สมมติฐานที่สำคัญของเฮอริชเบอร์เกอร์ ก็คือ ความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

เฮอริชเบอร์เกอร์ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่คำนึงถึงเป้าหมายของบุคคล ซึ่งต่างกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ที่สนใจเฉพาะตัวบุคคล ดังแสดงในภาพประกอบ 4

มาสโลว์	เฮอริชเบอร์เกอร์
<p><u>ความต้องการระดับสูง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตาม ความนึกคิด</li> <li>2. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม</li> </ol>	<p><u>ปัจจัยจูงใจ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล</li> <li>2. การได้รับการยอมรับนับถือ</li> <li>3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ</li> <li>4. ความรับผิดชอบ</li> <li>5. ความก้าวหน้า</li> </ol>
<p><u>ความต้องการระดับต่ำ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. ความต้องการทางสังคม</li> <li>4. ความต้องการความปลอดภัย</li> <li>5. ความต้องการทางร่างกาย</li> </ol>	<p><u>ปัจจัยค้ำจุน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เงินเดือนและสวัสดิการ</li> <li>2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต</li> <li>3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน</li> <li>4. สถานะของอาชีพ</li> <li>5. นโยบายและการบริหาร</li> <li>6. สภาพการทำงาน</li> <li>7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว</li> <li>8. ความมั่นคงในงาน</li> <li>9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา</li> </ol>

ภาพประกอบ 4 เปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์กับทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอริชเบอร์เกอร์

จากภาพประกอบข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจที่ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับความต้องการของมนุษย์ที่จะต้องได้รับการตอบสนอง ซึ่งมาสโลว์ได้กำหนดไว้ 5 ชั้น คือ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตาม ความนึกคิดจากแนวคิดของมาสโลว์ทำให้เข้าใจได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานของมนุษย์ในการได้รับการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีลำดับชั้นความต้องการไม่เท่ากัน จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไม่เท่ากันและนอกจากนั้นองค์ประกอบที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพอใจในงานขึ้นอยู่กับงานและสิ่งแวดล้อมของงานที่ทำ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของเฮอริชเบอร์เกอร์ช่วยให้เข้าใจได้ว่าทำไมบางคนเกลียดงานที่ทำแต่ก็ยังทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้น แต่ในทางตรงกันข้าม บางคนรักงานที่ทำแต่ก็ลาออกจากหน่วยงานที่ตนทำอยู่ ทั้งนี้เพราะมีองค์ประกอบสองอย่างที่แตกต่างกันนั่นเอง ดังนั้นสิ่งที่กำหนดให้บุคคลมีความรู้สึกต่อหน่วยงานที่เขาทำนั้นเป็นองค์ประกอบทางแรงจูงใจส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบุคคลให้มีความรู้สึกต่อหน่วยงานที่เขาทำนั้นเป็นองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมซึ่งจำเป็นจะต้องมีอย่างเพียงพอ มิฉะนั้นจะไม่ดึงดูดให้คนเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกในหน่วยงานนั้น

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริมา ปาณตรงตานนท์(2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารไทยพาณิชย์แห่งประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารทุกแห่งมีนโยบายที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ แต่มักจะเน้นระดับบริหารก่อน การวางแผนพัฒนาเริ่มตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้าทำงานและพัฒนาเพื่อเตรียมขยายสาขารวมทั้งเพื่อเตรียมไว้ป้องกันการขาดแคลนพนักงานระดับบริหารที่จะรับช่วงและสืบทอดในกรณีที่ตำแหน่งว่างลง พนักงานเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 99.48) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นสิ่งที่จะเป็น และต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ได้รับ

ธนาคารส่วนใหญ่มีการวางแผนสำหรับพัฒนาพนักงาน การวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้านี้พนักงานส่วนใหญ่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา เช่น การได้รับมอบหมายที่ท้าทายความสามารถและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ฝึกสอน ให้คำปรึกษาและแนะนำงานในเรื่องพัฒนาตนเอง ปรากฏว่าพนักงานมีความพึงพอใจและปรากฏว่าประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น ผลพลอยได้อันเกิดจากการที่หัวหน้างานช่วยเหลือในหารพัฒนาแก่พนักงาน คือ การก่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น อันเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในองค์การ ส่วนปัญหาที่มักพบคือ ข้อมูลที่เกี่ยวกับความต้องการที่จะพัฒนาในแผนงานลงไปจนถึงแต่ละบุคคลนั้นไม่ได้จัดทำเป็นระบบและเป็นปัจจุบันเสมอ

สาริต สันติกิจ (2528: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของกลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันตก” ผลปรากฏว่า บุคลากรกลุ่มวิทยาลัยครูภาค

ตะวันตกมีทัศนคติและมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานบุคคลทั้ง 6 ด้าน (ด้านการวางแผน การบริหารงานบุคคล การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้บุคลากรพ้นจากงาน) ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารและอาจารย์ประจำมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความพึงพอใจสูงกว่าอาจารย์ประจำและบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกันมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งความพึงพอใจของบุคลากรกับการบริหารงานบุคคลมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

เสาวภาคย์ ดีวาจา (2529: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานส่งเสริมการเกษตรของบริษัทเอกชน” ผลของการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับความพอใจในการทำงานสูง และมีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับที่สูง และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับที่ค่อนข้างสูงด้วย ในด้านเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า ความพอใจในการทำงานและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ในส่วนของปัญหาอุปสรรคความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งมีจำนวนไม่มากนักพบว่า เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับระบบการบริหารและความยุติธรรม ในเรื่องการแบ่งงานและการพิจารณาความดีความชอบ

พิชิต บุตรศรีสวย (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความรับผิดชอบ ความเป็นส่วนตัว การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน เงินเดือน และสภาพการทำงาน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานต่างกัน จะมีความพึงพอใจโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาความพึงพอใจรายด้าน พบว่า เพศชายมีความพึงพอใจสูงกว่าเพศหญิง ในด้านความสำเร็จของงาน สภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานและด้านความมั่นคงในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความพึงพอใจสูงกว่านักวิชาการศึกษา ในด้านความสำเร็จของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านความรับผิดชอบเงินเดือน ความมั่นคงในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 15 ปี มีความพึงพอใจสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 15 – 25 ปี ในด้านลักษณะของงาน ความก้าวหน้า การบังคับบัญชาและนโยบายและการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การ

ทำงานต่ำกว่า 15 ปี มีความพึงพอใจสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 25 ปีขึ้นไป ในด้านความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงควรนำไปเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีเพศ ตำแหน่ง และ ประสบการณ์การทำงานต่างกัน ให้มีความพึงพอใจที่สูงขึ้นอย่างเท่าเทียมกัน

### งานวิจัยต่างประเทศ

Walker and Guest(1966: 99) ได้วิจัยเกี่ยวกับหน้าที่ในการทำงานของคน ผลการวิจัยของเขาสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจของ Herzberg เขาได้สรุปข้อค้นพบไว้ดังนี้

1. ผู้ทำงานมีความรู้สึกที่ ความพึงพอใจเป็นการวัดผลรวมเกี่ยวกับผู้ทำงานร่วมกัน โอกาสความก้าวหน้า ชื่อเสียง เงินและสวัสดิการ ถ้าจะให้เกิดความพอใจในงานต้องให้เขาเกิดความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ชื่อเสียง เงินและสวัสดิการ

2. ชั่วโมงทำงานและสภาพการทำงานที่ดีนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจด้วย แต่สภาพการทำงานที่ดีนั้นถึงแม้จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในความพอใจก็จริงแต่ไม่ทำให้งานดีเด่นได้

3. ความสุขจากการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงานหัวหน้างานหรือผู้ทำงานรับผิดชอบคนอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความพึงพอใจ

บัค,เจฟฟี่ มิเชล (Buck,Jeffey Michael.1999:Abstract) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับความรับผิดชอบองค์กรในหมู่หัวหน้าพนักงานที่มีต่อสถาบันการศึกษาระดับสูง พบว่า วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้จะพิจารณาถึงผลกระทบอย่างแท้จริงของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับความรับผิดชอบองค์กรในหมู่หัวหน้าพนักงานที่มีต่อองค์กรสำคัญของการศึกษาระดับสูง ทั้งหมด 34 องค์กรโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ งานวิจัย 1 และ 2 ที่องค์กรยอมให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและวิธีการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์(กลยุทธ์จริง) และเพิ่มเติมจากหัวหน้าพนักงาน 130 คน จาก 6 มหาวิทยาลัยที่ต่างกันและกฎเกณฑ์ความรับผิดชอบในองค์กร และวิเคราะห์กระบวนการเพิ่มผลของความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการแสดงความรับผิดชอบในระดับหัวหน้าพนักงาน ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญระหว่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จริง และสองในสามของการสร้างความรับผิดชอบในองค์กร และพบว่าการศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีผลกระทบต่อระดับความรับผิดชอบองค์กรในหมู่หัวหน้าพนักงานเหตุผลที่การมีอยู่และคุณค่าของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการวางแผนองค์กร

แกรนเดลล ,จอย (Gandell,Joy.2001:Abstract) ได้ศึกษาเรื่องผู้ประสานงาน และการพัฒนาทักษะ:รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พบว่า การเริ่มต้นของผู้ประสานงาน และการพัฒนาทักษะ มีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทุกส่วนในสังคมทั้งภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม ธุรกิจส่วนตัวหรือมหาชน ส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่

มีการร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง เป็นผลมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ถูกต้อง ทั้งหมดมาจาก การที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในด้านการเงินหรือกฎหมายอย่างเหมาะสม เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ ถูกมองข้าม งานวิจัยนี้นำเสนอในหัวข้อที่ว่าองค์กรควรจะทำอะไรกับการแก้ไขผลกระทบเชิงลบและ ทำอย่างไรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม งานวิจัยนี้ทำการศึกษาจากการศึกษากรณี ตัวอย่าง จาก University Health Center comprised of the Royal Victoria Hospital, The Montreal General Hospital, The Montreal Neurological Institute, and The Montreal Children's Hospital. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารที่มีอยู่ เพื่อสนับสนุนหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ส่วนใหญ่ สนับสนุนในรูปแบบการร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นเล็กน้อยนี้เป็นงานวิจัย ที่ช่วยพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

