สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

# ความคาดหวัง และ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

ปิยวรรณ เรืองสาคร

- 1 พ.ค. 2560
370576

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
สิงหาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์ของ ปิยวรรณ เรืองสาคร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร. กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธานกรรมการ

(ดร. กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ธำรงสินถาวร)

.....กรรมการ

(ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์)

คณะการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 22 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

# ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ อาจารย์ประจำคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อาจารย์ ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ อาจารย์ประจำคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา และ นายวีรพงษ์ เถาพันธ์ ผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านในคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดี มีประโยชน์แก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก แก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา ตลอดจนเพื่อน ๆ สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพาทุกคนที่เป็นกำลังใจให้คำปรึกษา และช่วยเหลือในการทำงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวของผู้วิจัยที่ให้ความรักความเข้าใจ ให้การสนับสนุนด้านการศึกษา รวมทั้งเป็นกำลังใจให้เสมอมาทำให้ผู้วิจัยมีความมุมานะ พยายามจนทำให้ผู้วิจัยสามารถประสบความสำเร็จในวันนี้

ปิยวรรณ เรืองสาคร

56920685:สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม.(การจัดการทรัพยากรมนุษย์)
คำสำคัญ: ความคาดหวัง/ ความพึงพอใจ/ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปิยวรรณ เรืองสาคร: ความคาดหวัง และ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ (THE EXPECTATIONS AND SATISFACTION OF EMPLOYEES WITH THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF AEROWORKS (ASIA) CO.,LTD. AND CONGLOMERATE)คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: กัญจนวลัยนนทแก้ว แฟร์รี่, Ph.D.144 หน้า. ปี พ.ศ.2559.

การศึกษาครั้งนี้ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคาดหวัง ระดับความพึงพอใจของพนักงาน และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความคาดหวัง และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ กลุ่มตัวอย่างที่แจกแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. อายุระหว่าง 21-30 ปี มีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการ (Worker) และอยู่ในหน่วยงานหรือแผนกงานที่สังกัดอยู่ในฝ่ายผลิต และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมแตกต่างกัน และจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานระดับตำแหน่ง ที่ต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

56920685: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCEMANAGEMENT)

KEYWORDS: EXPECTATION / SATISFACTION / HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

PIYAWAN RUANGSAKORN: THE EXPECTATIONS AND SATISFACTION OF EMPLOYEES WITH THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF AEROWORKS (ASIA) CO.,LTD. AND CONGLOMERATE. ADVISORY COMMITTEEKANCHANAWALAI NONDHAKAEW FARRY, Ph.D. 144 P. 2016.

This study aimed to study the level of expectation, the satisfaction of employees, and the individual factor affected to the expectation and the satisfaction of employees towards the human resources management of Aeroworks (ASIA) CO.,LTD. and associated company. The instrument was 400 surveys. The results revealed that the individual factor as almost a female, got high school certificate or vocational certificate was 21 – 30 years old, had one – five years of work experiences, and worked as a worker in a production department. The hypothesis testing showed the individual factor was classified from the educational level, work experiences, and employees working in different department had different expectation on the human resources management, and the different classification of gender, educational level, work experiences, position had, overall, the satisfaction towards the human resources management, were statistically significantly at .05 level. For the expectation of employees on the human resources management, overall, was in high level. For the satisfaction of employees on the human resources management, overall, was in moderate level.

# สารบัญ


| | หน้า |
|---|---|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| สารบัญ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ฌ |
| สารบัญภาพ | ญ |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 3 |
| สมมติฐานการวิจัย | 3 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย | 3 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย | 4 |
| ขอบเขตการวิจัย | 5 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 6 |
| 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 8 |
| ข้อมูลทั่วไป บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ | 8 |
| แนวคิดทฤษฎีความคาดหวัง | 10 |
| แนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจ | 15 |
| แนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 22 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 44 |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 50 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย | 50 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 51 |
| การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 52 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 55 |
| วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย | 55 |

# สารบัญ(ต่อ)


| บทที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 4 | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 57 |
| | สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 58 |
| | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 58 |
| 5 | สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ | 117 |
| | สรุปผลการวิจัย | 117 |
| | อภิปรายผล | 122 |
| | ข้อเสนอแนะ | 128 |
| | ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป | 130 |
| บรรณานุกรม | | 131 |
| ภาคผนวก | | 138 |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย | | 144 |

# สารบัญตาราง


| ตารางที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 2-1 | ความคาดหวังในการทำงาน และกลยุทธ์ระดับองค์กร | 12 |
| 3-1 | จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย | 51 |
| 4-1 | จำนวน และร้อยละ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม | 58 |
| 4-2 | ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ โดยรวม | 60 |
| 4-3 | ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการสรรหาว่าจ้าง | 62 |
| 4-4 | ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | 62 |
| 4-5 | ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน | 63 |
| 4-6 | ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการประเมินผล | 64 |
| 4-7 | ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านแรงงานสัมพันธ์ | 65 |
| 4-8 | ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ โดยรวม | 66 |
| 4-9 | ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการสรรหาว่าจ้าง | 67 |

# สารบัญตาราง (ต่อ)


ตารางที่ หน้า

4-10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ..... 68

4-11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ..... 69

4-12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการประเมินผล ..... 70

4-13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ ด้านแรงงานสัมพันธ์ ..... 71

4-14 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ กับความคาดหวังต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ ..... 73

4-15 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา กับระดับความคาดหวัง ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ..... 74

4-16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวัง ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม ..... 75

4-17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวัง ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ..... 76

4-18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวัง ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ..... 77

# สารบัญตาราง (ต่อ)


ตารางที่ หน้า

4-19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล ..... 78

4-20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ..... 79

4-21 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ..... 80

4-22 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามประสบการณ์ทำงานกับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ..... 81

4-23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม ..... 82

4-24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ..... 83

4-25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารค่าตอบแทน ..... 83

4-26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่ม บริษัทในเครือ ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผล ..... 84

4-27 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับตำแหน่ง กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ..... 85

# สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม ..... 86

4-29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ..... 87

4-30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมพัฒนา ..... 88

4-31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารค่าตอบแทน ..... 89

4-32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผล ..... 90

4-33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ..... 91

4-34 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด (แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่) กับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ..... 92

4-35 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ กับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ..... 93

4-36 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ..... 94

# สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-37 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม ..... 95

4-38 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ..... 96

4-39 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ..... 97

4-40 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ..... 98

4-41 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล ..... 99

4-42 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ..... 100

4-43 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ..... 101

4-44 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามประสบการณ์ทำงานกับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ..... 102

4-45 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม ..... 103

# สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-46 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ..... 104

4-47 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมพัฒนา ..... 105

4-48 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารค่าตอบแทน ..... 106

4-49 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผล ..... 107

4-50 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ..... 108

4-51 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับตำแหน่ง กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ..... 109

4-52 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม ..... 110

4-53 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ..... 111

4-54 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมพัฒนา ..... 112

# สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4-55 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารค่าตอบแทน ..... 113

4-56 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผล ..... 114

4-57 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ..... 115

4-58 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด(แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่) กับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ..... 116

# สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1-1 กรอบแนวคิดการวิจัย ..... 4

# บทที่ 1

# บทนำ

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารองค์กรทุกองค์กร การบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพจะมีวิธีการจัดการที่ดีนับตั้งแต่ กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นอย่างแท้จริง (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2551, หน้า 98) ทั้งนี้การบริหารในยุคของการแข่งขันด้วยทุนมนุษย์ "คน" จึงเป็นต้นทุนสำคัญขององค์กร ในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้บริหารทุนมนุษย์ในภาคเอกชน โดยสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ พนักงาน ซึ่งเป็นผู้ร่วมลงทุนด้วยความมุ่งมั่น โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และสติปัญญาที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ และเกิดข้อได้เปรียบแก่องค์กร (ธนิต โสรัตน์, 2553) ทั้งนี้การพัฒนาให้คนในองค์กรทุ่มเทศักยภาพที่ดีที่สุดมอบให้แก่องค์กร โดยองค์กรจะต้องมอบประโยชน์ ผลตอบแทน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อรักษาพนักงานที่มีศักยภาพเหล่านั้นไว้ให้ดีที่สุด (นิรมล กิติกุล, 2551, หน้า 14) โดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จนนำไปสู่ประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์กรที่ควรจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม

ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงานจะต้องอาศัยระบบการวางแผนที่ดี มีบุคลากรที่มีศักยภาพ และที่สำคัญพนักงานทุกคนต้องมีความสุขในการทำงาน ซึ่งองค์กรจะสร้างความสุขให้แก่พนักงานได้นั้นต้องรู้ถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ได้แก่ การได้ทำงานในองค์กรที่มั่นคง การได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม การได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้รับโอกาสในการพัฒนาและมีความก้าวหน้า การได้รับสวัสดิการที่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี การมีปริมาณงานที่เหมาะสม การได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่า (บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ดีบี (ประเทศไทย) จำกัด, 2557) ทั้งนี้ความคาดหวังในการทำงานแต่ละปัจจัยจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความหวังในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ยกตัวอย่างการศึกษาความคาดหวังในการทำงานของบุคลากร ในงานวิจัยของ ปริศนา ใจบุญ (2554) พบว่า ความคาดหวังในการทำงานของ

บุคลากร ส่วนใหญ่อยู่ในด้านของการมีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นต้น

นอกจากความคาดหวังในการทำงานของพนักงาน ที่องค์กรจะนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อนำมาสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์กรทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน มีจิตสำนึกจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรสามารถทำการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน ทั้งนี้องค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน (จิดาภา ทรัพย์มากอุดม, 2551) โดยใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และความพยายามพัฒนาศักยภาพงานของพนักงานที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยของ สุรีรัตน์ จิตเพิ่มสุข (2554) พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและภูมิลำเนาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน จึงเห็นว่าการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำเป็นต้องศึกษาถึงคุณลักษณะของพนักงานซึ่งอาจส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันด้วยเช่นกัน จะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์กรนั้นมีผลต่อความสำเร็จของงาน และองค์กร หากองค์กรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประสิทธิภาพ ย่อมนำมาซึ่งความพึงพอใจที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และความพยายามพัฒนาศักยภาพงานของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนดได้

บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง เป็นบริษัทจากประเทศเนเธอร์แลนด์ ประกอบอุตสาหกรรมประเภทผลิตและส่งออกอุปกรณ์เครื่องใช้บนเครื่องบิน (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2557) ทั้งนี้บริษัทมีแผนในการดำเนินงานการขยายโรงงานไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ จึงทำให้บริษัทต้องมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรในการรองรับการเติบโตของธุรกิจ โดยเริ่มต้นจากบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องพัฒนาควบคู่กับองค์กร จึงเห็นว่าการศึกษาความพึงพอใจของพนักงาน จะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้กับบริษัทฯ ได้ ทั้งนี้ปัจจัยด้านคนเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรศึกษาเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเรื่อง ความคาดหวังและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงข้อเสนอแนะ และแนวทางการปรับปรุงแผนในการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในการรองรับการเติบโต ให้สอดรับกับการขยายโรงงาน และสามารถนำไปวางแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงและ

พัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

4. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

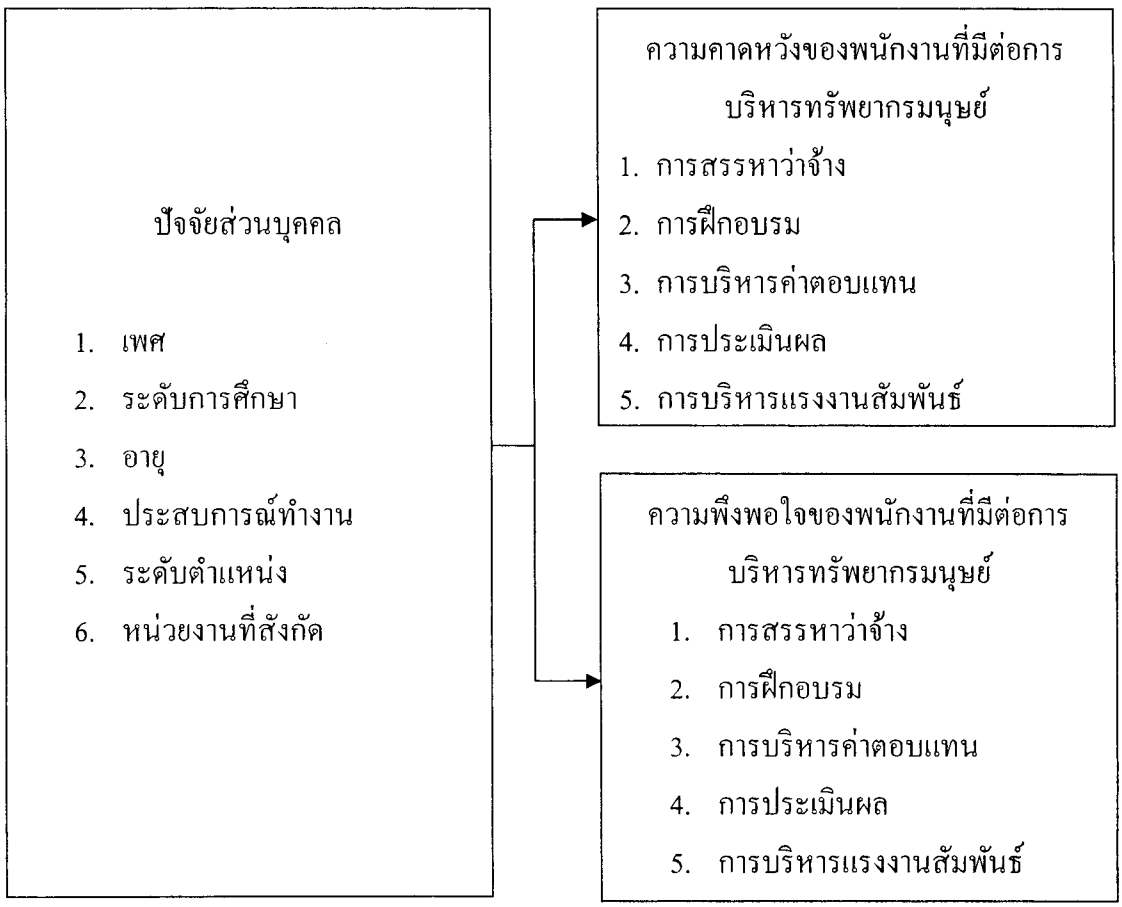
## สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ แตกต่างกัน

2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ แตกต่างกัน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความคาดหวัง และ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้




ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทราบถึงข้อเสนอแนะ และแนวทางการปรับปรุงแผนในการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในการรองรับการเติบโต ให้สอดรับกับการขยายโรงงานของ บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

2. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำไปวางแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ขอบเขตการวิจัย**

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความคาดหวัง และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

1. ตัวแปรในการวิจัย

1.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

1.1.1 เพศ แบ่งเป็น 2 ระดับ เพศชาย เพศหญิง

1.1.2 ระดับการศึกษา แบ่งเป็น 5 ระดับ น้อยกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. อนุปริญญา/ ปวส. ปริญญาตรี และปริญญาโทหรือสูงกว่า

1.1.3 อายุแบ่งเป็น 5 ระดับ น้อยกว่า/เท่ากับ 20 ปี 21-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี และ 51ปี ขึ้นไป

1.1.4 ประสบการณ์ของพนักงานในบริษัท แบ่งเป็น 4 ระดับ น้อยกว่า/เท่ากับ 1 ปี 2-5 ปี 6-10 ปี และมากกว่า 11 ปีขึ้นไป

1.1.5 ระดับตำแหน่ง แบ่งเป็น 4 ระดับ พนักงานปฏิบัติการ (Worker) หัวหน้างาน (Foreman/ Supervisor) พนักงานสำนักงาน (Officer) และระดับบริหาร (Assistant manager / Manager)

1.1.6 หน่วยงานที่สังกัด แบ่งเป็น 2 ระดับ ฝ่ายผลิต ฝ่ายสำนักงาน

1.2 ตัวแปรตาม ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.2.1 การสรรหาว่าจ้าง

1.2.2 การฝึกอบรม

1.2.3 การบริหารค่าตอบแทน

1.2.4 การประเมินผล

1.2.5 การบริหารแรงงานสัมพันธ์

1.3 ตัวแปรตาม ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.3.1 การสรรหาว่าจ้าง

1.3.2 การฝึกอบรม

1.3.3 การบริหารค่าตอบแทน

1.3.4 การประเมินผล

1.3.5 การบริหารแรงงานสัมพันธ์

2. ประชากรในการวิจัยนี้ เป็น พนักงานปฏิบัติการ (Worker) หัวหน้างาน (Foreman/ Supervisor) พนักงานสำนักงาน (Officer) และ ระดับบริหาร (Assistance manager/ Manager) ของ บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ บริษัทในเครือ (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด, สิงหาคม 2557)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานปฏิบัติการ (Worker) หัวหน้างาน (Foreman/ Supervisor) พนักงานสำนักงาน (Officer) และ ระดับบริหาร (Assistance manager/ Manager) ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ บริษัทในเครือ คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเปิดตารางกลุ่มตัวอย่างของ เครซี่และมอร์แกน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 306 คน และได้กำหนดแจกกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมอีก 94 คน เพื่อลดข้อผิดพลาด จึงศึกษาจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง จากนั้นนำมาจัดกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ(Stratified random sampling) ตามระดับตำแหน่ง โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละตำแหน่งตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ ตามตารางที่ 3 – 1

## นิยามศัพท์เฉพาะ

บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ บริษัทในเครือ หมายถึง เป็นบริษัทจากประเทศเนเธอร์แลนด์ ประกอบอุตสาหกรรมประเภทผลิตและส่งออกอุปกรณ์เครื่องใช้บนเครื่องบิน ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี

พนักงาน หมายถึง พนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของบริษัทงานแอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และบริษัทในเครือ แบ่งเป็น 4 ระดับ พนักงานปฏิบัติการ พนักงานสำนักงาน หัวหน้างาน (Foreman/ Supervisor) ระดับบริหาร (รองผู้จัดการ/ ผู้จัดการ)

ความคาดหวังที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่ต้องการให้บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ บริหารงานบุคคลโดยกำหนดตัวแปรต่าง ๆ

ความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ของบริษัทแอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และบริษัทในเครือ ที่เกี่ยวข้องกับบริหารงานบุคคลโดยกำหนดตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1. การสรรหาว่าจ้าง หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทแอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และบริษัทในเครือเกี่ยวกับวิธีการในการสรรหา ได้แก่ รายละเอียด ช่องทางในการประกาศรับสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ช่องทางการประกาศ วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการตรวจสอบผู้สมัครงาน และการสอบสัมภาษณ์งาน

2. การฝึกอบรมพัฒนา หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทแอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และบริษัทในเครือ เกี่ยวกับวิธีการในการฝึกอบรมด้านทักษะ ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมพนักงานใหม่ การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ฝึกอบรมโดยปฏิบัติงาน และเน้นการพัฒนาความประพฤติ

3. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทแอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และบริษัทในเครือ เกี่ยวกับข้อพิจารณาการจ่ายเงินเดือนตามความเหมาะสม และความสามารถ การให้ค่าตอบแทน เช่น เบี้ยขยัน โบนัสเบี้ยขยันประจำปี ค่าเงินช่วยเหลือรายวัน เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน หรือการจัดค่าตอบแทนอื่น ๆ และการจัดสวัสดิการที่ได้รับเป็นตัวเงิน รวมถึงสวัสดิการที่ได้รับ เช่น ชุดยูนิฟอร์ม อุปกรณ์ความปลอดภัย การตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น โดยจัดให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม

4. การประเมินผล หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทแอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และบริษัทในเครือ เกี่ยวกับ การประเมินผลด้านพฤติกรรมในส่วนของฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายหัวหน้างาน การประเมินด้านคุณภาพของฝ่ายควบคุมคุณภาพ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม มีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์ วิธีการประเมินผลอย่างทั่วถึง เปิดเผยและเป็นทางการ

5. แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทแอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และบริษัทในเครือ เกี่ยวกับ การวางแผนและพัฒนาพนักงาน การให้มีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น การจัดงานสังสรรค์ปีใหม่ การแข่งขันกีฬาประจำปี การทำบุญร่วมกัน เป็นต้น หรือการให้คำปรึกษา และแก้ปัญหาบุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและ เรื่องงานให้กับพนักงาน การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาบทลงโทษ กรณีที่พนักงานกระทำผิดกฎระเบียบของบริษัท การกำหนดการร้องทุกข์เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ถูกต้องตามกฎหมายไว้อย่างชัดเจน การจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านสุขภาพ ความปลอดภัยของพนักงานแต่ละคน การสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัย ระบบการป้องกันอุบัติเหตุจากการทำงาน และการใส่ใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

# บทที่ 2

# เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา ความคาดหวัง และ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ
2. แนวคิดทฤษฎีความคาดหวัง
3. แนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจ
4. แนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ข้อมูลทั่วไป บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง มีที่อยู่คือเลขที่ 49/39 เขตอุตสาหกรรมส่งออกแหลมฉบัง หมู่ 5 ต.ทุ่งสุขลา อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 20230 เป็นบริษัทจากประเทศเนเธอร์แลนด์ ประกอบอุตสาหกรรมประเภทผลิตและส่งออกอุปกรณ์เครื่องใช้บนเครื่องบิน (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2557)โดยจังหวัดชลบุรี

วิสัยทัศน์

ได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่า เป็นซัพพลายเออร์ที่ดีที่สุดของเขา

พันธกิจองค์กร

แอโร่เวิร์ค มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ผลิตที่เชื่อถือได้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตให้กับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนภายในเครื่องบิน ด้วยความปรารถนา ทั้งด้านการพัฒนาเทคโนโลยี และแรงจูงใจที่แข็งแกร่งในการผลิต เพื่อให้ได้มาตรฐานคุณภาพสูง และส่งมอบบริการสนับสนุนที่ยอดเยี่ยม

นโยบายคุณภาพ

บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด มีความมุ่งมั่นที่จะส่งมอบชิ้นส่วนหรือการประกอบให้ลูกค้าได้ตรงหรือเกินกว่าความต้องการของลูกค้า โดยการพัฒนาระบบคุณภาพและกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง

นโยบายของฝ่ายบุคคล ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด

1. บริษัทฯ จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องและสนับสนุนนโยบาย เป้าหมายทางธุรกิจ และกลยุทธ์ของบริษัทฯ

2. บริษัทฯ จะจัดวางระบบและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม และเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งบริษัทฯ

3. บริษัทฯ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทุกคน มีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานของตน ตามระบบและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ

4. บริษัทฯ ยึดถือระบบคุณธรรม (Merit system) ที่พิจารณาถึงความรู้ ความสามารถของพนักงานเป็นสำคัญ ดังนั้นความก้าวหน้าในสายอาชีพ ผลตอบแทนและแรงจูงใจต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับคุณภาพและผลสำเร็จของงาน รวมทั้งความรู้ความสามารถ ทัศนคติและศักยภาพของพนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทฯ

5. บริษัทฯ จะจ้างและบรรจุพนักงานตามความจำเป็นและความเหมาะสมของงาน โดยพนักงานที่จะได้รับการจ้างและบรรจุต้องมีคุณวุฒิ ประสบการณ์ และความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และมีคุณสมบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ กรณีที่มีตำแหน่งงานว่าง บริษัทฯ จะให้โอกาส และพิจารณาคัดเลือกพนักงานภายในบริษัทฯ ให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้นเสียก่อน หากไม่สามารถสรรหาพนักงานจากภายในบริษัทฯ ได้แล้ว จึงจะดำเนินกระบวนการสรรหาและจ้างบรรจุบุคคลจากภายนอกบริษัทฯ

6. บริษัทฯ จะพิจารณาค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงาน โดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นเป็นสำคัญ ประกอบกับสภาวะทางเศรษฐกิจ สภาวะการครองชีพ อัตราค่าจ้างแรงงานในตลาดขณะนั้น และใกล้เคียงกับบริษัทอื่น อันมีลักษณะทางธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน

7. บริษัทฯ จะส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพต่อการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ฯ ในการวางแผนประเมิน ติดตามผล และให้ข้อมูลป้อนกลับ พนักงานต้องมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอทั้งงานในหน้าที่รับผิดชอบและงานในส่วนอื่นของบริษัทฯ

8. บริษัทฯ จะส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความปลอดภัย และอาชีวอนามัยที่ดี

9. บริษัทฯ จะส่งเสริมและธำรงไว้ซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร และระหว่างพนักงานด้วยกันเองตลอดจนจะสนใจรับฟังความคิดเห็นและข้อเดือดร้อนของ

พนักงานที่บริษัทฯ ได้รับทราบและจะพิจารณาความคิดเห็นและข้อร้องทุกข์ของพนักงานโดยฉับพลัน

จากการศึกษานโยบายของบริษัทฯ จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ จำเป็นต้องพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถนำผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะขยายโรงงานและให้สอดรับกับการเติบโตของธุรกิจ โดยเริ่มจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน และการเติบโตขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## แนวคิดทฤษฎีความคาดหวัง

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985, อ้างถึงใน วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์, 2549, หน้า 65 – 67) ได้อธิบายว่าความคาดหวังเป็นสิ่งที่ได้รับจากการบอกเล่า หรือเกิดจากความต้องการส่วนตัว ประสบการณ์ในอดีต ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพล และส่งผลให้ความคาดหวังของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป ความคาดหวังของแต่ละคนนั้นแตกต่างกันออกไป เช่น มีเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในองค์กรมาก่อน อาจจะเล่าเรื่องให้พนักงานใหม่ได้รับทราบถึงสวัสดิการหรือผลตอบแทนที่เคยได้รับไม่เป็นไปตามที่ควรจะได้ จึงทำให้พนักงานที่เข้ามาใหม่และรับฟังอาจจะลดความคาดหวังในส่วนนี้ลง เป็นต้น

Gary (1980, อ้างถึงใน วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์, 2549, หน้า 65 – 67) ได้อธิบายถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ Taylor ได้กล่าวถึง "ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์" ซึ่งอธิบายถึงแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงาน โดยอธิบายว่าการให้ผลประโยชน์ตอบแทนซึ่งกันและกัน ระหว่างคนทำงานกับฝ่ายจัดการหรือองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับการพึ่งพาอาศัยกัน รวมถึงปัจจัยในด้านเศรษฐกิจซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญระหว่างคนงานและองค์การ ทั้งนี้ความต้องการที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือหรือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ควรสนองตอบทั้งคนงานและองค์กร จากการศึกษาแนวคิดนี้จะเห็นว่าความพึงพอใจนี้เกิดจากองค์ประกอบทางด้านบุคคล ที่จะส่งผลต่อผลผลิต ทำให้องค์กรต่าง ๆ ใส่ใจต่อการบริหารงานบุคคลมากยิ่งขึ้น

ความคาดหวังในการทำงานของพนักงาน

บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ดีบี (ประเทศไทย) จำกัด (2557) อธิบายถึงความคาดหวังขององค์กรประการหนึ่ง ขึ้นอยู่กับบุคลากรมีศักยภาพ โดยบุคลากรที่ทำงานในองค์กรทุกคนต้องมีความสุขในการทำงาน ซึ่งความสุขที่พนักงานจะได้รับจะต้องตรงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังที่จะได้รับจากการทำงาน มีองค์ประกอบ ดังนี้ คือ

1. การได้ทำงานในองค์กรที่มั่นคง
2. การได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
3. การได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร
4. การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี
5. การได้รับโอกาสในการพัฒนาและมีความก้าวหน้า
6. การได้รับสวัสดิการที่ดี การสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
7. การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี
8. การมีปริมาณงานที่เหมาะสม
9. การได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่า

จากการศึกษาถึงทฤษฎีความคาดหวัง จะเห็นว่าบุคลากร หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรต้องคำนึงถึง เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องจัดผลประโยชน์ตอบแทนที่ตรงกับความคาดหวังที่พนักงานต้องการ เพื่อสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนที่ถูกต้องและเป็นธรรม การจัดสวัสดิการที่ดีและเพียงพอให้กับพนักงาน รวมถึงการจัดสุขลักษณะอนามัย ความปลอดภัย รวมถึงสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กร เป็นต้น ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายบุคคล คือ การบริหารงานที่ตรงกับความคาดหวังของพนักงาน ทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยเน้นการสร้างเป็นองค์กรที่มีสุขให้กับพนักงาน รวมถึงการทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งผลที่ตามมาคือ พนักงานจะทำงานด้วยความรัก และทุ่มเทเพื่อองค์กร ผลงานที่ออกมาจึงจะมีคุณภาพ และจะส่งผลให้ผลประกอบการขององค์กรมีผลกำไร มีการเติบโตอย่างยั่งยืนตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้