เมททริก, โรเบิร์ต ฮาโรลด์ (Metchick, Robert Harold. 1999: Abstract) ได้ศึกษาเรื่องการ ตรวจสอบปัจจัยของทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือรองรับในกระบวนการปรับโครงสร้างใหม่ในธุรกิจ พบว่า กระบวนการปรับโครงสร้างใหม่ คือ หลักการที่ได้รับความนิยมใช้ในการวางแผน และเป็น เครื่องมือพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงองค์กร หลายองค์กรพยายามที่จะปรับโครงสร้างใหม่ และ พบว่าไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย นักเขียนหลายคนกล่าวว่า อัตราความล้มเหลวในการ ปรับโครงสร้างใหม่อาจมีผลมาจากเครื่องมือที่รองรับการเปลี่ยนแปลงไม่เหมาะสม ด้วยการจัดสรร นโยบายและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์การศึกษานี้มองถึงการทำอะไรให้องค์กรสามารถปรับ โครงสร้าง และใช้ประโยชน์จากนโยบายและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือรองรับการ เปลี่ยนแปลง นั่นคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในการประสบความสำเร็จ งานวิจัยนี้เสนอกรณีศึกษาประโยชน์ ของการจัดการคุณภาพ หลักการและการศึกษา 6 องค์กร ภายใต้การปรับโครงสร้างการศึกษา กระบวนการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอิทธิพลและสัมภาษณ์ลูกจ้างในทุกระดับขององค์กรที่ศึกษา ผลการวิจัยนั้นมี 3 สิ่งที่สำคัญในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสื่อสาร ความเป็นผู้นำและ วิสัยทัศน์การพัฒนาองค์กรในตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรนั้น นอกจากการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วการออกแบบโครงสร้างและการ เปลี่ยนโครงสร้างเป็นการพัฒนาอย่างช้าๆ นั้นไม่ได้พิสูจน์ว่าระหว่างการทำร่างวิสัย การประเมินผล หรือลูกจ้าง ใช้แล้วจะปรับโครงสร้างสำเร็จ ความสำเร็จขององค์กรในตัวอย่างพบว่า เทคนิคการ ฝึกอบรมให้ได้ผล นอกจาก ความรู้ความชำนาญแล้วยังจำเป็นต้องมีความร่วมมือด้วยจึงจะสำเร็จ ใน การศึกษานี้สนใจกลยุทธ์ของการปรับโครงสร้างองค์กร และยืนยันว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ

เมอริสัน, เจเน็ต เลนน (Morrison, Janet Lynn. 2004: Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ผู้จัดการฝ่าย บุคคลควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมให้เกิดความชอบธรรม พบว่า ในปี 1987 คำนิยมและการ จัดการที่หลากหลาย เป็นที่ค้นหาของผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่ดีที่สุด โดยเฉพาะมีความขัดแย้งในการ พิสูจน์อย่างไรว่าดีที่สุดใน จากคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างในแต่ละ บุคคลควรมองและค้นหา เรียนรู้และเข้าใจ ซึ่งไม่ขัดต่อความสำเร็จหรือโอกาส ใดๆก็ตามส่วน

ใหญ่ขอให้มีการทดสอบอย่างหนัก ตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เมื่อมันมีรูปแบบที่เข้มงวดในการจัดการ จะนำไปสู่ความถดถอยขององค์กร และการรับรู้ความสำคัญของความชอบธรรมในองค์กร ดังนั้นนี่เป็นการทดสอบที่มา แนวโน้ม สถานการณ์ และจริยธรรมของความหลากหลายในการจัดการ และเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจะนำมาใช้ในบทที่ 7 และมันจะเป็นกฎระเบียบที่ยอมรับในการตัดสินใจที่หลากหลาย จะส่งผลให้เกิดระเบียบการที่เป็นธรรมและเกิดการยอมรับในองค์กร

เพคฟอร์ด, ลาวเรน โรส (Peckford, Lawrence Ross. 2000: Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง การอบรมภาวะผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โครงการนี้เป็นการอบรมภาวะผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ Newfoundland และ Labrador ในแคนาดา ซึ่งเป็นองค์กรมหาชนและบุคคลสำคัญในพื้นที่เข้าร่วม เพื่อกระตุ้นภาวะผู้นำท่ามกลางลูกจ้างทุกระดับ การเริ่มที่ Federal Public Service ตลอดเวลา 3 เดือน มีส่วนร่วมในส่วนต่างๆ ของลูกจ้าง ในการสั่งการต่างๆ ที่จำเป็นในการอบรมและพัฒนาตามกลยุทธ์สำหรับการอบรมภาวะผู้นำในองค์กร ทั้งในการค้นคว้าและให้การช่วยเหลือในการประสานงานกับลูกจ้างในแต่ละระดับอย่างเท่าเทียมกัน มีการเรียนรู้อย่างมากเกี่ยวกับศิลปะของภาวะผู้นำและในบางเวลามีทักษะผู้นำมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานโดยเทคโนโลยี การลดพนักงานและโปรแกรมใหม่ และการบริการมีผลกระทบกับคนในองค์กรอย่างมาก ทำให้เกิดการกระตุ้นภาวะผู้นำให้มีความสำคัญและควรจัดการอบรมเพื่อเตรียมพร้อม

แอนดริว บราวน์, คริส ฟอร์ดและ เดวิด สเปนเซอร์ (Andrew Brown, Chris Fords and David Spencer 2008: หน้า 237-256) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และความพึงพอใจในการทำงาน ระหว่างปี 2541-2547 สรุปการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการปฏิบัติงานของ HR ได้ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม ซึ่งขึ้นอยู่กับคนงานที่กำลังทำงานด้วยกัน และสมาชิกในทีมได้มีการตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดวิธีการทำงาน และสมาชิกในทีมมีการคัดเลือกหัวหน้าทีมด้วยตนเอง
2. ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและหลากหลาย เพื่อจะได้ทำงานนอกจากงานของตนเอง
3. กลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน ในที่ทำงานจะต้องมีการแจ้งให้กับพนักงานทราบเกี่ยวกับผลงานทุกๆ เดือนเป็นอย่างน้อย และควรใส่ใจสอบถามคำถาม ปัญหา จากพนักงานในระหว่างการทำงาน
4. การเปิดเผยข้อมูล มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของบริษัทให้กับหุ้นส่วนตัวแทน และพนักงานในองค์กรทราบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในความมั่นคงขององค์กร
5. การฝึกอบรมเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ จัดให้มีการอบรมในรอบ 12 เดือนครอบคลุมถึงเรื่องการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสารของพนักงาน หรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ

6. ตลาดแรงงานภายใน มีการจัดให้มีการรับสมัครงานจากคนภายในองค์กร หรือ ความสมัครใจในการย้ายตำแหน่งงานของบุคคลภายในมากกว่าภายนอก หรือสิ่งอื่นๆอย่างเท่าเทียมกัน

7. ความปลอดภัยในการทำงาน มีนโยบายรับประกันเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานหรือไม่มีการบังคับที่มากเกินไปสำหรับคนทำงานบางกลุ่ม

8. การมีส่วนร่วมทางการเงิน ให้มีการแสดงความคิดเห็นเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน หากเห็นว่าไม่เป็นธรรม



### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครบุคลากร ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

#### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานในองค์การเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงทำการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยสูตรในการคำนวณของ ยามาเน่ แบบไม่ทราบจำนวนประชากร (Yamane. 1967:5919; อ้างอิงจาก ฐรัฐกานต์ พันธุ์เจริญ. 2547: 4) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมให้มีความแปรปรวนเท่ากับ 5% ดังนี้

สูตรการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{Z^2}{4E^2}$$

โดยที่	n แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	Z แทน	ค่ามาตรฐานของระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.96
	E แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้น 5% ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.05

ดังนั้น จะได้ขนาดตัวอย่าง

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2} \\
 n &= \frac{3.8416}{4(0.0025)} \\
 n &= \frac{3.8416}{0.010} \\
 n &= 384.16 \approx 385
 \end{aligned}$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 385 คน เพื่อป้องกันแบบสอบถามที่เกิดความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ดังนั้น จึงทำการเก็บตัวอย่างเพิ่มอีก 4% เท่ากับ 15 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ทั้งสิ้น 400 คน

#### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยมีขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับสลากเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานในองค์การเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันนี้ กรุงเทพมหานครได้แบ่งเขตการปกครองตามการบริหารงาน ออกเป็น 12 กลุ่มเขต (แผนที่แสดงการแบ่งกลุ่มเขตเพื่อการบริหารจัดการเมือง. 2548: 86-87) ดังตาราง 1

ตาราง 1 กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร 12 กลุ่มเขต

1. กลุ่มรัตนโกสินทร์	เขตพระนคร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตดุสิต เขตสัมพันธวงศ์
2. กลุ่มลุมพินี	เขตบางรัก เขตปทุมวัน เขตวัฒนา เขตสาทร
3. กลุ่มวิภาวดี	เขตจตุจักร เขตบางซื่อ เขตราชเทวี เขตพญาไท เขตห้วยขวาง
4. กลุ่มเจ้าพระยา	เขตยานนาวา เขตคลองเตย เขตบางคอแหลม เขตพระโขนง เขตดินแดง เขตบางนา
5. กลุ่มธนบุรี	เขตบางพลัด เขตคลองสาน เขตธนบุรี เขตบางกอกน้อย เขตบางกอกใหญ่
6. กลุ่มตากสิน	เขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง เขตราษฎร์บูรณะ
7. กลุ่มพระนครเหนือ	เขตหลักสี่ เขตดอนเมือง เขตบางเขน เขตลาดพร้าว เขตสายไหม
8. กลุ่มบูรพา	เขตบางกะปิ เขตคันนายาว เขตวังทองหลาง เขตบึงกุ่ม เขต สะพานสูง
9. กลุ่มสุวินทวงศ์	เขตสวนหลวง
10. กลุ่มศรีนครินทร์	เขตหนองจอก เขตคลองสามวา
11. กลุ่มมหาสวัสดิ์	เขตลาดกระบัง เขตมีนบุรี เขตประเวศ
12. กลุ่มสนามชัย	เขตตลิ่งชัน เขตทวีวัฒนา เขตบางแค เขตหนองแขม เขตบางขุนเทียน เขตบางบอน เขตทุ่งครุ

ที่มา: แผนที่แสดงการแบ่งกลุ่มเขตเพื่อการบริหารจัดการเมือง. 2548: 86-87

ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับสลากเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างเขตในแต่ละกลุ่มเขตจากกลุ่มเขตดังกล่าวข้างต้น โดยการสุ่มจับสลากกลุ่มเขตละ 1 เขต ได้จำนวน 12 เขต ดังนี้ เขตสัมพันธวงศ์ เขตสาทร เขตห้วยขวาง เขตดินแดง เขตธนบุรี เขตภาษีเจริญ เขตลาดพร้าว เขตบางกะปิ เขตหนองจอก เขตลาดกระบัง เขตบางแคและเขตบางขุนเทียน