สุจินดา ยงประยูร (2554) ได้สรุปประเด็นการศึกษาปัจจัยที่กำหนดความคาดหวังในการทำงานของพนักงาน และกลยุทธ์ระดับองค์กร สามารถอธิบายรายละเอียดในตารางที่ 2 – 1 ดังนี้

ตารางที่ 2 – 1 ความคาดหวังในการทำงาน และกลยุทธ์ระดับองค์กร

| ความคาดหวังในการทำงาน | ปัจจัยกำหนดความคาดหวัง | กลยุทธ์ระดับองค์กร |
|---|---|---|
| เป้าหมายในการทำงาน | ความสำเร็จในอาชีพ | - องค์กรควรจะกำหนดแผนระยะยาว ซึ่งในแผนนั้นจะต้องมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง<br>- องค์กรจะต้องกำหนดความต้องการด้านกำลังคนจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เพื่อบุคลากรคนปัจจุบันจะได้เตรียมตัว หรืออาจแสวงหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน<br>- องค์กรควรจะกำหนดโครงการฝึกอบรมตามความต้องการ เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน หรือปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมตามความ จำเป็นขององค์กร<br>- องค์กรจะต้องจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเพื่อสร้างความสุขในการทำงาน สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ |
| การยอมรับจากองค์กร | การเคารพซึ่งกันและกัน การให้เกียรติ การยอมรับฟังความคิดเห็น | - การให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ<br>- การสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้เป็นกันเองเพื่อเพิ่มแรงจูงใจ ให้กับพนักงาน สร้างการยอมรับระหว่างพนักงานด้วยกันเอง เช่น การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันในโอกาสพิเศษ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญกับพนักงานและพนักงาน จะต้องรู้ว่าพฤติกรรมหรือการแสดงแบบใดที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล หรือการยอมรับให้ความสำคัญ |

ตารางที่ 2 – 1 (ต่อ)

| ความคาดหวัง | ปัจจัยกำหนดความคาดหวัง | กลยุทธ์ระดับองค์กร |
|---|---|---|
| การยอมรับจากองค์กร (ต่อ) | การเคารพซึ่งกันและกัน การ ให้เกียรติ การยอมรับฟังความคิดเห็น (ต่อ) | การสร้างความประทับใจหรือการให้คำชื่นชมแก่พนักงาน ถือได้ว่าเป็น จุดเริ่มต้นของการให้การยอมรับและการให้ความสำคัญกับพนักงาน เพราะการชื่นชมพนักงาน คือ การให้กำลังใจอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ ในการให้กำลังใจต้องทำอย่างจริงใจเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ว่าสิ่งที่ได้ทำนั้นเป็นสิ่ง ที่ดีและถูกต้อง มีผู้สนใจและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การชื่นชมแบบเป็นทางการ เช่น การติดประกาศแจ้ง การให้ใบประกาศเกียรติคุณ การแนะนำให้ผู้บริหารได้รู้จัก การกล่าวแสดงความยินดี เป็นต้น ส่วนการชื่นชมแบบไม่เป็นทางการ เช่น การชื่นชมในช่วงมีการพบปะ ระหว่างพนักงานกับพนักงาน หรือพนักงานกับผู้บริหาร การชมเชยนั้น อาจแสดงด้วยการตบมือยินดี หรือการชื่นชมในห้องทำงานของพนักงาน หรือการเชิญพนักงานเข้าไปชื่นชมในห้องผู้บริหาร โดยการชื่นชม สามารถที่จะชื่นชมพนักงานในโอกาสต่างๆ เช่น ชื่นชมที่เขาชอบช่วยเหลือเพื่อนฝูง ชื่นชมในการช่วยเหลือกิจกรรมบริษัท ชื่นชมเมื่อเขา ทำสิ่งดีๆ มีประโยชน์ให้หน่วยงาน หรือองค์กร ชื่นชมในการเรียนต่อ |
| ความปลอดภัย ขวัญและกำลังใจในการทำงาน | โบนัส สวัสดิการเงิน Incentive | มีการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทฯ ความพยายามของพนักงานแต่ละคนจะทำให้บริษัทฯบรรลุเป้าหมายได้ |

ตารางที่ 2 – 1 (ต่อ)

| ความคาดหวัง | ปัจจัยกำหนดความคาดหวัง | กลยุทธ์ระดับองค์กร |
|---|---|---|
| ความปลอดภัย ขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ต่อ) | โบนัส สวัสดิการเงิน Incentive (ต่อ) | มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และต้องเป็นเป้าหมายที่พนักงาน สามารถปฏิบัติได้จริง ถ้าพนักงานรู้สึกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงเกินกับสิ่งที่ต้องจะรับผิดชอบได้จะทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน |
| ความมั่นคงในการทำงาน | ความต้องการขั้นพื้นฐาน | กำหนดเกณฑ์การให้เงินเดือนให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่มีความยุติธรรม พร้อมทั้งชี้แจงให้พนักงานในทุกส่วนรับทราบ |
| ความก้าวหน้าในอาชีพ | การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน | - สร้างแนวคิดหรือนำหลักการตลาดมาใช้ในงานของตนสามารถกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบของตนเองให้ได้ คือ จะต้องทำ อย่างไรในการเข้าถึงกลุ่มคนที่ได้ชื่อว่าเป็นลูกค้า ดังนั้น องค์กรควรเสริม ศักยภาพทางด้านการตลาดให้กับพนังกาน เรียนรู้เทคนิคและกลยุทธ์การตลาดเพราะการตลาดเป็นเสมือนสะพานเชื่อมให้คนอื่นรู้จัก รับรู้ และยอมรับในทักษะและความสามารถ<br>- จัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ หรือ Career Path |

จากการศึกษาในตารางที่ 2 – 1 เกี่ยวกับความคาดหวังในการทำงาน และกลยุทธ์ระดับองค์กรนี้ จะเห็นได้ว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในการตอบสนองความคาดหวังให้กับพนักงานขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

## แนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจ

ความหมายความพึงพอใจ

Kotler (2000, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) ให้ความหมายคำว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

จิตตินันท์ นันทไพบูลย์ (2551, หน้า 64) ให้ความหมายคำว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (2553) ให้ความหมายคำว่า ความพึงพอใจ หมายถึง รัก ปรารถนา ชอบ

จากคำนิยามความหมาย ความพึงพอใจ ข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ระดับของความรู้สึกทางบวกของบุคคล ที่แสดงถึง ความรู้สึกรัก ปรารถนา ชอบ ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในที่นี่ผู้วิจัยได้นำแนวคิดความพึงพอใจมาใช้ในการศึกษาระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทราบถึงระดับความรู้สึกทางบวกที่พนักงานได้รับจากการบริหารทรัพยากรมมนุษย์ ของบริษัทแอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และบริษัทในเครือ

ลักษณะของความพึงพอใจ

จิตตินันท์ นันทไพบูลย์ (2551, หน้า 68 – 69) ได้อธิบายถึงลักษณะของความพึงพอใจไว้ดังนี้ คือ

1. เป็นการแสดงออกทางอารมณ์ และความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ในที่นี้หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร ที่มีต่อสภาพแวดล้อมรอบตัว การตอบสนองความต้องการของพนักงานจะแสดงออกในทางบวกกับพนักงานบุคคลอื่น หรือผู้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงานในองค์กร

2. เป็นการประเมินความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริงในสถานการณ์หนึ่ง ในที่นี้เป็นสิ่งที่พนักงานสามารถประเมินได้จากประสบการณ์เดิมที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผนวกรวมกับความคาดหวังที่เกิดกับสิ่งนั้น โดยอาจจะเท่าหรือไม่เท่ากันก็เป็นได้ ทั้งนี้หากสิ่งที่ได้รับเป็นไปตามความคาดหวังที่มีอยู่แล้วจะทำให้เกิดความพึงพอใจ แต่ถ้าประสบกับสถานการณ์ที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่คาดหวังจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

การวัดความพึงพอใจ

นงนุช โรจนเลิศ (2540, หน้า 16) อธิบายถึงการวัดระดับความพึงพอใจ ทั้งนี้จะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธี ต่อไปนี้

1. การใช้แบบสอบถาม โดยผู้สอบถามจะออกแบบสอบถามเพื่อต้องการทราบความคิดเห็นซึ่งสามารถทำได้ในลักษณะที่กำหนดคำตอบให้เลือกตอบหรือตอบคำถามอิสระคำถามดังกล่าวอาจถามความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ

2. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีวัดความพึงพอใจทางตรงทางหนึ่ง ซึ่งเป็นวิธีที่ต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญพิเศษของผู้สัมภาษณ์จะจูงใจให้ผู้ตอบคำถามตามข้อเท็จจริงได้

3. การสังเกต เป็นวิธีการวัดความพึงพอใจ โดยสังเกตพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายไม่ว่าจะแสดงออกจากการพูด กิริยาท่าทาง วิธีนี้จะต้องอาศัยการกระทำอย่างจริงจังและสังเกตอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ในการวัดความพึงพอใจนั้นสามารถเลือกใช้เครื่องมือวัดตามสิ่งที่ต้องการทราบหรือสามารถเลือกใช้เครื่องมือหลายอย่างผสมผสานกันในคราวเดียวเพื่อต้องการวัดระดับความพึงพอใจที่หลากหลายได้ โดยการวัดระดับความพึงพอใจที่ได้ผลดีนั้นจำเป็นต้องอาศัยความสามารถความชำนาญ และความเที่ยงตรงที่เกิดขึ้นในกระบวนการวัด ดังนั้นการวัดระดับความรู้สึกที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในครั้งนี้เป็นการวัดซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจซึ่งเกิดการแปรผันได้ตามปัจจัยที่เข้ามาซึ่งเกี่ยวข้องกับความคาดหวังของบุคคลในแต่ละปัจจัย ได้แก่ ระดับความรู้สึกที่มีต่อการสรรหาว่าจ้าง การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผล และแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งระดับความพึงพอใจนี้อาจจะมากหรือน้อยกว่าระดับความคาดหวังหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับว่าพนักงานมีความคาดหวังต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ มากกว่าสิ่งที่บริษัทฯ จัดให้หรือไม่ เช่น พนักงานมีความคาดหวังต่อการประเมินผลงานที่เป็นธรรมตรวจสอบได้ แต่บริษัทฯ ไม่มีการชี้แจงถึงเกณฑ์การประเมินให้พนักงานทราบ ก็อาจทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจที่ได้รับจากบริษัทฯ ในระดับน้อย เป็นต้น

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) มีผู้ให้ความหมาย และแสดงความคิดเห็น ไว้หลายท่าน โดยความหมายแต่ส่วนองแต่ละคนจะมีความใกล้เคียงและสอดคล้องกัน ดังนี้

ปรียนุช ชัยกองเกียรติ และธัญญลักษณ์ ศิริชนะ (2542, หน้า 2) ให้ความหมาย ความพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทัศนคติที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของบุคคล ทั้งนี้ความพอใจในงานอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมของงาน ได้แก่ รูปแบบการบริหาร นโยบายและขั้นตอนการทำงาน กลุ่มงานที่เกี่ยวของ สภาพแวดล้อมการทำงาน ตลอดจนประโยชน์และผลตอบแทน

ธนชัย ยมจินดา และเสน่ห์ จุ้ยโต (2544, หน้า 27) ให้ความหมาย ความพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกของบุคคลในทางบวกหรือทางลบต่องาน ซึ่งประกอบด้วย

1. ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน (Pay)
2. ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา (Supervision)
3. ความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน (Co-worker)
4. ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน (Work setting)
5. ความพึงพอใจในตัวงาน (Tasks)
6. ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า (Advancement opportunities)

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) (2552) ให้ความหมาย ความพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีของ บุคคลที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ โดยแสดงออกมาในรูปแบบที่ชอบ หรือพอใจกับสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งเกิดจากความรู้สึกเป็นสุขในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ภายใต้สภาพบรรยากาศการทำงานที่ถูกใจ โดยมีสิ่งตอบแทนทางวัตถุและจิตใจ ซึ่งภาวะแวดล้อมเป็นตัวจูงใจ หลังจากได้ผ่านกระบวนการประเมินค่า ที่แสดงออกมาในระดับที่แตกต่างกัน เช่น พึงพอใจมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

จากการศึกษาความหมายของ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนต่อความรู้สึกของคนที่ปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงระดับความพึงพอใจออกมาแตกต่างกัน ทั้งนี้ความพึงพอใจของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานบุคคล ที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้ ดังนั้นจึงเห็นว่าองค์กรต่าง ๆ พยายามพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ ทั้งนี้สามารถสรุปเหตุผลเกี่ยวกับประเด็นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ดังนี้ คือ

1. ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด หรือตามความคาดหวังของตน โดยการแสดงถึงความรู้สึกทางบวกต่องานนั้น ที่พนักงานจะแสดงความสามารถที่เขามีอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มที่

2. ผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการทำงาน จะทำให้พนักงานมีความเบื่อหน่ายในการทำงาน เขาจะรู้สึกว่างานนั้นไม่ท้าทาย และไม่มีอิสระ โดยอาจแสดงออกมาด้วยอารมณ์หงุดหงิด ซึ่งจะส่งผลหรือก่อให้เกิดปัญหาโดยตรงต่อตัวพนักงานเอง และอาจส่งผลกระทบกับเพื่อนร่วมงานได้

3. ผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในงาน จะรู้สึกมีความคับข้องใจ ซึ่งทำให้พนักงานไม่ได้รับสิ่งสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์

4. การขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือเกิดมีข้อขัดแย้งในการทำงานย่อมจะส่งผลให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานลดลง นั่นหมายความว่าประสิทธิภาพของการทำงานย่อมลดลงด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่า ความพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่พนักงานแสดงความรู้สึกกับสิ่งที่เกิดขึ้นในงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงปัจจัยแวดล้อมของงาน ได้แก่ รูปแบบการบริหาร นโยบายและขั้นตอนการทำงาน กลุ่มงานที่เกี่ยวของ สภาพแวดล้อมการทำงาน ตลอดจนประโยชน์และผลตอบแทน ซึ่งปัจจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานบุคคลในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยทางการบริหาร มาช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจและปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ โดยสามารถนำไปกำหนดเป็นแผนการจัดองค์การ การบริหารภายในองค์การที่หลากหลาย รวมถึงการแสวงหาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์การได้พัฒนาตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การพยายามชักชวนโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนเต็มใจ และร่วมมือร่วมใจกันที่จะปฏิบัติหน้าที่จึงจะทำให้งานต่าง ๆ ในองค์การประสบผลสำเร็จได้

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความพอใจในงานจะให้คำตอบที่ชัดเจนในแง่มุมที่ต่างกัน ในการให้คำตอบว่า อะไรคือปัจจัยที่ทำให้บางคนมีความพอใจต่องานมากกว่าคนอื่น ๆ และถ้าต้องการทำให้คนเราเกิดความพอใจต่องานจะมีกระบวนการอะไรบ้าง ซึ่งมี 2 ทฤษฎีที่ได้รับความนิยมคือ ทฤษฎีปัจจัยคู่ของ Herzberg และทฤษฎีค่านิยมของ Locke (ปรียนุช ชัยกองเกียรติ และ ธัญญลักษณ์ ศิริชนะ, 2542, หน้า 5 – 6)

1. ทฤษฎีปัจจัยคู่ของ Herzberg (Herzberg's Two-Theory) Herzberg ได้ทำการศึกษาวิจัยนานกว่า 30 ปี โดยใช้เทคนิคกรณีเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident) ให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรมากกว่า 200 คน บรรยายถึงเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ (Satisfied) และที่ไม่พึงพอใจ (Dissatisfied) จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ ซึ่งได้คำตอบที่น่าแปลกใจคือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเป็นคนและกลุ่มกัน โดยสรุปผลการศึกษานี้ พบว่า ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน โอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง โอกาสได้ก้าวหน้า และได้รับการยอมรับ เป็นต้น Herzberg จึงได้กำหนดปัจจัยจูงใจ (Motivators) ที่สร้างความพึงพอใจในทางบวก ส่วนปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ไม่ใช่งาน แต่เป็นเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกของงาน ได้แก่

การบังคับบัญชา ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน นโยบายบริษัท เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และความปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถ้าได้รับการตอบสนอง ก็จะช่วยป้องกันปฏิกิริยาทางลบจากพนักงาน Herzberg จึงเรียกปัจจัยเหล่านี้ ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Hygiene or maintenance factors) ทั้งนี้ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยคงอยู่ มีมุมมอง 2 ด้าน ยังคงมีความสำคัญในการนำไปใช้บริหารองค์การ โดยผู้บริหารได้รับการแนะนำให้สนใจและเอาใจใส่ต่อปัจจัยที่ส่งเสริมความพอใจในงาน และการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้น

2. ทฤษฎีค่านิยมของ Locke (Locke's value theory) มีแนวคิดหลักเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับผลที่บุคคลได้รับจากการทำงานว่าตรงกับที่ต้องการมากน้อยเพียงไร เช่น การให้รางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งผลตอบแทนที่องค์กรกำหนด กับความคาดหวังในผลตอบแทนของแต่ละบุคคล อาจมีความแตกต่างกัน โดยส่วนต่างที่มาก จะส่งผลให้เกิดความพอใจน้อยลง เช่น พนักงานที่ให้ความสำคัญด้านโอกาสการได้เลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารก็จำเป็นต้องใช้วิธีการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นกับตำแหน่งใหม่ให้กับ ผู้นั้น พร้อมกับให้โอกาสได้มีประสบการณ์การเรียนรู้โดยตรงกับงานนั้น ก็จะมีส่วนสำคัญที่ทำให้ ผู้นั้นเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีของ Locke ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ความพอใจในงานอาจเกิดจากหลายปัจจัย ด้วยเหตุนี้วิธีที่ดีที่จะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจก็คือ จะต้องพยายามค้นหาว่าพนักงานต้องการอะไร และถ้าอยู่ในวิสัยพอที่จะทำได้ก็ให้รีบดำเนินการทันที

ปัจจัยส่งเสริมให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

การส่งเสริมให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่องค์การจำเป็นต้องหาทางยกระดับความพอใจ และป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของพนักงาน ทั้งนี้การส่งเสริมความพอใจในงาน จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขต่อการทำงาน จึงมีข้อแนะนำที่ควรปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้เกิดความพอใจในงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคคลในกับบุคคลในองค์การ ดังนี้ (ปรียนุช ชัยกองเกียรติ และธัญญลักษณ์ ศิริชนะ, 2542, หน้า 6 – 8)

1. จ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานด้วยความเป็นธรรม เพราะทุกคนเชื่อว่าถ้าระบบการจ่ายค่าจ้างขาดความยุติธรรม จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องาน โดยรวมถึงเงินเดือนค่าตอบแทนต่าง ๆ ตลอดจนผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ กำหนดอัตราค่าจ้างตามอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำในพื้นที่ที่ตั้งโรงงานอุตสาหกรรม รวมถึงการพิจารณาตำแหน่งงานที่รับจากวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ รวมถึงการพิจารณาการจ่ายค่าจ้างในแต่ละตำแหน่งสอดคล้องกับการจ่ายค่าจ้างของประเภทอุตสาหกรรมที่มีลักษณะการผลิตใกล้เคียงกันและตั้งอยู่ ในแหล่งที่ตั้งใกล้กัน ซึ่งการจ่ายที่มีช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรได้กับที่ต้องการได้ใกล้เคียงกันแล้ว พนักงานย่อมจะเกิดความพอใจในงาน

2. ปรับปรุงคุณภาพการบังคับบัญชา พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีความเชื่อถือต่อความสามารถของหัวหน้างาน มีแนวโน้มที่จะมีความพอใจในงานระดับสูงมาก โดยเฉพาะเมื่อหัวหน้าปฏิบัติต่อตนอย่างให้เกียรติ และคอยดูแลปกป้องผลประโยชน์ของลูกน้อง เช่น ผู้บริหารของ บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ ทุกระดับมีเกณฑ์การพิจารณาแต่งตั้งที่เหมาะสม ทำให้ได้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งนี้จะเห็นว่า ความพอใจในงานจะเพิ่มสูงขึ้น ถ้าพนักงานเชื่อว่าตนสามารถติดต่อเข้าถึงหัวหน้าของตนได้โดยตรง

3. กระจายอำนาจการควบคุมในองค์การ การกระจายอำนาจในการบริหารทั้งหลาย เช่น การจัดตั้งแผนกงานของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ โดยกำหนดศูนย์การบริหารจัดการที่คนกลุ่มเล็ก ๆ ในแต่ละแผนกงาน โดยมุ่งเน้นการบริหารงานในระดับบนให้ลงสู่พนักงานระดับล่าง ให้เป็นการกระจายทั้งอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการทำงานให้เป็นไปตามที่พนักงานต้องการ จะส่งผลให้เกิดความพอใจต่องาน

4. มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสนใจของพนักงาน เนื่องจากความสนใจของคนแตกต่างกัน ทั้งนี้ การมอบหมายงานให้พนักงานของ บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ มุ่งเน้นการมอบหมายงานให้พนักงานได้ทำงานตรงกับความสนใจและความถนัดมากที่สุด ซึ่งก่อให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น

5. ให้พนักงานมีส่วนร่วม ในที่นี้บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ กำหนดนโยบายให้พนักงานมีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ จะช่วยสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานกับบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ ได้มากขึ้น

6. สร้างความไว้วางใจ ถ้าทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานมีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน และผู้บริหารรับฟังพนักงาน พนักงานก็จะมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและองค์การ เช่น บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ มุ่งเน้นการจัดฝึกอบรมพนักงาน และการมอบหมายหน้าที่งานให้ปฏิบัติตามขอบข่ายงานที่กำหนดอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความไว้วางใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

7. หน้าที่การงานที่มั่นคงและมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้า เนื่องจากงานที่มั่นคงจะช่วยสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ เช่น บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานกับบริษัท ซึ่งต้องการลดอัตราการออกจากงานบ่อย ๆ ของพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพัน และความภักดีต่อองค์การ

โดยสรุปการส่งเสริมให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ก็คือการทำให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน โดยสิ่งที่เกิดความสุขตามแนวคิดนี้สรุปได้ดังนี้คือ การจ่ายค่าจ้างทุกคน

อย่างเป็นธรรม การปรับปรุงคุณภาพการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจการควบคุมในองค์การ การมอบหมายงานให้สอดคล้องกับกับความสนใจของพนักงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วม การสร้างความไว้วางใจ และหน้าที่การงานที่มั่นคงและมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้า

ทั้งนี้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเลือกสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญในแต่ละปัจจัยได้ ดังนี้

1. ด้านนโยบายและการบริหารงาน หมายถึง ความพึงพอใจในการจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ (สมยศ นาวีการ, 2545, หน้า 48) เช่น ผู้บริหารองค์กรของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือการคัดเลือกตัวแทนพนักงานในการเข้าร่วมกำหนดนโยบายประจำปี หรือการกำหนดระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัท

2. ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจหรือคุมงานอย่างใกล้ชิด (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547, หน้า 111) เช่น พนักงาน บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ ได้รับมอบหมายให้ทำงานในฝ่ายผลิต ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายงานที่กำหนดให้รับผิดชอบปฏิบัติงานได้ดี

3. ด้านสัมพันธภาพอันดีในหน่วยงาน หมายถึง ความพึงพอใจในการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีและมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันท์มิตร (สมยศ นาวีการ, 2545, หน้า 48) เช่น พนักงาน บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ มีความรู้สึกดีในบรรยากาศในการทำงานของเพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่มีมิตรภาพที่ดีตอกัน มีความร่วมมือกันปฏิบัติงาน

4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไปในการปฏิบัติงาน อาคาร สถานที่ ห้องทำงาน ห้องบริการต่าง ๆ มีความสะดวกสบาย ปริมาณงานมีความสอดคล้องกับจำนวนชั่วโมงการทำงานและจำนวนครูมีเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน (สมยศ นาวีการ, 2545, หน้า 48) เช่น การจัดสถานที่ในบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ เช่น มีห้องน้ำเพียงพอ สะอาด มีจุดบริการน้ำดื่มที่สะอาดอย่างเพียงพอ มีมุมนั่งเล่น และมุมอ่านหนังสือในช่วงพักเบรก มีมุมกีฬา อาทิ โต๊ะปิงปอง หรือสนามแบต ไว้ให้บริการกับพนักงานได้ใช้ช่วงเลิกงาน เป็นต้น

5. ด้านความมั่นคงในอาชีพ หมายถึง ความพึงพอใจที่ได้รับจากการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรที่ให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรม ค่าตอบแทนที่ได้อาจกำหนดทั้งใน

รูปแบบตัวเงิน(สมยศ นาวีการ, 2545, หน้า 48) เช่น บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือพิจารณาการจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างรวมถึงประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้เพียงพอ และสอดรับกับประเภทงานในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเงินเดือน และค่าจ้างที่ได้รับทำให้มีความมั่นคงต่อหน้าที่การงาน รวมถึงพนักงานได้รับการปกครอง หรือคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงพนักงานได้รับเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น บริษัทฯ มีการจัดการที่สามารถป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุ โรคภัยไข้เจ็บตลอดจนความปลอดภัยจากการทำงาน หรือการโดยสารเดินทางไปกลับโดยรถรับส่งของที่ทำงานที่มีความปลอดภัย

6. ด้านความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง ความพึงพอใจที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบประจำปี การเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน การมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม สัมมนาดูงานในหน้าที่ (สมยศ นาวีการ, 2545, หน้า 49) เช่น บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือมีการพิจารณาผลงานความดีความชอบ ทำให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รวมถึงบริษัทฯ มีการส่งเสริมพัฒนาให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพิจารณาปรับเงินเดือนจากวุฒิการศึกษาของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

จากรายละเอียดข้างต้นจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวกโดยขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้นทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้คำนึงถึงการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่จะทำให้พนักงานรู้สึกมีทัศนคติในเชิงบวกของบุคคลที่จะส่งผลต่องาน และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง มีต่องานและองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับร่างกาย ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรตรวจและทราบถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นสำคัญ

## แนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources management) นับว่าเป็นศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารธุรกิจที่สำคัญ และเป็นหนึ่งในศาสตร์วิชาที่ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาเพื่อนำเอาหลักการแห่งทฤษฎีเข้าประยุกต์ใช้ภาคปฏิบัติ ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่ต้องสร้างความยอมรับ ความศรัทธา ความรัก ความสามัคคี และความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับคนภายในองค์กร เพราะถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาองค์กรสู่ความ

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131


เข้มแข็งอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน สามารถเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้นได้ (วนิดา วาดีเจริญ และคณะ, 2556, คำนำ)

ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

เสนาะ ดิเยาว์ (2545, อ้างใน วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550, หน้า 1) อธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้ได้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์การ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, หน้า 3) อธิบายความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การ และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้

Armstron (1994, p. 13) อธิบายความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลปฏิบัติงานอุทิศเพื่อความสำเร็จอันยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Mondy and Noe (1996, pp. 4 – 6) อธิบายความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์สุขภาพและความปลอดภัยพนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

Dessler (1997, อ้างถึงใน วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550, หน้า 2) อธิบายความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานอุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Robert and David (2001, อ้างถึงใน วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550, หน้า 2) อธิบายความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์อันทรงค่าขององค์การ

370576

ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คิด การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ว่า เป็นการสร้างบุคลากรให้มีความพร้อมทางด้านความรู้ ทักษะเพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อส่งเสริมให้องค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การต้องบริหารปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ในที่นี้หมายถึง การบริหารปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา ว่าจ้าง การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผล และการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม และวินัยในการปฏิบัติงานของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ บริษัทในเครือ เป็นสำคัญ ทั้งนี้หากการบริหารปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของบริษัทฯ ได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่ง ในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ ซึ่งผลที่ได้รับจากการบริหารนั้นควรกำหนดตามวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. เพื่อสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ (Recruitment and selection)
2. เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)
3. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การนาน ๆ (Maintenance)
4. เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

จะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่ง ในการกำหนดโอกาสการเจริญ เติบโตขององค์กรได้ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรก็จะประสบกับปัญหาเกิดขึ้นในหลายลักษณะ เช่น ทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร การขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, หน้า 4 – 5) ได้ให้ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การแข่งขันของโลกธุรกิจใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร ผู้บริหาร และที่สำคัญบุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องปฏิบัติงานให้องค์การใดองค์การหนึ่งเท่านั้น หากแต่ว่ามีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในที่อื่น ๆ ที่พอใจมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นอยู่ และที่สำคัญผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยเรื่องเกียรติยศความมั่นคงในการปฏิบัติงานที่นำมาใช้กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโลกธุรกิจใหม่นี้ ทั้งนี้ในการแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของบุคลากรแต่ละคนมีอิสระที่จะตัดสินใจเลือกปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของตนได้มากยิ่งขึ้น

2. กฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ จากความเอารัดเอาเปรียบระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รัฐบาลจึงได้เข้ามาควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งกฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่บัญญัติขึ้นมาทำให้ระบบเศรษฐกิจปัจจุบันถือผลประโยชน์ของส่วนรวมและความเป็นธรรมในสังคมเป็นหลัก โดยเฉพาะรัฐเข้ามามีบทบาทในเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการปฏิบัติงาน การจ้างแรงงานในวันหยุด และเงินทดแทนต่าง ๆ ตามกฎหมายแรงงาน เพื่อไม่ให้ผู้บริหารเอาเปรียบบุคลากรในองค์การ และเน้นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

3. ความเติบโตด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือ เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องทุ่นแรง การปฏิบัติงานย่อมมีความซ้ำซ้อนมากขึ้น องค์การจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ มีสวัสดิการเกื้อหนุน มีเกียรติยศชื่อเสียง และมีความมั่นคงพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด

4. ความซับซ้อนขององค์การ การดำเนินงานปัจจุบันต้องเผชิญกับความซ้ำซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์การ จำเป็นจะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่ง และรองรับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้

5. การเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไป คือจากการบริหารงานที่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติเป็นสำคัญ

จากรายละเอียด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า เป็นการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรมีคุณค่ามากที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนา และปรับปรุงรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภท และขนาดจึงมีแผนก หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนก หรือหน่วยงานนั้นจะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญมากน้อยเพียงใด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการ และแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎี และปฏิบัติ

องค์ประกอบหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการได้อธิบายรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์ประกอบหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 8) ได้อธิบายองค์ประกอบหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ดังนี้

1.1 จัดระบบการวิเคราะห์งานเพื่อบรรยายลักษณะของงาน (Job description) เฉพาะตำแหน่งในองค์การ

1.2 พยากรณ์ข้อกำหนดและความต้องการบุคลากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3 พัฒนาและนำแผนงานมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุข้อกำหนดดังกล่าว

1.4 เพิ่มจำนวนบุคลากรที่องค์การร้องขอ

1.5 สรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งเฉพาะด้านในองค์การ

2. การพัฒนาบุคลกร

2.1 การฝึกอบรมและปฐมนิเทศพนักงาน

2.2 ออกแบบโครงการพัฒนาองค์การและดำเนินการปฏิบัติ

2.3 สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้โครงสร้างขององค์การ

2.4 ออกแบบระบบเพื่อประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล

2.5 สนับสนุนพนักงานให้เกิดการพัฒนาด้านสายอาชีพ

3. การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับพนักงาน

3.1 ออกแบบและดำเนินการระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน

3.2 ทำให้แน่ใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีความยุติธรรมและมั่นคง

4. แรงงานสัมพันธ์

4.1 จัดตั้งคนกลางระหว่างองค์การและกลุ่มพนักงาน

4.2 สร้างกฎระเบียบและระบบข้อร้องเรียน

5. ความปลอดภัยและสุขภาพ

5.1 ออกแบบและดำเนินการโครงการเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีสุขภาพดีและมีความปลอดภัยในการทำงาน

5.2 จัดตั้งที่ปรึกษาให้พนักงานเป็นการส่วนตัว ให้พนักงานสามารถร้องเรียน หรือปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน

6. การวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์

6.1 จัดตั้งฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล

6.2 ออกแบบและดำเนินระบบติดต่อสื่อสารในหมู่พนักงาน

Dessler (n.d. อ้างถึงใน ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ, 2555, หน้า 24) ได้อธิบายองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. การวางแผนบุคคล หน้าที่สำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรซึ่งจะประกอบด้วยงานต่าง ๆ หลายชนิด หลายประเภท จึงต้องอาศัยการวิเคราะห์งาน ซึ่งเป็นขั้นตอนการพิจารณาการกำหนดหน้าที่งานต่าง ๆ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะถูกจ้างมาเพื่อทำงานที่กำหนดให้ การวิเคราะห์งานทำให้รู้ว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างในงานนั้น ๆ และงานนั้นต้องใช้พนักงานประเภทใดบ้าง ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดนี้จะนำมาใช้เพื่อการเขียนคำพรรณนาลักษณะงาน โดยมีขอบเขตหน้าที่ลักษณะงานอย่างไรและคุณลักษณะเฉพาะของงาน ซึ่งหมายถึง คุณสมบัติของผู้ทำงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ทั้งนี้การวิเคราะห์งานเป็นการเตรียมข้อมูลเพื่อนำมาเขียนคำพรรณนาลักษณะงาน ซึ่งเป็นการเขียนข้อความรายละเอียดการทำงานว่าผู้อยู่ในตำแหน่งงานนั้นทำงานอะไร ทำอย่างไร และทำในสถานการณ์แบบใด ซึ่งผู้จัดการก็จะใช้ข้อมูลเหล่านี้ไปกำหนดขอบข่ายคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานว่าต้องมีความรู้เรื่องใดมีความสามารถเท่าใดและมีทักษะที่ต้องการเพื่อที่จะทำให้ได้รับความพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งคำพรรณนาลักษณะงานมีข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ ชื่องาน ขอบข่ายงาน ความสัมพันธ์ของงานขึ้นตรงกับหน่วยงานใด และต้องร่วมงานกับใครบ้าง เป็นต้น (ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ, 2555, หน้า 34 - 35)

2. การสรรหา มีขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุป ได้ดังนี้ (ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ, 2555, หน้า 44 – 200)

2.1 การวางแผนกำลังคน และคาดการณ์ความต้องการกำลังคนเพื่อกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับ เช่น การขยายโรงงานจาก 1 เป็น 2 ต้องการกำลังคนในฝ่ายผลิตและฝ่ายต่าง ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิมเท่าตัว เป็นต้น

2.2 กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้สมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยวิธีการสรรหาภายในและการสรรหาภายนอกด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ประกาศที่บอร์ดประชาสัมพันธ์ในองค์กร หรือประกาศผ่านเว็บไซต์สมัครงาน หรือการรับสมัครงานในวันตลาดนัดแรงงาน เป็นต้น

2.3 การกำหนดให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อสรรหาให้เหมาะสมกับงาน ทั้งนี้รูปแบบและวิธีการที่ใช้ในรายละเอียดของการกรอกใบสมัครและการสัมภาษณ์จะแตกต่างกันตามประเภทและลักษณะงานนั้น ๆ

2.4 ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการคัดเลือก ได้แก่ การทดสอบ การตรวจสอบประวัติภูมิหลังและการตรวจร่างกาย เพื่อแยกแยะคุณสมบัติของผู้สมัครแต่ละคน

2.5 กำหนดให้ผู้สมัครได้รับการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานในตำแหน่งที่เปิดรับหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครทั้งหลาย เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการ

3. การคัดเลือก โดยคัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมและดีที่สุดต่องานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งหมายถึง การกำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้นเพื่อทำการคัดเลือกใบสมัครให้ละเอียดอีกครั้งหนึ่ง วิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกในบทนี้จะประกอบไปด้วยการทดสอบ การตรวจสอบภูมิปลังหรือข้อมูลอ้างอิง และการสัมภาษณ์ ทั้งนี้การคัดเลือกพนักงานจะเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายของบริษัท เช่น การว่าจ้างและการอบรมพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ธุรการบางครั้งต้องมีค่าใช้จ่ายสูงมาก และขณะเดียวกันทำให้เสียเวลาของระดับหัวหน้างานเช่นกัน ค่าใช้จ่ายโดยรวมทั้งหมดของการคัดเลือกและว่าจ้างพนักงานระดับหัวหน้างานเช่นกัน ค่าใช้จ่ายโดยรวมทั้งหมดของการคัดเลือกและว่าจ้างพนักงานระดับผู้จัดการบางครั้งอาจมีค่าใช้จ่ายทวีคูณ 10 เท่า ของระดับหัวหน้างาน ซึ่งได้แก่ ค่าโฆษณา ค่าเสียเวลาจากการสัมภาษณ์ การตรวจสอบข้อมูลอ้างอิงต่าง ๆ ของผู้สมัคร และการเดินทางซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมาก ๆ

4. การฝึกอบรม หมายถึงวิธีกรต่าง ๆ ที่ถูกนำใช้เพื่อการพัฒนาพนักงาน โดยเลือกการฝึกอบรมที่พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในด้านต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ทั้งนี้ปัจจุบันได้นำการฝึกอบรมมาใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งรวมไปถึงการศึกษาเพื่อช่วยแก้ไขและปรับปรุงคุณภาพงาน และการพัฒนาคุณภาพความสามารถของพนักงานในองค์กรอีกด้วย ซึ่งมีขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

4.1.1 ระบุทักษะที่ต้องการในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิต

4.1.2 วิเคราะห์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าโปรแกรมการอบรมมีความเหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจส่วนตัวของแต่ละคนด้วย

4.1.3 กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรม

4.2 การออกแบบการสอน

4.2.1 รวบรวมวัตถุประสงค์ที่จะสอน วิธีการสอน สื่อการสอน คำอธิบายและการจัดลำดับเนื้อหา การยกตัวอย่าง แบบฝึกหัด และกิจกรรมต่าง ๆ จัดเป็นหลักสูตรเพื่อช่วยการเรียนและจัดแผนสำหรับการพัฒนาความรู้

4.2.2 การจัดเตรียมสื่อสำหรับการฝึกอบรม เช่น วีดิโอ เอกสารประกอบการฝึกอบรม คู่มือสำหรับผู้สอนและแบบฝึกหัดสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะต้องสอดคล้องกับจุดประสงค์ของการเรียนรู้ตามที่ถูกกำหนดไว้

4.2.3 การหาความเที่ยงตรงของหลักสูตร โดยฝึกซ้อมการนำเสนอและทดสอบความถูกต้องก่อนการนำเสนอจริงต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงานมีความเรียบร้อยและมีประสิทธิผล

4.3 การดำเนินงาน โดยการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นที่จะนำเสนอความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.4 การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยประเมินความพึงพอใจ ประเมินการเรียนรู้ พฤติกรรม และหรือประเมินผลลัพธ์

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล มีผลกระทบต่อการพิจารณาเงินเดือน รวมถึงการปรับขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง โอกาสในการรับการอบรม และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางสายอาชีพของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินไม่ควรมีอคติ หรือความไม่เป็นธรรมเพื่อผลในการประเมินที่ถูกต้องและเป็นธรรม

Raymond (2010, p. 5) ได้อธิบายองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์และการออกแบบงาน หมายถึง การจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ รวมถึงลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงาน เช่น มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ฯลฯ ที่องค์การต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้การรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบเกี่ยวกับลักษณะของ

งาน และความรับผิดชอบในงาน ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน คือ 1. การบรรยายลักษณะงาน 2. การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ในส่วนของการออกแบบงาน คือ การพิจารณางาน หน้าที่ ความรับผิดชอบขององค์การ รายละเอียดงานที่เกี่ยวกับเนื้อหา วิธีการ และความสัมพันธ์ของงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแกคน และกลุ่มงาน การออกแบบงาน เป็นกระบวนการวางแผนในการทำงานที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่ต้น จนสิ้นสุดกระบวนการ

2. การวางแผนกำลังคน หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านบุคลากร เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีที่จะให้ได้จำนวนบุคลากร และสมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนาบุคลากรเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อรักษาบุคลกรในองค์กรให้เหมาะสมกับแผนดำเนินการ หรือเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การสรรหาว่าจ้าง หมายถึง หน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลเนื่องจากการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นขั้นตอนและวิธีการสรรหาว่าจ้างจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง มีหลักเกณฑ์ และยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุดเข้ามาร่วมงานในองค์กร

4. การฝึกอบรมพัฒนา หมายถึง โครงการที่บริษัทจัดขึ้นเพื่อสร้างสมรรถนะให้กับพนักงาน สมรรถนะดังกล่าว ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่มีสำคัญและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

5. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การจัดสรรผลประโยชน์จากการทำงาน ในรูปของเงินเดือน หรือค่าจ้างเพื่อเป็นค่าตอบแทนในการทำงาน รวมทั้งผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน พนักงาน และสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท

6. การประเมินผล หมายถึง การกำหนดรูปแบบหรือระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นรายบุคคล โดยอาศัยหลักเกณฑ์ และวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้ประเมินต้องไม่เกิดอคติ หรือเกิดความไม่เป็นธรรม ทั้งนี้การประเมินผลที่เป็นธรรมจะทำให้องค์การเจริญเติบโตมีความสำเร็จ

7. การเลิกจ้าง/ แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ในเรื่องของสิทธิและผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายพึงมีพึงได้ ภาพใต้เงื่อนไขการจ้างงาน และกฎหมาย รวมถึงข้อตกลงของนายจ้างและลูกจ้างตั้งแต่การปฏิบัติงานจนถึงการเลิกจ้างที่เป็นธรรม เช่น การทำสัญญาจ้างแรงงาน การมอบหมายงาน การควบคุมการทำงาน การทดลองงาน การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานการจ่ายค่าจ้าง การอบรมพัฒนา การจัดสวัสดิการแรงงาน ความ

ปลอดภัยในการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลงโทษ การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้าย การยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาข้อเรียกร้อง การนัดหยุดงาน การปิดงาน การทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง การเลิกจ้าง เป็นต้น

Carrell, Elbert, and Hatfield (2000) และกุลชลี พวงเพ็ชร์ (2550, หน้า 67 - 77) ได้อธิบายถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการ ดังนี้

1. การออกแบบการวิเคราะห์ และการวิเคราะห์ เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task specialization process) แบ่งรายละเอียดได้ดังนี้ คือ

1.1 การออกแบบงาน

1.1.1 การจัดให้งานเป็นสิ่งที่มีลักษณะง่าย (Work simplification) เป็นการแบ่งงานต่าง ๆ ให้เป็นงานย่อยหลาย ๆ ชิ้น ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะแต่เป็นงานง่าย ๆ

1.1.2 การหมุนเวียนงาน (Job rotation) พนักงานจะสับเปลี่ยนงานที่มีลักษณะง่าย ๆ หรืองานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง เป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงานชิ้นหนึ่ง เพื่อไปทำงานอีกชิ้นหนึ่ง

1.1.3 การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement) เป็นวิธีตรงกันข้าม วิธีที่ 1 กล่าวคือ ถ้างาน ๆ หนึ่ง สามารถแบ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างง่าย ๆ ได้ 3 อย่างแล้ว ในแง่ของการขยายขอบเขตงาน จะให้คนทำงานทั้ง 3 อย่างนั้นพร้อมกัน เพื่อลดเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียว มีความหมายยิ่งสำหรับคนทำงาน

1.1.4 การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และให้ควบคุมตนเอง เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความหมาย และคุณค่าในตัวงานสำหรับพนักงาน

1.2 การวิเคราะห์งาน (Job analysis)

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผล และจัดข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล กระบวนการในการวิเคราะห์มีดังนี้

1.2.1 การระบุขอบเขตงาน (Job identification) ต้องทำก่อนที่จะรวบรวมสารสนเทศของการวิเคราะห์งาน การระบุขอบเขตงานนี้จะทำได้ง่ายสำหรับองค์การขนาดเล็ก เพราะมีงานไม่มากนัก แต่จะประสบความยุ่งยากมากสำหรับองค์การขนาดใหญ่

1.2.2 การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire development) ในการศึกษางานจะต้องดำเนินการจัดทำรายการ หรือแบบสอบถามซึ่งเรียกกันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (Job analysis schedules) ในแบบสอบถามนี้จะใช้ศึกษารวบรวมสารสนเทศของงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน

แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสามารถของบุคคล และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันศึกษางานประเภทเดียวกัน

1.2.3 การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน (Collect job analysis information) การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ การส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ การพิจารณาบันทึกประจำวันในการปฏิบัติงานของคนงาน และการสังเกต

1.2.4 ขั้นต่าง ๆ ของการวิเคราะห์งาน (The steps in job analysis)

1.2.4.1 ขั้นที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ต้องทำการทบทวนทำความเข้าใจกับข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่

1.2.4.2 ขั้นที่ 2 การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ วิธีการที่ง่ายก็คือ การเลือกวิเคราะห์ เฉพาะตำแหน่งงานที่เป็น "ตัวแทน" ของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ซึ่งก็จะให้ผลนำมาใช้การได้ และรวดเร็วขึ้น โดยที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์จนทั่วทุกตำแหน่ง

1.2.4.3 ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ในขั้นนี้การใช้เทคนิคในการวิเคราะห์อาจเป็นวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีการต่าง ๆ ต่อไปนี้ เช่น โดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

1.2.4.4 ขั้นที่ 4 การจัดทำเป็น "คำบรรยายลักษณะงาน" (Job description) หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบเรียบเรียงขึ้นมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job description)

1.2.4.5 ขั้นที่ 5 การแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของคุณ (Job specification) เป็นข้อความสำคัญที่บอกถึงคุณสมบัติของบุคคล ลักษณะท่าทาง ความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ เสร็จสิ้นลง

1.2.5 คำอธิบายลักษณะงาน (Job description) ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน คือ

1.2.5.1 ข้อความที่เกี่ยวกับชื่อของงาน (Job identification) ซึ่งหมายถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับชื่อของงาน และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการระบุลักษณะซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความแตกต่างจากงานอื่น ๆ ในองค์การ

1.2.5.2 สรุปงาน (Job summary) หมายถึงการสรุปเกี่ยวกับงานด้วยข้อความที่ย่นย่อ แต่มีข้อความที่พอเพียงในการช่วยให้ทราบ และชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของหน้าที่งาน (Duties) ที่ต้องทำของงานนั้น ๆที่ต่างจากหน้าที่งานของงานอื่น ๆ

1.2.5.3 หน้าที่งาน (Job duties) หมายถึงส่วนของหน้าที่งานสำคัญ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน

2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ในการกำหนด และพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การว่ามีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ราณี อิสิชัยกุล, 2555, หน้า 4)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใดระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (The right people the right place, at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ ว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

2.1 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2.1.1 ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพในอนาคต

2.1.2 ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง

2.1.3 ทำให้องค์การมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

2.2. ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 ช่วยให้องค์การสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ และเป้าหมายขององค์การ ในอนาคตมีความสอดคล้องกัน

2.2.2 ช่วยในกิจกรรด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

2.2.3 ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.4 เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผน หรือฝ่ายต่าง ๆ

2.2.5 ส่งเสริม และพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ

2.2.6 เป็นแนวทางสำหรับองค์การที่มีหน้าที่ผลิต จะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

2.3 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ได้กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

2.3.1 การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์การ (Goals and plans of organization) คือ การศึกษา และพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ ศึกษานโยบายทางด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

2.3.2 การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current human resource situation)

2.3.3 การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource forecast) จะได้ทราบจำนวน และประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์การทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์การต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

2.3.4 การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation programs)

2.3.5 การตรวจสอบ และการปรับปรุง (Audit and adjustment)

3. การสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and selection process)

3.1 การสรรหา (Recruitment) เป็นหน้าที่ในการแสวงหาหรือดึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างเข้ามาสู่หน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งอาจสรรหาได้จกภายในและภายนอกองค์การ (ราณี อิสิชัยกุล, 2555, หน้า 4) ซึ่ง การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหา และจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

3.1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)

3.1.2 ความต้องการ หรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific requests of managers)

3.1.3 การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ (Job opening identified)

3.1.4 รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information)

3.1.5 ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบ และลึกซึ้งมากขึ้น

3.1.6 กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน (Job requirement)

3.1.7 กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน

3.1.8 ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร (Satisfactory pool of recruits)

ในการสรรหาบุคลากร สามารถดำเนินการได้ตามกระบวนการสรรหา ดังนี้ (Werther & Davis, 1996)

1. นโยบายขององค์การ (Organization policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ

1.1 นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from- within policies) องค์การต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การของตนได้มีโอกาสเลื่อน หรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

1.2 นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from outside policies) องค์การต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์การแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์การของตน

1.3 นโยบายค่าตอบแทน (Compensation policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคาเงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่น ๆ แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์การ

1.4 นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment status policies) บางองค์การได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part- time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

1.5 นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International hiring policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ ด้านกฎหมาย เพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

2. แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resources plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์การเอง หรือจากแหล่งภายนอก

3. สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป (Environments conditions) ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1 ดัชนีชี้นำทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

3.2 การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริง และที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะได้เห็นความแปรผันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รู้แน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

3.3 การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

4. การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job requirements) ผู้สรรหาจะต้องศึกษา และเรียนรู้ความต้องการต่าง ๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือ "สำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงานอย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มีคุณค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้"

5. คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนด หรือไม่

วิธีการสรรหา (Channels of recruitment)

5.1 การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk- in)

5.2 การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write- in)

5.3 การแนะนำของพนักงานในองค์การ (Employee referrals)

5.4 การโฆษณา (Advertising)

5.5 กรมแรงงาน (Department of labour)

5.6 หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private placement agencies)

5.7 สถาบันการศึกษา (Educational institutions)

3.2 การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือกเป็นหน้าที่ในการคัดเลือกผู้สมัครจากผู้สมัครทั้งหมดเพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการที่กำหนด การคัดเลือกอาจกระทำโดยการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ หรือทดสอบทักษะ (ราณี อิสิชัยกุล, 2555, หน้า 4)

การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์การต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่

จะต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ การคัดเลือกจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น จะต้องมีตัวป้อนเข้า (Input) ที่ดีด้วย ตัวป้อนเข้าที่จะไปสู่การคัดเลือกนั้น มี 3 ประเภทด้วยกัน คือ

3.2.1 การวิเคราะห์งาน (Job analysis) หมายถึง การระบุว่างานมีตำแหน่ง หน้าที่รายละเอียดของงานว่ามีงานเฉพาะอย่าง และส่วนประกอบของงานอะไรบ้างที่ต้องทำเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จรวมทั้งสภาพเงื่อนไขของการทำงาน ทั้งนี้องค์การธุรกิจจะวิเคราะห์งานเพื่อจัดทำเป็นเอกสารสำคัญคือ เอกสารคำพรรณนานางาน และเอกสารคำระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน อย่างไรก็ดีก่อนที่องค์การจะดำเนินการวิเคราะห์งาน องค์การควรพิจารณาว่าข้อมูลใดที่องค์การต้องการให้ปรากฏอยู่ในเอกสารคำพรรณนางานและเอกสารคำระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน เช่น ชื่องาน หัวหน้างาน สรุปงาน หน้าที่งาน ความรับผิดชอบ เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ ความสัมพันธ์กับงานอื่น สภาพการทำงาน การศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถ เป็นต้น เอกสารทั้ง 2 นี้ จะมีประโยชน์ในการทำหน้าที่สำคัญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผล การปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม และการกำหนดค่าตอบแทน เป็นต้น (ราณี อิสิชัยกุล, 2555, หน้า 12 – 13)

3.2.2 แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource plans) เป็นการกำหนดแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก (ราณี อิสิชัยกุล, 2555, หน้า 26)

3.2.3 การสรรหา (Recruitment) เป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานตามต้องการ และช่วยเหลือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด เพื่อให้องค์การได้รับทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสูงสุด (ราณี อิสิชัยกุล, 2555, หน้า 43) กระบวนการคัดเลือกมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.2.3.1 ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary reception of application) การคัดเลือกเป็นโอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์การ ขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

3.2.3.2 ขั้นที่ 2 การทดสอบ (Employment tests) แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่นำไปเร้าให้บุคคลแสดงความสามารถ และพฤติกรรมออกมา ประเภทของแบบทดสอบ

3.2.3.2.1 แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

2. แบบทดสอบความถนัด (Aptitude test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้อง แม่นยำ ชำนาญ และคล่องแคล่ว

3. แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-social test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว (Adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม

3.2.3.2.2 แบ่งตามลักษณะของการกระทำ หรือการตอบ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. แบบให้ลงมือกระทำ (Performance test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติทั้งหลาย

2. แบบให้เขียนตอบ (Paper-pencil test) แบบทดสอบข้อเขียน

3. การสอบปากเปล่า (Oral test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง

3.2.3.2.3 แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบอัตนัย (Subjective test) มุ่งการบรรยาย พรรณนา

2. แบบปรนัย (Objective test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา

3.2.3.2.4 แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบใช้ความรวดเร็ว (Speed test) ต้องการดูความไว

2. แบบที่ให้เวลามาก (Power test) ต้องการการแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์

3.2.3.2.5 แบ่งตามประโยชน์ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. เพื่อการวินิจฉัย

2. เพื่อการทำนาย คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3.2.3.3 ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ (Selection interview) แบ่งเป็น 5 ประเภท

3.2.3.3.1 การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์

3.2.3.3.2 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or directive interview) คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์

3.2.3.3.3 การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed interview) การสัมภาษณ์ที่ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

3.2.3.3.4 การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-solving interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวคิดความคิด และวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

3.2.3.3.5 การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress interviews) เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียด และความกดดันต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์ ตามกระบวนการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ขั้น คือ

3.2.3.3.5.1 การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมคำถามต่าง ๆ เอาไว้ก่อน

3.2.3.3.5.2 การสร้างสายสัมพันธ์ (Creation of rapport) จะทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้ใจ

3.2.3.3.5.3 การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Information exchange) เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way communication)

3.2.3.3.5.4 การยุติการสัมภาษณ์ (Termination) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์อาจบอกว่า เราคุยกันมาพอสมควร ผมขอถามคำถามสุดท้าย

3.2.3.3.5.5 การประเมินผล (Evaluation) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึกผลทันที

3.2.3.4 ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง (References and background check) ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลัง จากบริษัทเดิม หรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจ ในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

3.2.3.5 ขั้นที่ 5 การตรวจสุขภาพ (Medical evaluation) ให้ผู้สมัครตรวจสุขภาพในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทางองค์การกำหนดให้ การตรวจสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์การมีปัญหาภายหลังจากการรับพนักงานเข้า มาทำงานแล้ว เกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

3.2.3.6 ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา (Conference) คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งพิจารณาตัดสินครั้งสุดท้าย คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์การ

3.2.3.7 ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน (Realistic job preview) ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริง หรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ หรือไม่

3.2.3.8 ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง (Hiring decision) ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์การ ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตามผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานของเราไปใช้

4. การประเมินผลพนักงาน Employee Appraisal การประเมินผลพนักงาน คือระบบประเมินผลบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์ และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้ เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา จะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน ประโยชน์ของการประเมินผลพนักงาน มีดังนี้

4.1 ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้าง และรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ

4.2 ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน ทำให้ผู้ประเมินทราบว่า พนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้า และพัฒนาตัวเองอย่างไร

4.3 ช่วยให้เกิดความเข้าใจ และช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน

4.4 เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงาน

4.5 เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน

4.6 ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน

5. การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรม

การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมที่องค์กรหรือหน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อต้อนรับบุคลากรใหม่ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์การ โดยการแนะนำให้รู้จักบุคลากรเดิมและสร้างความคุ้นเคยกับองค์การ และการให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในเรื่องของงาน ข้อปฏิบัติ กฎระเบียบ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ (ราณี อิสิชัยกุล, 2555, หน้า 4 – 5)