**ขั้นตอนที่ 2** การเลือกกลุ่มตัวอย่างตามโควตา (Quota sampling) โดยการกำหนดโควตาสำหรับจำนวนตัวอย่างในแต่ละเขตที่จับสลากได้ในขั้นตอนที่ 1 จำนวน 12 เขต รวมทั้งหมด 400 คน

$$\begin{aligned}
 \text{ขนาดของตัวอย่างในแต่ละเขต} &= \frac{\text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนเขตที่จับสลากได้}} \\
 &= \frac{400}{12} \\
 &= 33.33 \approx 34
 \end{aligned}$$

ดังนั้น ในแต่ละเขต จะมีขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

เขตต่าง ๆ	จำนวนตัวอย่าง
เขตสัมพันธวงศ์	34
เขตสาทร	34
เขตห้วยขวาง	34
เขตดินแดง	34
เขตธนบุรี	33
เขตภาษีเจริญ	33
เขตลาดพร้าว	33
เขตบางกะปิ	33
เขตหนองจอก	33
เขตลาดกระบัง	33
เขตบางแค	33
เขตบางขุนเทียน	33
รวม	400

**ขั้นตอนที่ 3** การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) หลังจากทราบจำนวนตัวอย่างในแต่ละเขตจากขั้นตอนที่ 2 แล้ว ก็ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวกโดยการแจกแบบสอบถามตามสถานที่ทำงานในเขตต่างๆ ที่จับสลากได้ในขั้นตอนที่ 1 จนครบตามจำนวนที่ต้องการ คือ 400 คน

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดกรอบแนวคิดจากเนื้อหาทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. รวบรวมสาระและเนื้อหาต่างๆ ที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยเพื่อสร้างแบบสอบถามปลายปิด แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ รวม 4 บทบาท ได้แก่ บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร บทบาทผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 24 ข้อ ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประยุกต์ตามแนวคิดของ Likert แต่ละลำดับมีความหมายดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานจำนวน 6 ข้อจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) มี 5 ระดับน้ำหนัก กำหนดดังนี้

1	หมายถึง	พนักงานมีความพึงพอใจน้อยที่สุด
2	หมายถึง	พนักงานมีความพึงพอใจน้อย
3	หมายถึง	พนักงานมีความพึงพอใจปานกลาง
4	หมายถึง	พนักงานมีความพึงพอใจมาก
5	หมายถึง	พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด

การอภิปรายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 193)ดังนี้

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

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

เกณฑ์ในการแปลผลระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ มี  
เกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง น้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลผลความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน มีเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง พนักงานมีความพึงพอใจมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง พนักงานมีความพึงพอใจปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง พนักงานมีความพึงพอใจน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง พนักงานมีความพึงพอใจน้อยที่สุด

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

- ศึกษาและค้นคว้าข้อมูลจากตำรา เอกสาร ข้อมูล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัย และเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
- กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย คือ แบบสอบถาม
- นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และเพื่อขอคำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
- นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา จากนั้นนำมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยอีกครั้งเพื่อตรวจสอบความถูกต้องครั้งสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้
- นำแบบสอบถามที่ได้มาทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานบริษัทเอกชน จำนวน 30 ชุด แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbachs' alphacoefficiency) (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2550: 35) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละด้าน ดังนี้ หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ เท่ากับ .909, ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร เท่ากับ .885, ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน เท่ากับ .929, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .916และความพึงพอใจในการทำงาน เท่ากับ .832
- นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึง “ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ทำการแบ่งลักษณะของการเก็บข้อมูล ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา บทความ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เอกสารที่เกี่ยวข้อง และแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

### 4. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อคำตอบและจำนวนของแบบสอบถาม
2. นำข้อมูลที่ได้จากการแยกแยะข้อมูลไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์
3. ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การทดสอบค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ t-test สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ เพศ ใช้สถิติความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance) สำหรับกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม คือ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน และใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ในการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ประกอบด้วย
  - 1.1 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2548: 289)

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

- เมื่อ P แทน ค่าสถิติร้อยละ หรือเปอร์เซ็นต์  
 f แทน ความถี่ของข้อมูลในแต่ละกลุ่ม  
 n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean หรือ  $\bar{X}$ ) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2550: 33)

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

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\sum x$  แทน ผลรวมทั้งหมดของข้อมูล  
 $n$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2550: 60)

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

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

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ประกอบด้วย

2.1 การทดสอบสมมติฐานทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระกัน โดยใช้สถิติ t-test แบบ Independent Sample ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5 (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541: 173-174)

2.1.1 กรณีไม่ทราบค่าความแปรปรวน (variance) ของประชากรทั้งสองกลุ่ม และสมมติว่าไม่เท่ากัน ( $s_1^2 \neq s_2^2$ )

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ t มีองศาความเป็นอิสระ = df

$$V = \frac{\left[ S_1^2/n_1 + S_2^2/n_2 \right]^2}{\frac{S_1^2/n_1}{n_1 - 1} + \frac{S_2^2/n_2}{n_2 - 2}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$S_1^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$S_2^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$n_1$	แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$n_2$	แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

Degree of Freedom : df หรือ V แทน องศาความเป็นอิสระ

2.1.2 กรณีไม่ทราบค่าความแปรปรวน (variance) ของประชากรทั้งสองกลุ่มแต่ ทราบว่าประชากรทั้งสองกลุ่มมีความแปรปรวนเท่ากัน ( $S_1^2 = S_2^2$ )

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ t มีองศาความเป็นอิสระ df =  $n_1 + n_2 - 2$

เมื่อ  $\bar{X}_i$  แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ i โดยที่ i = 1, 2

$S_p$  แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวอย่างรวมจากตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม

$n_i$  แทน ขนาดตัวอย่างของกลุ่มที่  $i$

$S_i^2$  แทน ค่าแปรปรวนของตัวอย่างกลุ่มที่  $i$  โดยที่  $i = 1, 2$

$$S_p^2 = \frac{(n_1 - 1) S_1^2 + (n_2 - 1) S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

## 2.2 สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance)

แบบการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป เพื่อทดสอบสมมติฐาน ในด้านอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน มีสูตรดังนี้

ใช้ค่า F-test กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2550:

224) มีสูตร ดังนี้

$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

เมื่อ  $F$  แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution

$MS_B$  แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between-groups)

$MS_W$  แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within-groups)

กำหนดให้ค่าความอิสระ (Degree of Freedom: df) ระหว่างกลุ่ม =  $k-1$  ภายในกลุ่ม =  $n-k$  รวมทั้งหมด =  $n-1$

สูตรการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว Brown-Forsythe ( $\beta$ ) ใช้ในกรณีที่ความแปรปรวนแตกต่างกัน (Hartung, 2001, p.300) มีสูตรดังนี้

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

โดยที่ค่า  $MS_w = \sum_{i=1}^k (1 - \frac{n_i}{N}) S_i^2$

เมื่อ  $\beta$  แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe

$MS_b$  แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

$MS_w$	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่มสำหรับ Brown-Forsythe
$k$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$n$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$N$	แทน	ขนาดของประชากร
$S_i^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง

กรณีถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2545, หน้า 332 - 333) มีสูตร ดังนี้

$$LSD = t_{1-\alpha/2, n-k} \sqrt{MSE \left[ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

โดยที่  
เมื่อ

$n_i \neq n_j$   
 $t_{1-\alpha/2, n-k}$  แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และ องศาความเป็นอิสระภายในกลุ่ม =  $n-k$

$MSE$  แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม ( $MS_w$ )

$n_i$  แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม  $i$

$n_j$  แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม  $j$

$\alpha$  แทน ค่าความคลาดเคลื่อน

$k$  แทน จำนวนกลุ่มของตัวอย่างที่นำมาทดสอบสมมติฐาน

หรือ สูตรวิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ Dunnett T3 (Kappel.1983,pp.153-155) มีสูตรดังนี้

$$\bar{d}_D = \frac{q_D \sqrt{2(MS_S)} \sqrt{A}}{\sqrt{S}}$$

เมื่อ	$\bar{d}_D$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Dunnett test
	$q_D$	แทน	ค่าจากตาราง Critical values of the Dunnett test
	$MS_{\frac{S}{A}}$	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	S	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2550: 312) เพื่อใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน มีสูตรดังนี้

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด X
	$\sum Y$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด Y
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum XY$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่าง X กับ Y
	n	แทน	จำนวนคนหรือสิ่งที่ศึกษา

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะมีค่าระหว่าง  $-1 < r < 1$  ความหมายของค่า r (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 437) คือ

- 1) ค่า r เป็นค่าลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน คือ ถ้า X เพิ่ม Y จะลด แต่ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม
- 2) ค่า r เป็นบวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า X เพิ่ม Y จะเพิ่มด้วย แต่ถ้า X ลด Y จะลดลงด้วย
- 3) ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก
- 4) ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก
- 5) ถ้า  $r = 0$  แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กัน
- 6) ถ้า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อย และมีค่าระดับ

### ความสัมพันธ์ของค่าสหสัมพันธ์

การตัดสินค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคู่ใดๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับใดให้พิจารณาดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2544 : 437)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.81 – 1.00 ถือว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.61 – 0.80 ถือว่า มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.41 – 0.60 ถือว่า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.21 – 0.40 ถือว่า มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.01 – 0.20 ถือว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก

3 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability of the test) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbachs' alpha coefficient) (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2550: 35)

$$\alpha = \frac{k \text{Covariance} / \text{Variance}}{1 + (k-1) \text{Covariance} / \text{Variance}}$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
	k	แทน	จำนวนคำถาม
	$\frac{\text{Covariance}}{\text{Variance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
		แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล ความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ทำการวิจัยได้ทำการกำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Pearson Correlation)
Prob.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบจะตกอยู่ในช่วงปฏิเสธหรือยอมรับสมมติฐาน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบที่โปรแกรม SPSS คำนวณได้ใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
H <sub>0</sub>	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H <sub>1</sub>	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### ส่วนที่ 1 สถิติเชิงพรรณนา

**ตอน1** การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน

**ตอน2** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์บทบาทใหม่ขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

**ตอน3** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

### ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 2** ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ได้แก่ หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ส่วนที่ 1 สถิติเชิงพรรณนา