5.1 ปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างานในองค์การที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ ความมุ่งหมายการจัดปฐมนิเทศ

5.1.1 เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติ และความเป็นมาขององค์การ

5.1.2 เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในองค์การ

5.1.3 เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักการแบ่งสายงานในองค์การ

5.1.4 เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องการปฏิบัติขณะที่อยู่ในองค์การ

5.1.5 เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

5.2 การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การหรือหน่วยงานมีความรู้และทักษะในการทำงาน โดยการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิผล (ราณี อิสิชัยกุล, 2555, หน้า 5)

5.2.1 ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

5.2.1.1 ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม

5.2.1.1.1 ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

5.2.1.1.2 พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงาน และนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน

5.2.1.1.3 ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปให้ตำแหน่ง และหน้าที่ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังขวัญในการทำงาน

5.2.1.2 ผลประโยชน์ต่อผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน

5.2.1.2.1 ประหยัดเวลาในการที่จะใช้สอน หรือแนะนำงานต่าง ๆ ให้กับพนักงาน

5.2.1.2.2 ประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงาน และบริหารด้านอื่นได้

5.2.1.2.3 ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.1.3 ผลประโยชน์ต่อองค์การ

5.2.1.3.1 ช่วยทำให้ผลผลิต มีคุณภาพได้มาตรฐาน

5.2.1.3.2 ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการซ่อมแซม และบำรุงรักษาเครื่องจักร

5.2.1.3.3 ช่วยลดอุบัติเหตุ การสิ้นเปลือง และการเสียหายต่าง ๆ

6. สุขภาพ และความปลอดภัย (Health and safety)

สุขภาพและความปลอดภัยเป็นหน้าที่ในการจัดการบุคลากรให้ทำงานอย่างมีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี และมีความปลอดภัยปราศจากอันตรายทั้งทางตรงและทางอ้อมจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางเคมี สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม (ราณี อิสิชัยกุล, 2555, หน้า 5)

ความปลอดภัย หมายถึง การหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัย และปราศจากอันตรายต่าง ๆ

การส่งเสริมความปลอดภัย หมายถึง การดำเนินงานให้คนทำงานเกิดความปลอดภัย โดยการอบรมให้มีความรู้ สร้างความสนใจให้เกิดขึ้น

1) ผู้บริหาร ต้องตระหนัก และเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ

2) สร้างความสนใจในงานด้านความปลอดภัย เช่น การจัดทำโปสเตอร์

ทั้งนี้เพราะงานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคล และองค์การ และเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์การต้องการ ในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบคือการศึกษาองค์ประกอบขององค์การ องค์การประกอบของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม และสร้างงานขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือ การเพิ่มผลผลิตในองค์การ และการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาองค์ประกอบหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดองค์ประกอบตามกระบวนการที่ศึกษา ในหลายปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรโดยใช้เครื่องมือการสรรหาที่หลากหลายแล้วแต่ประเภทของงานที่รับสมัคร และความจำเป็นในการทดสอบในช่วงการสรรหา การพัฒนาหรือการฝึกอบรมบุคลกร การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน การให้รางวัล ให้กับพนักงานตามความรู้ความสามารถโดยใช้การประเมินที่มีคุณภาพและผู้ประเมินที่มีความเป็นธรรม รวมถึงการจัดความปลอดภัย และการบริหารแรงงานสัมพันธ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตามที่กล่าวมาแล้วเราจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน คือ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554, หน้า 8 – 9)

1. ปัจจัยภายในองค์การ (Internal factors) ได้แก่ สภาพฐานะทางการเงิน การตลาด การผลิต การศึกษาค้นคว้าวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารข่าวสารข้อมูลบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การ วัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบวินัยข้อปฏิบัติขององค์การ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ปัจจัยภายนอกองค์การ (External factors) ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของรัฐบาลความก้าวหน้าทางวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน ในลักษณะเดียวกันสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และปัจจัยอื่นๆ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะสงคราม เป็นต้น ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทั้งนี้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีความคาดหวัง และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาร่วมกัน โดยประยุกต์ใช้จากทฤษฎีของ วิเชียร วิทยอุดม (2550) กุลชลี พวงเพ็ชร์ (2550) Mondy and Noe (1996) Carrell, Elbert, and Hatfield (2000) และ Gary and Raymond (2010) แบ่งปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา ได้ดังนี้ ด้านการ

สรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1. การสรรหาว่าจ้าง หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับ ขั้นตอน วิธีการ หลักเกณฑ์ในการสรรหาของของ บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร วิธีการคัดเลือกผู้สมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อสรรหาให้เหมาะสมกับงาน การใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการคัดเลือก ได้แก่ การทดสอบ การตรวจสอบประวัติภูมิหลังและการตรวจร่างกาย เพื่อแยกแยะคุณสมบัติของผู้สมัครแต่ละคน และการให้ผู้สมัครได้รับการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานในตำแหน่งที่เปิดรับหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัคร

2. การฝึกอบรมพัฒนา หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการจัดโครงการที่บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ จัดขึ้นเพื่อสร้างสมรรถนะให้กับพนักงาน สมรรถนะดังกล่าว ได้แก่ การระบุทักษะที่ต้องการในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิต การวิเคราะห์ด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจส่วนตัวของแต่ละคนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าโปรแกรมการอบรมมีความเหมาะสม ตรงตามเป้าหมายในการฝึกอบรม รวมถึงการจัดสถานที่ การจัดเตรียมอุปกรณ์ วิธีการฝึกอบรม รวมทั้งการจัดวิทยากรที่ใช้ในการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสม

3. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการจัดสรรผลประโยชน์จากการทำงาน ในรูปของเงินเดือน รวมทั้งผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ทางบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ จัดให้กับพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาค่าจ้างเงินเดือนสอดคล้องกับบริษัทอื่นที่ประกอบกิจการประเภทเดียวกัน การจ่ายค่า OT มีความเหมาะสม การจัดสวัสดิการให้พนักงาน เช่น ชุดยูนิฟอร์ม รถรับส่งพนักงาน อาหารกลางวัน ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการอื่น ๆ ให้กับพนักงาน

4. การประเมินผล หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับรูปแบบหรือระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นรายบุคคล ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ โดยอาศัยหลักเกณฑ์ และวิธีการต่าง ๆ ที่บริษัทกำหนด ได้แก่ เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ผู้ประเมินไม่มีอคติในการประเมิน การรักษามาตรฐานความเป็นธรรมโดยมีกระบวนการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานจากการประเมินเพื่อให้มีคุณภาพมากขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขาภายหลังจากการประเมินผลพนักงาน

5. การเลิกจ้าง/ แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ในเรื่องของสิทธิและผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายพึงมีพึงได้ ภาพใต้เงื่อนไขการจ้างงานของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ เช่น การทำสัญญาจ้างแรงงาน การมอบหมายงาน การควบคุมการทำงาน การทดลองงาน การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานการจ่ายค่าจ้าง การอบรมพัฒนา การจัดสวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลงโทษ การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้าย การยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาข้อเรียกร้อง การนัดหยุดงาน การปิดงาน การทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง การเลิกจ้าง เป็นต้น

จากการศึกษาทฤษฎีปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาความคาดหวัง และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเลือกปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้คือ 1. ด้านการสรรหาว่าจ้าง 2. ด้านการฝึกอบรมพัฒนา 3. ด้านการบริหารค่าตอบแทน 4. ด้านการประเมินผล และ 5. ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เบญจมาศ โปร่งสันเทียะ (2553) ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดนครราชสีมา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดนครราชสีมา 2. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับเงินเดือน อายุงานในองค์กรปัจจุบัน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3. เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามขนาดขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า 1. พนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดนครราชสีมา มีความพึงพอใจในการทำงานทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ด้านความพึงพอใจในการทำงานด้านงานที่ทำ และด้านความพึงพอใจในการทำงานด้านสวัสดิการขององค์กร 2. พนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดนครราชสีมา ที่มีอายุ สถานภาพการสมรส และลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุด ระดับเงินเดือน อายุงานในองค์กรปัจจุบัน และขนาดขององค์กรต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปริศนา ใจบุญ (2554) ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความต้องการและความคาดหวังของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า อัตราตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 91.63 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ร้อยละ 41.2 กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 24.3 พนักงานราชการ ร้อยละ 2.4 ลูกจ้างประจำร้อยละ 9.1 ลูกจ้างชั่วคราว ร้อยละ 17.7 และลูกจ้างโครงการร้อยละ 3.7 ตามลำดับ ความต้องการและความคาดหวังในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก คะแนนเฉลี่ย 3.78 ± 0.694 (95.00 CI 3.73, 3.84) พบว่า ด้านของการมีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด นอกจากนี้ พบว่า สถานภาพการทำงาน และตำแหน่งงานสังกัด มีคะแนนเฉลี่ยของระดับความต้องการและความคาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เรณู สุขฤกษ์กิจ (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 20 – 29 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพโสด ปฏิบัติงานในตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว มีรายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาท และมีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 – 5 ปี การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว อยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกัน

สุรีรัตน์ จิตเพิ่มสุข (2554) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานฝ่ายผลิต: กรณีศึกษา บริษัท แคนนอน ไฮเทค (ประเทศไทย) จำกัด การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท แคนนอน ไฮเทค (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษา พบว่า พนักงานในฝ่ายผลิตเพศชาย และเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน ในด้านของนโยบายและการปฏิบัติของพนักงานในฝ่ายผลิตที่มีอายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน แต่สถานภาพที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน ในด้านของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

พบว่า อายุงานของพนักงานในฝ่ายผลิตที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

พิทยา บุญรุ่ง (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ผลการวิจัย พบว่า ระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการศึกษาวิจัยระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ได้แก่ การจัดสรรอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การสร้างขวัญกำลังใจ และการฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาเปรียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน หน่วยงานที่สังกัด ประเภทบุคลากร และประสบการณ์การทำงาน มีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจของบุคลากร โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการบรรจุแต่งตั้งมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ในทิศทางเดียวกันกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ

มินธญา นันตาวงศ์ (2556) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท The Mushroom Service (ฝ่ายธุรกิจบริการ) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงานกับบริษัท และตำแหน่งงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท The Mushroom Service (ฝ่ายธุรกิจบริการ) 2. ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านงานตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความรับผิดชอบที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท The Mushroom Service (ฝ่ายธุรกิจบริการ) 3. ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานและความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท The Mushroom Service (ฝ่ายธุรกิจบริการ) จากกรศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานเป็นเพศหญิง สถานภาพโสด ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี และ 5 -1 0 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท ตำแหน่งพนักงานบัญชี ส่วนปัจจัยด้านปฏิบัติงานมีผลกระทบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก และด้านลักษณะของงานที่ ปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมมีผลกระทบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานและด้านความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานอยู่ในรับปานกลาง และความพึงพอใจในการ

ปฏิบัติงานด้านความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับมากและด้านรายได้ และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า 1. ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท The Mushroom Service (ฝ่ายธุรกิจบริการ) พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในส่วนของปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท The Mushroom Service (ฝ่ายธุรกิจบริการ) พบว่า ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติไม่มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานและความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท The Mushroom Service (ฝ่ายธุรกิจบริการ) พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน และด้านความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิชิต บุญฤทธิ์ (2555) การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานในการใช้งานระบบ SAP กรณีศึกษา บริษัท สยามอุตสาหกรรมเกษตรอาหาร จำกัด (มหาชน) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการใช้งานจากระบบ SAP ในลักษณะของผลกระทบหรือประโยชน์ที่เกิดขึ้น โดยสามารถสนองตอบต่อทัศนคติ และความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อ ระบบ ซึ่งผู้ศึกษาได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้สึกมาจากการให้สัมภาษณ์ของพนักงานปฏิบัติการที่มีทักษะและความชำนาญจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ใช้ระบบ SAP เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน และจากมุมมองของผู้บริหารในแง่ของการใช้ ประโยชน์จากระบบ โดยผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อระบบ SAP ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการใช้งาน เนื่องจากตัวระบบได้แสดงให้เห็นถึงคุณประโยชน์ที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีตามลักษณะ กระบวนการทำงานและความต้องการของพนักงานที่ได้รับจากประสบการณ์จริง เช่น ความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน ความถูกต้องของข้อมูล ลดปัญหาความซ้ำซ้อนของข้อมูล ลดขั้นตอนการทำงาน การใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการงานใน ด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เป็นต้น และสำหรับลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุมาจากความต้องการความ สะดวกในการใช้งานเพิ่มขึ้นเป็นสำคัญ และความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้งานระบบ SAP เพิ่มขึ้นเพื่อทดแทนหรือหมุนเวียนในกรณีฉุกเฉิน ส่งผลให้เกิดความต้องการในการพัฒนาปรับปรุง

ระบบให้มีความสะดวก ในการใช้งานมากยิ่งขึ้น และความต้องการในเรื่องของการเรียนรู้ฝึกอบรม ในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแสดงความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน และความคุ้มค่าจากการใช้ระบบ SAP ต่อบริษัทฯ เพิ่มมากขึ้น

นันท์นภัส เลิศไกรชัยพร (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารจัดการงานบุคคลของ บริษัท ไทยมารูจูน จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1. ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารจัดการงานบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับน้อย พนักงานที่มีสถานภาพสมรส เพศ และตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับความพึงพอใจ ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสังกัดแผนกต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ด้านการจัดรถรับส่ง ด้านการสรรหา ด้านธุรการ ด้านฝึกอบรม และด้านความปลอดภัย 2. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย พนักงานที่มีเพศและสถานภาพสมรสต่างกัน มีระดับความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และแผนกที่สังกัดต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกัน ในด้านสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม ด้านสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน ด้านคุณค่าทางสังคม และด้านผู้บังคับบัญชา 4. ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารจัดการงานบุคคลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยมารูจูน จำกัด ค่อนข้างสูงในด้านค่าจ้างเงินเดือนและด้านผู้บังคับบัญชา ส่วนด้านคุณค่าทางสังคม ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมากในด้านสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน ด้านสวัสดิการที่ ไม่เป็นตัวเงิน ด้านสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม และยุติธรรมด้านการพัฒนาความสามารถของพนักงาน

วิภาดา รัตนวราภรณ์ (2556) ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานบริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานครในด้านระดับการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ อันได้แก่ หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสและระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และเงินเดือน แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ ได้แก่ หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงานและผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

จากผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นปัจจัยส่วนบุคคล โดยเลือกประยุกต์ใช้จากงานวิจัยของ เบญจมาศ โปร่งสันเทียะ (2553); เรณู สุขฤกษ์กิจ (2554); สุรีรัตน์ จิตเพิ่มสุข (2554); นันท์นภัส เลิศไกรชัยพร (2556) และวิภาดา รัตนวราภรณ์ (2556) แบ่งประเด็นที่ใช้ศึกษา ดังนี้คือ เพศ ระดับการศึกษา อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด ในส่วนของการศึกษาผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานพบว่า ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ถึงระดับมาก ซึ่งสรุปความพึงพอใจในการทำงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความรับผิดชอบ ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ในส่วนของความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อย ถึงระดับมาก ได้แก่ การจัดสรรอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การสร้างขวัญกำลังใจ และการฝึกอบรมและพัฒนา และจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส อายุ ระดับเงินเดือน อายุงานในองค์กรปัจจุบัน และขนาดขององค์กรต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน และในส่วนของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจากการศึกษาผลการวิจัยเกี่ยวกับความความคาดหวัง และความพึงพอใจจากการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาโดยกำหนดปัจจัยความคาดหวังและความพึงพอใจร่วมกัน โดยประยุกต์ใช้จากทฤษฎีของ วิเชียร วิทยอุดม (2550); กุลชลี พวงเพ็ชร์ (2550); Mondy and Noe (1996); Carrell, Elbert, and Hatfield (2000) และ Dessler and Raymond (2010) แบ่งปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา ได้ดังนี้ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์

# บทที่ 3

# วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความคาดหวัง และ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ผู้วิจัยนำเสนอ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร

ประชากรในการวิจัยนี้ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1. พนักงานปฏิบัติการ (Worker) 2. หัวหน้างาน (Foreman/ Supervisor) 3. พนักงานสำนักงาน และ 4. ระดับบริหาร (Assistance manager/ Manager) ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ บริษัทในเครือ จำนวน 1,500 คน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด, สิงหาคม 2557)

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเปิดตารางกลุ่มตัวอย่างของ เครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607 – 610, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 43) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 306 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดแจกกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมอีก 94 คน เพื่อลดข้อผิดพลาดในการแจก จึงศึกษาจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง จากนั้นนำมาจัดกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามระดับตำแหน่ง โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละตำแหน่งตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ ตามตารางที่ 3 – 1 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยเลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยจำแนกตามส่วนประชากร (N) ตามรายละเอียดดังตารางที่ 3-1

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดสัดส่วนจากการคำนวณ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามส่วน โดยจำแนกตามส่วนขนาดตัวอย่าง (n) ตามรายละเอียดดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

| ตำแหน่งงาน | ประชากร (N) | ขนาดตัวอย่าง (n) |
|---|---|---|
| พนักงานปฏิบัติการ (Worker) | 1165 | 311 |
| หัวหน้างานปฏิบัติการ (Foreman/ Supervisor) | 183 | 49 |
| พนักงานสำนักงาน (Office/ Engineer) | 140 | 37 |
| ระดับบริหาร(Assistant manager/ Manager) | 12 | 3 |
| รวม | 1500 | 400 |

ขั้นตอนที่ 3 สุ่มตัวอย่างเลือกกลุ่มตัวอย่างของแต่ละส่วน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) ซึ่งใช้วิธีการจับสลากแบบไม่ใส่คืนเพื่อให้ประชากรมีโอกาสถูกเลือกเท่า ๆ กัน เพื่อแจกแบบสอบถามตามจำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้น

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถาม เรื่อง ความคาดหวัง และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหาที่ผู้วิจัยศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนบุคคลของ พนักงาน บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ โดยมีคำตอบให้เลือก (Multiple choice questions) แบ่งได้ดังนี้ คือ เพศ ระดับการศึกษา อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ แบ่งได้ ดังนี้คือ 1. ด้านการสรรหาว่าจ้าง 2. ด้านการฝึกอบรมพัฒนา 3. ด้านการบริหารค่าตอบแทน 4. ด้านการประเมินผล และ 5. ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ แบ่งได้ ดังนี้คือ 1. ด้านการ

สรรหาว่าจ้าง 2. ด้านการฝึกอบรมพัฒนา 3. ด้านการบริหารค่าตอบแทน 4. ด้านการประเมินผล และ 5. ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์

โดยมีรายละเอียด คำถาม ส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประเมินค่าแบบลิเคิร์ท (Likert scales) 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนตามแนวคิดของลิเคิร์ท ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง คาดหวัง/ พึงพอใจ มากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง คาดหวัง/ พึงพอใจ มาก

3 คะแนน หมายถึง คาดหวัง/ พึงพอใจ ปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง คาดหวัง/ พึงพอใจ น้อย

1 คะแนน หมายถึง คาดหวัง/ พึงพอใจ น้อยมาก

การแปลความโดยใช้ลำดับขั้นการประมาณค่า ของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 99 -100)

| ระดับคะแนนเฉลี่ย | ความหมาย |
|---|---|
| 4.50 - 5.00 | มากที่สุด |
| 3.50 - 4.49 | มาก |
| 2.50 - 3.49 | ปานกลาง |
| 1.50 - 2.49 | น้อย |
| 1.00 - 1.49 | น้อยมาก |

## การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือของแบบสอบถามมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร หนังสือ สื่อสิ่งพิมพ์ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐาน กรอบแนวความคิดที่จะศึกษาพร้อมทั้งกำหนดโครงสร้างของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.3 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเรื่อง ความคาดหวัง และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ตามวัตถุประสงค์ สมมติฐาน และกรอบแนวความคิดของการศึกษา นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจแก้ไข และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1.3.1 ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ

อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

1.3.2 ดร.วรรณวิชณี ถนอมชาติ

อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

1.3.3 นายวีรพงษ์ เถาพันธ์

ผู้จัดการฝ่ายผลิต

บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด

1.4 นำแบบสอบถามที่มีค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเนื้อหาตั้งแต่ 0.50 มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อที่ได้ค่าอัตราส่วนดัชนีต่ำกว่า 0.50 ต้องตัดข้อคำถามนั้นทิ้งไป ซึ่งสามารถทำการทดสอบค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) โดยการวัดค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาในแบบสอบถามนี้ ทำได้โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาและตัดสินใจ ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้ได้รับความกรุณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจทานและพิจารณาให้ จึงนับได้ว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาที่ยอมรับได้ โดยกำหนดเกณฑ์การเห็นพ้องต้องกันของผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อยร้อยละ 50 ในแต่ละหัวข้อคำถาม จากนั้นจึงนำแบบสอบถามมาปรับปรุง โดยสูตรที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา คือ ค่าอัตราส่วนดัชนี (Index of Item-Objective-Congruence: IOC) แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตรดังนี้ (Rovinelli & Hambleton, 1977, pp. 49 – 50 อ้างถึงใน สมชาย วรกิจเกษมสกุล, 2553, หน้า 226)

$$\text{สูตร} \quad = \quad \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับวัตถุประสงค์

R แทน คะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

SR แทน ผลรวมของคะแนนผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน

N แทน เป็นจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

การกำหนดคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิอาจจะเป็น +1 หรือ 0 หรือ –1 ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อสอบข้อนี้วัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้จริง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อสอบข้อนี้วัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อสอบข้อนี้ไม่ได้วัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้

ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (สมชาย วรกิจเกษมสกุล, 2553, หน้า 226)

หลังจากผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเสร็จแล้ว นำมาหาค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาระดับค่าดัชนีความสอดคล้องฯ ของข้อคำถามที่ได้จาก การคำนวณจากสูตรที่จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 ซึ่งหาก มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป คัดเลือกข้อสอบข้อนั้นไว้ใช้ได้ แต่ถ้าได้ค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง หรือตัดทิ้ง (สมชาย วรกิจเกษมสกุล, 2553, หน้า 226) จากการตรวจค่าดัชนีความสอดคล้องฯ พบว่าทุกข้อมีค่าตั้งแต่ 0.67 – 1.00

1.5 แบบสอบถามที่ได้เตรียมไว้ให้กลุ่มตัวอย่างวิจัยถูกนำมาทดสอบก่อน (Pilot test) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และความชัดเจนของคำถามทุกข้อ โดยทำการทดสอบกับพนักงาน บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ซึ่งไม่ใช่บุคคลเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด โดยการหาความเชื่อมั่นตามสูตรครอนบาค (Cronbach, 1970) ซึ่งเรียกว่า สัมประสิทธิ์แอลฟา ($\alpha$) โดยการคำนวณหาความเชื่อมั่นได้ดังนี้

สูตร $\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right]$

โดย $\alpha$ แทน

K แทน จำนวนข้อ

$S_i^2$ แทน ผลรวมความแปรปรวนแต่ละข้อ

$S_t^2$ แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

การแปลผลค่าแอลฟา ดังนี้

| | | |
|---|---|---|
| ค่าตั้งแต่ | .00- .20 | แสดงว่ามีความเชื่อมั่นต่ำมาก |
| ตั้งแต่ | .21- .40 | แสดงว่ามีความเชื่อมั่นต่ำ |
| ตั้งแต่ | .41- .70 | แสดงว่ามีความเชื่อมั่นปานกลาง |
| ตั้งแต่ | .71-1.00 | แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง |

จากแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้กับพนักงาน บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ซึ่งไม่ใช่บุคคลเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งจากการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติค่าอัลฟ่าที่ได้แสดง

ระดับความคงที่ของแบบสอบถาม พบว่า มีค่าแอลฟ่าเท่ากับ .978 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาจาก พนักงานปฏิบัติการ หัวหน้างานปฏิบัติการ (Foreman/ Supervisor) หัวหน้างาน (Foreman/ Supervisor) พนักงานสำนักงาน และระดับบริหาร (รองผู้จัดการ/ ผู้จัดการ) ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ บริษัทในเครือ ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่มีผู้เก็บหรือรวบรวมไว้ก่อนแล้ว ทำให้ไม่ต้องเสียเวลากับการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ และสามารถศึกษาย้อนหลังได้ เพื่อทราบถึงรายละเอียดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่

1.1 หนังสือเกี่ยวกับความคาดหวัง และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงงานวิจัยต่าง ๆ

1.2 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้องกับ ความคาดหวัง และ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ โดยสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงานปฏิบัติการ(Worker) หัวหน้างาน (Foreman/ Supervisor) พนักงานสำนักงาน และระดับบริหาร (Assistance manager/ Manager) ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ บริษัทในเครือ โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์และรายละเอียดเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลและแนะนำในการตอบแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยวิธีการพูดคุยเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเน้นให้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาด้วยตนเอง

## วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น มีขั้นตอนการเตรียมข้อมูลก่อนการประมวลผล คือ เมื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามทุกฉบับแล้ว มีการลงรหัสตามคู่มือลงรหัสที่จัดทำไว้ จากนั้นจึงนำไปบันทึกและใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

2. การวิเคราะห์ ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

3. การวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล กับความคาดหวังและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตราฐาน (t-Test) กรณี 2 ตัวแปร และมากกว่า 2 ตัวแปร วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าการกระจายของข้อมูล (F-Test) โดยเลือกใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และกรณีที่พบว่าค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยวิธีการเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีการเปรียบเทียบพหุคูณ (Least Significant Difference: LSD)

# บทที่ 4

# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง ความคาดหวัง และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือโดยพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคาดหวัง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน จากแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความน่าเชื่อถือแล้ว จากนั้นนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการสำรวจปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) หาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ผลการสำรวจเกี่ยวกับ ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) หาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 ผลการสำรวจเกี่ยวกับ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) หาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตราฐาน (t-Test) กรณี 2 ตัวแปร และมากกว่า 2 ตัวแปร การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าการกระจายของข้อมูล (F-Test) โดยเลือกใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และกรณีที่พบว่าค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่โดยวิธีการเปรียบเทียบพหุคูณ (Least Significant Difference: LSD)

## สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในตาราง ผู้วิจัยได้ใช้ตัวอักษรและสัญลักษณ์แทนความหมายของค่าต่าง ๆ ดังนี้

| | | |
|---|---|---|
| n | แทน | ค่าจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ |
| $\overline{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง |
| SD | แทน | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง |
| F | แทน | ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน |
| t | แทน | ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน |
| P | แทน | ระดับนัยสำคัญที่ .05 |

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการสำรวจปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การสำรวจข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือเพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย โดยแจกแจงความถี่และแสดงค่าร้อยละ

ตารางที่ 4-1 จำนวน และร้อยละ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=400)

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน(คน) | ร้อยละ |
|---|---|---|
| เพศ | | |
| ชาย | 96 | 24.00 |
| หญิง | 304 | 76.00 |
| ระดับการศึกษา | | |
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | 96 | 24.00 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. | 179 | 44.80 |
| อนุปริญญา/ ปวส. | 80 | 20.00 |
| ปริญญาตรีขึ้นไป | 45 | 11.30 |

ตารางที่ 4 – 1 (ต่อ)

| | | |
|---|---|---|
| อายุ | | |
| น้อยกว่า/ เท่ากับ 20 ปี | 116 | 29.00 |
| 21 – 30 ปี | 191 | 47.80 |
| 31 – 40 ปี | 80 | 20.00 |
| 41 ปีขึ้นไป | 13 | 3.30 |
| ประสบการณ์ทำงาน (ปี) | | |
| น้อยกว่า 1 ปี | 67 | 16.80 |
| 1-5 ปี | 254 | 63.50 |
| 6-10 ปี | 57 | 14.30 |
| 11 ปีขึ้นไป | 22 | 5.50 |
| ระดับตำแหน่งงาน | | |
| พนักงานปฏิบัติการ (Worker) | 311 | 77.80 |
| หัวหน้างาน (Foreman/Supervisor) | 49 | 12.30 |
| พนักงานสำนักงาน (Officer) | 37 | 9.30 |
| ระดับบริหาร (Asst manager / Manager) | 3 | .80 |
| หน่วยงานที่สังกัด (แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่) | | |
| ฝ่ายผลิต | 342 | 85.50 |
| ฝ่ายสำนักงาน | 58 | 14.50 |
| รวม | 400 | 100.00 |