**ตอน1** การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ เงินเดือน

ตาราง 2 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และเงินเดือน

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	157	39.20
หญิง	243	60.80
รวม	400	100.00
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	12	3.00
21 - 30 ปี	190	47.50
31 - 40 ปี	131	32.75
41 - 50 ปี	55	13.75
51 - 60 ปี	12	3.00
รวม	400	100.00
<b>3. สถานภาพสมรส</b>		
โสด	262	65.50
สมรส	117	29.25
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	21	5.25
รวม	400	100.00
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	41	10.20
ระดับปริญญาตรี	258	64.50
สูงกว่าปริญญาตรี	101	25.20
รวม	400	100.00
<b>5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	148	37.00
4 - 6 ปี	70	17.50
7 - 9 ปี	76	19.00
10 ปีขึ้นไป	106	26.50
รวม	400	100.00

## ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. เงินเดือน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	25	6.20
10,001 - 20,000 บาท	129	32.20
20,001 - 30,000 บาท	107	26.80
30,001 - 40,000 บาท	71	17.80
40,001 บาทขึ้นไป	68	17.00
รวม	400	100.00

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้จำนวน 400 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

1. เพศ พบว่าพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 60.80 และเพศชาย จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 39.20 ตามลำดับ

2. อายุ พบว่าพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 21 - 30 ปี จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 32.75 ช่วงอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 13.75 ช่วงอายุ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 และ ช่วงอายุ 51 - 60 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 ตามลำดับ

3. สถานภาพสมรส พบว่าพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี สถานภาพโสดจำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 65.50 รองลงมาเป็น สถานภาพ จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.25 และสถานภาพหม้าย/ หย่าร้าง / แยกกันอยู่ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.25 ตามลำดับ

4. ระดับการศึกษา พบว่าพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 64.50 รองลงมาเป็นระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20 และมีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 ตามลำดับ

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี มีจำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 รองลงมา 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 ระยะเวลา

7-9 ปี มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00 และ 4 - 6 ปี มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 ตามลำดับ

7. เงินเดือน พบว่าพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีเงินเดือนตั้งแต่ 10,001 - 20,000 บาท จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 32.20 รองลงมา เป็นเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 26.80 เงินเดือน 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.80 เงินเดือน 40,001 บาทขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 และเงินเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท จำนวน 25 คนคิดเป็นร้อยละ 6.20 ตามลำดับ

เนื่องจากข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ และเงินเดือน มีความถี่ของข้อมูลกระจายตัวไม่สม่ำเสมอ และมีจำนวนความถี่น้อยกว่าร้อยละ 10 ซึ่งน้อยเกินไป ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมกลุ่มข้อมูลใหม่เพื่อให้การกระจายของข้อมูลมีความสม่ำเสมอและเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งได้กลุ่มใหม่ ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของอายุ สถานภาพสมรส และเงินเดือน ที่จัดกลุ่มใหม่

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	202	50.50
31 – 40 ปี	131	32.75
41 – 60 ปี	67	16.75
รวม	400	100.00
2. สถานภาพสมรส		
โสด/หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	283	70.75
สมรส	117	29.25
รวม	400	100.00
3. เงินเดือน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	154	38.40
20,001 - 30,000 บาท	107	26.80
30,001 - 40,000 บาท	71	17.80
40,001 บาทขึ้นไป	68	17.00
รวม	400	100.00

จากตาราง 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของอายุ สถานภาพสมรส และเงินเดือน ที่จัดกลุ่มใหม่ จำแนกตัวแปรได้ดังนี้

**1. อายุ** พบว่าพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 – 30 ปี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 32.75 และ ช่วงอายุ 41 - 60 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.75 ตามลำดับ

**2. สถานภาพสมรส** พบว่าพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี สถานภาพโสดจำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 70.75 รองลงมาเป็น สถานภาพ สมรส/หม้าย/ หย่าร้าง / แยกกันอยู่ จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.25 ตามลำดับ

**3. เงินเดือน** พบว่าพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเงินเดือน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท - 20,000 บาท จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 38.40 รองลงมาเป็นเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 26.80 เงินเดือน 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.80 และเงินเดือน 40,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทบาทใหม่ขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ดังนี้

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติงาน
<b>หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners)</b>			
1. ฝ่าย HR รู้และเข้าใจกลยุทธ์และธุรกิจขององค์กร	3.53	0.88	มาก
2. ฝ่าย HR กำหนดกลยุทธ์ด้าน HR (HR Strategy) ให้ตอบสนองกลยุทธ์และธุรกิจขององค์กรได้	3.40	0.91	ปานกลาง
3. ฝ่าย HR ให้ความช่วยเหลือแก่ Line Manager ในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	3.37	0.96	ปานกลาง
4. ฝ่าย HR เข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่สำคัญๆ ของโลก ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร	3.38	0.88	ปานกลาง
5. ฝ่าย HR สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการด้าน HR ให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันเวลา	3.36	0.91	ปานกลาง
<b>หุ้นส่วนทางกลยุทธ์โดยรวม</b>	<b>3.41</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>
<b>ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert)</b>			
1. ฝ่าย HR วางแผน จัดระบบ ระเบียบ หรือนโยบายขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการ “คน” ขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด	3.47	0.94	มาก
2. ฝ่าย HR ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านงาน HR ให้แก่ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานต่างๆ อย่างเชี่ยวชาญ	3.36	0.89	ปานกลาง
3. ฝ่าย HR กำหนดรายละเอียดการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม	3.25	0.89	ปานกลาง
4. ฝ่าย HR กำหนดวิธีการในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามเป้าหมายให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์	3.14	0.94	ปานกลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติงาน
5. ฝ่าย HR ติดตามความก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนำความรู้นั้น มาปรับปรุงกฎ ระเบียบ หรือนโยบาย ขององค์กร	3.18	0.97	ปานกลาง
<b>ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร โดยรวม</b>	<b>3.28</b>	<b>0.78</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions)</b>			
1. ฝ่าย HR สร้างความผูกพันต่อองค์กรและสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับ	3.48	0.99	มาก
2. ฝ่าย HR รับฟังข้อเรียกร้อง หรือข้อร้องเรียนต่างๆ จากพนักงานทุกระดับ	3.32	0.99	ปานกลาง
3. ฝ่าย HR เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน นำมาสู่การปรับปรุงให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ	3.28	0.95	ปานกลาง
4. ฝ่าย HR สร้าง “ความเชื่อถือ” และ “การยอมรับ” จากหน่วยงานต่างๆในองค์กร	3.18	0.96	ปานกลาง
5. ฝ่าย HR ร่วมมือกับผู้บริหารและพนักงาน ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆในการทำงานหรือการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจของหน่วยงานนั้นๆ	3.29	0.95	ปานกลาง
6. ฝ่าย HR ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้านงาน HR	3.21	0.94	ปานกลาง
7. ฝ่าย HR นำความรู้ด้าน HR ไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงานต่างๆในองค์กร	3.29	0.91	ปานกลาง
<b>ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงานโดยรวม</b>	<b>3.29</b>	<b>0.75</b>	<b>ปานกลาง</b>

ตาราง 4 (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติงาน
<b>ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)</b>			
1. ฝ่าย HR ผลักดันและจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อช่วยส่งเสริมให้กลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรบรรลุผล	3.18	0.92	ปานกลาง
2. ฝ่าย HR ติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลา	3.31	0.83	ปานกลาง
3. ฝ่าย HR กำหนดหรือวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์	3.19	0.85	ปานกลาง
4. ฝ่าย HR ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของงานด้าน HR ที่มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจขององค์กรแก่พนักงานทุกระดับในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.14	0.88	ปานกลาง
<b>ผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม</b>	<b>3.21</b>	<b>0.76</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่โดยรวม</b>	<b>3.29</b>	<b>0.68</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานด้าน การจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

#### หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners)

พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) โดยรวม มีระดับการปฏิบัติงานด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ฝ่าย HR มีความรู้และเข้าใจกลยุทธ์และธุรกิจขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.53 ด้านความสามารถกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR (HR Strategy) ให้ตอบสนองกลยุทธ์และธุรกิจขององค์กรได้ มีค่าเฉลี่ย 3.40 มีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่สำคัญๆ ของโลก ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.37 การให้ความช่วยเหลือแก่ Line Manager ในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.38 และสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการด้าน HR ให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันเวลา มีค่าเฉลี่ย 3.36

### ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert)

พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) โดยรวม มีระดับการปฏิบัติงานด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ฝ่าย HR วางแผนจัดระบบ ระเบียบ หรือนโยบายขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการ “คน” ขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.47 การทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านงาน HR ให้แก่ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.36 สามารถกำหนดรายละเอียดการทำงานของพนักงานแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.25 การติดตามความก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนำความรู้นั้น มาปรับปรุงกฎ ระเบียบ หรือนโยบาย ขององค์กรให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.18 และกำหนดวิธีการในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.14

### ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions)

พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) โดยรวม มีระดับการปฏิบัติงานด้านผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ฝ่าย HR สร้างความผูกพันต่อองค์กรและสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับ มีค่าเฉลี่ย 3.48 การรับฟังข้อเรียกร้อง หรือข้อร้องเรียนต่างๆ จากพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.32 ด้านการให้ความร่วมมือกับผู้บริหารและพนักงาน ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.29 ด้านฝ่าย HR นำความรู้ด้าน HR ไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.29 ด้านเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน นำมาสู่การปรับปรุงให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ย 3.28 ด้านการได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้านงาน HR มีค่าเฉลี่ย 3.2 และ การสร้าง “ความเชื่อถือ” และ “การยอมรับ” จากหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.18

### ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยรวม มีระดับการปฏิบัติงานด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ฝ่าย HR ติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.18 การกำหนดและวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.31 มีการผลักดันและจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อช่วยส่งเสริมให้กลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรบรรลุผล มีค่าเฉลี่ย 3.19 และให้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของงานด้าน HR ที่มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจขององค์กรแก่พนักงานทุกระดับในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.14