จากตารางที่ 4-1 ปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 304 คน คิดเป็นร้อยละ 76.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00

พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 44.80 รองลงมา ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 ระดับอนุปริญญา/ ปวส. จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.30

พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 47.80 รองลงมาน้อยกว่า/ เท่ากับ 20 ปี จำนวน 116 คิดเป็นร้อยละ 29.00 อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30

พนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 1 – 5 ปี จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 63.50 รองลงมา น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 67 คน 6 – 10 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30 และ 11 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50

พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ (Worker) จำนวน 311 คน คิดเป็นร้อยละ 77.80 รองลงมาเป็นหัวหน้างาน (Foreman/Supervisor) จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.30 พนักงานสำนักงาน (Officer) จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30 และระดับบริหาร (Asst manager/ Manager) จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ .80

พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในฝ่ายผลิต จำนวน 342 คน คิดเป็นร้อยละ 85.50 และฝ่ายสำนักงาน จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50

ส่วนที่ 2 ผลการสำรวจความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นการสำรวจข้อมูลความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ.ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการสรรหาว่าจ้าง 2) ด้านการฝึกอบรมพัฒนา 3) ด้านการบริหารค่าตอบแทน 4) ด้านการประเมินผล และ 5) ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ โดยสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตารางที่ 4 – 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ โดยรวม (n = 400)

| ความคาดหวัง | $\bar{X}$ | SD | ระดับ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | 3.39 | .75 | ปานกลาง | 3 |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | 3.35 | .83 | ปานกลาง | 4 |
| ด้านการบริหารค่าตอบแทน | 3.53 | .90 | มาก | 2 |
| ด้านการประเมินผล | 3.29 | .87 | ปานกลาง | 5 |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | 3.53 | .85 | มาก | 1 |
| รวมเฉลี่ย | 3.42 | .75 | มาก | - |

จากตารางที่ 4 – 2 พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ โดยรวม ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.42, SD = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคาดหวังในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ($\overline{X}$ = 3.53, SD = 0.85) และด้านการบริหารค่าตอบแทน ($\overline{X}$ = 3.53, SD = 0.90) นอกนั้นมีความคาดหวังในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ($\overline{X}$ = 3.39, SD = 0.75) ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ($\overline{X}$ = 3.35, SD = 0.83) และด้านการประเมินผล ($\overline{X}$ = 3.29, SD = 0.85)

ตารางที่ 4 – 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการสรรหาว่าจ้าง (n = 400)

| ความคาดหวัง | $\overline{X}$ | SD | ระดับ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| บริษัทฯ มีการประกาศตำแหน่งที่ต้องการ โดยกำหนดคุณสมบัติและวิธีการสมัครที่ชัดเจน | 3.46 | .90 | มาก | 2 |
| บริษัทฯ มีช่องทางประกาศ รับสมัครงานหลายช่องทาง เช่น ประกาศผ่านกรมแรงงาน ประกาศผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น | 3.32 | .96 | ปานกลาง | 3 |
| บริษัทฯ ควรกำหนดวิธีการหรือมีตัวอย่างการกรอกใบสมัครให้กับผู้สมัครงาน | 3.47 | .95 | มาก | 1 |
| บริษัทมีการสอบสัมภาษณ์ และ ทดสอบความถนัดเพื่อคัดเลือกบุคลากร | 3.31 | .93 | ปานกลาง | 4 |
| รวมเฉลี่ย | 3.39 | .75 | ปานกลาง | - |

จากตารางที่ 4 – 3 พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ในระดับปากลาง ($\overline{X}$ = 3.39, SD = 0.75) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า มีความคาดหวังในระดับมาก ได้แก่ บริษัทฯ ควรกำหนดวิธีการหรือมีตัวอย่างการกรอบใบสมัครให้กับผู้สมัครงาน ($\overline{X}$ = 3.47, SD = 0.95) และบริษัทฯ มีการประกาศตำแหน่งที่ต้องการ โดยกำหนดคุณสมบัติและวิธีการสมัครที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.46, SD = 0.90) นอกนั้นมีความคาดหวังในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย

จากมากไปน้อย ได้แก่ บริษัทฯ มีช่องทางประกาศรับสมัครงานหลายช่องทาง เช่น ประกาศผ่านกรมแรงงาน ประกาศผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ( $\overline{X}$ = 3.32, SD = 0.96) และบริษัทฯ มีการสอบสัมภาษณ์ และทดสอบความถนัดเพื่อคัดเลือกบุคลากร ( $\overline{X}$ = 3.31, SD = 0.93)

ตารางที่ 4 – 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา (n = 400)

| ความคาดหวัง | $\overline{X}$ | SD | ระดับ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| บริษัทฯ จัดฝึกอบรมพนักงานใหม่ โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน เป็นผู้อบรมให้ | 3.51 | .95 | มาก | 1 |
| บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ | 3.32 | .94 | ปานกลาง | 3 |
| บริษัทฯ จัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกเพื่อพัฒนาทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง | 3.37 | 1.10 | ปานกลาง | 2 |
| บริษัทฯ มีการฝึกอบรมด้านความประพฤติ และพฤติกรรมเสริมสร้างคุณธรรม และ จริยธรรม ฯลฯ | 3.20 | 1.06 | ปานกลาง | 4 |
| รวมเฉลี่ย | 3.35 | .83 | ปานกลาง | - |

จากตารางที่ 4 – 4 พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการฝึกอบรม ในระดับปานกลาง ( $\overline{X}$ = 3.35, SD = 0.83) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า มีความคาดหวังในระดับมาก ได้แก่ บริษัทฯ จัดฝึกอบรมพนักงานใหม่ โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นผู้อบรมให้ ( $\overline{X}$ = 3.51, SD = 0.95) นอกนั้นมีความคาดหวังในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ บริษัทฯ จัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกเพื่อพัฒนาทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติจริง ( $\overline{X}$ = 3.37 , SD = 1.10) บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ( $\overline{X}$ = 3.32, SD = 0.94) และบริษัทฯ มีการฝึกอบรมด้านความประพฤติ และพฤติกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม ฯลฯ ( $\overline{X}$ = 3.20, SD = 1.06)

ตารางที่ 4 – 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน (n = 400)

| ความคาดหวัง | $\overline{X}$ | SD | ระดับ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ หรือความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน | 3.56 | 1.05 | มาก | 2 |
| ค่าตอบแทนที่จูงใจให้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม เช่น เบี้ยขยัน โบนัสเบี้ยขยันประจำปี ค่าเงินช่วยเหลือรายวัน | 3.52 | 1.07 | มาก | 3 |
| ค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ท่านได้รับ เช่น โบนัส โบนัสพิเศษทำงานครบ 5,10,15,20 ปี เงินช่วยเหลือกรณีสมรส คลอดบุตร เสียชีวิต มีความเหมาะสม | 3.69 | 1.07 | มาก | 1 |
| สวัสดิการที่ได้รับเป็นตัวเงิน เช่น ค่ากะ ค่าอาหาร และ ค่าเดินทาง มีความเหมาะสม | 3.40 | 1.11 | ปานกลาง | 5 |
| สวัสดิการที่ได้รับ เช่น ชุดยูนิฟอร์ม อุปกรณ์ความปลอดภัย การตรวจสุขภาพประจำปี วันหยุดพักผ่อนประจำปี มีความเหมาะสม | 3.48 | 1.20 | มาก | 4 |
| รวมเฉลี่ย | 3.53 | .90 | มาก | - |

จากตารางที่ 4 – 5 พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ในระดับมาก ( $\overline{X}$ = 3.53, SD = 0.90) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า มีความคาดหวังในระดับมาก ได้แก่ ค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ท่านได้รับ เช่น โบนัส โบนัสพิเศษ ทำงานครบ 5,10, 15, 20 ปี เงินช่วยเหลือกรณีสมรส คลอดบุตร เสียชีวิต มีความเหมาะสม ( $\overline{X}$ = 3.69, SD = 1.07) เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่หรือความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน ( $\overline{X}$ = 3.56, SD = 1.06) ค่าตอบแทนที่จูงใจให้ปฏิบัติมีความเหมาะสม เช่น เบี้ยขยัน โบนัสเบี้ยขยันประจำปี ค่าเงินช่วยเหลือ ( $\overline{X}$ = 3.52, SD = 1.07) สวัสดิการที่ได้รับ เช่น ชุดยูนิฟอร์ม อุปกรณ์ความปลอดภัย การตรวจสุขภาพประจำปี วันหยุดพักผ่อนประจำปี มีความเหมาะสม ( $\overline{X}$ = 3.48 , SD = 1.20) และความคาดหวัง ในระดับปานกลาง ได้แก่ สวัสดิการที่ได้รับเป็นตัวเงิน เช่น ค่ากะ ค่าอาหาร และค่าเดินทาง มีความเหมาะสม ( $\overline{X}$ = 3.40, SD = 1.11)

ตารางที่ 4 – 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการประเมินผล (n = 400)

| ความคาดหวัง | $\overline{X}$ | SD | ระดับ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| การประเมินผลด้านพฤติกรรมในส่วนที่ฝ่ายบุคคลได้กำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม | 3.20 | 1.13 | ปานกลาง | 4 |
| การประเมินผลด้านพฤติกรรมในส่วนของหัวหน้างานกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม | 3.34 | 1.12 | ปานกลาง | 2 |
| การประเมินผลด้านคุณภาพในส่วนของฝ่ายควบคุมคุณภาพกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม | 3.08 | 1.03 | ปานกลาง | 5 |
| มีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์ วิธีการประเมินผลอย่างทั่วถึง | 3.58 | 1.10 | มาก | 1 |
| ประกาศและเปิดเผยผลการประเมินอย่างเป็นทางการ | 3.27 | 1.06 | ปานกลาง | 3 |
| รวมเฉลี่ย | 3.29 | .87 | ปานกลาง | |

จากตารางที่ 4 – 6 พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการประเมินผล ในระดับปานกลาง ( $\overline{X}$ = 3.29, SD = 0.87) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า มีความคาดหวังในระดับมาก ได้แก่ มีการประกาศขั้นตอนเกณฑ์ วิธีการประเมินผลอย่างทั่วถึง ( $\overline{X}$ = 3.58, SD = 1.10) นอกนั้นมีความคาดหวังในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การประเมินผลด้านพฤติกรรมในส่วนของหัวหน้างาน กำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม ( $\overline{X}$ = 3.34 , SD = 1.12) ประกาศและเปิดเผยผลการประเมินอย่างเป็นทางการ ( $\overline{X}$ = 3.27, SD = 1.06) และบริษัทฯ มีการฝึกอบรมด้านความประพฤติ และพฤติกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม ฯลฯ การประเมินผลด้านพฤติกรรมในส่วนที่ฝ่ายบุคคลได้กำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม ( $\overline{X}$ = 3.20, SD = 1.13) และการประเมินผลด้านคุณภาพในส่วนของฝ่ายควบคุมคุณภาพกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม ( $\overline{X}$ = 3.08, SD = 1.03)

ตารางที่ 4 – 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านแรงงานสัมพันธ์ (n = 400)

| ความคาดหวัง | $\overline{X}$ | SD | ระดับ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| มีการวางแผนและพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน | 3.64 | 1.06 | มาก | 1 |
| มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันเป็นระยะ ๆ เช่น การจัดงานสังสรรค์ปีใหม่ การแข่งขันกีฬาประจำปี การทำบุญร่วมกัน ฯลฯ | 3.58 | 1.08 | มาก | 6 |
| มีแผนกงานสัมพันธ์แรงงาน สำหรับให้คำปรึกษา และแก้ปัญหาบุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและ เรื่องงานให้กับพนักงาน | 3.61 | 1.15 | มาก | 3 |
| กรณีที่มีการกระทำความผิด ได้มีการลงโทษที่แสดงข้อเท็จจริง พฤติกรรมการกระทำผิดต่อกฎระเบียบบริษัท โดยแสดงข้อพิจารณาไว้ชัดเจน | 3.52 | 1.02 | มาก | 7 |
| บริษัทฯ มีการกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจนในกรณีฝ่ายบริหารใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย | 3.61 | 1.07 | มาก | 2 |
| บริษัทฯ มีการกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจน ในกรณีมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาของตน | 3.29 | 1.09 | ปานกลาง | 10 |
| บริษัทฯ มีการจัดระบบฐานข้อมูลด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรแต่ละคน | 3.58 | 1.07 | มาก | 5 |
| บริษัทฯ มีการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน | 3.50 | 1.09 | มาก | 8 |
| บริษัทฯ มีการจัดทำระบบป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน | 3.60 | 1.03 | มาก | 4 |
| บริษัทฯ มีการใส่ใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน | 3.41 | 1.07 | ปานกลาง | 9 |
| รวมเฉลี่ย | 3.53 | .85 | มาก | - |

จากตารางที่ 4 – 7 พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านแรงงานสัมพันธ์ ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.53, SD = 0.85) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า มีความคาดหวังในระดับมาก ได้แก่ มีการวางแผนและพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.64, SD = 1.06) บริษัทฯ มีการกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจนในกรณีฝ่ายบริหารใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย ($\overline{X}$ = 3.61, SD = 1.07) มีแผนกงานสัมพันธ์แรงงาน สำหรับให้คำปรึกษา และแก้ปัญหาบุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและ เรื่องงานให้กับพนักงาน ($\overline{X}$ = 3.61, SD = 1.15) บริษัทฯ มีการจัดทำระบบป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.60 , SD = 1.03) บริษัทฯ มีการจัดระบบฐานข้อมูลด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรแต่ละคน ($\overline{X}$ = 3.58 , SD = 1.07) มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันเป็นระยะ ๆ เช่น การจัดงานสังสรรค์ปีใหม่ การแข่งขันกีฬาประจำปี การทำบุญร่วมกัน ฯลฯ ($\overline{X}$ = 3.58 , SD = 1.08) กรณีที่มีการกระทำความผิด ได้มีการลงโทษที่ แสดงข้อเท็จจริง พฤติกรรมการกระทำผิดต่อกฎ ระเบียบบริษัท โดยแสดงข้อพิจารณาไว้ชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.52 , SD = 1.08) บริษัทฯ มีการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.50 , SD = 1.09) นอกนั้นมีความคาดหวังในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ บริษัทฯ มีการใส่ใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.41, SD = 1.07) และบริษัทฯ มีการกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจน ในกรณีมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาของตน ($\overline{X}$ = 3.29, SD = 1.09)

ตารางที่ 4 – 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ โดยรวม (n = 400)

| ความพึงพอใจ | $\bar{x}$ | SD | ระดับ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | 3.20 | .79 | ปานกลาง | 3 |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | 3.14 | .87 | ปานกลาง | 4 |
| ด้านการบริหารค่าตอบแทน | 3.30 | .80 | ปานกลาง | 1 |
| ด้านการประเมินผล | 3.13 | .81 | ปานกลาง | 5 |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | 3.29 | .78 | ปานกลาง | 2 |
| รวมเฉลี่ย | 3.21 | .72 | ปานกลาง | - |

จากตารางที่ 4 – 8 พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ โดยรวม ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.21, SD = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคาดหวังในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ($\overline{X}$ = 3.30, SD = 0.80) ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ($\overline{X}$ = 3.29, SD = 0.78) ด้านการสรรหาว่าจ้าง ($\overline{X}$ = 3.20, SD = 0.79) ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ($\overline{X}$ = 3.14, SD = 0.87) และด้านการประเมินผล ($\overline{X}$ = 3.13, SD = 0.81)

ตารางที่ 4 – 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการสรรหาว่าจ้าง (n = 400)

| ความพึงพอใจ | $\overline{X}$ | SD | ระดับ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| บริษัทฯ มีการประกาศตำแหน่งที่ต้องการโดยกำหนดคุณสมบัติและวิธีการสมัครที่ชัดเจน | 3.31 | .96 | ปานกลาง | 1 |
| บริษัทฯ ควรมีช่องทางประกาศ รับสมัครงานหลายช่องทาง เช่น ประกาศผ่านกรมแรงงานหรือผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น | 3.16 | .99 | ปานกลาง | 3 |
| บริษัทฯ ควรกำหนดวิธีการหรือมีตัวอย่างการกรอกใบสมัครให้กับผู้สมัครงาน | 3.23 | .94 | ปานกลาง | 2 |
| บริษัทฯ มีการสอบสัมภาษณ์ และ ทดสอบความถนัดเพื่อคัดเลือกบุคลากร | 3.09 | .93 | ปานกลาง | 4 |
| รวมเฉลี่ย | 3.20 | .79 | ปานกลาง | - |

จากตารางที่ 4 – 9 พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.20, SD = 0.79) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ทุกรายการมีความคาดหวังในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ บริษัทฯ มีการประกาศตำแหน่งที่ต้องการโดยกำหนดคุณสมบัติและวิธีการสมัครที่ชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.31, SD = 0.96) บริษัทฯ ควรกำหนดวิธีการหรือมีตัวอย่างการกรอกใบสมัครให้กับผู้สมัครงาน ($\overline{X}$ = 3.23, SD = 0.94) บริษัทฯ

ควรมีช่องทางประกาศรับสมัครงานหลายช่องทาง เช่น ประกาศผ่านกรมแรงงาน หรือผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ($\overline{X}$ = 3.16, SD = 0.99) และบริษัทฯ มีการสอบสัมภาษณ์และทดสอบความถนัดเพื่อคัดเลือกบุคลากร ($\overline{X}$ = 3.09, SD = 0.93)

ตารางที่ 4 – 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา (n = 400)

| ความพึงพอใจ | $\overline{X}$ | SD | ระดับ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| บริษัทฯ จัดฝึกอบรมพนักงานใหม่ โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน เป็นผู้อบรมให้ | 3.32 | 1.04 | ปานกลาง | 1 |
| บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ | 3.15 | 1.00 | ปานกลาง | 3 |
| บริษัทฯ จัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกเพื่อพัฒนาทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง | 3.16 | 1.12 | ปานกลาง | 2 |
| บริษัทฯ มีการฝึกอบรมด้านความประพฤติ และพฤติกรรมเสริมสร้างคุณธรรม และจริยธรรม ฯลฯ | 2.95 | 1.03 | ปานกลาง | 4 |
| รวมเฉลี่ย | 3.14 | .87 | ปานกลาง | - |

จากตารางที่ 4 – 10 พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.14, SD = 0.87) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ทุกรายการมีความคาดหวังในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ บริษัทฯ จัดฝึกอบรมพนักงานใหม่โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นผู้อบรมให้ ($\overline{X}$ = 3.32, SD = 1.04) บริษัทฯ จัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกเพื่อพัฒนาทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติจริง ($\overline{X}$ = 3.16, SD = 1.12) บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 3.15, SD = 1.00) และบริษัทฯ มีการฝึกอบรมด้านความประพฤติ และพฤติกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม ฯลฯ ($\overline{X}$ = 2.95, SD = 1.03)

ตารางที่ 4 – 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน (n = 400)

| ความพึงพอใจ | $\overline{X}$ | SD | ระดับ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ หรือความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน | 3.26 | 1.03 | ปานกลาง | 3 |
| ค่าตอบแทนที่จูงใจให้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม เช่น เบี้ยขยัน โบนัสเบี้ยขยันประจำปี ค่าเงินช่วยเหลือรายวัน | 3.19 | 1.00 | ปานกลาง | 5 |
| ค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ท่านได้รับ เช่น โบนัส โบนัสพิเศษ ทำงานครบ 5,10,15,20 ปี เงินช่วยเหลือกรณีสมรส คลอดบุตร เสียชีวิต มีความเหมาะสม | 3.53 | 1.00 | มาก | 1 |
| สวัสดิการที่ได้รับเป็นตัวเงิน เช่น ค่ากะ ค่าอาหาร และค่าเดินทาง มีความเหมาะสม | 3.28 | 1.03 | ปานกลาง | 2 |
| สวัสดิการที่ได้รับ เช่น ชุดยูนิฟอร์ม อุปกรณ์ความปลอดภัย การตรวจสุขภาพประจำปี วันหยุดพักผ่อนประจำปี มีความเหมาะสม | 3.22 | 1.11 | ปานกลาง | 4 |
| รวมเฉลี่ย | 3.30 | .80 | ปานกลาง | - |

จากตารางที่ 4 – 11 พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ในระดับปานกลาง ( $\overline{X}$ = 3.30, SD = 0.80) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า มีความคาดหวังในระดับมาก ได้แก่ ค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ท่านได้รับ เช่น โบนัส โบนัสพิเศษ ทำงานครอบ 5, 10, 15 และ 20 ปี เงินช่วยเหลือกรณีสมรส คลอดบุตร เสียชีวิต มีความเหมาะสม( $\overline{X}$ = 3.53, SD = 1.00) นอกนั้นมีความคาดหวังในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ สวัสดิการที่ได้รับเป็นตัวเงิน เช่น ค่ากะ ค่าอาหาร และค่าเดินทางมีความเหมาะสม ( $\overline{X}$ = 3.28, SD = 1.03) เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ หรือความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน ( $\overline{X}$ = 3.26, SD = 1.03) สวัสดิการที่ได้รับ เช่น ชุดยูนิฟอร์ม อุปกรณ์ความปลอดภัย การตรวจสุขภาพประจำปี วันหยุดพักผ่อนประจำปี มีความเหมาะสม ( $\overline{X}$ = 3.22, SD = 1.11) และค่าตอบแทนที่จูงใจให้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม เช่น เบี้ยขยัน โบนัสเบี้ยขยันประจำปี ค่าเงินช่วยเหลือรายวัน ( $\overline{X}$ = 3.19, SD = 1.00)

ตารางที่ 4 – 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการประเมินผล (n = 400)

| ความพึงพอใจ | $\overline{X}$ | SD | ระดับ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| การประเมินผลด้านพฤติกรรมในส่วนที่ฝ่ายบุคคลได้กำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม | 3.01 | 1.04 | ปานกลาง | 5 |
| การประเมินผลด้านพฤติกรรมในส่วนของหัวหน้างานกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม | 3.22 | 1.10 | ปานกลาง | 2 |
| การประเมินผลด้านคุณภาพในส่วนของฝ่ายควบคุมคุณภาพกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม | 3.08 | .99 | ปานกลาง | 3 |
| มีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์ วิธีการประเมินผลอย่างทั่วถึง | 3.27 | 1.06 | ปานกลาง | 1 |
| ประกาศและเปิดเผยผลการประเมินอย่างเป็นทางการ | 3.05 | .98 | ปานกลาง | 4 |
| รวมเฉลี่ย | 3.13 | .81 | ปานกลาง | - |

จากตารางที่ 4 – 12 พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการประเมินผล ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.13, SD = 0.81) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ในรายละเอียดทุกรายการมีความคาดหวังในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการประกาศขั้นตอนเกณฑ์วิธีการประเมินผล อย่างทั่วถึง ($\overline{X}$ = 3.27, SD = 1.06) การประเมินผลด้านพฤติกรรมในส่วนของหัวหน้างาน กำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม ($\overline{X}$ = 3.22, SD = 1.10) การประเมินผลด้านคุณภาพในส่วนของฝ่ายควบคุมคุณภาพกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม ($\overline{X}$ = 3.08, SD = 0.99) ประกาศและเปิดเผยการประเมินอย่างเป็นทางการ ($\overline{X}$ = 3.05, SD = 0.98) แลการประเมินด้านพฤติกรรมในส่วนที่ฝ่ายบุคคลได้กำหนดตัวชี้วัดและเป็นธรรม ($\overline{X}$ = 3.01, SD = 1.04)

ตารางที่ 4 – 13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านแรงงานสัมพันธ์ (n = 400)

| ความพึงพอใจ | $\overline{X}$ | SD | ระดับ | อันดับ |
|---|---|---|---|---|
| มีการวางแผนและพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน | 3.19 | 1.03 | ปานกลาง | 7 |
| มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เป็นระยะ ๆ เช่น การจัดงานสังสรรค์ปีใหม่ การแข่งขันกีฬาประจำปี การทำบุญร่วมกัน ฯลฯ | 3.34 | 1.06 | ปานกลาง | 4 |
| มีแผนกงานสัมพันธ์แรงงาน สำหรับให้คำปรึกษา และแก้ปัญหาบุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและ เรื่องงานให้กับพนักงาน | 3.14 | 1.11 | ปานกลาง | 10 |
| กรณีที่มีการกระทำความผิด ได้มีการลงโทษที่แสดงข้อเท็จจริง พฤติกรรมการกระทำผิดต่อกฎระเบียบบริษัท โดยแสดงข้อพิจารณาไว้ชัดเจน | 3.29 | .99 | ปานกลาง | 6 |
| บริษัทฯ มีการกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจนในกรณีฝ่ายบริหารใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย | 3.33 | 1.06 | ปานกลาง | 5 |
| บริษัทฯ มีการกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจน ในกรณีมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาของตน | 3.18 | 1.03 | ปานกลาง | 8 |
| บริษัทฯ มีการจัดระบบฐานข้อมูลด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรแต่ละคน | 3.42 | 1.02 | มาก | 3 |
| บริษัทฯ มีการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน | 3.42 | 1.00 | มาก | 2 |
| บริษัทฯ มีการจัดทำระบบป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน | 3.47 | 1.07 | มาก | 1 |
| บริษัทฯ มีการใส่ใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน | 3.15 | 1.06 | ปานกลาง | 9 |
| รวมเฉลี่ย | 3.21 | .72 | ปานกลาง | - |

จากตารางที่ 4 – 13 พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านแรงงานสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง ( $\overline{X}$ = 3.21, SD = 0.72) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า มีความคาดหวังในระดับมาก ได้แก่ บริษัทฯ มีการจัดทำระบบป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ( $\overline{X}$ = 3.47, SD = 1.07) บริษัทฯ มีการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน ( $\overline{X}$ = 3.42, SD = 1.00) บริษัทฯ มีการจัดระบบฐานข้อมูลด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรแต่ละคน ( $\overline{X}$ = 3.42, SD = 1.02) นอกนั้นมีความคาดหวังในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เป็นระยะ ๆ เช่น การจัดงานสังสรรค์ปีใหม่ การแข่งขันกีฬาประจำปี การทำบุญร่วมกัน ฯลฯ ( $\overline{X}$ = 3.34, SD = 1.06) บริษัทฯ มีการกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจนในกรณีฝ่ายบริหารใช้อำนาจหน้าที่การปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย ( $\overline{X}$ = 3.33, SD = 1.06) กรณีที่มีการกระทำความผิดได้มีการลงโทษที่แสดงข้อเท็จจริงพฤติกรรมการกระทำผิดต่อกฎระเบียบบริษัท โดยแสดงข้อพิจารณาไว้ชัดเจน
( $\overline{X}$ = 3.29, SD = 0.99) มีการวางแผนและพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน ( $\overline{X}$ = 3.19, SD = 1.03) บริษัทฯ มีการกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจนในกรณีมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาของตน ( $\overline{X}$ = 3.18, SD = 1.03) บริษัทฯ มีการใส่ใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\overline{X}$ = 3.15, SD = 1.06) และมีแผนกงานสัมพันธ์แรงงาน สำหรับให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาบุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานให้กับพนักงาน ( $\overline{X}$ = 3.14, SD = 1.11)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1 และ สมมติฐานที่ 2 เพื่อทดสอบการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตราฐาน (t-test) กรณี 2 ตัวแปร และมากกว่า 2 ตัวแปร วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าการกระจายของข้อมูล (F-Test) โดยเลือกใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และกรณีที่พบว่าค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงดำเนินการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป็นรายคู่

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือแตกต่างกัน

ตารางที่ 4 – 14 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ กับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

| ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | ชาย (n = 96) | | หญิง (n = 304) | | *t* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | SD | $\overline{X}$ | SD | | |
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | 3.49 | .73 | 3.36 | .75 | 1.46 | .15 |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | 3.40 | .73 | 3.33 | .86 | .68 | .50 |
| ด้านการบริหารค่าตอบแทน | 3.46 | .86 | 3.55 | .92 | .88 | .38 |
| ด้านการประเมินผล | 3.25 | .85 | 3.31 | .88 | .57 | .57 |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | 3.53 | .84 | 3.54 | .85 | -.11 | .91 |
| รวม | 3.42 | .71 | 3.42 | .76 | .07 | .94 |

จากตารางที่ 4 – 14 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยในรายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-15 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

| ความคาดหวัง | | Sum of Squares | df | Mean Square | *F* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | ระหว่างกลุ่ม | 8.765 | 3 | 2.922 | 5.375 | .001* |
| | ภายในกลุ่ม | 215.270 | 396 | .544 | | |
| | รวม | 224.035 | 399 | | | |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | ระหว่างกลุ่ม | 10.258 | 3 | 3.419 | 5.058 | .002* |
| | ภายในกลุ่ม | 267.703 | 396 | .676 | | |
| | รวม | 277.961 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารค่าตอบแทน | ระหว่างกลุ่ม | 4.948 | 3 | 1.649 | 2.043 | .107 |
| | ภายในกลุ่ม | 319.676 | 396 | .807 | | |
| | รวม | 324.624 | 399 | | | |
| ด้านการประเมินผล | ระหว่างกลุ่ม | 8.298 | 3 | 2.766 | 3.705 | .012* |
| | ภายในกลุ่ม | 295.679 | 396 | .747 | | |
| | รวม | 303.977 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | ระหว่างกลุ่ม | 10.479 | 3 | 3.493 | 5.015 | .002* |
| | ภายในกลุ่ม | 275.809 | 396 | .696 | | |
| | รวม | 286.288 | 399 | | | |
| รวมทุกด้าน | ระหว่างกลุ่ม | 8.240 | 3 | 2.747 | 5.092 | .002* |
| | ภายในกลุ่ม | 213.617 | 396 | .539 | | |
| | รวม | 221.857 | 399 | | | |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4-15 พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมแตกต่างกัน ส่วนในรายละเอียดของความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรม ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อให้ทราบว่าพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรม ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์แตกต่างกัน เป็นรายคู่ ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4 – 16 ถึง 4 – 20

ตารางที่ 4 – 16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม

| ระดับการศึกษา | N | $\overline{X}$ | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย 3.40 | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. 3.31 | อนุปริญญา/ ปวส. 3.49 | ปริญญาตรีขึ้นไป 3.77 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | 96 | 3.40 | - | .09 | -.09 | -.37* |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 179 | 3.31 | | - | -.18 | -.46* |
| อนุปริญญา/ปวส. | 80 | 3.49 | | | - | -.28* |
| ปริญญาตรีขึ้นไป | 45 | 3.77 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 16 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาตอนปลาย อนุปริญญา/ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.37, -.46 และ -.28

ตารางที่ 4 – 17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง

| ระดับการศึกษา | N | $\overline{X}$ | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.34 | 3.29 | 3.45 | 3.77 |
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | 96 | 3.34 | - | .05 | -.11 | -.43* |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 179 | 3.29 | | - | -.16 | -.48* |
| อนุปริญญา/ ปวส. | 80 | 3.45 | | | - | -.32* |
| ปริญญาตรีขึ้นไป | 45 | 3.77 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 17 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาตอนปลาย อนุปริญญา/ ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.43, -.48 และ -.32

ตารางที่ 4 – 18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา

| ระดับการศึกษา | N | $\overline{X}$ | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.32 | 3.23 | 3.44 | 3.74 |
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | 96 | 3.32 | - | .09 | -.12 | -.42* |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 179 | 3.23 | | - | -.21 | -.51* |
| อนุปริญญา/ปวส. | 80 | 3.44 | | | - | -.30* |
| ปริญญาตรีขึ้นไป | 45 | 3.74 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 18 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาตอนปลาย อนุปริญญา / ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.42, -.51 และ -.30

ตารางที่ 4 – 19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล

| ระดับการศึกษา | N | $\overline{X}$ | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.26 | 3.19 | 3.36 | 3.66 |
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | 96 | 3.26 | - | .07 | -.10 | -.40* |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 179 | 3.19 | | - | -.17 | -.47* |
| อนุปริญญา/ปวส. | 80 | 3.36 | | | - | -.30 |
| ปริญญาตรีขึ้นไป | 45 | 3.66 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 19 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาตอนปลาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.40 และ-.47

ตารางที่ 4 – 20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์

| ระดับการศึกษา | N | $\overline{X}$ | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.53 | 3.39 | 3.66 | 3.89 |
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | 96 | 3.53 | - | .14 | -.13 | -.36* |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 179 | 3.39 | | - | -.27* | -.50* |
| อนุปริญญา/ปวส. | 80 | 3.66 | | | - | -.23 |
| ปริญญาตรีขึ้นไป | 45 | 3.89 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 20 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา / ปวส. มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.27 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาตอนปลาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.36 และ-.50

ตารางที่ 4-21 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

| ความคาดหวัง | | Sum of Squares | df | Mean Square | *F* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | ระหว่างกลุ่ม | 1.659 | 3 | .553 | .985 | .400 |
| | ภายในกลุ่ม | 222.376 | 396 | .562 | | |
| | รวม | 224.035 | 399 | | | |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | ระหว่างกลุ่ม | 4.863 | 3 | 1.621 | 2.351 | .072 |
| | ภายในกลุ่ม | 273.098 | 396 | .690 | | |
| | รวม | 277.961 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารค่าตอบแทน | ระหว่างกลุ่ม | 5.549 | 3 | 1.850 | 2.295 | .077 |
| | ภายในกลุ่ม | 319.075 | 396 | .806 | | |
| | รวม | 324.624 | 399 | | | |
| ด้านการประเมินผล | ระหว่างกลุ่ม | 3.953 | 3 | 1.318 | 1.739 | .158 |
| | ภายในกลุ่ม | 300.024 | 396 | .758 | | |
| | รวม | 303.978 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | ระหว่างกลุ่ม | 4.552 | 3 | 1.517 | 2.133 | .096 |
| | ภายในกลุ่ม | 281.735 | 396 | .711 | | |
| | รวม | 286.288 | 399 | | | |
| รวมทุกด้าน | ระหว่างกลุ่ม | 3.580 | 3 | 1.193 | 2.165 | .092 |
| | ภายในกลุ่ม | 218.277 | 396 | .551 | | |
| | รวม | 221.857 | 399 | | | |

จากตารางที่ 4 – 21 พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-22 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามประสบการณ์ทำงานกับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

| ความคาดหวัง | | Sum of Squares | df | Mean Square | *F* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | ระหว่างกลุ่ม | 6.067 | 3 | 2.022 | 3.674 | .012* |
| | ภายในกลุ่ม | 217.968 | 396 | .550 | | |
| | รวม | 224.035 | 399 | | | |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | ระหว่างกลุ่ม | 5.311 | 3 | 1.770 | 2.571 | .054 |
| | ภายในกลุ่ม | 272.650 | 396 | .689 | | |
| | รวม | 277.961 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารค่าตอบแทน | ระหว่างกลุ่ม | 6.490 | 3 | 2.163 | 2.693 | .046* |
| | ภายในกลุ่ม | 318.134 | 396 | .803 | | |
| | รวม | 324.624 | 399 | | | |
| ด้านการประเมินผล | ระหว่างกลุ่ม | 7.412 | 3 | 2.471 | 3.299 | .020* |
| | ภายในกลุ่ม | 296.565 | 396 | .749 | | |
| | รวม | 303.977 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | ระหว่างกลุ่ม | 5.413 | 3 | 1.804 | 2.544 | .056 |
| | ภายในกลุ่ม | 280.875 | 396 | .709 | | |
| | รวม | 286.288 | 399 | | | |
| รวมทุกด้าน | ระหว่างกลุ่ม | 5.736 | 3 | 1.912 | 3.503 | .016* |
| | ภายในกลุ่ม | 216.122 | 396 | .546 | | |
| | รวม | 221.857 | 399 | | | |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 22 พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการประเมินผล แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อให้ทราบว่าพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการประเมินผล แตกต่างกันเป็นรายคู่ ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4 – 23 ถึง 4 - 26

ตารางที่ 4 – 23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม

| ประสบการณ์ทำงาน | N | $\overline{X}$ | น้อยกว่า 1 ปี | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11 ปีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.67 | 3.35 | 3.46 | 3.37 |
| น้อยกว่า 1 ปี | 67 | 3.67 | - | -.32* | .21 | .31 |
| 1-5 ปี | 254 | 3.35 | | - | -.11 | -.02 |
| 6-10 ปี | 57 | 3. 46 | | | - | -09 |
| 11 ปีขึ้นไป | 22 | 3.37 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 23 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมสูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงาน 1 – 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.32

ตารางที่ 4 – 24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง

| ประสบการณ์ทำงาน | N | $\overline{X}$ | น้อยกว่า 1 ปี | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11 ปีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.65 | 3.31 | 3.43 | 3.38 |
| น้อยกว่า 1 ปี | 67 | 3.65 | - | -.34* | .22 | .27 |
| 1-5 ปี | 254 | 3.31 | | - | -.12 | -.06 |
| 6-10 ปี | 57 | 3. 43 | | | - | -.05 |
| 11 ปีขึ้นไป | 22 | 3.38 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 24 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้างสูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงาน 1 – 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.34

ตารางที่ 4 – 25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารค่าตอบแทน

| ประสบการณ์ทำงาน | N | $\overline{X}$ | น้อยกว่า 1 ปี | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11 ปีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.75 | 3.46 | 3.66 | 3.29 |
| น้อยกว่า 1 ปี | 67 | 3.75 | - | -.29* | .09 | .46* |
| 1-5 ปี | 254 | 3.46 | | - | -.20 | -.17 |
| 6-10 ปี | 57 | 3. 66 | | | - | -.37* |
| 11 ปีขึ้นไป | 22 | 3.29 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 25 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารค่าตอบแทน พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับความคาดหวังต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารค่าตอบแทนสูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงาน 1- 5 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ . 05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.29 และ .46 และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 6 – 10 ปี ระดับความคาดหวังต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารค่าตอบแทนสูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงาน 11 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.37

ตารางที่ 4 – 26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผล

| ประสบการณ์ทำงาน | N | $\overline{X}$ | น้อยกว่า 1 ปี | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11 ปีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.59 | 3.21 | 3.29 | 3.30 |
| น้อยกว่า 1 ปี | 67 | 3.59 | - | -.38* | .30 | -.29* |
| 1-5 ปี | 254 | 3.21 | | - | -.08 | -.09 |
| 6-10 ปี | 57 | 3. 29 | | | - | -.01 |
| 11 ปีขึ้นไป | 22 | 3.30 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 26 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงาน 1- 5 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.38 และ .29

ตารางที่ 4-27 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับตำแหน่ง กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

| ความคาดหวัง | | Sum of Squares | df | Mean Square | *F* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | ระหว่างกลุ่ม | 15.885 | 3 | 5.295 | 10.074 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 208.150 | 396 | .526 | | |
| | รวม | 224.035 | 399 | | | |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | ระหว่างกลุ่ม | 13.046 | 3 | 4.349 | 6.501 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 264.915 | 396 | .669 | | |
| | รวม | 277.961 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารค่าตอบแทน | ระหว่างกลุ่ม | 10.433 | 3 | 3.478 | 4.383 | .005* |
| | ภายในกลุ่ม | 314.191 | 396 | .793 | | |
| | รวม | 324.624 | 399 | | | |
| ด้านการประเมินผล | ระหว่างกลุ่ม | 9.709 | 3 | 3.236 | 4.355 | .005* |
| | ภายในกลุ่ม | 294.269 | 396 | .743 | | |
| | รวม | 303.977 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | ระหว่างกลุ่ม | 11.812 | 3 | 3.937 | 5.681 | .001* |
| | ภายในกลุ่ม | 274.476 | 396 | .693 | | |
| | รวม | 286.288 | 399 | | | |
| รวมทุกด้าน | ระหว่างกลุ่ม | 11.873 | 3 | 3.958 | 7.464 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 209.984 | 396 | .530 | | |
| | รวม | 221.857 | 399 | | | |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 27 พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อให้ทราบว่าพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน เป็นรายคู่ ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4 – 28 ถึง 4 - 33

ตารางที่ 4 – 28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม

| ระดับตำแหน่ง | N | $\overline{X}$ | พนักงานปฏิบัติการ | หัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน | ระดับบริหาร |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.33 | 3.60 | 3.88 | 3.50 |
| พนักงานปฏิบัติการ | 311 | 3.33 | - | -.26* | -.55* | -.17 |
| หัวหน้างาน | 49 | 3.60 | | - | -.29 | .10 |
| พนักงานสำนักงาน | 37 | 3.88 | | | - | .38 |
| ระดับบริหาร | 3 | 3.50 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 28 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน และพนักงานสำนักงาน โดยมีระดับความคาดหวังต่อ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.26 และ -.55

ตารางที่ 4 – 29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง

| ระดับตำแหน่ง | N | $\overline{X}$ | พนักงานปฏิบัติการ | หัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน | ระดับบริหาร |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.29 | 3.61 | 3.91 | 3.75 |
| พนักงานปฏิบัติการ | 311 | 3.29 | - | -32* | -.62* | -.46 |
| หัวหน้างาน | 49 | 3.61 | | - | -.30 | -.14 |
| พนักงานสำนักงาน | 37 | 3.91 | | | - | .16 |
| ระดับบริหาร | 3 | 3.75 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 29 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน และพนักงานสำนักงาน โดยมีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.32 และ -.62

ตารางที่ 4 – 30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมพัฒนา

| ระดับตำแหน่ง | N | $\overline{X}$ | พนักงานปฏิบัติการ | หัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน | ระดับบริหาร |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.26 | 3.54 | 3.84 | 3.42 |
| พนักงานปฏิบัติการ | 311 | 3.26 | - | -28* | -.58* | -.16 |
| หัวหน้างาน | 49 | 3.54 | | - | -.30 | .12 |
| พนักงานสำนักงาน | 37 | 3.84 | | | - | .42 |
| ระดับบริหาร | 3 | 3.42 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 30 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมพัฒนา พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน และพนักงานสำนักงาน โดยมีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมพัฒนา สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.28 และ -.58

ตารางที่ 4 – 31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารค่าตอบแทน

| ระดับตำแหน่ง | N | $\overline{X}$ | พนักงานปฏิบัติการ | หัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน | ระดับบริหาร |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.45 | 3.69 | 3.96 | 3.13 |
| พนักงานปฏิบัติการ | 311 | 3.45 | - | -.24 | -.51* | .32 |
| หัวหน้างาน | 49 | 3.69 | | - | -.27 | .56 |
| พนักงานสำนักงาน | 37 | 3.96 | | | - | .83 |
| ระดับบริหาร | 3 | 3.13 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4-31 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารค่าตอบแทน พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานสำนักงาน โดยมีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารค่าตอบแทน สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ . 05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.51

ตารางที่ 4 – 32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผล

| ระดับตำแหน่ง | N | $\overline{X}$ | พนักงานปฏิบัติการ | หัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน | ระดับบริหาร |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.22 | 3.43 | 3.72 | 3.47 |
| พนักงานปฏิบัติการ | 311 | 3.22 | - | -.21 | -.50* | .25 |
| หัวหน้างาน | 49 | 3.43 | | - | -.29 | -.04 |
| พนักงานสำนักงาน | 37 | 3.72 | | | - | .25 |
| ระดับบริหาร | 3 | 3.47 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 32 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผล พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานสำนักงาน โดยมีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผล สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.50

ตารางที่ 4 – 33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์

| ระดับตำแหน่ง | N | $\overline{X}$ | พนักงานปฏิบัติการ | หัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน | ระดับบริหาร |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.45 | 3.72 | 3.99 | 3.73 |
| พนักงานปฏิบัติการ | 311 | 3.45 | - | -.27* | -.54* | -.28 |
| หัวหน้างาน | 49 | 3.72 | | - | -.27 | -.01 |
| พนักงานสำนักงาน | 37 | 3.99 | | | - | .26 |
| ระดับบริหาร | 3 | 3.73 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 33 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานสำนักงาน และพนักงานสำนักงาน โดยมีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ สูงกว่าพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.27 และ -.54

ตารางที่ 4 – 34 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด (แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่) กับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

| ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | ฝ่ายผลิต (n = 342) | | ฝ่ายสำนักงาน (n = 58) | | *t* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | SD | $\overline{X}$ | SD | | |
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | 3.31 | .71 | 3.87 | .78 | -5.42 | .000* |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | 3.26 | .83 | 3.85 | .68 | -5.10 | .000* |
| ด้านการบริหารค่าตอบแทน | 3.46 | .90 | 3.95 | .78 | -3.93 | .000* |
| ด้านการประเมินผล | 3.21 | .87 | 3.75 | .74 | -4.43 | .000* |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | 3.45 | .84 | 4.05 | .72 | -5.20 | .000* |
| รวม | 3.34 | .73 | 3.89 | .65 | -5.44 | .000* |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 34 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด(แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่) กับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือด้านภาพรวม พบว่า ค่า P-value เท่ากับ .000 หมายความว่า พนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัด(แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่) มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ . 05 โดยในรายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า พนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัด(แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่) แตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ . 05

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-35 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ กับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

| ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | ชาย (n = 96) | | หญิง (n = 304) | | *t* | *P* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | SD | $\overline{X}$ | SD | | |
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | 3.39 | .84 | 3.14 | .77 | 2.71 | .007* |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | 3.35 | .86 | 3.08 | .86 | 2.69 | .008* |
| ด้านการบริหารค่าตอบแทน | 3.50 | .74 | 3.23 | .81 | 2.83 | .005* |
| ด้านการประเมินผล | 3.29 | .75 | 3.07 | .82 | 2.27 | .024* |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | 3.53 | .84 | 3.54 | .85 | -.110 | .912 |
| รวม | 3.40 | .70 | 3.15 | .71 | 3.05 | .002* |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 35 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในรายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-36 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

| ความพึงพอใจ | | Sum of Squares | df | Mean Square | *F* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | ระหว่างกลุ่ม | 23.497 | 3 | 7.832 | 13.688 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 226.598 | 396 | .572 | | |
| | รวม | 250.094 | 399 | | | |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | ระหว่างกลุ่ม | 26.461 | 3 | 8.820 | 12.752 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 273.908 | 396 | .692 | | |
| | รวม | 300.369 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารค่าตอบแทน | ระหว่างกลุ่ม | 12.258 | 3 | 4.086 | 6.702 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 241.417 | 396 | .610 | | |
| | รวม | 253.675 | 399 | | | |
| ด้านการประเมินผล | ระหว่างกลุ่ม | 14.297 | 3 | 4.766 | 7.644 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 246.893 | 396 | .623 | | |
| | รวม | 261.190 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | ระหว่างกลุ่ม | 19.047 | 3 | 6.349 | 11.093 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 226.652 | 396 | .572 | | |
| | รวม | 245.699 | 399 | | | |
| รวมทุกด้าน | ระหว่างกลุ่ม | 18.562 | 3 | 6.187 | 13.179 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 185.911 | 396 | .469 | | |
| | รวม | 204.473 | 399 | | | |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 36 พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05ด้านกรบริหารค่าตอบแทน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรม ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อให้ทราบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรม ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน เป็นรายคู่ ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4-37 ถึง 4-42

ตารางที่ 4 – 37 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม

| ระดับการศึกษา | N | $\overline{X}$ | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.14 | 3.05 | 3.37 | 3.71 |
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | 96 | 3.14 | - | .09 | -.23* | -.57* |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 179 | 3.05 | | - | -.32* | -.66* |
| อนุปริญญา/ ปวส. | 80 | 3.37 | | | - | -.34* |
| ปริญญาตรีขึ้นไป | 45 | 3.71 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4-37 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา/ ปวส. มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธมศึกษาตอนปลาย และพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม สูงกว่า ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนปลาย และอนุปริญญา/ ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.23, -.32, -57, -.66 และ -.34

ตารางที่ 4 – 38 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง

| ระดับการศึกษา | N | $\overline{X}$ | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.08 | 3.04 | 3.37 | 3.78 |
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | 96 | 3.08 | - | .04 | -.29* | -.70* |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 179 | 3.04 | | - | -.33* | -.74* |
| อนุปริญญา/ปวส. | 80 | 3.37 | | | - | -.41* |
| ปริญญาตรีขึ้นไป | 45 | 3.78 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 38 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษา อนุปริญญา / ปวส. มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาตอนปลาย พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีระดับ

ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนปลาย และอนุปริญญา / ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.29, -.33, -.70, -.74 และ -.41

ตารางที่ 4 – 39 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา

| ระดับการศึกษา | N | $\overline{X}$ | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.04 | 2.96 | 3.35 | 3.74 |
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | 96 | 3.04 | - | .08 | -.31* | -.70* |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 179 | 2.96 | | - | -.39* | -.78* |
| อนุปริญญา/ปวส. | 80 | 3.35 | | | - | -.39* |
| ปริญญาตรีขึ้นไป | 45 | 3.74 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 39 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษา อนุปริญญา/ ปวส. มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาตอนปลาย และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนปลาย และอนุปริญญา/ ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.31, -.39, -.70, -.78 และ -.39

ตารางที่ 4 – 40 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารค่าตอบแทน

| ระดับการศึกษา | N | $\overline{X}$ | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.27 | 3.15 | 3.45 | 3.68 |
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | 96 | 3.27 | - | .12 | -.18 | -41* |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 179 | 3.15 | | - | -.30* | -.53* |
| อนุปริญญา/ปวส. | 80 | 3.45 | | | - | -.23 |
| ปริญญาตรีขึ้นไป | 45 | 3.68 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 40 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารค่าตอบแทน พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา/ ปวส. มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาตอนปลาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.30, -.41 และ-.53

ตารางที่ 4 – 41 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล

| ระดับการศึกษา | N | $\overline{X}$ | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.05 | 2.99 | 3.25 | 3.58 |
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | 96 | 3.05 | - | .06 | -.20 | -.53* |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 179 | 2.99 | | - | -.26* | -.59* |
| อนุปริญญา/ปวส. | 80 | 3.25 | | | - | -.33* |
| ปริญญาตรีขึ้นไป | 45 | 3.58 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 41 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา/ ปวส. ระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนปลาย และอนุปริญญา/ ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.26, -.53, -.59 และ-.33

ตารางที่ 4 – 42 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์

| ระดับการศึกษา | N | $\overline{X}$ | ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. | อนุปริญญา/ ปวส. | ปริญญาตรีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.26 | 3.12 | 3.44 | 3.80 |
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย | 96 | 3.26 | - | .14 | -.18 | -.54* |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 179 | 3.12 | | - | -.32* | -.68* |
| อนุปริญญา/ปวส. | 80 | 3.44 | | | - | -.36* |
| ปริญญาตรีขึ้นไป | 45 | 3.80 | | | | - |

* $p < .05$

ตารางที่ 4 – 42 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา/ ปวส. มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.32 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนปลาย และอนุปริญญา/ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.54, -.68 และ -.36

ตารางที่ 4-43 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

| ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | น้อยกว่า/เท่ากับ 20 (n = 116) | | 21 – 30 ปี (n = 191) | | 31 – 40 ปี (n = 80) | | 41 ปีขึ้นไป (n = 13) | | F | sig |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | SD | $\overline{X}$ | SD | $\overline{X}$ | SD | $\overline{X}$ | SD | | |
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | 3.21 | .717 | 3.22 | .836 | 3.11 | .80 | 3.27 | .72 | .457 | .713 |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | 3.27 | .77 | 3.15 | .90 | 2.95 | .91 | 3.10 | .78 | 2.159 | .092 |
| ด้านการบริหาราตอบแทน | 3.23 | .75 | 3.35 | .84 | 3.28 | .80 | 3.20 | .50 | .643 | .588 |
| ด้านการประเมินผล | 3.20 | .77 | 3.14 | .83 | 2.96 | .80 | 3.29 | .91 | 1.587 | .192 |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | 3.38 | .74 | 3.30 | .82 | 3.13 | .77 | 3.32 | .65 | 1.586 | .192 |
| รวมเฉลี่ย | 3.26 | .66 | 3.23 | .75 | 3.09 | .72 | 3.23 | .63 | 1.020 | .384 |

จากตารางที่ 4 -- 43 ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีอายุต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-44 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามประสบการณ์ทำงานกับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

| ความพึงพอใจ | | Sum of Squares | df | Mean Square | *F* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | ระหว่างกลุ่ม | 10.441 | 3 | 3.480 | 5.751 | .001* |
| | ภายในกลุ่ม | 239.653 | 396 | .605 | | |
| | รวม | 250.094 | 399 | | | |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | ระหว่างกลุ่ม | 16.239 | 3 | 5.413 | 7.544 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 284.130 | 396 | .717 | | |
| | รวม | 300.369 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารค่าตอบแทน | ระหว่างกลุ่ม | 9.098 | 3 | 3.033 | 4.910 | .002* |
| | ภายในกลุ่ม | 244.577 | 396 | .618 | | |
| | รวม | 253.675 | 399 | | | |
| ด้านการประเมินผล | ระหว่างกลุ่ม | 12.727 | 3 | 4.242 | 6.761 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 248.463 | 396 | .627 | | |
| | รวม | 261.190 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | ระหว่างกลุ่ม | 7.546 | 3 | 2.515 | 4.182 | .006* |
| | ภายในกลุ่ม | 238.153 | 396 | .601 | | |
| | รวม | 245.699 | 399 | | | |
| รวมทุกด้าน | ระหว่างกลุ่ม | 10.516 | 3 | 3.505 | 7.157 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 193.958 | 396 | .490 | | |
| | รวม | 204.473 | 399 | | | |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 44 พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อให้ทราบว่าพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการประเมินผล แตกต่างกัน เป็นรายคู่ ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4 – 45 ถึง 4 - 50

ตารางที่ 4 – 45 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม

| ประสบการณ์ทำงาน | N | $\overline{X}$ | น้อยกว่า 1 ปี | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11 ปีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.56 | 3.11 | 3.20 | 3.28 |
| น้อยกว่า 1 ปี | 67 | 3.56 | - | .45* | .36* | .28 |
| 1-5 ปี | 254 | 3.11 | | - | -.09 | -.17 |
| 6-10 ปี | 57 | 3.20 | | | - | -.08 |
| 11 ปีขึ้นไป | 22 | 3.28 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 45 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับความพึงพอใจต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมสูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงาน 1 – 5 ปี และ 6 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.45 และ -.36

ตารางที่ 4 – 46 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง

| ประสบการณ์ทำงาน | N | $\overline{X}$ | น้อยกว่า 1 ปี | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11 ปีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.53 | 3.10 | 3.26 | 3.17 |
| น้อยกว่า 1 ปี | 67 | 3.53 | - | .43* | .27 | .36 |
| 1-5 ปี | 254 | 3.10 | | - | -.16 | -.07 |
| 6-10 ปี | 57 | 3. 26 | | | - | .09 |
| 11 ปีขึ้นไป | 22 | 3.17 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 46 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้างสูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงาน 1 – 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.43

ตารางที่ 4 – 47 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมพัฒนา

| ประสบการณ์ทำงาน | N | $\overline{X}$ | น้อยกว่า 1 ปี | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11 ปีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.56 | 3.01 | 3.18 | 3.30 |
| น้อยกว่า 1 ปี | 67 | 3.56 | - | .55* | .38* | -.26 |
| 1-5 ปี | 254 | 3.01 | | - | -.17 | -.29 |
| 6-10 ปี | 57 | 3.18 | | | - | -.12 |
| 11 ปีขึ้นไป | 22 | 3.30 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 47 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมพัฒนา พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารค่าตอบแทนสูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงาน 1- 5 ปี และ 6 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.55 และ .38

ตารางที่ 4 – 48 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารค่าตอบแทน

| ประสบการณ์ทำงาน | N | $\overline{X}$ | น้อยกว่า 1 ปี | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11 ปีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.60 | 3.20 | 3.35 | 3.39 |
| น้อยกว่า 1 ปี | 67 | 3.60 | - | .40* | .25. | .21 |
| 1-5 ปี | 254 | 3.20 | | - | -.15 | -.19 |
| 6-10 ปี | 57 | 3. 35 | | | - | -.04 |
| 11 ปีขึ้นไป | 22 | 3.39 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 48 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารค่าตอบแทน พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารค่าตอบแทนสูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงาน 1- 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย .40