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ความพึงพอใจในการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. ความรักและภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานปฏิบัติอยู่ในขณะนี้	3.76	0.87	มาก
2. ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเต็มที่เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ	3.88	0.84	มาก
3. คิดว่าองค์กร เปรียบเสมือนครอบครัวของท่าน	3.63	0.94	มาก
4. ความยินดีจะปฏิบัติงานแทนอย่างเต็มที่ หากเพื่อนร่วมงานไม่อยู่/ไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้	3.77	0.86	มาก
5. ไม่คิดลาออกหรือเปลี่ยนสถานที่ทำงาน	3.83	0.91	มาก
<b>ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเต็มที่เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ไม่คิดลาออกหรือเปลี่ยนสถานที่ทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ด้านความยินดีจะปฏิบัติงานแทนอย่างเต็มที่ หากเพื่อนร่วมงานไม่อยู่/ไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ความรักและภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และ คิดว่าองค์กร เปรียบเสมือนครอบครัวของท่าน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

## ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** พนักงานที่มีลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันสามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อย ได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1.1** พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติ Independent t-test โดยมีค่าระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 6 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของเพศกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ความพึงพอใจในการทำงาน	Levene's test for Equality of Variances		
	F	Sig.	Sig (2tailed)
ความพึงพอใจในการทำงาน	0.351	0.554	
Equal variances assume			0.470
Equal variances not assumed			0.477

จากตาราง 6 ผลการทดสอบการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละข้อ โดยใช้ Levene's Test พบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.554 ซึ่ง มากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน จึงใช้การทดสอบค่า t-test ผลจากการทดสอบแสดงดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงการทดสอบความแตกต่างความพึงพอใจในการทำงานพนักงานบริษัทเอกชน ในเขต กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

ความพึงพอใจในการทำงาน	เพศ	t-test for Equality of Mean				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	Sig.
ความพึงพอใจในการทำงาน	ชาย	3.74	.682	-0.723	398	0.470
	หญิง	3.79	.631			

จากตาราง 7 ผลการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ พบว่า

ความพึงพอใจในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.470 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 1.2** พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้การทดสอบแบบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของอายุกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ความพึงพอใจในการทำงาน	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ความพึงพอใจในการทำงาน	2.215	2	397	0.111

จากตาราง 8 ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละกลุ่มอายุกับความพึงพอใจในการทำงานพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.111 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบ สมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

ตาราง 9 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ F-test

ความพึงพอใจในการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ความพึงพอใจในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.793	2	.397	.935	.393
	ภายในกลุ่ม	168.413	397	.424		
	รวม	169.206	399			

จากตาราง 9 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ F-test พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ 0.393 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 1.3** พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติ Independent t-test โดยมีค่าระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 10 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของสถานภาพสมรสกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ความพึงพอใจในการทำงาน	Levene's test for Equality of Variances		
	F	Sig.	Sig (2 tailed)
ความพึงพอใจในการทำงาน	0.008	0.927	
Equal variances assume			0.000*
Equal variances not assumed			0.000*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 10 ผลการทดสอบการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละข้อ โดยใช้ Levene's Test พบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.927 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน จึงใช้การทดสอบค่า t-test ผลจากการทดสอบแสดงดังตาราง 11

ตาราง 11 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน  
บริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพสมรส

ความพึงพอใจในการทำงาน	สถานภาพ	t-test for Equality of Mean				
		$\bar{x}$	S.D.	t	df	Sig.
ความพึงพอใจในการทำงาน	โสด/หม้าย/ หย่าร้าง	3.68	.632	-4.586	377	.000*
	สมรส	117	.644			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 11 ผลการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพ พบว่า

ความพึงพอใจในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 1.4** พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้การทดสอบแบบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ความพึงพอใจในการทำงาน	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ความพึงพอใจในการทำงาน	3.868*	2	397	0.022

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 12 ผลการทดสอบการทดสอบค่าความแปรปรวน โดยใช้ Levene Test พบว่าความพึงพอใจในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.022 ซึ่ง น้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ( $\beta$ ) ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 13 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe

ความพึงพอใจในการทำงาน	Statistic	df1	df2	Sig.	
ความพึงพอใจในการทำงาน	Brown-Forsythe	1.290	2	127.888	0.279

จากตาราง 13 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe พบว่า

ความพึงพอใจในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.279 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 1.5** พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้การทดสอบแบบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง14

ตาราง 14 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ความพึงพอใจในการทำงาน	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ความพึงพอใจในการทำงาน	5.372*	3	396	.001

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และ 0.01 ตามลำดับ นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ( $\beta$ ) ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 15 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe

ความพึงพอใจในการทำงาน		Statistic	df1	df2	Sig.
ความพึงพอใจในการทำงาน	Brown-Forsythe	3.624*	3	258.382	0.014

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 15 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe

ความพึงพอใจในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และ ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นผู้วิจัยทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้สถิติ Dunnett's T3 ซึ่งได้ผลลัพธ์ดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการทำงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		น้อยกว่าหรือเท่ากับ3	4-6 ปี	7-9 ปี	10ปี ขึ้นไป
	$\bar{x}$	3.6514	3.8457	3.7395	3.9151
น้อยกว่าหรือเท่ากับ3	3.6514	-	-0.19436 (0.168)	-0.08812 (0.954)	-0.26374* (0.003)
4-6 ปี	3.8457		-	0.10624 (.936)	-0.06938 (.973)
7-9 ปี	3.7395			-	-0.17562 (.491)
10ปี ขึ้นไป	3.9151				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Dunnett's T3 พบว่า

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ3 กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10ปี ขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกัน โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ3 มีความพึงพอใจในการทำงาน น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10ปี ขึ้นไป จากผลดังกล่าวจึงสามารถสรุปได้ว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อย มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานานกว่า

**สมมติฐานที่ 1.6** พนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน  
 สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้การทดสอบแบบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 17

ตาราง 17 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของเงินเดือนกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ความพึงพอใจในการทำงาน	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ความพึงพอใจในการทำงาน	.461	3	396	.741

จากตาราง 17 ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเงินเดือนกับความพึงพอใจในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ .741 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบ สมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

ตาราง 18 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างเงินเดือนกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ F-test

ความพึงพอใจในการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ความพึงพอใจในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.642	3	.547	1.293	.276
	ภายในกลุ่ม	167.565	396	.423		
	รวม	169.206	399			

จากตาราง 18 ผลการทดสอบความแตกต่างเงินเดือนกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ F-test มีดังนี้

ความพึงพอใจในการทำงาน พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ 0.276 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 2** ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ได้แก่ หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

**สมมติฐานข้อที่ 2.1** ปัจจัยด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

$H_1$ : ปัจจัยด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 19

ตาราง 19 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทบาทใหม่	ความพึงพอใจในการทำงาน			
	r	p	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
หุ้นส่วนทางกลยุทธ์	0.130*	0.009	สัมพันธ์ในระดับ ต่ำมาก	เดียวกัน

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า

ปัจจัยด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.130 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก หมายความว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ เพิ่มขึ้น จะมีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับต่ำมาก

**สมมติฐานข้อที่ 2.2** ปัจจัยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

$H_1$ : ปัจจัยด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 20

ตาราง 20 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทบาทใหม่	ความพึงพอใจในการทำงาน			
	r	p	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร	0.208*	0.000	สัมพันธ์ในระดับ ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า

ปัจจัยด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.208 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ หมายความว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเพิ่มขึ้น จะมีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

**สมมติฐานข้อที่ 2.3** ปัจจัยด้านผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยด้านผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

$H_1$ : ปัจจัยด้านผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า Sig.

น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 21

ตาราง 21 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทบาทใหม่	ความพึงพอใจในการทำงาน			
	r	p	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน	0.185*	0.000	สัมพันธ์ในระดับ ต่ำมาก	เดียวกัน

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า

ปัจจัยด้านผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.185 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก หมายความว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ด้านผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงานเพิ่มขึ้น จะมีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับต่ำมาก

**สมมติฐานข้อที่ 2.4** ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

$H_1$ : ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า Sig.

น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 22

ตาราง 22 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทบาทใหม่	ความพึงพอใจในการทำงาน			
	r	p	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.134*	0.007	สัมพันธ์ในระดับ ต่ำมาก	เดียวกัน

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า

ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า Sig. เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านผู้เชี่ยวชาญผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.134 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก หมายความว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น จะมีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นในระดับต่ำมาก

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ให้องค์การต่างๆ ผู้ที่สนใจและผู้เกี่ยวข้องทุกท่านได้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาปริญญาณิพนธ์ฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

#### สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย

##### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการในการปฏิบัติงาน เงินเดือน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน หากมีการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่มาใช้ภายในองค์กร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

##### สมมติฐานการวิจัย

1. ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ได้แก่ หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

## วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานในองค์การเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีทุนชำระแล้ว ตั้งแต่ 300 ล้านบาทขึ้นไป เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงทำการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยสูตรในการคำนวณของ ยามาเน่ แบบไม่ทราบจำนวนประชากร (Yamane. 1967:5919; อ้างอิงจาก ธรรมนูญ พันธุ์เจริญ. 2547: 4) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมให้มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 5% คำนวณได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 385 คน เพื่อป้องกันแบบสอบถามที่เกิดความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของงานวิจัยดังนั้น จึงทำการเก็บตัวอย่างเพิ่มอีก 4% เท่ากับ 15 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ทั้งสิ้น 400 คน

### วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยมีขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ด้วย

วิธีการจับสลากเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานในองค์การเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีทุนชำระแล้ว ตั้งแต่ 300 ล้านบาทขึ้นไป ซึ่งในปัจจุบันนี้กรุงเทพมหานครได้แบ่งเขตการปกครองตามการบริหารงานออกเป็น 12 กลุ่มเขต (แผนที่แสดงการแบ่งกลุ่มเขตเพื่อการบริหารจัดการเมือง. 2548: 86-87) ดังตาราง 23

ตาราง 23 กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร 12 กลุ่มเขต

กลุ่มสำนักงานเขตตามนโยบาย และการพัฒนาเมืองแนวใหม่ โดยแบ่งเป็นการพัฒนาเมืองในกลุ่มเขตความหนาแน่นสูง (Compact City) และการพัฒนาเมืองในกลุ่มเขตกำลังพัฒนา (New Urban Cluster) เป็น 12 กลุ่มเขต