ตารางที่ 4 – 49 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผล

| ประสบการณ์ทำงาน | N | $\overline{X}$ | น้อยกว่า 1 ปี | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11 ปีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.51 | 3.03 | 3.05 | 3.23 |
| น้อยกว่า 1 ปี | 67 | 3.51 | - | -.48* | -.46* | .28 |
| 1-5 ปี | 254 | 3.03 | | - | -.02 | -.20 |
| 6-10 ปี | 57 | 3. 05 | | | - | -.18 |
| 11 ปีขึ้นไป | 22 | 3.23 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 49 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผล สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงาน 1- 5 ปี และ 6 - 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.48 และ -.46

ตารางที่ 4 – 50 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์

| ประสบการณ์ทำงาน | N | $\overline{X}$ | น้อยกว่า 1 ปี | 1-5 ปี | 6-10 ปี | 11 ปีขึ้นไป |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.59 | 3.24 | 3.17 | 3.33 |
| น้อยกว่า 1 ปี | 67 | 3.59 | - | .35* | .42* | .26 |
| 1-5 ปี | 254 | 3.24 | | - | .07 | -.09 |
| 6-10 ปี | 57 | 3. 17 | | | - | -.16 |
| 11 ปีขึ้นไป | 22 | 3.33 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 50 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์ทำงาน 1- 5 ปี และ 6 - 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.35 และ -.42

ตารางที่ 4-51 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับตำแหน่ง กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

| ความพึงพอใจ | | Sum of Squares | df | Mean Square | *F* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | ระหว่างกลุ่ม | 26.453 | 3 | 8.818 | 15.613 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 223.641 | 396 | .565 | | |
| | รวม | 250.094 | 399 | | | |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | ระหว่างกลุ่ม | 30.089 | 3 | 10.030 | 14.695 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 270.279 | 396 | .683 | | |
| | รวม | 300.369 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารค่าตอบแทน | ระหว่างกลุ่ม | 17.953 | 3 | 5.984 | 10.054 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 235.722 | 396 | .595 | | |
| | รวม | 253.675 | 399 | | | |
| ด้านการประเมินผล | ระหว่างกลุ่ม | 19.208 | 3 | 6.403 | 10.478 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 241.982 | 396 | .611 | | |
| | รวม | 261.190 | 399 | | | |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | ระหว่างกลุ่ม | 19.912 | 3 | 6.637 | 11.641 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 225.788 | 396 | .570 | | |
| | รวม | 245.699 | 399 | | | |
| รวมทุกด้าน | ระหว่างกลุ่ม | 21.857 | 3 | 7.286 | 15.799 | .000* |
| | ภายในกลุ่ม | 182.616 | 396 | .461 | | |
| | รวม | 204.473 | 399 | | | |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 51 พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อให้ทราบว่าพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน เป็นรายคู่ ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4 – 52 ถึง 4 - 57

ตารางที่ 4 – 52 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม

| ระดับตำแหน่ง | N | $\overline{X}$ | พนักงานปฏิบัติการ | หัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน | ระดับบริหาร |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.10 | 3.48 | 3.82 | 3.04 |
| พนักงานปฏิบัติการ | 311 | 3.10 | - | -.38* | -.72* | .06 |
| หัวหน้างาน | 49 | 3.48 | | - | -.34* | .44 |
| พนักงานสำนักงาน | 37 | 3.82 | | | - | -.78 |
| ระดับบริหาร | 3 | 3.04 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 52 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน และพนักงานสำนักงาน โดยมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ และพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานสำนักงาน โดยมีระดับความพึงพอใจต่อการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.38, -72 และ -.34

ตารางที่ 4 – 53 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง

| ระดับตำแหน่ง | N | $\overline{X}$ | พนักงานปฏิบัติการ | หัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน | ระดับบริหาร |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.07 | 3.49 | 3.88 | 3.00 |
| พนักงานปฏิบัติการ | 311 | 3.07 | - | -.42* | -.81* | .07 |
| หัวหน้างาน | 49 | 3.49 | | - | -.39* | -.49 |
| พนักงานสำนักงาน | 37 | 3.88 | | | - | .88 |
| ระดับบริหาร | 3 | 3.00 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 53 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน และพนักงานสำนักงาน โดยมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ และพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานสำนักงาน โดยมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง สูงกว่าพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.42, -.81 และ -.39

ตารางที่ 4 – 54 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมพัฒนา

| ระดับตำแหน่ง | N | $\overline{X}$ | พนักงานปฏิบัติการ | หัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน | ระดับบริหาร |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.01 | 3.46 | 3.86 | 2.91 |
| พนักงานปฏิบัติการ | 311 | 3.01 | - | -.45* | -.85* | .10 |
| หัวหน้างาน | 49 | 3.46 | | - | -.40* | .54 |
| พนักงานสำนักงาน | 37 | 3.86 | | | - | .95 |
| ระดับบริหาร | 3 | 2.91 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 54 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมพัฒนา พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน และพนักงานสำนักงาน โดยมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมพัฒนา สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานสำนักงาน โดยมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมพัฒนาสูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.45, -.85 และ -.40

ตารางที่ 4 – 55 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารค่าตอบแทน

| ระดับตำแหน่ง | N | $\overline{X}$ | พนักงานปฏิบัติการ | หัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน | ระดับบริหาร |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.19 | 3.69 | 3.71 | 3.00 |
| พนักงานปฏิบัติการ | 311 | 3.19 | - | -.50* | -.52* | .19 |
| หัวหน้างาน | 49 | 3.69 | | - | -.02 | .69 |
| พนักงานสำนักงาน | 37 | 3.71 | | | - | .71 |
| ระดับบริหาร | 3 | 3.00 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 55 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารค่าตอบแทน พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน และพนักงานสำนักงาน โดยมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารค่าตอบแทนสูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.50 และ -.52

ตารางที่ 4 – 56 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผล

| ระดับตำแหน่ง | N | $\overline{X}$ | พนักงานปฏิบัติการ | หัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน | ระดับบริหาร |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.02 | 3.34 | 3.73 | 3.00 |
| พนักงานปฏิบัติการ | 311 | 3.02 | - | -.32* | -.71* | .02 |
| หัวหน้างาน | 49 | 3.34 | | - | -.39* | .34 |
| พนักงานสำนักงาน | 37 | 3.73 | | | - | .73 |
| ระดับบริหาร | 3 | 3.00 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 56 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผล พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน และพนักงานสำนักงาน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผล สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ และพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานสำนักงาน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการประเมินผล สูงกว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.32, -.71 และ - .39

ตารางที่ 4 – 57 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์

| ระดับตำแหน่ง | N | $\overline{X}$ | พนักงานปฏิบัติการ | หัวหน้างาน | พนักงานสำนักงาน | ระดับบริหาร |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 3.19 | 3.44 | 3.94 | 3.30 |
| พนักงานปฏิบัติการ | 311 | 3.19 | - | -.25* | -.75* | -.11 |
| หัวหน้างาน | 49 | 3.44 | | - | -.50* | .14 |
| พนักงานสำนักงาน | 37 | 3.94 | | | - | .64 |
| ระดับบริหาร | 3 | 3.30 | | | | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 4 – 57 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน กับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ พบว่า พนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน และพนักงานสำนักงาน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ สูงกว่าพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ และพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน และพนักงานสำนักงาน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ สูงกว่าพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือที่มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย -.25, -.75 และ -.50

ตารางที่ 4 – 58 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด(แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่) กับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

| ความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | ฝ่ายผลิต (n = 342) | | ฝ่ายสำนักงาน (n = 58) | | *t* | *p* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | SD | $\overline{X}$ | SD | | |
| ด้านการสรรหาว่าจ้าง | 3.08 | .75 | 3.87 | .71 | .135 | .714 |
| ด้านการฝึกอบรมพัฒนา | 3.01 | .83 | 3.90 | .69 | .672 | .413 |
| ด้านการบริหารค่าตอบแทน | 3.23 | .78 | 3.70 | .77 | .106 | .745 |
| ด้านการประเมินผล | 3.02 | .77 | 3.74 | .76 | .007 | .934 |
| ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ | 3.45 | .84 | 4.05 | .72 | 1.690 | .194 |
| รวม | 3.11 | .67 | 3.82 | .66 | .000 | .999 |

จากตารางที่ 4 – 58 พนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัด (แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่) มีระดับความพึงพอใจ ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ภาพรวม ไม่แตกต่างกัน โดยในรายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า ทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

# บทที่ 5
# สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคาดหวัง และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคาดหวัง และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ และศึกษาความความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ การศึกษาครั้งนี้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่แจกแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 400 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะงานวิจัย ได้ดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคล ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 76.00 มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. คิดเป็นร้อยละ 44.80 อายุระหว่าง 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.80 มีประสบการณ์ทำงาน 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 63.50 มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการ (Worker) คิดเป็นร้อยละ 77.80 และอยู่ในหน่วยงานหรือแผนกงานที่สังกัดอยู่ในฝ่ายผลิต คิดเป็นร้อยละ 85.50

ความคาดหวังต่อการบริหรทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อันดับแรก คือ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ รองลงมา คือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก ส่วนลำดับถัดไปอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา และด้านการประเมินผล ตามลำดับ โดยในรายละเอียดในแต่ละด้าน มีดังนี้

1. ด้านการสรรหาว่าจ้าง อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ความคาดหวังอันดับแรก คือ บริษัทฯ ควรกำหนดวิธีการหรือมีตัวอย่างการกรอบใบสมัครให้กับผู้สมัครงาน รองลงมา คือ มีการประกาศตำแหน่งที่ต้องการ โดยกำหนดคุณสมบัติและวิธีการสมัครที่ชัดเจนอยู่ในระดับมาก อันดับถัดไปถึงสุดท้าย อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บริษัทฯ มีช่องทางประกาศรับสมัครงานหลายช่องทาง เช่น ประกาศผ่านกรมแรงงาน ประกาศผ่านอินเทอร์เน็ต

เป็นต้น และอันดับสุดท้าย คือ มีการสอบสัมภาษณ์ และทดสอบความถนัดเพื่อคัดเลือกบุคลากร ตามลำดับ

2. ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ทุกรายการ อยู่ในระดับปานกลาง ความคาดหวังอันดับแรก คือ บริษัทฯ จัดฝึกอบรมพนักงานใหม่ โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นผู้อบรมให้ รองลงมา คือ จัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกเพื่อพัฒนาทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติจริง การให้ความสำคัญในการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และอันดับสุดท้าย คือ การฝึกอบรมด้านความประพฤติ และพฤติกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม ฯลฯ ตามลำดับ

3. ด้านการบริหารค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ความคาดหวังอันดับแรก คือ ค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ท่านได้รับ เช่น โบนัส โบนัสพิเศษ ทำงานครบ 5,10, 15, 20 ปี เงินช่วยเหลือกรณีสมรส คลอดบุตร เสียชีวิต มีความเหมาะสม รองลงมา คือ เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่หรือความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน อยู่ในระดับมาก อันดับสามถึงถัดไป อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ค่าตอบแทนที่จูงใจให้ปฏิบัติมีความเหมาะสม เช่น เบี้ยขยัน โบนัสเบี้ยขยันประจำปี ค่าเงินช่วยเหลือ สวัสดิการที่ได้รับ เช่น ชุดยูนิฟอร์ม อุปกรณ์ความปลอดภัย การตรวจสุขภาพประจำปี วันหยุดพักผ่อนประจำปี มีความเหมาะสม และอันดับสุดท้าย คือ สวัสดิการที่ได้รับเป็นตัวเงิน เช่น ค่ากะ ค่าอาหาร และค่าเดินทาง มีความเหมาะสม ตามลำดับ

4. ด้านการประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ความคาดหวังอันดับแรก คือ การประกาศขั้นตอนเกณฑ์ วิธีการประเมินผลอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับมาก อันดับรองลงมา ถึงอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับปานกลาง โดยอันดับรองลงมา คือ การประเมินผลด้านพฤติกรรมในส่วนของหัวหน้างาน กำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม การประกาศ และเปิดเผยผลการประเมินอย่างเป็นทางการ การประเมินผลด้านพฤติกรรมในส่วนที่ฝ่ายบุคคลได้กำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม และอันดับสุดท้าย คือ การประเมินผลด้านคุณภาพในส่วนของฝ่ายควบคุมคุณภาพกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม ตามลำดับ

5. ด้านแรงงานสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ความคาดหวังอันดับแรก คือ การวางแผนและพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน รองลงมา คือ บริษัทฯ มีการกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจนในกรณีฝ่ายบริหารใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย มีแผนกงานสัมพันธ์แรงงาน สำหรับให้คำปรึกษา และแก้ปัญหาบุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและ เรื่องงานให้กับพนักงาน

การจัดทำระบบป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน การจัดระบบฐานข้อมูลด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรแต่ละคน มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เป็นระยะ ๆ เช่น การจัดงานสังสรรค์ปีใหม่ การแข่งขันกีฬาประจำปี การทำบุญร่วมกัน ฯลฯ กรณีที่มีการกระทำความผิด ได้มีการลงโทษที่แสดงข้อเท็จจริง พฤติกรรมการกระทำผิดต่อกฎ ระเบียบบริษัท โดยแสดงข้อพิจารณาไว้ชัดเจนบริษัทฯ มีการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน อยู่ในระดับมาก และอันดับถัดไป ถึงอันดับสุดท้าย อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การใส่ใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจน ในกรณีมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาของตน ตามลำดับ

ความพึงพอใจต่อการบริหรทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยอันดับแรก คือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน รองลงมา คือ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ อันดับที่สาม คือ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการประเมินผล ตามลำดับ โดยในรายละเอียดในแต่ละด้าน มีดังนี้

1 ด้านการสรรหาว่าจ้าง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดทุกรายการ อยู่ในระดับปานกลาง อันดับแรก บริษัทฯ มีการประกาศตำแหน่งที่ต้องการโดยกำหนดคุณสมบัติและวิธีการสมัครที่ชัดเจน รองลงมา ควรกำหนดวิธีการหรือมีตัวอย่างการกรอกใบสมัครให้กับผู้สมัครงาน มีช่องทางประกาศรับสมัครงานหลายช่องทาง เช่น ประกาศผ่านกรมแรงงาน หรือผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น และอันดับสุดท้าย คือ บริษัทฯมีการสอบสัมภาษณ์และทดสอบความถนัดเพื่อคัดเลือกบุคลากร ตามลำดับ

2. ด้านการฝึกอบรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง อันดับแรก บริษัทฯ จัดฝึกอบรมพนักงานใหม่ โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นผู้อบรมให้ รองลงมา จัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกเพื่อพัฒนาทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติจริง ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และอันดับสุดท้าย บริษัทฯ มีการฝึกอบรมด้านความประพฤติ และพฤติกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม ฯลฯ ตามลำดับ

3. ด้านการบริหารค่าตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดอันดับแรกอยู่ในระดับมาก คือ ค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ท่านได้รับ เช่น โบนัส โบนัสพิเศษ ทำงานครอบ 5, 10, 15, 20 ปี เงินช่วยเหลือกรณีสมรส คลอดบุตร เสียชีวิต มีความเหมาะสม ส่วนรายการอื่น ๆ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ อันดับรองลงมา สวัสดิการที่ได้รับเป็น

ตัวเงิน เช่น ค่ากะ ค่าอาหาร และค่าเดินทางมีความเหมาะสม เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ หรือความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน สวัสดิการที่ได้รับ เช่น ชุดยูนิฟอร์ม อุปกรณ์ความปลอดภัย การตรวจสุขภาพประจำปี วันหยุดพักผ่อนประจำปี มีความเหมาะสม และอันดับสุดท้าย คือ ค่าตอบแทนที่จูงใจให้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม เช่น เบี้ยขยัน โบนัสเบี้ยขยันประจำปี ค่าเงินช่วยเหลือรายวัน ตามลำดับ

4. ด้านการประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง โดยอันดับแรก มีการประกาศขั้นตอนเกณฑ์ วิธีการประเมินผลอย่างทั่วถึง รองลงมา การประเมินผลด้านพฤติกรรมในส่วนของหัวหน้างาน กำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม ด้านคุณภาพในส่วนของฝ่ายควบคุมคุณภาพกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม ประกาศและเปิดเผยการประเมินอย่างเป็นทางการ และอันดับสุดท้าย การประเมินด้านพฤติกรรมในส่วนที่ฝ่ายบุคคลได้กำหนดตัวชี้วัดและเป็นธรรม ตามลำดับ

5. ด้านแรงงานสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า อยู่ในระดับมาก ได้แก่ อันดับแรก บริษัทฯ มีการจัดทำระบบป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน รองลงมา คือ บริษัทฯ มีการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน การจัดระบบฐานข้อมูลด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรแต่ละคน อันดับถัดไป จนถึงอันดับสุดท้ายอยู่ระดับปานกลาง ได้แก่ มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เป็นระยะ ๆ เช่น การจัดงานสังสรรค์ปีใหม่ การแข่งขันกีฬาประจำปี การทำบุญร่วมกัน ฯลฯ การกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจนในกรณีฝ่ายบริหารใช้อำนาจหน้าที่การปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย กรณีที่มีการกระทำความผิด ได้มีการลงโทษที่แสดงข้อเท็จจริงพฤติกรรมการกระทำผิดต่อกฎระเบียบบริษัท โดยแสดงข้อพิจารณาไว้ชัดเจน มีการวางแผนและพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน การกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจนในกรณีมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาของตน การใส่ใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน และอันดับสุดท้าย คือ มีแผนกงานสัมพันธ์แรงงาน สำหรับให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาบุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานให้กับพนักงาน ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ และอายุ ที่ต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ภาพรวม และทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัด(แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่)ที่ต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ

ในรายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรม ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการฝึกอบรมพัฒนา และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการประเมินผล แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระดับตำแหน่งที่ต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัด(แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่) มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา อายุ และหน่วยงานที่สังกัด(แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่)ที่ต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานระดับตำแหน่ง ที่ต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือในภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในรายละเอียด พบว่า เพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงาน บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรม ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ที่ต่างกัน ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามระดับตำแหน่งต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ได้แก่ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการประเมินผล ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และด้านการบริหารค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

## อภิปรายผล

ความคาดหวังต่อการบริหรทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลการศึกษานี้เห็นว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของปริศนา ใจบุญ (2554) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังในการทำงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งมูลเหตุที่พนักงานมีความคาดหวังมาก คือ การทำงานในองค์กรที่ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานดี โดยตรงตามแนวคิดของ บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ดีบี (ประเทศไทย) จำกัด (2557) ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งความสุขให้กับพนักงาน โดยจัดระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและจูงใจ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีระบบความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน หน้าที่ความรับผิดชอบน่าสนใจ และมีคุณค่า สภาพแวดล้อมในที่ทำงานถูกสุขลักษณะอนามัยและปลอดภัย เป็นต้น ทั้งนี้ผู้วิจัยจะอภิปรายผลเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ตรงตามความคาดหวังของพนักงานในระดับมากหรือระดับต้นในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการสรรหาว่าจ้าง อยู่ในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดที่คาดหวังระดับมาก เป็นอันดับแรกและอันดับรองลงมา ได้แก่ พนักงานคาดหวังให้บริษัทฯ กำหนดวิธีการหรือมีตัวอย่างการกรอกใบสมัครให้กับผู้สมัครงาน และการประกาศตำแหน่งที่ต้องการ โดยกำหนดคุณสมบัติและวิธีการสมัครที่ชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานคาดหวังถึงการจัดกระบวนการรับสมัครงาน บริษัทฯ ควรอำนวยความสะดวกให้กับผู้สมัครงานโดยมีตัวอย่างแนะนำการกรอกใบสมัครผ่านช่องทางการสมัครงานทุกช่องทาง เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าสอดคล้องกับแนวคิดของสุจินดา ยงประยูร (2554) ที่ว่ากลยุทธ์องค์กรจะต้องทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าสิ่งที่ได้ทำนั้นเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง ทั้งนี้ จากการศึกษานโยบายของฝ่ายบุคคล บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด (2558) ผู้วิจัยเห็นว่าควรเสนอแนะให้บริษัทฯ เพิ่มเติมรายละเอียดในการจัดจ้าง และบรรจุพนักงานตามความจำเป็นและความเหมาะสมของงาน ซึ่งนอกจากจะกำหนดคุณวุฒิ ประสบการณ์ และความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานแล้ว ควรเพิ่มเติมวิธีการหรือตัวอย่างการกรอบใบสมัครงาน

ให้กับผู้สมัครงานเห็นอย่างชัดเจนเพื่อความมั่นใจในการกรอกใบสมัครของพนักงานมากขึ้น และควรกำหนดคำบรรยายลักษณะงานโดยกำหนดคุณสมบัติในแต่ละตำแหน่งงานให้ละเอียดชัดเจน

2. ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดที่คาดหวังทุกรายการในระดับปานกลาง โดยความคาดหวังอันดับแรกและอันดับรองลงมา ได้แก่ บริษัทฯ ควรจัดฝึกอบรมพนักงานใหม่ โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นผู้อบรมให้ และจัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกเพื่อพัฒนาทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติจริง เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ดีบี (ประเทศไทย) จำกัด (2557) ที่อธิบายว่า การได้รับโอกาสในการพัฒนา และมีความก้าวหน้า เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ สุจินดา ยงประยูร (2554) ซึ่งพนักงานมีความคาดหวังในการทำงาน โดยองค์กรควรกำหนดโครงการฝึกอบรมตามความต้องการเพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในการทำงานหรือปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมตามความจำเป็นขององค์กร ซึ่งการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน บริษัทฯ ควรให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานช่วยฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้ และควรจัดส่งให้พนักงานไปฝึกอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกควบคู่กันด้วยเพื่อให้พนักงานใหม่มีพื้นฐานทักษะในการทำงานและสามารถปฏิบัติงานจริงได้

3. ด้านการบริหารค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก โดยในรายละเอียดที่คาดหวังอันดับแรก ได้แก่ ค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ท่านได้รับ เช่น โบนัส โบนัสพิเศษ ทำงานครบ 5, 10, 15 และ 20 ปี เงินช่วยเหลือกรณีสมรส คลอดบุตร เสียชีวิต มีความเหมาะสม อันดับรองลงมา ได้แก่ เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่หรือความสามารถในตำแหน่งหน้าที่งาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเห็นว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ดีบี (ประเทศไทย) จำกัด (2557) ได้อธิบายถึงความคาดหวังขององค์กรนั้นต้องรู้ถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงาน เกี่ยวกับการได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และการได้รับสวัสดิการที่ดี และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุจินดา ยงประยูร (2554) ซึ่งอธิบายถึงความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับโบนัส สวัสดิการเงิน มีการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กำหนดเกณฑ์การให้เงินเดือนให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่มีความยุติธรรม พร้อมทั้งชี้แจงให้พนักงานในทุกส่วนรับทราบ ทั้งนี้ จากการศึกษานโยบายของฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด (2558) ผู้วิจัยเห็นว่าควรเสนอแนะให้บริษัทฯ เพิ่มเติมรายละเอียดค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงาน โดยมุ่งประเด็นการพิจารณาค่าโบนัส การให้ความช่วยเหลือกรณีพิเศษ และพิจารณาเงินเดือนตามตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อให้สอดรับกับการครองชีพ อัตราค่าจ้างแรงงานในตลาดของลักษณะทางธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน

4. ด้านการประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดที่คาดหวังอันดับแรก คือ การประกาศขั้นตอนเกณฑ์ วิธีการประเมินผลอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ สุจินดา ยงประยูร (2554) ซึ่งอธิบายถึง ความคาดหวังที่พนักงานต้องการประการหนึ่งคือ การติดประกาศแจ้งรายละเอียดให้พนักงานทุกคนได้ทราบ และควรยกระดับนโยบายของฝ่ายบุคคล บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด (2558) ที่เกี่ยวข้องกับการยึดถือระบบคุณธรรม (Merit system) โดยการกำหนดรูปแบบการประเมินผลที่ชัดเจน การอธิบายถึงขั้นตอน วีการประเมินให้พนักงานทุกคนได้รับทราบโดยทั่วกัน เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการรับรู้ถึงรูปแบบในการประเมินผล

5. ด้านแรงงานสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก โดยในรายละเอียดที่คาดหวังอันดับแรก คือ การวางแผนและพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน และอันดับรองลงมา คือ บริษัทฯ มีการกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจนในกรณีฝ่ายบริหารใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย มีแผนกงานสัมพันธ์แรงงานสำหรับให้คำปรึกษา และแก้ปัญหาบุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและ เรื่องงานให้กับพนักงาน เมื่อพิจารณาข้อค้นพบนี้เห็นว่าสอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยของ ปริศนา ใจบุญ (2554) โดยพบว่าด้านของการมีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่าด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นสิ่งที่พนักงานมีความคาดหวังอย่างมากในการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ดีบี (ประเทศไทย) จำกัด (2557) ได้อธิบายถึงความคาดหวังขององค์กร โดยคำนึงถึงความคาดหวังของพนักงานที่ต้องการได้รับการยอมรับจากคนในองค์กรและต้องการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี รวมถึงแนวคิดของ สุจินดา ยงประยูร (2554) ซึ่งอธิบายถึงความคาดหวังของพนักงานที่ต้องการได้รับการยอมรับจากองค์กร การเคารพซึ่งกันและกัน การให้เกียรติ การยอมรับฟังความคิดเห็น การให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้เป็นกันเองเพื่อเพิ่มแรงจูงใจ ให้กับพนักงาน สร้างการยอมรับระหว่างพนักงานด้วยกันเอง เช่น การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันในโอกาสพิเศษ และควรยกระดับและให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามนโยบายของฝ่ายบุคคล บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด (2558) ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของบริษัทฯ ซึ่งควรส่งเสริมและธำรงไว้ซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารและระหว่างพนักงานด้วยกันเอง การจัดกิจกรรมหรือโครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ มีระบบให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาด้านต่าง ๆ ของพนักงานโดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญกับพนักงานและพนักงาน จะต้องรู้ว่าพฤติกรรมหรือการแสดงแบบใดที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล หรือการยอมรับให้ความสำคัญ

ความพึงพอใจต่อการบริหรทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ พบว่า โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาผลการศึกษานี้เห็นว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจมาศ โปร่งสันเทียะ (2553) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะอภิปรายผลเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานได้รับความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากขึ้นไป โดยอภิปรายรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการสรรหาว่าจ้าง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียด ทุกรายการ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้พบว่าความพึงพอใจด้านการสรรหาว่าจ้าง ของพนักงานอันดับสุดท้าย คือ บริษัทฯมีการสอบสัมภาษณ์และทดสอบความถนัดเพื่อคัดเลือกบุคลากร แสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ จำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดสอบสัมภาษณ์และทดสอบความถนัดเพื่อคัดเลือกบุคลากรเป็นอันดับแรก เมื่อพิจารณาเห็นว่าควรพัฒนาการสรรหาว่าจ้างในการสอบสัมภาษณ์และการทดสอบความถนัด ตามแนวคิดของ วิเชียร วิทยอุดม (2550) และแนวคิดของ ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ (2555) โดยอธิบายว่าควรพัฒนาและนำแผนงานสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งเฉพาะด้าน ซึ่งสามารถเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการคัดเลือก ได้แก่ การทดสอบการตรวจสอบประวัติภูมิหลังและการตรวจร่างกาย เพื่อแยกแยะคุณสมบัติของผู้สมัครแต่ละคน กำหนดให้ผู้สมัครได้รับการสัมภาษณ์ และทดสอบความชำนาญด้านเทคนิคเฉพาะด้าน โดยหัวหน้างานในตำแหน่งที่เปิดรับหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครทั้งหลาย เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการ

2. ด้านการฝึกอบรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดทุกรายการ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้พบว่า ความพึงพอใจด้านการฝึกอบรม ของพนักงานอันดับสุดท้าย คือ การฝึกอบรมด้านความประพฤติ และพฤติกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม ฯลฯ แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมด้านความประพฤติน้อยกว่าการฝึกอบรมอื่น ๆ ทั้งนี้บริษัทฯ จึงควรจัดฝึกอบรมแบบไม่เน้นเฉพาะเรื่องความประพฤติ แต่อาจใช้วิธีการสอดแทรกการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมเข้าไปในการจัดฝึกอบรมอื่น ๆ ในแต่ละครั้ง ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของ ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ (2555) ซึ่งอธิบายการพัฒนาพนักงานโดยเลือกการฝึกอบรมที่พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในด้านต่าง ๆ ก่อนการจัดโครงการฝึกอบรมควรวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าโปรแกรมการอบรมมีความเหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจสวนตัวของแต่ละคนด้วย และกำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรม ดังนั้นสิ่งสำคัญก่อนที่