1. กลุ่มรัตนโกสินทร์	เขตพระนคร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตดุสิต เขตสัมพันธวงศ์
2. กลุ่มลุมพินี	เขตบางรัก เขตปทุมวัน เขตวัฒนา เขตสาทร
3. กลุ่มวิภาวดี	เขตจตุจักร เขตบางซื่อ เขตราชเทวี เขตพญาไท เขตห้วยขวาง
4. กลุ่มเจ้าพระยา	เขตยานนาวา เขตคลองเตย เขตบางคอแหลม เขตพระโขนง เขตดินแดง เขตบางนา
5. กลุ่มธนบุรี	เขตบางพลัด เขตคลองสาน เขตธนบุรี เขตบางกอกน้อย เขตบางกอกใหญ่
6. กลุ่มตากสิน	เขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง เขตราษฎร์บูรณะ
7. กลุ่มพระนครเหนือ	เขตหลักสี่ เขตดอนเมือง เขตบางเขน เขตลาดพร้าว เขตสายไหม
8. กลุ่มบูรพา	เขตบางกะปิ เขตคันนายาว เขตวังทองหลาง เขตบึงกุ่ม เขต สะพานสูง เขตสวนหลวง
9. กลุ่มสุวินทวงศ์	เขตหนองจอก เขตคลองสามวา
10. กลุ่มศรีนครินทร์	เขตลาดกระบัง เขตมีนบุรี เขตประเวศ
11. กลุ่มมหาสวัสดิ์	เขตตลิ่งชัน เขตทวีวัฒนา เขตบางแค เขตหนองแขม
12. กลุ่มสนามชัย	เขตบางขุนเทียน เขตบางบอน เขตทุ่งครุ

ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับสลากเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างเขตในแต่ละกลุ่มเขตจากกลุ่มเขตดังกล่าวข้างต้น โดยการสุ่มจับสลากกลุ่มเขตละ 1 เขต ได้จำนวน 12 เขต ดังนี้ เขตสัมพันธวงศ์ เขตสาทร เขตห้วยขวาง เขตดินแดง เขตธนบุรี เขตภาษีเจริญ เขตลาดพร้าว เขตบางกะปิ เขตหนองจอก เขตลาดกระบัง เขตบางแคและเขตบางขุนเทียน

**ขั้นตอนที่ 2** การเลือกกลุ่มตัวอย่างตามโควตา (Quota sampling) โดยการกำหนดโควตา สำหรับจำนวนตัวอย่างในแต่ละเขตที่จับสลากได้ในขั้นตอนที่ 1 จำนวน 12 เขต รวมทั้งหมด 400 คน ดังนั้น ในแต่ละเขต จะมีขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

เขตต่าง ๆ	จำนวนตัวอย่าง
เขตสัมพันธวงศ์	34
เขตสาทร	34
เขตห้วยขวาง	34
เขตดินแดง	34
เขตธนบุรี	33
เขตภาษีเจริญ	33
เขตลาดพร้าว	33
เขตบางกะปิ	33
เขตหนองจอก	33
เขตลาดกระบัง	33
เขตบางแค	33
เขตบางขุนเทียน	33
รวม	400

**ขั้นตอนที่ 3** การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) หลังจากทราบจำนวนตัวอย่างในแต่ละเขตจากขั้นตอนที่ 2 แล้ว ก็ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวกโดยการแจกแบบสอบถามตามสถานที่ทำงานในเขตต่างๆ ที่จับสลากได้ในขั้นตอนที่ 1 จนครบตามจำนวนที่ต้องการ คือ 400 คน

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดกรอบแนวคิดจากเนื้อหา ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. รวบรวมสาระและเนื้อหาต่างๆ ที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยเพื่อสร้างแบบสอบถามปลายปิด แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ รวม 4 บทบาท ได้แก่ บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร บทบาทผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 24 ข้อ โดยแบบสอบถามในส่วนนี้เป็นคำถามในแบบ Likert Scale ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับความคิดเห็น

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำนวน 6 ข้อโดยแบบสอบถามในส่วนนี้เป็นคำถามในแบบ Likert Scale ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับความคิดเห็น

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึง “ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ทำการแบ่งลักษณะของการเก็บข้อมูล ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา บทความ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เอกสารที่เกี่ยวข้อง และแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

## การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อคำตอบและจำนวนของแบบสอบถาม
2. นำข้อมูลที่ได้จากการแยกแยะข้อมูลไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistic Package for the Social Sciences หรือ SPSS)
3. ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การทดสอบค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ t-test สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ เพศ ใช้สถิติความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance) สำหรับกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม คือ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน และใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ในการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์กับทบาทใหม่กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

## สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปผลได้ดังนี้

### ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิจัยพบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 60.80 ส่วนใหญ่มีอายุ 21 - 30 ปี จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50 สถานภาพสมรสของพนักงานส่วนใหญ่ คือ สถานภาพโสด จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 65.50 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 64.50 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี มีจำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 และพนักงานส่วนใหญ่มีเงินเดือนตั้งแต่ 10,001 - 20,000 บาท จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 32.20

**ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับทบาทใหม่ขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับทบาทใหม่โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) โดยรวม มีระดับการปฏิบัติงานด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) โดยรวม มีระดับการปฏิบัติงานด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) โดยรวม มีระดับการปฏิบัติงานด้านผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยรวม มีระดับการปฏิบัติงานด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

ตาราง 23 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
<b>สมมติฐานข้อที่ 1</b> ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน		
<b>1.1</b> พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน		
ความพึงพอใจในการทำงาน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
<b>1.2</b> พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน		
ความพึงพอใจในการทำงาน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	F-test

## ตาราง 23 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
<b>1.3</b> พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน		
ความพึงพอใจในการทำงาน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
<b>1.4</b> พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน		
ความพึงพอใจในการทำงาน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	BrownForsythe
<b>1.5</b> พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน		
ความพึงพอใจในการทำงาน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe และ Dunnett's T3
<b>1.6</b> พนักงานที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน		
ความพึงพอใจในการทำงาน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	F-test

จากการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน พบว่า สถานภาพ และ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานที่มี สถานภาพและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่าง กัน มีความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างกัน ด้านอื่น ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาและ เงินเดือน ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

**สมมติฐานข้อที่ 2** ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ได้แก่ หุ่นส่วนทาง กลยุทธ์ (Strategic Partners) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ตาราง 24 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ		สถิติที่ใช้
	สมมติฐาน		
<p><b>สมมติฐานข้อที่ 2</b> ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ได้แก่ หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร</p>	<p><b>2.1</b> ปัจจัยด้านหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร</p>	<p>สอดคล้องกับสมมติฐาน</p>	<p>Pearson Correlation</p>
<p><b>2.2</b> ปัจจัยด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร</p>	<p>สอดคล้องกับสมมติฐาน</p>	<p>Pearson Correlation</p>	
<p><b>2.3</b> ปัจจัยด้านผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร</p>	<p>สอดคล้องกับสมมติฐาน</p>	<p>Pearson Correlation</p>	
<p><b>2.4</b> ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร</p>	<p>สอดคล้องกับสมมติฐาน</p>	<p>Pearson Correlation</p>	

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีวิวัฒนาการและเปลี่ยนแปลง พัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรต่างๆได้นำไปปรับใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แนวคิดที่สำคัญแนวคิดหนึ่งและเป็นแนวคิดที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา คือ 4 Role's of Human Resource Management โดย Dave Ulrich and Brockbank ได้แก่ หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

จากการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 พบว่า ทุกๆปัจจัย อันได้แก่ หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ความช่วยเหลือพนักงาน และ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้อง กับสมมติฐาน หากพิจารณาแต่ละปัจจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ พบว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) มีค่าเท่ากับ 0.130 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) มีค่าเท่ากับ 0.208 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) มีค่าเท่ากับ 0.185 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) มีค่าเท่ากับ 0.134 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ

## อภิปรายผล

จากการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และเงินเดือน จากการศึกษพบว่า

1.1 การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานมีเพศต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะในสภาวะปัจจุบันเพศชายและหญิงต่างมีสิทธิ เสรีภาพเท่าเทียมกัน และมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ ได้เหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทธิ์ธำ ฤทธิ์ (2550: 81) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยชายและหญิง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณรัตน์ สันธนะจิตร (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างกรมวิชาการเกษตรพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

1.2 การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานมีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้สามารถอธิบายได้ว่า อายุไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน แม้ว่าพนักงานจะมีอายุมากหรืออายุน้อยก็มีความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์การมีการปฏิบัติต่อพนักงานไม่ว่าจะมีอายุเท่าใดอย่างเสมอภาคภายใต้นโยบายและระเบียบการบริหารงานเดียวกัน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานไม่ต่างกันแม้ว่าจะมีอายุแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรดิศ กาญจนวงศ์ (2552: 48) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณรัตน์ สันธนะจิตร (2549: 96) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติของข้าราชการและลูกจ้างกรมวิชาการเกษตรพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างที่มีอายุมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

1.3 การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพ พบว่า พนักงานมีสถานภาพต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ว่า สถานภาพโสด / หย่าร้าง มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างจากพนักงานที่มีสถานภาพสมรส เนื่องจาก องค์ประกอบของครอบครัวและความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิพร สามคำ (2551: 68) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สังกัดเขตเชียงราย พบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สังกัดเขตเชียงราย ที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญาดา พงศบริพัตร (2542: 75) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงินในธุรกิจประกันวินาศภัย พบว่า พนักงานฝ่ายบัญชีและการเงินของธุรกิจประกันวินาศภัยที่มีสถานภาพครอบครัวแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน

1.4 การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานมีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ว่า องค์การจะให้ความสำคัญกับความสามารถและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงระดับการศึกษา และพนักงานไม่ว่าจะมีระดับการศึกษาใดก็ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากองค์กร อย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งปัจจุบันองค์การต่างๆ ได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา เพื่อเพิ่มทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในปัจจุบันและอนาคตแก่พนักงานทุกระดับ ดังนั้นระดับการศึกษาจึงไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 123) กล่าวว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ศรีทจันทร์ โพธิ์ประชุม (2552: 65) ได้ศึกษาความต้องการและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการของบริษัท ที.ยู.ดับบลิว.เท็กซ์ไทล์ จำกัด พบว่า พนักงานปฏิบัติการบริษัท ที.ยู.ดับบลิว.เท็กซ์ไทล์ จำกัดมีระดับความพึงพอใจในการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกัน และ สอดคล้องกับงานวิจัย ของ ฉันทฐา กริหิรัญ (2550: 83) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

1.5 การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่ง สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยหรือมากนั้นจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจาก ความชำนาญงานและความเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กร พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า ย่อมมีความชำนาญงาน มีความเข้าใจเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรและมีการปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้แล้ว จึงทำให้พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จรรยา โชคสุชาติ (2546 : 94) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โซฟีเทลเซ็นทรัลหัวหิน รีสอร์ท จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการเปรียบเทียบพนักงานที่มีระยะในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัย

ของ ทัศนกิจ น่วมอินทร์(2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานหน้าที่ในสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขตพิษณุโลก ภาคเหนือ จำนวน 313 คน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหน้าที่ในสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขตพิษณุโลก ภาคเหนือ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

1.6 การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเงินเดือน พบว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้สามารถอธิบายได้ว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก ระดับเงินเดือนจะสอดคล้องกับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานแต่ละคนเห็นควรว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน ซึ่งในปัจจุบันเมื่อมีการประเมินผลงาน หากพนักงานทำผลงานได้ดี ทางบริษัทก็จะมีการเพิ่มเงินเดือนและมีเงินโบนัสเพิ่มเติม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ทศพล ประดับมุข (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิตกรณีศึกษา บริษัท สยามไอซิน จำกัด พบว่า ระดับรายได้ที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิลักษณ์ แจ่มใส (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดสำนักงานบริหารธุรกิจสาขา เขต 29 พบว่า ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้

2. ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ (Ulrich: 1998) ได้กล่าวไว้ว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็จะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบทบาทในอนาคต เพราะคนเป็นแกนหลักสำคัญของธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป บทบาทของฝ่ายบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เหมือนกับเป็นหุ้นส่วนขององค์กร(Strategic partner) ในการที่จะสร้าง/พัฒนาองค์กรให้องค์กรมีความสามารถแข่งขันได้ในยุคใหม่ ถึงแม้ว่าการที่เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาแทนที่การทำงานแล้วจะทำให้ฝ่ายบุคคลหมดความสำคัญไปแต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลับมีบทบาทที่เข้มข้น เข้มแข็ง มากขึ้นกว่าเดิม ในอีกด้านหนึ่ง ช่วงเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำนั้น จะเป็นช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนสูง การแข่งขันจึงทวีความรุนแรงขึ้น การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นในยุคที่เศรษฐกิจถดถอย และต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย ช่วงเวลาที่เกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ นี้เป็นช่วงเวลาที่แม้แต่ความไม่แน่นอนเราต้องดึงคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ในขณะที่องค์กรอื่นๆอาจขาดแคลนคนที่มีความสามารถเพราะต้องปลดพนักงานออกเป็นจำนวนมาก การที่จะดึงคนเก่งไว้ได้นั้น ต้องทำให้พวกเขาเกิดรู้สึกมีความสุขและความพอใจในการทำงานนั่นเอง

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดย Dave Ulrich ได้กล่าวถึง Administrative Expert ว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานธุรการ งานบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญในงานด้านเอกสาร และการติดต่อประสานงาน,ผู้เชี่ยวชาญในงานด้านกฎระเบียบ หลักการ และแนวนโยบายการพัฒนาบุคลากรใน องค์กร, ผู้เชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยี, ผู้เชี่ยวชาญในด้านการเตรียมข้อมูล บทวิเคราะห์ วิจัย บทบาทนี้จึงเน้นที่วิธีการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในระดับสูงเป็นลักษณะของการทำงานที่มีความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานสูง เช่น เราอาจจะจัดโครงสร้างองค์กรเสียใหม่ ทำ Work Inventory ของหน่วยงาน นำส่งงานบางอย่างกลับไปให้ผู้จัดการในสายงานเป็นผู้ปฏิบัติ ให้อำนาจแก่พนักงานเป็นผู้รับผิดชอบงานบางอย่างด้วยตนเอง

ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดร.จำเนียร จวงตระกูล กล่าวว่าการงานด้านนี้ผมคิดว่าเป็นงานเก่าแก่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อยู่แล้ว นั่นก็คืองานทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ประเด็นปัญหาสำคัญก็คือการปรับปรุงขอบเขตงานและวิธีการปฏิบัติงานด้านนี้ ให้มีประสิทธิภาพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่ง Ulrich (1997) เสนอให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเป็นตัวแทนของพนักงาน ช่วยเหลือสนับสนุนพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เป็นตัววัดความพึงพอใจของพนักงาน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า บทบาทของ HR ยุคใหม่ ตั้งแต่นี้ต่อไปต้องไม่ใช่แค่การเป็น Business Partner หรือ การเป็นส่วนส่วนความสำเร็จขององค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการทำหน้าที่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ดีอีกด้วย สอดคล้องกับมาริสซา เซาว์พฤฒิพงศ์ กล่าวอธิบายพร้อมทั้งขยายความว่าฝ่าย HR ต้องกล้าคิดนอกกรอบ คิดแตกต่าง และไม่ยึดติดอยู่กับคำสั่งนาย หากสิ่งนั้นเป็นสิ่งดีต่อการพัฒนาหรือส่งเสริมศักยภาพคนในองค์กร ต้องกล้าและพร้อมที่จะเดินเข้าไปเสนอหลักการ แนวคิด การปรับเปลี่ยนองค์กรกับผู้บริหาร อันที่จริงแล้วบทบาทด้านนี้ไม่ได้เป็นของใหม่เป็นสิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องปฏิบัติจัดทำอยู่ตลอดเวลา ทั้งโดยที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว อย่างไรก็ตาม Ulrich (1997) ได้นำมาชี้ให้เห็นถึงบทบาทด้านนี้อย่างชัดเจนขึ้นโดยนำเสนอว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ริเริ่มขึ้น และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยั่งยืน

จากข้อสรุปด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ทั้ง 4 บทบาทข้างต้น แสดงให้เห็นว่า สถานการณ์ของโลกในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปมาก การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ทำให้เกิดผลกระทบต่อวิธีการบริหารจัดการ (Kreitner, 1998; Casico, 1995 ; Ulrich, 1997) องค์การเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครเองก็เช่นกัน ที่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญหน่วยงานหนึ่งในองค์การ จากการศึกษาสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ที่ได้มีการปรับเปลี่ยนไปเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน หากมีองค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน แต่อย่างไรก็ดีความพึงพอใจของพนักงานก็ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว ยังมีองค์ประกอบต่างๆอีกมากมาย ระดับความสัมพันธ์จึงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ จากความสัมพันธ์ตั้งสมมติฐานข้างต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Andrew Brown, Chris Forde and David Spencer (2004:239) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของHRMกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ระดับความพึงพอใจลดต่ำลงเนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผิดพลาด มีความเข้มงวดมากเกินไป ไม่ให้ความอิสระกับพนักงานในการทำงาน ทำให้พนักงานขาดความคิดสร้างสรรค์ และ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ สันติชัย อินทรอ่อน (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า ผู้บริหารและพนักงานของธนาคารกสิกรไทยส่วนใหญ่ เห็นว่าธนาคารควรเลือกใช้ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบทุนทางปัญญา มีวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่กำหนดบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรสนับสนุน แนะนำ และให้คำปรึกษากับสายงานหลักของธนาคารในการเลือกรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม มีการจัดหาบุคลากรแบบที่เป็นระบบมีมาตรฐานที่ชัดเจน การฝึกอบรมเน้นกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับกลยุทธ์องค์กร จะส่งผลดี ความพึงพอใจ คุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงานของธนาคาร

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยข้างต้น ทำให้ทราบถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะนี้ จากการวิจัยพบว่า

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์มีระดับการปฏิบัติงานในระดับมาก หากพิจารณา บทบาทหน้าที่ที่ควรปฏิบัติในฐานะเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์พบว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการด้าน HR ให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันเวลา มีระดับการปฏิบัติงานระดับปานกลางค่อนข้างไปทางน้อย ซึ่งผู้บริหารควรร่วมมือกับฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการร่วมกันวางแผนทาง และติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงต่างๆอย่างต่อเนื่องและทันเวลา เพื่อให้องค์กรยังคงแข่งขันและดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างราบรื่น

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์มีระดับการปฏิบัติงานโดยในระดับ ปานกลาง โดยเฉพาะ การกำหนดวิธีการในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นฝ่าย HR ควรมีการติดตามวิวัฒนาการใหม่ๆด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาปรับปรุงกฎ ระเบียบ หรือนโยบาย ขององค์กร และควรมีการกำหนดรายละเอียดการทำงาน รวมถึงวิธีการในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสมเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์มีระดับการปฏิบัติงานโดยในระดับ ปานกลาง ซึ่งทางด้านการสร้าง “ความเชื่อถือ” และ “การยอมรับ” จากหน่วยงานต่างๆในองค์กรและได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้านงาน HR อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ดังนั้น ฝ่าย HR ควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความเชื่อถือและการยอมรับแก่พนักงานในองค์กร เนื่องจากในส่วนของด้านผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงานนี้ จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงาน

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์มีระดับการปฏิบัติงานโดยในระดับ ปานกลาง ในด้านของการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของงานด้าน HR ที่มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจขององค์กรแก่พนักงานทุกระดับในองค์กรอย่างต่อเนื่องนั้น ฝ่ายHR ยังไม่ได้ในความสำคัญเท่าที่ควร ซึ่งในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงควรติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังต้องถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรได้ทราบ

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ทักษะคติในการทำงาน หรือความมั่นคงในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารรับทราบถึงสิ่งที่พนักงานต้องการในขณะที่ปฏิบัติงาน

2. ควรศึกษาเชิงลึกของปัจจัยแต่ละด้าน โดยเฉพาะ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ เพื่อพัฒนาฝ่าย HR ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาจศึกษาเชิงลึกเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

3. ศึกษาเจาะจงองค์กรที่นำการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่มาใช้ภายในองค์กร กับตัวแปรด้านความพึงพอใจในการทำงาน หรือตัวแปรด้านอื่นๆ เช่น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน ความผูกพันกับองค์กร เป็นต้น





## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรรยา โชคสุชาติ. (2546). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโซฟิเทลเซ็นทรัลหัวหิน รีสอร์ท จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จาตุรงค์ เกียรติกำจาย. (2537). *กลเม็ดเคล็ดลับการจัดการคน*. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย
- จีระภา เนียมน้อย. (2545). *ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา: บริษัท ธนาคารผลิตภัณฑ์น้ำมันพืช จำกัด*. สารนิพนธ์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชนารัญษ์ โปธารส. (2548). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายระบบงานสารสนเทศ ธนาคารออมสิน*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ชาญวิทย์ ไชยชนะคุณ. (2536). *ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการศึกษา เฉพาะกรณีข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยศิลปากรสายข.และค.วิทยานิพนธ์*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตการพิมพ์
- ญาดา พงศบริพัตร. (2542). *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงินในธุรกิจประกันวินาศภัย*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐพันธ์ เขจรันนันทน์. (2546). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ณัฐธินิชา ปานศักดิ์. (2544). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท มั่นยิ่ง จำกัด*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาการแนะแนว, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฏฐา กรีหิรัญ. (2550). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. ปรียญวิทยานิพนธ์ กศ.ม.(การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ถนัดกิจ น่วมอินทร์. (2537). *ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานหน้าที่ในสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขตพิษณุโลก ภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.

- ทวีชัย อ่ำวิจิตร. (2545). *ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา: ห้างหุ้นส่วนจำกัด คอมโพเนนท์ เทรด เซ็นเตอร์. สารนิพนธ์ (การจัดการ).* กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทศพล ประดับมุข. (2554). *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท สยามไอซิน จำกัด. วิทยานิพนธ์.* กรุงเทพฯ: สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *การบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช.
- นิพร สามคำ. (2551). *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สังกัดเขต เชียงราย. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.* ถ่ายเอกสาร.
- ปรีชาติ ต้นดีวัฒน์. (2538). *การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ของพยาบาลประจำการในกรุงเทพมหานคร สังกัด กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. ปรินิพนธ์ วท.ม. (พฤติกรรมศาสตร์).* สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2532). *การบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์.
- พรรณรัตน์ สันธนะจิตร. (2549). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการและลูกจ้างกรมวิชาการเกษตร. สารนิพนธ์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- พิชิต เทพวรรณ. (2553). *การจัดททรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย. รายงานฉบับสมบูรณ์. มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่*
- พิชิต บุตรศรีสว. (2546). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดเขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย : สถาบันราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.*
- พีรดิศ กาญจนวงศ์. (2552). *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท สแปนชั่น (ไทย แลนด์) จำกัด. สารนิพนธ์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- ระพินทร์ โพธิ์ศรี. (2551). *สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- ศรัทจันทร์ โพธิ์ประชุม. (2552). *ความต้องการและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ปฏิบัติการของบริษัท ที.ยู.ดับบลิว.เท็กซ์ไทล์. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม. ถ่ายเอกสาร.*
- สันติชัย อินทรอ่อน. (2550). *ความผูกพันของพนักงาน. วารสารทรัพยากรมนุษย์. 3(1), 3-13.*

- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- สุพรรณณี รอดบุญธรรม. (2538). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร วิทยาลัยช่างกล ปทุมวัน*. วิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุทธิลักษณ์ แจ่มใส. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดสำนักงานบริหารธุรกิจสาขา เขต 29*. งานวิจัย. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์. ถ่ายเอกสาร.
- เสนาะ ดิยาวี. (2535). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2516). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- สมยศ นาวิการ. (2531). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์.
- อัญชลา สงวนสัตย์. (2546). *ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัท โซนี่ โลจิสติกส์(ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ บข.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อริปไตย ไกรราช. (2539). *ความพึงพอใจในงานของพนักงานตรวจแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคม สาขาวิชาการจัดการการพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อาภรณ์ ภูวัญพันธ์. (2548). *HR for non HR*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- อำนวยการ แสงสว่าง. (2540). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์
- อวยชัย ชบา และ คณะ. (2541). *พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- Andrew Brown, Chris Forde & David Spencer. (2008). *Changes in HRM and job satisfaction, 1998–2004: evidence from the Workplace Employment Relations Survey*. USA: The University of York Human Resource Management Journal
- Barnard Chester I. (1970). *The Function of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Buck, Jeffrey Michael. (1999). *The effects of human resources management strategy on levels of organizational commitment among staff employees at public institutions of higher education*. The university of Mississippi.

- Cronbach, Lee J. (1984). *Essentials of Psychological Testing*. 4 th ed. New York: Harper and Row.
- Feldman, D. C., & Arnold, Hugh J. (1985). *Managing individual and group behavior in organizations*. Singapore: Mcgraw-Hill.
- Gilmer, V.H.B. (1966). *Industrial Psychology*. New York : McGraw-Hill.
- Good, Carter V. (1959). *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Ivancevich, J. M. (2001). *International Human Resource Management*. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Marion Loveday. (1996). *Employee satisfaction and HR at ISS*. Case study. Nostrand.
- Maslow, Abraha, H. (1970). *Motivation and Personality*. 2 nd ed. New York : Harper and Row.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- Metchick ,Robert Harold. (1999). *Aninvestigation into the use of human resources factors to support business process reengineerin implementation*. Rensselaer Polytechnic Institute.
- Morrison,Janet Lynn. (2004). *Should human resources managers utilize affirmative action to give diversity programs legitimacy*. Las Vegas. University of Nevada.
- Nick Bontis, Alexander Serenko. (2007). *The moderating role of human capital management practices on employee capabilities*. Canada: DeGroot School of Business,McMaster University,Hamilton,.
- Noe, R A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P.M. (2006). *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Peckford,Lawrence Ross. (2000). *Leadership training in human resources development : Canada, Newfoundland and Labrador*.Canada. Royal Roads University.
- Steers, R.M., and Porter, L.W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York. : McGraw - Hill.
- Tiffin, J and McCormick, E.J. (1968). *Industrial Psychology*. London : Gorge Allen and Umvin Ltd,
- Ulrich, D. (1998). *A New Mandate for Human Resources'*, Harvard Business Review, Jan-Feb pp. 125-134.
- Vroom. W.H. (1964). *Work and Motivation*. New York : John Willy and Sons.

- Walker, Charles R. and Repert H. Guest. (1966). *The Man on the Assembly Line*.  
Massachusetts: Harvard University Press,
- Yamane, T. (1967). *Statistics; An Introductory Analysis*. New York: Harper And Row.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่  
ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

---

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ ผู้วิจัยทำขึ้นเพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพราะความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งที่จะช่วยให้งานวิจัยครั้งนี้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้วิจัย ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้มีส่วนร่วมในการวิจัยและแสดงความคิดเห็นในครั้งนี้

แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ส่วนดังนี้

1. ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่
3. ความพึงพอใจในการทำงาน

### ส่วนที่ 1: ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความจริงของท่านเพียงคำตอบเดียว

#### 1. เพศ

ชาย  หญิง

#### 2. อายุ

ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี  21-30 ปี  
 31-40 ปี  41-50 ปี  
 51-60 ปี

#### 3. สถานภาพ

โสด  สมรส  
 หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

#### 4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี

#### 5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี  4-6 ปี  
 7-9 ปี  10 ปีขึ้นไป

#### 6. เงินเดือน

น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท  10,001-20,000 บาท  
 20,001-30,000 บาท  30,001-40,000 บาท  
 40,000 บาทขึ้นไป

**ส่วนที่ 2:** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงคำตอบเดียว

**ฝ่าย HR ในองค์กรของท่านมีการปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้มากน้อยเพียงใด**

การจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่	ระดับการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners)</b>					
1.1 ฝ่าย HR รู้และเข้าใจกลยุทธ์และธุรกิจขององค์กร					
1.2 ฝ่าย HR กำหนดกลยุทธ์ด้าน HR(HR Strategy) ให้ตอบสนองกลยุทธ์และธุรกิจขององค์กรได้					
1.3 ฝ่าย HR ให้ความช่วยเหลือแก่ Line Manager ในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์					
1.4 ฝ่าย HR เข้าใจการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่สำคัญๆ ของโลก ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร					
1.5 ฝ่าย HR สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการด้าน HR ให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันเวลา					

การจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่	ระดับการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert)</b>					
2.1 ฝ่าย HR วางแผน จัดระบบ ระเบียบ หรือนโยบายขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการ “คน”ขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด					
2.2 ฝ่าย HR ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านงานHR ให้แก่ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานต่างๆอย่างเชี่ยวชาญ					
2.3 ฝ่าย HR กำหนดรายละเอียดการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม					
2.4 ฝ่าย HR กำหนดวิธีการในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย					
2.5 ฝ่าย HR ติดตามความก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนำความรู้นั้น มาปรับปรุงกฎระเบียบ หรือนโยบาย ขององค์กรให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์					
<b>3. ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน (Employee Champions)</b>					
3.1 ฝ่าย HR สร้างความผูกพันต่อองค์กรและสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับ					
3.2 ฝ่าย HR รับฟังข้อเรียกร้อง หรือข้อร้องเรียนต่างๆ จากพนักงานทุกระดับ					
3.3 ฝ่าย HR เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน นำมาสู่การปรับปรุงให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ					
3.4 ฝ่าย HR สร้าง “ความเชื่อถือ” และ “การยอมรับ” จากหน่วยงานต่างๆในองค์กร					

การจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่	ระดับการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.5 ฝ่าย HR ร่วมมือกับผู้บริหารและพนักงาน ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆในการทำงานหรือการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจของหน่วยงานนั้นๆ					
3.6 ฝ่าย HR ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้านงาน HR					
3.7 ฝ่าย HR นำความรู้ด้านHRไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงานต่างๆในองค์กร					
<b>4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)</b>					
4.1 ฝ่าย HR ผลักดันและจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อช่วยส่งเสริมให้กลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรบรรลุผล					
4.2 ฝ่าย HR ติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลา					
4.3 ฝ่าย HR กำหนดหรือวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์					
4.4 ฝ่าย HR ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของงานด้าน HR ที่มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจขององค์กรแก่พนักงานทุกระดับในองค์กรอย่างต่อเนื่อง					

**ส่วนที่ 3: ความพึงพอใจในการทำงาน**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงคำตอบเดียว

ความพึงพอใจในการทำงาน	ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านรักและภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานปฏิบัติอยู่ในขณะนี้					
2. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเต็มที่เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ					
3. ท่านคิดว่าองค์กร เปรียบเสมือนครอบครัวของท่าน					
4. ท่านยินดีจะปฏิบัติงานแทนอย่างเต็มที่ หากเพื่อนร่วมงานไม่อยู่/ไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้					
5. ท่านไม่คิดลาออกหรือเปลี่ยนสถานที่ทำงาน					

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้



## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. อาจารย์ดร.พนิต กุลศิริ	อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2. รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา	อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร





ประวัติย่อผู้วิจัย

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาววิภาดา รัตนวราภรณ์
วันเดือนปีเกิด	5 กันยายน 2530
สถานที่เกิด	จังหวัดสุพรรณบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	249/64 หมู่ 5 ต.ท่าระหัด อ.เมือง จ.สุพรรณบุรี 72000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2553	วิทยาลัยการจัดการ สาขาบัญชี จากมหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ.2555	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