บริษัทฯ จะจัดฝึกอบรม ควรเลือกโครงการที่จะทำให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้

3. ด้านการบริหารค่าตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพบว่า ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจมาศ โปร่งสันเทียะ (2553) พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้านสวัสดิการขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้จากการศึกษาผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรายละเอียด ด้านการบริหารค่าตอบแทน ผู้วิจัยยังพบว่า ความพึงพอใจด้านการบริหารค่าตอบแทน ของพนักงานอันดับสุดท้าย คือ ค่าตอบแทนที่จูงใจให้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม เช่น เบี้ยขยัน โบนัสเบี้ยขยันประจำปี ค่าเงินช่วยเหลือรายวัน ซึ่งบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และ กลุ่มบริษัทในเครือ (2558) ได้มุ่งเน้นการจ่ายค่าจ้างตามอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำในพื้นที่ที่ตั้งโรงงานอุตสาหกรรมทั้งนี้ควรเพิ่มเติมในรายละเอียดเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนอื่น ๆ ให้กับพนักงาน โดยการระบุถึงรายละเอียดในการจ่ายเบี้ยขยัน ค่าเงินช่วยหลือรายวันเพิ่มเติมจากการจ่ายเงินเดือน ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของ ปรียนุช ชัยกองเกียรติ และคณะ (2542) โดยพิจารณาการจ่ายผลประโยชน์อื่น ๆ ให้สอดคล้องประเภทอุตสาหกรรมที่มีลักษณะการผลิตใกล้เคียงกัน และตั้งอยู่ในแหล่งที่ตั้งใกล้กัน ซึ่งการจ่ายที่มีช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรได้กับที่ต้องการได้ใกล้เคียงกันแล้ว พนักงานย่อมจะเกิดความพอใจในงาน

4. ด้านการประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในด้านต่าง ๆ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในด้านการประเมินผล เป็นอันดับสุดท้าย และในรายละเอียด ทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอันดับสุดท้าย คือ การประเมินด้านพฤติกรรมในส่วนที่ฝ่ายบุคคลได้กำหนดตัวชี้วัดและเป็นธรรม จากผลการวิเคราะห์นี้แสดงให้เห็นว่า บริษัทฯ จำเป็นต้องใส่ใจต่อการพัฒนารูปแบบการประเมินพฤติกรรมของพนักงาน โดยการปรับรายละเอียดเกณฑ์การประเมินพฤติกรรมให้มีความชัดเจนขึ้น และควรมุ่งเน้นเรื่องความเป็นธรรมในการประเมิน ตามแนวคิดของชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ (2555) และ Raymond (2010) โดยอธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรมีรูปแบบหรือระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์ และวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้ประเมินต้องมีความเป็นไม่ควรมีอคติ หรือความไม่เป็นธรรมเพื่อผลในการประเมินที่ถูกต้องและเป็นธรรม และเป็นการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้นด้วย และส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตมีความสำเร็จ 5. ด้านแรงงานสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยอันดับสุดท้าย อยู่ระดับปานกลาง ได้แก่ แผนกงานสัมพันธ์แรงงานจัดให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาบุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานให้กับพนักงาน ดังนั้นแผนกแรงงานสัมพันธ์แรงงาน ควรให้ความสัมพันธ์ต่อการจัดให้บริการคำปรึกษากับพนักงาน โดยประยุกต์ใช้ตามแนวคิดของ Raymond (2010) โดยอธิบายว่า

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ควรคำนึงถึงเรื่องของสิทธิและผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายพึงมีพึงได้ภายใต้เงื่อนไขการจ้างงาน และกฎหมาย ทั้งนี้ควรพัฒนารูปแบบของทีมให้คำปรึกษาโดยสร้างบรรยากาศที่สบาย ๆ ไม่เป็นทางการเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการให้คำปรึกษาที่เป็นส่วนตัวได้มากยิ่งขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัด (แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่) ที่ต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาพบว่าผลการทดสอบสมมติฐานนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริศนา ใจบุญ (2554) พบว่า ตำแหน่งงานของพนักงานที่ต่างกัน ส่งผลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ในส่วนของระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานนี้สอดคล้องกับข้อค้นที่ส่งผลในด้านความพึงพอใจ นอกจากนั้นผู้วิจัยยังได้ศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อปัจจัยความพึงพอใจในแต่ละด้านซึ่งพบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรม ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ แตกต่างกัน ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางด้านระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และแผนกงานของพนักงาน โดยการเลือกสื่อ การส่งสารที่แตกต่างกันเพื่อให้เหมาะสมกับความแตกต่างของบุคคล ทำให้การกำหนดกลยุทธ์มาใช้นั้นมีความเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละรายหรือแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่ง ที่ต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ในภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการทดสอบสมมติฐานนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายคน ได้แก่ งานวิจัยของ เบญจมาศ โปร่งสันเทียะ (2553) พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา และ อายุงานที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 งานวิจัยของ เรณู สุขฤกษ์กิจ (2554) พบว่า พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกัน งานวิจัยของ สุรีรัตน์ จิตเพิ่มสุข (2554) พบว่า พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน งานวิจัยของ นันท์นภัส เลิศไกรชัยพร (2556)

พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และงานวิจัยของ จึงสรุปได้ว่า พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และแผนกงานของพนักงานที่ต่างกัน ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการประเมินผล และด้านการบริหารแรงงานจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางด้านระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และแผนกงานของพนักงาน เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานบุคคลนั้นสามารถตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานได้ในระดับที่มากขึ้นได้ ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ได้แก่ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการประเมินผล ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และด้านการบริหารค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า ผลการทดสอบสมมติฐานนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทยา บุญรุ่ง (2555) พบว่า ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจของบุคลากร โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้จากการศึกษาระดับความคาดหวังและความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากงานวิจัยของผู้วิจัย พบว่า ระดับความคาดหวังโดยรวม อยู่ในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยความคาดหวังและความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านต่าง ๆ สามอันสุดท้าย พบว่า ตรงกันคือ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการฝึกอบรมพัฒนา และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการประเมินผล ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของพนักงานจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงแผนและกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และสอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงานบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ทั้งนี้ บริษัทฯ สามารถเตรียมความพร้อมบุคลากรในการรองรับการเติบโตให้สอดรับกับการขยายโรงงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อเสนอแนะตามปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการสรรหาว่าจ้าง มีข้อเสนอแนะในรายละเอียด ดังนี้

1.1 การจัดจ้าง และบรรจุพนักงานตามความจำเป็นและความเหมาะสมของงานควรเพิ่มเติมวิธีการหรือตัวอย่างการกรอกใบสมัครงานให้กับผู้สมัครงานเห็นอย่างชัดเจนเพื่อความมั่นใจในการกรอกใบสมัครของพนักงานมากขึ้น

1.2 ควรกำหนดคำบรรยายลักษณะงานโดยกำหนดคุณสมบัติในแต่ละตำแหน่งงานให้ละเอียดชัดเจน

1.3 ควรพัฒนาและนำแผนงานสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งเฉพาะด้าน

1.4 ควรกำหนดใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการคัดเลือก ได้แก่ การทดสอบ การตรวจสอบประวัติภูมิหลัง และการตรวจร่างกาย เพื่อแยกแยะคุณสมบัติของผู้สมัครแต่ละคน โดยกำหนดให้ผู้สมัครได้รับการสัมภาษณ์ และทดสอบความชำนาญด้านเทคนิคเฉพาะด้าน โดยหัวหน้างานในตำแหน่งที่เปิดรับหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครทั้งหลาย เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการ

2. ด้านการฝึกอบรม มีข้อเสนอแนะในรายละเอียด ดังนี้

2.1 ควรให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานช่วยฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้

2.2 ควรจัดส่งให้พนักงานไปฝึกอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกควบคู่กันด้วย เพื่อให้พนักงานใหม่มีพื้นฐานทักษะในการทำงานและสามารถปฏิบัติงานจริงได้การพัฒนาพนักงาน โดยเลือกการฝึกอบรมที่พัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะในด้านต่าง ๆ และมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้

2.3 ก่อนการจัดโครงการฝึกอบรมควรวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าโปรแกรมการอบรมมีความเหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจส่วนตัวของแต่ละคนด้วย

2.4 กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรม ควรเลือกโครงการที่จะทำให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ

3. ด้านการบริหารค่าตอบแทน มีข้อเสนอแนะในรายละเอียด ดังนี้

3.1 บริษัทฯ ควรเพิ่มเติมรายละเอียดค่าจ้าง ค่าตอบแทนแก่พนักงาน โดยมุ่งประเด็นการพิจารณาค่าโบนัส การให้ความช่วยเหลือกรณีพิเศษ และพิจารณาเงินเดือนตามตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อให้สอดรับกับการครองชีพ อัตราค่าจ้างแรงงานในตลาดของลักษณะทางธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน

3.2 ควรพิจารณาการจ่ายผลประโยชน์อื่น ๆ ให้สอดคล้องประเภทอุตสาหกรรมที่มีลักษณะการผลิตใกล้เคียงกัน และตั้งอยู่ในแหล่งที่ตั้งใกล้กัน ซึ่งการจ่ายที่มีช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรได้กับที่ต้องการได้ใกล้เคียงกันแล้ว พนักงานย่อมจะเกิดความพอใจในงาน

4. ด้านการประเมินผล มีข้อเสนอแนะในรายละเอียด ดังนี้

4.1 ควรกำหนดรูปแบบการประเมินผลที่ชัดเจน โดยอธิบายถึงขั้นตอน วิธีการประเมินให้พนักงานทุกคนได้รับทราบโดยทั่วกัน เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการรับรู้ถึงรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี

4.2 ควรมีรูปแบบหรือระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ที่ชัดเจน

4.3 ผู้ประเมินต้องมีความเป็นธรรม และไม่มีอคติ ในการประเมิน เพื่อผลในการประเมินที่ถูกต้องและเป็นธรรม และเป็นการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้นด้วย และส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตมีความสำเร็จ

5. ด้านแรงงานสัมพันธ์ มีข้อเสนอแนะในรายละเอียด ดังนี้

5.1 ควรส่งเสริม และธำรงไว้ซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารและระหว่างพนักงานด้วยกันเอง

5.2 ควรจัดให้มีระบบให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาด้านต่าง ๆ ของพนักงาน โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญกับพนักงาน และพนักงานจะต้องรู้ว่าพฤติกรรมหรือการแสดงแบบใดที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล หรือการยอมรับ

5.3 ควรส่งเสริม และธำรงไว้ซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารและระหว่างพนักงานด้วยกันเอง การจัดกิจกรรมหรือโครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงแนวทางการปรับปรุงแผนพัฒนางานบุคคล ซึ่งจะนำไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่า ควรศึกษางานวิจัยครั้งต่อไป เกี่ยวกับเรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแผนกบุคคล ที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนพัฒนางานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้

# บรรณานุกรม


กัลยาณี สูงสมบัติ. (2552). *เทคนิคการจัดการสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระนคร.

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2557). *ค้นหาข้อมูลโรงงาน.* เข้าถึงได้จาก http://ereport.ieat.go.th/index.php/main/default/factory/Factory_page/228

เกรียงไกร พละสนธิ. (2558). *การกำหนดกลุ่มประชากร การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง แบบแผนของการวิจัย.* กรุงเทพฯ: เทคโนโลยีการโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียง.

กุลชลี พวงเพ็ชร์. (2550). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม.* ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ขวัญนภา สุขคร, กุสุมาวดี ชัยชูโชติ และไพฑูรย์ มีกุศล . (2551). *ความคาดหวังและความพึงพอใจต่อการมาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์ลำปาง.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาครุศาสตร์, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

จันทร์แรม พุทธนุกูล. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร วิทยาลัยการอาชีพสระบุรี จังหวัดสระบุรี.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

จิดาภา ทรัพย์มากอุดม. (2551). *ความพึงพอใจของพนักงานต่อสวัสดิการของบริษัท สยามไอซิน จำกัด.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2551). *จิตวิทยาการบริการ.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

จิรประภา อัครบวร. (2556). การศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ปีพ.ศ.2555 - 2556. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 5*(1), 4-11.

จิราภา เต็งไตรรัตน์, รัตนา ศิริพานิช, นพมาศ ธีรเวคิน และวารุณี ภูวสรกุล. (2543). *จิตวิทยาทั่วไป* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จิราภา ประชุม. (2553). *การศึกษาความเครียดในการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การ และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี.* วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จิรสิทธิ์ เลียวเสถียรวงค์. (2555). *การศึกษาเรื่อง ปัจจัยต่อแรงจูงใจปฏิบัติงานของพนักงานสายช่างของบริษัท ก่อสร้างขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง นครราชสีมา.* วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค, สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์, นพพร ศรีวรวิไล, เอกพงศ์ กิตติสาร, เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, จันทวรรณ เปรมประภา และชลิดา กาญจนจุฑะ. (2555). *กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์: แปลจาก Gary Dessler* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน.

ชำนาญ พิมลรัตน์. (2552). *การแก้ไขปัญหา การหยุดงานของพนักงาน.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณปภัช นาคเจือทอง. (2553). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ในเขตอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฏฐพันธ์ เขรนันท์ และฉัตราพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทีปธาวันธรรมสถาน. (2555). *วิถีธรรม.* เข้าถึงได้จาก http://www.dipabhavan.org/3648358536373656361836233585363336103607363736113616363436233633360.html

ธนชัย ยมจินดา และเสน่ห์ จุ้ยโต. (2544) ทฤษฎีองค์การ. หน่วยที่ 4 พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร ใน *เอกสารการสอนสาขาวิชาวิทยาจัดการ* (หน้า 41 – 63). นนทบุรี: ฝ่ายการพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธนิต โสรัตน์. (2553). *การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นผลสืบเนื่องจากการพัฒนาเขตการค้าเสรีด้านต่างๆ: ตามแนวคิด และมุมมองจากภาคเอกชน.* เข้าถึงได้จาก http://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=9&ved=0CEsQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.tanitsorat.com%2Ffile%2F%25E0%

_____. (2555). *ประเทศไทยกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน: AEC การเคลื่อนย้ายแรงงาน.* เข้าถึงได้จาก htttp://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjAB&url=http%

ธร สุนทรยุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิบัติรูป.* กรุงเทพฯ: เนติพงษ์การพิมพ์.

นงนุช โรจนเลิศ. (2540). ตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล: การวิเคราะห์ลิสเรล. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 1*(2), 24-34.

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. (2548). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. ราชบุรี: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมู่บ้านจอมบึง.

นิรมล กิติกุล. (2551). *องค์การและการจัดการ*. กาญจนบุรี: พิมพ์ลักษณ์.

นันท์นภัส เลิศไกรชัยพร. (2556). *ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารจัดการงานบุคคล ของ บริษัท ไทยมารูจูน จำกัด*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2547). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ดีบี (ประเทศไทย) จำกัด . (2557). *พนักงานคาดหวังอะไรในชีวิตการทำงาน*. เข้าถึงได้จาก http://th.jobsdb.com/th-th/articles/%E0%B8%9E%E0%B8%99%E0%B8

บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด. (2553). *พจนานุกรมไทย ฉบับทันสมัยและสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

เบญจมาศ โปร่งสันเทียะ. (2553). *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ปณิธิ ศิริเขต. (2552). *การเตรียมข้อเรียกร้องสำหรับการเจรจาต่อรอง*. เข้าถึงได้จาก www.trclabourunion.com/d819.doc

ปริศนา ใจบุญ. (2554). *ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ขอนแก่น: หน่วยการเจ้าหน้าที่ งานบริหารและธุรการ งานพัฒนาคุณภาพ ภาควิชาเวชศาสตร์ชุมชน คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปรียนุช ชัยกองเกียรติ และธัญญลักษณ์ ศิริชนะ. (2542). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพอใจของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนียะลา*. ยะลา: วิทยาลัยบรมราชชนนียะลา.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปรีชา วุฒิการณ์. (2552). *การเจรจาต่อรองด้านแรงงานในฐานะของกลไก การแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สุทธิปริทัศน์.

พรชัย เจดามาน. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หัวใจและมันสมอง*. เข้าถึงได้จาก http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/01/31/entry-2

พัชรี คงดี. (2556). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์.* วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

พิทยา บุญรุ่ง. (2555). *ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้.* วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, สำนักวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด. (มปพ.). *กฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน บริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด.* อัดสำเนา.

_____. (2557). *สรุปสถิติจำนวนพนักงานประจำเดือนสิงหาคม.* อัดสำเนา.

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. (2551). *มนุษยสัมพันธ์.* เข้าถึงได้จาก http://ge.kbu.ac.th/Download8_files/img/5.pdf

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2551). *การเปลี่ยนแปลงทางสังคม.* เข้าถึงได้จาก http://agecon-extens.agri.cmu.ac.th.

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. (2554). *การวางแผนทรัพยากรบุคคล.* เข้าถึงได้จาก http://elearning.aru.ac.th/3563405/soc33/tp14/linkfile/print5.htm

มินธญา นันตาวงศ์. (2556, มกราคม - มีนาคม). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท THE MUSHROOM SERVICE ฝ่ายธุรกิจบริการ. *วารสาร M.M.M.Review, 9*(1), 14-26.

ราณี อิสิชัยกุล. (2555). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เรณู สุขฤกษ์กิจ. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วนิดา วาดีเจริญ, อธิวัฒน์ กาญจนวณิชย์กุล และสมบัติ ทีฆทรัพย์. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2554). แนวคิดแรงงานสัมพันธ์ที่ดีกับการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์. *วารสารเกษมบัณฑิต, 12*(1), 100 – 110.

วิชิต บุญฤทธิ์. (2555). *การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานในการใช้งานระบบ SAP กรณีศึกษา บริษัท สยามอุตสาหกรรมเกษตรอาหาร จำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีโลจิสติกส์, คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.

วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

วิภาดา รัตนวราภรณ์. (2556). ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. ใน *โครงการประชุมเชิงวิชาการ SWUMBA Research Conference* (หน้า 63-69). กรุงเทพฯ: โรงแรมจัสมิน เอ็กเซกคิวทีฟ สวีท.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.

วีรพันธ์ แก้วรัตน์. (2554). *การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* เข้าถึงได้จาก http://www.yonok.ac.th/person/.../ก

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์. ( 2549). *การตลาดธุรกิจบริการ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

วีลาส ยาวิลา. (2555). *การศึกษาแนวทางการพัฒนาตนเองของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัท เคยิน ออโตพาร์ทส์ (ประเทศไทย) จำกัด.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชุมพร. (2556). *ชีววิทยาทั่วไป.* เข้าถึงได้จาก http://www.ipecp.ac.th/ipecp/cgi-binn/BP1/Program/chapter2/p2.html

สมชาย บุญศิริเภสัช. (2545). *การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8.* ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมชาย วรกิจเกษมสกุล. (2553). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2).อุดรธานี: อักษรศิลป์การพิมพ์.

สมบัติ กุสุมาวลี. (2547, 16 ธันวาคม). *บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไปเพื่ออะไร ?: โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.* เลขที่ 3645.

สมยศ นาวีการ. (2545). *การพัฒนาองค์การและการจูงใจ.* กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สุจินดา ยงประยูร. (2554). *การศึกษาความคาดหวังของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ต่อการควบรวมกิจการกับธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาสำนักงานเขต 19.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์, คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สุมิตร สุวรรณ. (2554). *กระบวนทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชนในองค์กร.* นครปฐม: เพชรเกษม พริ้นติ้ง.

สุรีรัตน์ จิตเพิ่มสุข. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานฝ่ายผลิต: กรณีศึกษา บริษัท แคนนอน ไฮเทค (ประเทศไทย) จำกัด.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). *ประเภทของแรงจูงใจ จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่* (พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักข่าวมุสลิมไทยโพสต์. (2554). *การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของการคาดหวัง.* เข้าถึงได้จาก http://www.muslimthaipost.com/main/content.php?page

สำนักงานคลังจังหวัดชลบุรี. (2556). *รายงานประมาณการเศรษฐกิจจังหวัดชลบุรี ฉบับที่ 4/2555 วันที่ 31 ธันวาคม 2555.* เข้าถึงได้จาก http://klang.cgd.go.th/cbi/Fupload/pramankarn/2555/04.pdf.

อทิตยา เสนะวงศ์. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทางานของบุคลากรระปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานที่คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M.* การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

Armstrong, M. (1994). *Performance management* (3rd ed.). Philadelphia: Kogan page.

Carrell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (2000). *Human resource management* (6th ed.). Orlando, FL: Dryden.

DeSimone, R. L., & Harris, D. M. (1998). *Human resource development* (2nd ed.). Orlando, FL: Dryden.

Dessler, G. & Raymond, M. (2010). *Human Resource Management.* New York: Pearson.

McLean, G. N., & McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?. *Human Resource Development International, 4*(3), 313-326.

Mondy, R. W. & Noe, R. W. (1996). *Human resqurce management.* New York: Prentice Hall.

Raymond, N. A. (2010). *Human resource management: Gaining Competitive advantage* (7th ed). Boston, Mass: McGraw-Hill.

Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications.* (11th ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Swanson, R. A. (1995). Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, *6*(2), 207-213.

Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management* (5th ed.). New York: McGrow – Hill.

Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resource in organization.* New York: Harper Collins.

# ภาคผนวก

# สรุปประเมินค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC)

## เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง และ ความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ

**********

คนที่ 1 ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ

คนที่ 2 ดร.วรรณวิชณี ถนอมชาติ

คนที่ 3 นายวีรพงษ์ เถาพันธ์

**ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยประชากรศาสตร์**

| คำถาม | ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่) | | | คะแนน IOC |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | |
| 1. เพศ | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 2. ระดับการศึกษา | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 3. อายุ | +1 | +1 | 0 | .67 |
| 4. ประสบการณ์ทำงาน (ปี) | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 5. ระดับตำแหน่งงาน | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 6. หน่วยงานที่สังกัด (แผนกงานที่พนักงานสังกัดอยู่) | +1 | +1 | +1 | 1.00 |

**ตอนที่ 2 ความคาดหวัง ของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท แอโร่เวิร์ค (เอเชีย) จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ**

| ความคาดหวังของพนักงาน ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่) | | | คะแนน IOC |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | |
| **1. ด้านการสรรหาว่าจ้าง** | | | | |
| 1.1 บริษัทฯ มีการประกาศตำแหน่งที่ต้องการ โดยกำหนดคุณสมบัติและวิธีการสมัครที่ชัดเจน | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 1.2 บริษัทฯ ควรมีช่องทางประกาศ รับสมัครงานหลายช่องทาง เช่น ประกาศผ่านกรมแรงงาน ประกาศผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น | +1 | +1 | +1 | 1.00 |

**ตอนที่ 2 (ต่อ)**

| ความคาดหวังของพนักงาน ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่) | | | คะแนน IOC |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | |
| **1. ด้านการสรรหาว่าจ้าง** (ต่อ) 1.3 บริษัทฯ ควรกำหนดวิธีการหรือมีตัวอย่างการกรอกใบสมัครให้กับผู้สมัครงาน | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 1.4 บริษัทฯ มีการกลั่นกรองตรวจสอบคุณสมบัติ ตรวจสอบประวัติภูมิหลัง และ ตรวจสุขภาพก่อนเข้างาน เป็นวิธีการหนึ่งของการรับสมัครบุคลากร | -1 | +1 | +1 | 0.33 |
| 1.5 บริษัทฯ มีการสอบสัมภาษณ์ และ ทดสอบความถนัดเพื่อคัดเลือกบุคลากร | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| **2. ด้านการฝึกอบรมพัฒนา** 2.1 บริษัทฯ มีการจัดฝึกอบรมด้านทักษะ / ความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน | -1 | +1 | +1 | 0.33 |
| 2.2 บริษัทฯ จัดฝึกอบรมพนักงานใหม่ โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน เป็นผู้อบรมให้ | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 2.3 บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 2.4 บริษัทฯ จัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับสถาบันฝึกอบรมภายนอกเพื่อพัฒนาทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 2. 5 บริษัทฯ มีการฝึกอบรมด้านความประพฤติ และพฤติกรรมเสริมสร้างคุณธรรม และ จริยธรรม ฯลฯ | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 2.6 บริษัทฯ มีการติดตามการนำผลการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน | -1 | +1 | +1 | 0.33 |
| **3. ด้านการบริหารค่าตอบแทน** 3.1 เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ หรือความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน | 0 | +1 | +1 | 0.67 |

**ตอนที่ 2 (ต่อ)**

| ความคาดหวังของพนักงาน ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่) | | | คะแนน IOC |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | |
| **3. ด้านการบริหารค่าตอบแทน** (ต่อ) 3.2 ค่าตอบแทนที่จูงใจให้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม เช่น เบี้ยขยัน โบนัสเบี้ยขยันประจำปี ค่าเงินช่วยเหลือรายวัน | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 3.3 ค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ท่านได้รับ เช่น โบนัส โบนัสพิเศษทำงานครบ 5,10,15,20 ปี เงินช่วยเหลือกรณีสมรส คลอดบุตร เสียชีวิต มีความเหมาะสม | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 3.4 สวัสดิการที่ได้รับเป็นตัวเงิน เช่น ค่ากะ ค่าอาหาร และ ค่าเดินทาง มีความเหมาะสม | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 3.5 สวัสดิการที่ได้รับ เช่น ชุดยูนิฟอร์ม อุปกรณ์ความปลอดภัย การตรวจสุขภาพประจำปี วันหยุดพักผ่อนประจำปี มีความเหมาะสม | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| **4. ด้านการประเมินผล** 4.1 การประเมินผลด้านพฤติกรรมในส่วนที่ฝ่ายบุคคลได้กำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 4.2 การประเมินผลด้านพฤติกรรมในส่วนของหัวหน้างานกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 4.3 การประเมินผลด้านคุณภาพในส่วนของฝ่ายควบคุมคุณภาพกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนและเป็นธรรม | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 4.4 มีการประกาศขั้นตอน เกณฑ์ วิธีการประเมินผลอย่างทั่วถึง | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 4.5 ประกาศและเปิดเผยผลการประเมินอย่างเป็นทางการ | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 4.6 ให้บุคลากรมีส่วนร่วมประเมินผล เช่นพนักงานประเมินผลตัวเอง และให้ประเมินผลหัวหน้างาน | -1 | +1 | -1 | .33 |

**ตอนที่ 2 (ต่อ)**

| ความคาดหวังของพนักงาน ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่) | | | คะแนน IOC |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | |
| **5. ด้านแรงงานสัมพันธ์** 5.1 มีการวางแผนและพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 5.2 มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เป็นระยะ ๆ เช่น การจัดงานสังสรรค์ปีใหม่ การแข่งขันกีฬาประจำปี การทำบุญร่วมกัน ฯลฯ | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 5.3 มีแผนกงานสัมพันธ์แรงงาน สำหรับให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาบุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัวและ เรื่องงานให้กับพนักงาน | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 5.4 กรณีที่มีการกระทำความผิด ได้มีการลงโทษที่แสดงข้อเท็จจริง พฤติกรรมการกระทำผิดต่อกฎระเบียบบริษัท โดยแสดงข้อพิจารณาไว้ชัดเจน | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 5.5 มีการกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจนในกรณีฝ่ายบริหารใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 5.6 มีการกำหนดการร้องทุกข์ไว้ชัดเจน ในกรณีมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาของตน | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 5.7 มีการจัดระบบฐานข้อมูลด้านสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรแต่ละคน | 0 | +1 | +1 | 0.67 |
| 5.8 มีการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 5.9 มีการจัดทำระบบป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน | +1 | +1 | +1 | 1.00 |
| 5.10 มีการใส่ใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | 1.00 |

จากการสรุปประเมินค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) พบว่า มีข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์ โดยมีค่า IOC ต่ำกว่า .50 ได้แก่ ตอนที่ 2 ข้อที่ 1.4, ข้อที่ 2.1, ข้อที่ 2.6 และข้อที่ 4.6 ส่วนข้ออื่น ๆ มีค่า IOC ตั้งแต่ .67 – 1.00 ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นประเด็นคำถามได้